ЖУРНАЛ «БЮДЖЕТ» № 9 (201) СЕНТЯБРЬ 2019

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

БЮДЖЕТ

WWW.BUJET.RU

№ 9 (201) СЕНТЯБРЬ 2019

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ АУДИТОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
С. 33–44

ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БК РФ В ЧАСТИ КОНТРОЛЯ
С. 46

СИЛЬНЕЙШАЯ В МИРЕ НАУЧНАЯ ШКОЛА СТРАТЕГИИ — РОССИЙСКАЯ
С. 100

МЕТОД
С. 83

ИТ-ТЕХНОЛОГИИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ
С. 84–95

Сергей Николаевич
БЕРДНИКОВ
глава города Магнитогорска

Вторая столица Южного Урала

ISSN 2500-2015

Аналитика, справочная информация и оперативные новости — на сайте BUJET.RU

Владимир Квинт: «Научная школа стратегии МГУ — сильнейшая в мире»

В интервью с выдающимся ученым, теоретиком и практиком стратегии Владимиром Львовичем КВИНТОМ мы поговорили как об успехах российской школы стратегии, так и о проблемах, связанных с внедрением ее достижений в практику государственного стратегирования в России.

— Владимир Львович, вы прикладываете колоссальные усилия для того, чтобы развивать теоретические и методологические основы стратегии. Видите ли вы плоды своих усилий здесь, в России?

— Безусловно, они есть. Важное достижение стратегии как науки и мое личное, я полагаю, случилось в конце прошлого года, когда жюри высшей премии МГУ — премии имени Ломоносова в области науки, а затем и Ученый совет МГУ приняли решение присвоить мне Ломоносовскую премию первой степени за цикл работ по теории стратегии и методологии стратегирования. Считаю, что это прежде всего признание стратегии как нового научного направления в России. Это очень важно.

Не так давно произошел еще один поворотный момент в понимании истории стратегии как науки. Мне удалось найти практически забытую, но первую в истории книгу, посвященную *теории* стратегии, весьма небольшую, всего 43 страницы. Ее написал в 1817 году генерал **Генрих Жомини** — личность потрясающей биографии. Он был советником пяти императоров двух государств: **Наполеона I**, **Александра I**, **Николая I**, **Александра II** и уже в очень позднем возрасте стал советником **Наполеона III**. В России он заслужил высокие военные чины: два полных генеральских звания и все высшие награды, включая орден Святого апостола Андрея Первозванного. Хотя книга называется «Общие правила военного искусства», однако уже на первой странице основного текста, где содержатся правила стратегии, сказано: «Правила сии независимы ни от рода оружия, ни от времени и места: они непременны…»

Книга, которая была «печатана по высочайшему повелению» Александра I в Санкт-Петербурге, долгое время была неизвестна. Я нашел упоминание о ней в жизнеописаниях Александра I и предпринимал усилия, чтобы она вернулась к читателю. Причем как факсимильное издание,

где к каждой странице я дал свой комментарий — о том, как использовать ее положения и мнения Жомини в современных условиях. Таким образом, строго говоря, вернув эту книгу читателям ровно через 200 лет, мы доказали, что Россия является родиной теории стратегии.

— Если говорить о ваших собственных трудах — что бы вы могли отметить как главную веху последних нескольких лет?

— Своим главным достижением последнего времени я считаю публикацию почти одновременно в Нью-Йорке и Лондоне ведущим в мире издательством научной литературы Routledge моей книги Strategy for the Global market: Theory and Practical Applications («Стратегия на глобальном рынке: теория и практические применения»). Она начинается с выявления философских и исторических корней стратегии как науки, с происхождения самого термина «стратегия» — эту тему я очень долго исследовал. Затем идет разработка теории стратегии как науки, методология процессов стратегирования, формулирование ее законов, правил и обоснование ее терминологии.

Первая презентация этой книги состоялась в Колумбийском университете в Нью-Йорке в ноябре 2015 года. В презентации участвовало несколько крупнейших ученых, а вел ее нобелевский лауреат **Эдмунд Фелпс**. Bloomberg радио вело прямую трансляцию с этой презентации. По словам Фелпса, «эта новаторская книга исследует понятие стратегии, прослеживая его развитие с древних времен до наших дней и демонстрируя основополагающее значение стратегии для экономического роста и качества жизни... Эта оригинальная, глубокая и при этом прикладная книга обязательна к прочтению для всех, кто хочет понимать современную экономику».

Вторая презентация, что примечательно, прошла в Словении, где за разработку теории стратегии меня избрали почетным доктором Приморского университета. Потом я представил книгу ректору МГУ имени Ломоносова академику **Виктору Антоновичу Садовничему** и директору Московской школы экономики МГУ академику **Александру Дмитриевичу Некипелову**. Ректор предложил провести презентацию книги в масштабе не только нашей школы, а всего университета. Презентация прошла в Белом зале Фундаментальной библиотеки МГУ, ее вел академик Некипелов, а открыл презентацию сам ректор.

Книга стала настолько востребованной, что помимо МГУ и Северо-западного института управления РАНХиГС используют ее как свой учебник ряд зарубежных университетов. В России, к сожалению, она гораздо меньше используется и на русском языке пока не издавалась, хотя автор живет и работает в Москве. Стоит отметить, что по инициативе руководителя издательского дома «Бюджет» **Валерия Дмитриевича Дзгоева** на русский язык была переведена и издана в 2012 году моя другая книга — «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке». Ранее опубликованная в США, Англии и Австралии в 2009 году эта книга была предметом специального симпозиума Экономического и социального совета ООН в штаб-квартире этой организации в Нью-Йорке. Эта книга до сих пор используется как учебник во многих университетах мира.

Еще бы я отметил свою свежую книгу «Концепция стратегирования», первый том которой был издан Северо-западным институтом управления РАНХиГС в феврале 2019 года. Эта книга, по сути, путеводитель для лидеров по процессам стратегирования. И хотя книга издана очень красиво, но скромным тиражом, и найти ее уже весьма трудно. Другое достижение последних 13 лет, которое нужно подчеркнуть, это то, что еще с 2007 года наша кафедра финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ стала первой в России преподавать двухлетний курс магистратуры со специализацией по экономической и финансовой стратегии, включающий в себя 32 дисциплины по стратегии. Сам я читаю курс «Теория стратегии и методологии стратегирования».

По инициативе и при поддержке двух факультетов МГУ — Московской школы экономики и Высшей школы государственного администрирования, возглавляемой академиком РАН **Валерием Леонидовичем Макаровым** — приказом ректора МГУ был образован первый в стране диссертационный совет по экономическим наукам, в котором принимаются к защите только диссертации, посвященные теории, методологии и анализу практики стратегирования. В состав совета входят шесть членов Российской академии наук.

— Кстати, если говорить о России — видите ли вы прогресс стратегий, стратегического

Презентация книги «Стратегия на глобальном рынке: теория и практические применения» в МГУ

В. Л. Квинт — почетный доктор Приморского университета Словении

мышления на государственном уровне?

— Бесспорно, в России еще с 2000 года понимают необходимость стратегии. Однако проблема заключается в частой профанации этой деятельности: у многих людей, которые берутся за разработку стратегии, не хватает знаний; в стране дефицит профессиональных стратегов — их, кроме нашей кафедры в МГУ, пока нигде не готовят. В результате под видом «стратегий» в основном выпускаются документы, которые таковыми не являются, а большинство из этих стратегий лучше вообще не реализовывать: от некоторых не будет никакой пользы, а от других может быть и вред, связанный с неэффективно потраченными ресурсами. Апофеозом, на мой взгляд, стала Стратегия пространственного развития России, утвержденная в этом году. Несмотря на мое стремление быть осторожным в оценках, эту стратегию считаю в значительной степени абсурдной. Например, в ней есть приложение «Перечень перспективных экономических специализаций субъектов Российской Федерации». И — я не преувеличиваю — у половины регионов в числе приоритетных специализаций обозначено производство прицепов и полуприцепов! Для Санкт-Петербурга, который я хорошо знаю, так как непосредственно участвовал в разработке трех его стратегий, все то же производство прицепов и полуприцепов находится на вершине списка, а туризм едва ли не последний. Гораздо значимее науки, информатики и туризма для Санкт-Петербурга, по мнению авторов этого перечня, производство табака. И такой странный «документ» был утвержден в феврале этого года.

— С какими сложностями вы сталкивались, консультируя руководителей отраслей и регионов или участвуя в разработке стратегий в России?

— Есть связанные, но при этом сущностно абсолютно разные категории: прогнозирование, стратегическое планирование, стратегическое управление, сама стратегия. Я столкнулся с тем, что люди, которые берутся за разработку стратегий регионов и отраслей, не понимают различий между этими понятиями, они используют их как синонимы, что ведет к подготовке необоснованных стратегических положений и рекомендаций, которые в лучшем случае нереализуемые, а в худшем могут принести вред. В этой связи я очень благодарен спикеру Совета Федерации **Валентине Ивановне Матвиенко**, которая пригласила меня в сентябре 2018 года выступить перед пленарным заседанием Совета Федерации, где я рассказывал о взаимосвязи этих категорий и различиях между ними.

Но есть и позитивные примеры практики стратегирования в России. При участии Центра стратегических исследований, МШЭ МГУ, и моем в том числе, разрабатывалась Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга до 2030 года, а затем по новой методологии Минэкономразвития, — с которой я не вполне согласен, но мы вынуждены были ее соблюдать, — новая Стратегия социально-экономического развития города до 2035 года. Эта первая в стране региональная стратегия, которая была утверждена в качестве регионального закона. Так и должно быть, стратегия должна иметь статус и силу закона.

— Вы, как экономист-практик, начинали работать в советском народном хозяйстве, в цветной металлургии. Ваш интерес к стратегии сформировался именно там?

— Началось это еще тогда, когда Норильским горно-металлургическим комбинатом руководил прирожденный стратег **Владимир Иванович Долгих**, который решил разрабатывать долгосрочную программу развития производства. Продолжил его приемник — **Борис Иванович Колесников**. Именно под его руководством в 1975–1976 годах мы работали над генеральной схемой организации управления комбината, а затем и над программой его развития до 2024 года.

— Почему такой странный горизонт?

— Просто он ограничивался утвержденной базой полезных ископаемых, поставленных на баланс страны: меди, никеля, кобальта, платины, золота и других металлов — всех 18 элементов, которые добываются в Норильске.

Когда же Долгих возглавил Красноярский край, то он принял решение разрабатывать десятилетнюю перспективу развития — «Красноярскую десятилетку», когда вся страна еще продолжала жить по пятилетним планам. Нужно сказать, что Владимир Иванович, дай Бог ему здоровья, до сентября прошлого года,

несмотря на свой возраст, являлся членом Совета Федерации. Основываясь на опыте разработки «Красноярской десятилетки», мы начали разрабатывать в Красноярском крае Комплексную научно-техническую программу на 1981–1990 годы. Методология этой программы в основном была разработана мной, и я был выдвинут за эту методологию на премию Ленинского комсомола. Что касается самой «Красноярской десятилетки», то анализ ее методологии мне удалось опубликовать в монографии «Красноярский эксперимент» сразу же по завершении данной программы. Позже по приглашению **Абела Гезевича Аганбегяна** я перешел в Сибирское отделение Академии наук, где под его руководством, а также при поддержке председателя отделения, вице-президента Академии наук СССР **Гурия Ивановича Марчука** включился в работу над такими большими программами, как, например, «Сибирь».

В это же время меня назначили не только руководителем сектора региональных программ научно-технического прогресса в Институте экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения, но и начальником экономических экспедиций Академии наук. Мы разработали методологию экспедиционных исследований. Одна из проведенных нами экспедиций вдоль всей трассы Северного морского пути, от Архангельска до Магадана, принесла огромные научные и практические результаты и до сих пор экономистами не повторена. Результаты этих экспедиций использовались в трех крупнейших национальных программах — «Сибирь», «Дальний Восток», «Арктика». Работая в Институте экономики Академии наук в Москве, я участвовал в разработке региональных программ восстановления природного ландшафта в районе горных разработок в Грузии и Эстонии, развития экономики горных районов Дагестана и некоторых других.

— Кого вы считаете своими учителями?

— Это сложный вопрос. Моими учителями, по большому счету, были книги. В этом смысле я благодарен **Никите Сергеевичу Хрущеву**: в короткий период оттепели на русский язык было переведено несколько интересных зарубежных книг (американских, английских и японских) по перспективному планированию и прогнозированию, в которых я встретил два-три раза и термин «стратегия». По ним я и учился.

Если говорить о людях, то я многому научился у Владимира Ивановича Долгих, **Бориса Васильевича Казакова**, **Леонида Ивановича Абалкина**, **Соломона Ефимовича Каменицера**, **Леонида Витальевича Канторовича**, **Александра Григорьевича Гранберга**, Абела Гезевича Аганбегяна, Валерия Леонидовича Макарова. Это те люди, у которых я учился: слушал, смотрел, думал. Правда, никто из них термин «стратегия» не использовал. В последние годы у меня появился новый учитель — это мой друг, нобелевский лауреат 2006 года Эдмунд Фелпс. С 2005 года я регулярно с ним встречаюсь, беседую, слушаю, читаю его книги. Впрочем, он тоже не использует термин «стратегия». Считаю исключительно полезным особенно для России использовать в стратегиях его теорию отечественных инноваций (homegrown innovations). Однако в несравнимо большей степени на мое становление повлияла моя мама Лидия.

В. Л. Квинт с Генри Киссинджером

— Правда ли, что еще в начале 1980-х вы прогнозировали распад Советского Союза?

— Это правда. Когда меня назначили заместителем генерального директора многотысячного коллектива в середине 70-х годов, то я постепенно начал понимать причины низкого качества продукции, излишних отходов производства и незаинтересованности работников в повышении производительности своего труда. Во-первых, расчеты затрат материальных, трудовых, финансовых, инфраструктурных на производство одного

рубля национального дохода показали, что уже с конца 70-х страна стала тратить на производство одного рубля национального дохода больше рубля, то есть страна начала проедать себя.

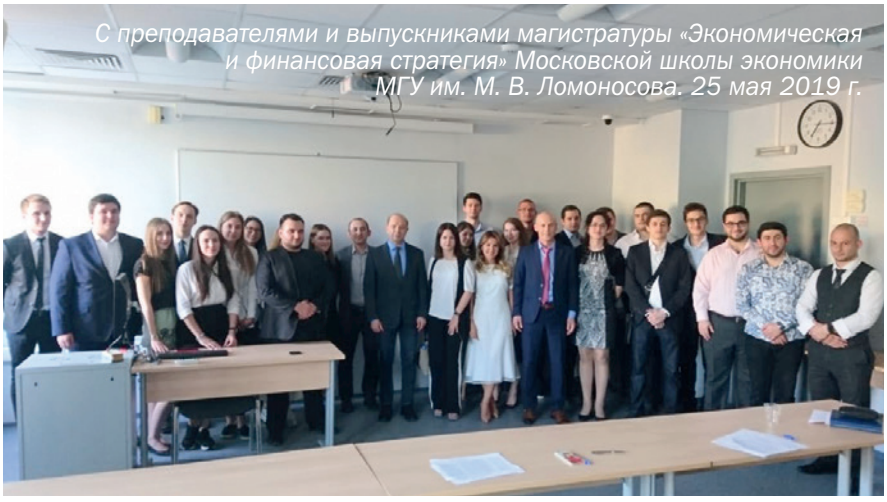
Во-вторых, анализ выполнения планов прошлых лет показал, что ни один из этих планов, включая сталинские, не был полностью реализован. В итоге стало понятным, что социалистическая система хозяйствования не способна обеспечивать реализацию лозунгов и повышать качество жизни народа до уровня благосостояния населения в ведущих странах рыночной экономики. Дальнейший расчет показал, что при отсутствии реальной, а не мнимой мотивации работников при сложившемся уровне производительности труда у страны не хватит ресурсов для дальнейшего развития. То, что Советский Союз обречен, мне стало понятно еще в 1983 году.

Можно еще раз подчеркнуть, что главными причинами являются отсутствие стратегии и пренебрежение к одной из основных функций стратегического управления — мотивации. В системе стратегического управления есть три главные функции: планирование, мотивация и контроль, включающий мониторинг. В СССР было излишне детальное планирование, брутальный контроль, а мотивирование, особенно финансовое и материальное, было крайне ограниченным, и из-за этого качество продукции, прежде всего товаров народного потребления, было отвратительным. Поскольку законы рынка не действовали, то производилось не то, что нужно, и многие товары с полок магазинов шли напрямую в утильсырье. Какое-то время я колебался, но в 1988 году опубликовал свой первый вывод, что к 1992 году Советский Союз исчезнет. Он исчез в декабре 1991 года.

— Вы автор определения и разработчик теории, связанной с глобальным формирующимся рынком. Сам этот феномен претерпевает какие-то изменения с тех пор, как вы в начале 90-х дали это определение?

— Сам феномен, как и определение, неизменен. А вот страны, которые относятся к этой категории, меняются. Одни становятся развитыми странами, а другие, как, например, Венесуэла, наоборот, покидают ее, становясь неприемлемыми для инвестиций в силу ряда политико-экономических и социальных причин. Некоторые государства поднимаются до уровня стран с формирующимся рынком, как, например, Колумбия, Египет или Узбекистан. Теорию и методологию стратегирования первоначально я как раз и начал разрабатывать применительно к глобальному формирующемуся рынку. Но затем вернулся к разработке общей теории и методологии стратегии применительно к любому объекту стратегирования.

— Существуют ли какие-то типовые тенденции, характерные для стран с формирующимся рынком?



С преподавателями и выпускниками магистратуры «Экономическая и финансовая стратегия» Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова. 25 мая 2019 г.

— Усиливается их интеграция, взаимодействие с многонациональными институтами — Мировым банком, Международным валютным фондом, Всемирной торговой организацией, растет притягательность и открытость к иностранным инвестициям. Принадлежность к категории стран с формирующимся рынком означает усиление уровня экономической свободы. Инвесторов не так сильно интересует политическая свобода, зато интересует экономическая. К примеру, Китай — это страна однопартийная, с жесткой дисциплиной, но это и лидирующий формирующийся рынок мира, привлекающий миллиарды долларов зарубежных инвестиций. Китай вошел во Всемирную торговую организацию. И мы видим, что КНР по многим объемным и темповым экономическим показателям догоняет США, а по ряду — уже лидирует.

Россия — также яркий пример страны с формирующимся рынком, взаимодействующая со всеми многонациональными экономическими организациями, функционирующая как рыночная экономика, хотя и с явно излишней долей предприятий с государственной собственностью или государственным контролем.

Еще один яркий пример страны с формирующимся рынком — Южная Корея. В 2019 году по номинальному валовому национальному доходу она обгонит Россию, а по номинальному доходу на душу населения она уже впереди, и с большим отрывом. При этом в Южной Корее растет уровень демократизации, экономической свободы. По количеству патентов на сто тысяч жителей Южная Корея, по моей оценке, на 18 лет уже перегнала США.

— Что ждет нас в России в этом смысле? Какая траектория развития?

— Это очень сложный для меня вопрос, самый сложный именно как для стратега, а не обывателя. Тут надо считать и анализировать. На мой взгляд, в России очень часто ставятся количественные показатели-ориентиры, которые не имеют

достаточного ресурсного обеспечения или не соответствуют возможностям и глубинным интересам страны на планируемый период. Так, в мае 2012 года был поставлен ориентир — создание 25 миллионов модернизированных рабочих мест, но для его достижения не была разработана ресурсно обеспеченная стратегия. Да и у страны не было на тот период таких ресурсов. И поэтому данный показатель не был достигнут.

Количественный ориентир для меня как для стратега безразличен, если он не обеспечен всеми видами материальных, трудовых, финансовых и инфраструктурных ресурсов. Например, в 2018 году, декларировалась цель до 2030 года повысить ожидаемую продолжительность жизни до 80 лет. Спрашивается, а почему не до 81 или, наоборот, до 79? Где для этого ресурсы? Чтобы продлить ожидаемую продолжительность жизни, нужны ресурсы на улучшение окружающей среды, на создание медицины, на улучшение условий труда, снижение бедности и преступности и прочее. В стратегии нельзя декларировать цифры, а потом искать ресурсы для их достижения. Я к таким установкам отношусь крайне осторожно, потому что не понимаю, где их экономическое обоснование.

— В одной из ваших книг изображена очень наглядная «стратегическая пирамида», демонстрирующая взаимосвязь стратегий всех уровней, начиная с глобальной, продолжая национальной стратегией и доходя до стратегий регионов и предприятий. Можно ли добиться такой жесткой связанности стратегий в реальной жизни?

— Можно, и практика это доказала. Любая стратегия, национальная или региональная, в конечном счете реализуется хозяйствующими субъектами, предприятиями и организациями. И если для реализации данной стратегии нет ресурсов и мотивации, то она обречена на провал. Лидирующая страна в сфере государственного стратегирования — Китай. Там с 1976 года последовательно реализуется стратегия национального развития на 100 лет, сейчас разрабатывается стратегия на 200 лет. У них даже есть футбольная стратегия на 35 лет. Все делается по стратегиям, в которые интегрированы стратегии корпоративного уровня. В силу успехов Китая в сфере стратегирования считаю одним из больших своих достижений как стратега то, что в этом году меня пригласили в течение трех лет читать лекции по теории и методологии стратегии в Шанхайский университет.

Я не был в Китае 17 лет, с 2002 года. Тогда это все еще была относительно бедная страна, которая отставала от России, а сегодня Китай лидирует по большинству экономических и технологических показателей. Там уделяется колоссальное внимание науке. Зарплаты ученых, преподавателей вузов выше, чем в России. Там реализуются мощные социальные программы, в том числе озеленения городов, улучшения окружающей среды. Например, в самом крупном по населению городе мира — Шанхае, где я читал лекции в мае 2019 года, мне не удалось увидеть ни одного мотоцикла с двигателем внутреннего сгорания; разрешено использовать только мопеды и скутеры на электродвигателях, которые не загрязняют воздух и движутся практически бесшумно, а по КПД значительно эффективнее бензиновых. И это только один пример. Все это результат последовательной реализации стратегии: каждые четыре месяца идет оценка, мониторинг реализации, обновление и уточнение стратегии.

— Нет ли в этом заслуги того обстоятельства, что в Китае существует «руководящая и направляющая роль» компартии?

— Перефразирую ваш вопрос. Важна ли в стратегии роль лидеров? Безусловно. Вся система стратегического управления начинает строиться с лидерства. Когда нет стратегического лидерства и преемственности, нет и последовательной реализации стратегии. Но когда лидеры принимают решения, не имеющие

достаточного экономического обеспечения, то обоснованной стратегией пренебрегают...

В Америке плохи дела со стратегированием именно потому, что у страны почти нет примеров, когда вновь избранный лидер продолжает реализацию стратегических приоритетов, обозначенных предыдущим президентом. Редкий позитивный пример — реализация Лунной программы, 50-летие успешной реализации которой отмечалось в июле 2019 года. Президенты **Джонсон**, а затем и **Никсон** продолжили то, что было начато президентом **Кеннеди**. Однако на корпоративном уровне в США стратегическая преемственность, с некоторыми корректировками, обычная практика.

В России в последние годы наметилось явное осознание значимости и необходимости разработки стратегий. Когда я читаю лекции за рубежом и рассказываю о преподавании многих дисциплин по стратегии в Московской школе экономики и о разработках региональных и отраслевых стратегий Центром стратегических исследований МГУ, люди хотят использовать нашу методологию и наш опыт. В этой сфере, на мой взгляд, МГУ сегодня лидирует среди высших учебных заведений мира.

Подготовил М. А. ЦУЦИЕВ