

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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



2022  
ISSUE 4  
VOLUME 2

## СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

международный рецензируемый журнал

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

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

корпоративных и промышленных стратегий.

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

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

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

### ТЕМАТИКА:

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

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

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

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

is an international peer-reviewed journal

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

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

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

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

### TOPICS:

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

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

## 运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。

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

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

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

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

### 主题:

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

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



# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2022  
ISSUE 4  
VOLUME 2

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

Издается с 2021 года. Выходит 4 раза в год.  
ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

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

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

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

Подписной индекс в интернет-магазине периодических изданий «Пресса по подписке» – E14353.

Журнал представлен в открытом доступе на сайте Российской универсальной научной электронной библиотеки и включен в базу данных «Российский индекс научного цитирования». Позиция редакции может не совпадать с мнением авторов.

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

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

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

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

Founded in 2021. Published 4 times per year.  
ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Publisher, founder: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kemerovo State University".

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

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

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

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

All manuscripts undergo a double-blind review.

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

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

16+

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

Подписано к печати 03.12.2022. Дата выхода в свет XXXX.2022.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 17.67.

Тираж 500 экз.

Цена свободная.

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



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

### Главный редактор

Акад., иностранный член РАН, д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем

Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Премии имени М. В. Ломоносова I степени (Москва, Россия).

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

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



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

### Заместитель главного редактора

Д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической и финансовой стратегии, лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени за научные работы, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

**Deputy Editor-in-Chief**, Dr.Sc.(Econ.), Ass. Prof., Prof. of the

Department of Economic and Financial Strategy, Shuvalov Award Laureate, Leading researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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



**Акаев А. А.**  
**Askar A. Akaev**  
阿斯卡尔·阿卡耶夫

### Редакционная коллегия

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

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

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



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

Д-р техн. наук, доцент, проректор по развитию и инновациям, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).

Dr.Sc.(Tech.), Ass. Prof., Vice-Rector for Development

and Innovation, Head of the Department of Economics and Organization of Production, Kazan State Power Engineering University (Kazan, Russia).

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





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

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院院长（莫斯科市，俄罗斯）

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва, Россия).  
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Econ.), Prof., Director of the Central Institute of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).



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

Director of the S. Yu. Vitte Institute of New Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (St. Petersburg, Russia).

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

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

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Expert of the Russian Academy of Sciences,



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

Д-р техн. наук, проф., зав. кафедрой экономики промышленности, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Tech.), Prof., Head of the Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian Economic University (Moscow, Russia).  
技术学博士、教授、工业经济研究室主任，俄罗斯普列汉诺夫经济大学（莫斯科市，俄罗斯）



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

Канд. экон. наук, Президент ПАО «Тихоокеанская Инвестиционная Группа» (ПАО «ТИГР») (Москва, Россия).  
Ph.D.(Econ.), President of Pacific Investment Group (TIGR) (Moscow, Russia).

经济学副博士，太平洋投资集团总裁（莫斯科市，俄罗斯）



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

Канд. экон. наук, Северо-Западный институт управления РАНХИГС (Санкт-Петербург, Россия).

Ph.D.(Econ.), North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russia).

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



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

Канд. ист. наук, доцент, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).  
Ph.D.(Hist.), Ass. Prof., Honored Fellow of Higher Professional

Education of the Russian Federation, Vice-Rector or Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).  
历史学副博士、副教授、俄罗斯联邦高等职业教育功勋工作者、主管青年政策和公共关系的副校长、地方和产业发展研究室主任，克麦罗沃国立大学（克麦罗沃，俄罗斯）



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

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

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

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

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



**Не Юнью**  
**Yongyou Nie**  
聂永有

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

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

教授、上海大学经济学院院长（上海市，中国）



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

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

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

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

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



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

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

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

教育学博士、代理校长 俄罗斯国家 专门的艺术学院（莫斯科市，俄罗斯）



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

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

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

of the Government of the Russian Federation, Rector of Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

技术学博士、教授、俄罗斯科学院通讯院士、俄罗斯联邦政府科技奖获得者、克麦罗沃国立大学校长（克麦罗沃市，俄罗斯）



**Растворцева С. Н.**  
**Svetlana N. Rastvortseva**  
斯维特拉娜·拉斯特沃尔采娃

Д-р экон. наук, проф., проф. департамента мировой экономики факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Prof., Prof. at the Department of World Economy and International Affairs, National Research University «Higher

School of Economics» (Moscow, Russia).

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





**Сапир Жак**  
**Jacques Sapir**  
雅克·萨皮

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

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

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



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

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

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

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

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



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

Д-р экон. наук, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН (Апатиты, Россия); профессор Высшей школы управления и бизнеса Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия).

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

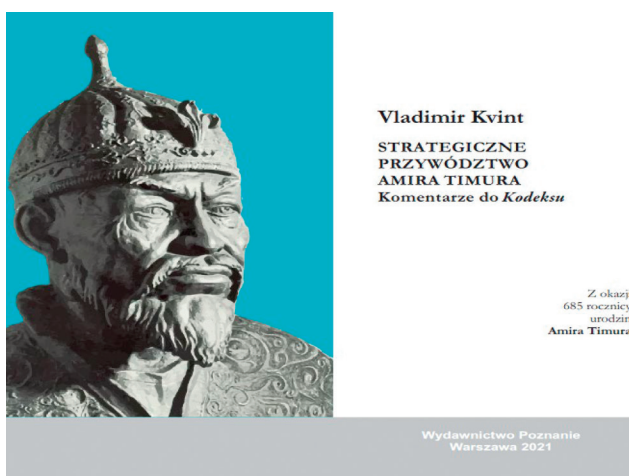


## НОВОСТИ

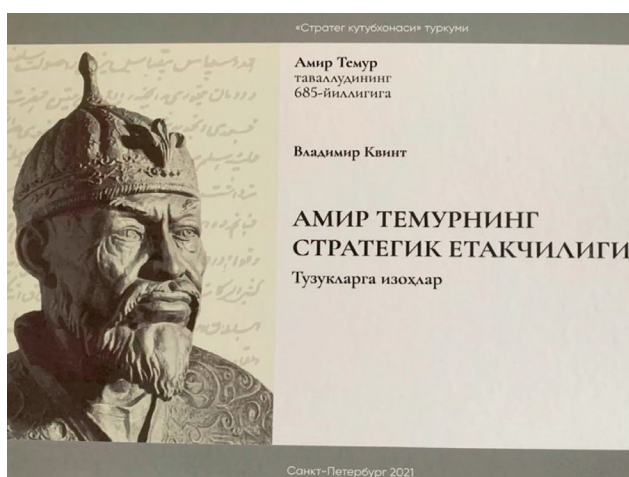
## Академик В. Л. Квинт удостоен Государственной премии Узбекистана



Россия, 2021 г.



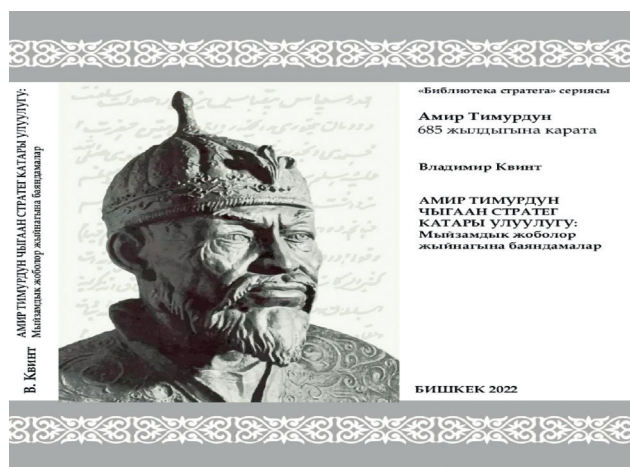
Польша, 2021 г.



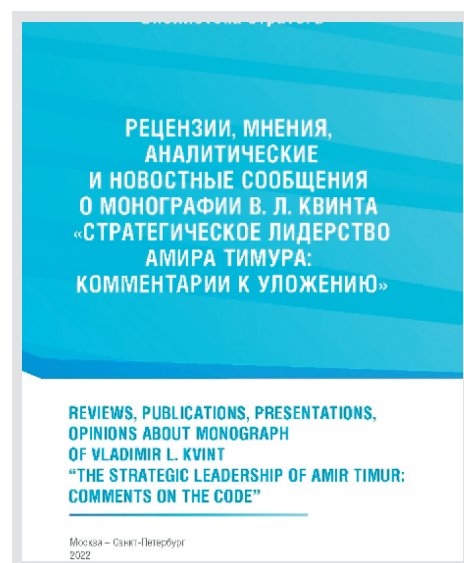
Узбекистан, 2021 г.

12 декабря 2022 г. состоялось знаменательное событие для российской науки – опубликован Указ Президента Республики Узбекистан о присуждении Государственной премии второй степени в области науки и техники доктору экономических наук, профессору, заслуженному работнику высшей школы РФ, академику В. Л. Квинту за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». Это важнейшее признание развития научной теории стратегии в нашей стране, поскольку российский ученый впервые удостоен высокой Государственной премии Республики Узбекистан.

Книга посвящена изучению «Уложения» Амира Тимура – великого основателя Империи Тимуридов и гениального стратегического лидера. Академик В. Л. Квинт раскрывает и объясняет актуальность стратегических правил, сформулированных Амиром Тимуром, с точки зрения современной теории стратегии и методологии стратегирования, их значимость для проведения как научных исследований в сфере теории стратегии, так и при практическом стратегировании развития социальных и экономических систем. В этой фундаментальной работе В. Л. Квинт детально проанализировал согласованность правил «Уложения» с разработанными им самим 15 правилами стратегического мышления и принятия долгосрочных решений, а также с концепциями других великих стратегов, например, Сунь Цзы. Автор книги рассматривает факторы уникальных стратегических успехов Амира Тимура, к которым можно отнести разработанную систему мотивации и методы развития интеллектуального капитала, культуры и науки. Важнейшим теоретическим и практическим результатом представленного исследования является выделение единой системы ценностей Амира Тимура, учитывающей интересы и потребности разных



Кыргызстан, 2022 г.



социальных классов и территориальных образовательных Империи Тимуридов.

«Это огромная честь для меня как для автора. Столь высокая награда Узбекистана подчеркивает, что Кодекс правил Великого Тимура – это не только исторический документ, но и Актуальные Правила Стратегического Лидерства для современных руководителей. Это живое наследие Великого Лидера – Амира Тимура», – отмечает академик В. Л. Квинт.

Искренне поздравляем Владимира Львовича Квинта с высоким признанием его уникального вклада в выявление и обоснование научных и исторических корней научной теории стратегии.

Ссылка на Указ Президента Республики Узбекистан «О присуждении Государственных премий Республики Узбекистан в области науки и техники, литературы, искусства и архитектуры» от 12 декабря 2022 года.

## **24–25 ноября 2022 г. в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова прошла серия торжественных мероприятий, приуроченных к 15-летию юбилею кафедры Экономической и финансовой стратегии**

24 ноября 2022 г. состоялось торжественное заседание, которое собрало очно более 100 экономистов из Москвы, Санкт-Петербурга, Кузбасса, Бишкека, Владивостока и Шанхая, связанных теорией и практикой стратегирования.

Открыл и вел торжественное заседание директор МШЭ МГУ, академик А. Д. Некипелов, который подчеркнул значимость научных ис-

следований и преподавания теории и практики стратегирования.

С приветственным словом выступил заведующий кафедрой, основатель первой школы теории стратегии, методологии и практики стратегирования в России, академик В. Л. Квинт, который подчеркнул достижения сотрудников кафедры, среди которых были отмечены следующие:



- Высшая награда МГУ, премия имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени – за разработку теории стратегии и методологии стратегирования;
- Научная премия МГУ имени И. И. Шувалова I степени за разработку концепции стратегирования занятости населения в цифровой экономике.

На заседании ряд государственных, общественных и научных организаций отметил выдающиеся результаты кафедры следующими наградами:

- Почетный знак Парламента Кузбасса «Петр Чихачев»;
- Почетный диплом Вольного экономического общества России;
- Благодарственное письмо Кемеровского государственного университета.

Кафедра отмечена отдельным почетным дипломом Вольного экономического общества России за многолетнюю деятельность и преданность науке о стратегии.

Академик Владимир Львович Квинт был награжден следующими наградами:

- Медаль «За особый вклад в развитие Кузбасса»;
- Памятный знак Администрации города Кемерово «За трудолюбие и талант»;
- Почетный диплом Вольного экономического общества России;
- Благодарственное письмо Общественной палаты Кемеровской области – Кузбасса;
- Благодарственное письмо Кемеровского государственного университета;
- Благодарственное письмо Кемеровского президентского кадетского училища «За бесценный опыт общения, знания, которыми Вы охотно делитесь»;
- Почетная грамота РЭУ имени Г. В. Плеханова;
- Почетная грамота Министерства образования Кемеровской области – Кузбасса;
- Знак колледжа Метрополитена Санкт-Петербурга «За успешное сотрудничество и содействие»;

- Знак «За сотрудничество» Петербургского метрополитена;
- Диплом за вклад в формирование методологического подхода стратегического управления в ГУП «Метрополитен Петербурга».

Почетными наградами, благодарственными письмами и дипломами были отмечены профессор кафедры экономической и финансовой стратегии, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ, д-р экон. наук Новикова Ирина Викторовна и заместитель заведующего кафедры, доцент, канд. экон. наук Алимуратов Мурад Камилович. Благодарностью Вольного экономического общества России и благодарственным письмом Кемеровского государственного университета были отмечены доценты кафедры экономической и финансовой стратегии, канд. экон. наук Сасаев Никита Игоревич и ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ, канд. экон. наук Хворостяная Анна Сергеевна.

На торжественном заседании с поздравительным словом выступили:

**Анна Евгеньевна Цивилева**, Председатель Совета по вопросам попечительства в социальной сфере Кузбасса, канд. экон. наук

**Жак Сапир**, визит-профессор кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, Иностраный член РАН

**Игорь Николаевич Албин**, экс-министр регионального развития Российской Федерации, экс-вице-губернатор Санкт-Петербурга, советник Председателя АО «Газпромбанк», канд. юрид. наук

**Мария Геннадьевна Леухова**, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям Кемеровского государственного университета, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, канд. истор. наук

**Анна Ивановна Лосева**, начальник управления научно-издательской деятельности Кемеровского государственного университета, канд. техн. наук

**Елена Алексеевна Пахомова**, ректор Российской государственной специализированной академии искусств, д-р пед. наук

**Валерий Леонидович Макаров**, директор Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель ЦЭМИ РАН, академик РАН, профессор

**Альберт Рауфович Бахтизин**, директор ЦЭМИ РАН, член-корреспондент РАН, профессор, д-р экон. наук

**Евгений Германович Козин**, начальник Петербургского метрополитена, канд. техн. наук

**Владислав Геннадьевич Апаницин**, директор ГБПОУ «Колледж метрополитена»

**Елена Леонидовна Варганова**, декан факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова, заведующая кафедрой теории и экономики СМИ, профессор, научный руководитель Центра по исследованию СМИ Финляндии и Скандинавии «НордМедиа», академик Российской академии образования, д-р фил. наук

**Анна Викторовна Садовничая**, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, заместитель генерального директора АО «Экспоцентр», канд. экон. наук

**Наталья Михайловна Муреева**, директор школы № 1000 (г. Москва)

**Лариса Дмитриевна Белоброва**, Заслуженная артистка России

**Айнура Анатольевна Кочербаева**, профессор, профессор кафедры менеджмента, РСКУ, директор Международного аналитического клуба «Иссык-Куль – Большая Евразия», д-р экон. наук

**Борис Васильевич Казаков**, председатель совета директоров АО «Транскапиталбанка», заслуженный экономист Российской Федерации

**Олег Игоревич Карасев**, проректор МГУ, канд. экон. наук

**Андрей Владимирович Быстров**, заведующий кафедрой экономики промышленности, профессор РЭУ им. Г. В. Плеханова, д-р техн. наук

**Валерий Дмитриевич Дзгоев**, главный редактор издательского дома «Бюджет», заслуженный экономист Российской Федерации, канд. физ.-мат. наук

**Виктория Петровна Тышкевич**, заместитель проректора МГУ, доцент кафедры математического анализа механико-математического факультета МГУ, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, канд. экон. наук

**Наталья Владимировна Алексахина**, директор гимназии № 622 г. (г. Санкт-Петербург)

**Александр Александрович Козырев**, доцент Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, канд. экон. наук

**Андрей Альфредович Белецкий**, заместитель генерального директора группы компаний «Доброфлот», канд. экон. наук

**Ирина Викторовна Новикова**, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ, д-р экон. наук

**Юлия Александровна Морозова**, заместитель главного врача Государственной клинической больницы № 24 (г. Москва), канд. экон. наук

**Анна Сергеевна Хворостяная**, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ, канд. экон. наук

**Сергей Михайлович Никоноров**, профессор кафедры экономики природопользования экономического факультета МГУ, д-р экон. наук

**Балормаа Базар**, выпускница кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, канд. экон. наук

**Леонид Абрамович Грибелюк**, начальник отдела водоснабжения ООО «ЦПИО

**Александр Сергеевич Самардак**, доцент, проректор ДВФУ по научной работе, д-р физ.-мат. наук, а также представители делегации пре-

подавателей Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток)

Аспиранты и магистры МШЭ МГУ.

От руководства и профессорско-преподавательского состава Школы экономики Шанхайского университета поступило поздравительное видеообращение.

Председатель Попечительского совета Филиала МГУ в г. Ереван **Р. Г. Тоняян** прислал поздравительное письмо директору МШЭ МГУ, академику **А. Д. Некипелову**.

Кульминацией мероприятия стала торжественная церемония вручения дипломов лауреатам Всероссийской Общественной премии «Экономическая книга года – 2022» и награждение членов «Научной школы стратегирования» дипломами «Почетный член», «Действительный член» и «Отличник школы».

Настоящим сюрпризом для гостей мероприятия стал фильм, снятый специально для юбилея кафедры профессионалами факультета журнали-

стики МГУ, о творческой работе кафедры, ее стратегических принципах, ценностях и философии. Музыкальным подарком для гостей и сотрудников кафедры стал гимн, подготовленный учащимися «Школы юных стратегов Владимира Квинта», и другие творческие номера, подготовленные преподавателями школы № 1000 (г. Москва).

Гости мероприятия получили памятные материалы, брошюры и журналы. Специально к юбилею кафедры был выпущен праздничный номер международного рецензируемого журнала «Стратегирование: теория и практика».

После торжественной церемонии награждения была организована автограф-сессия и вручение монографий, книг и учебников ведущих авторов кафедры всем желающим.

25 ноября 2022 г. состоялся день открытых дверей кафедры, на котором была проведена лекция академика В. Л. Квинта «Становление преподавания Теория стратегии и методологии стратегирования в МГУ и России».

## 9-томная монография «Стратегия Кузбасса» удостоена Всероссийской Общественной премии «Экономическая книга года – 2022»



11 ноября 2022 г. в главном офисе Вольного экономического общества России состоялось Всероссийское экономическое собрание, посвященное профессиональному празднику День экономиста.

Тема Собрания этого года «Социализация экономики: приоритеты современного развития России». В торжественной части Всероссийского экономического собрания были подведены итоги всероссийских проектов и объявлены лауреаты общероссийских высших общественных премий «Экономист года – 2022» и «Экономическая книга года – 2022». Подробнее на сайте [Ако](#) и [МГУ](#).

В 2022 г. Экспертный совет Премии, основываясь на критериальной базе оценки изданий, сформировал Лонг-лист Премии (номинанты), в которую вошли 24 издания. На заседании Жюри Премии был утвержден Шорт-лист Премии (дипломанты), состоящий из 14 изданий:





1. «Экосистема вузов: трансформация российской системы образования», коллектив авторов под ред. С. Е. Прокофьева;

2. «Международный транспорт, международная транспортная политика и транспортная дипломатия», коллектив авторов под ред. А. В. Торкунова и Р. И. Хасбулатова;

3. «Эллада. Свет разума и культ военной силы», автор Е. В. Панина;

4. «Стратегия Кузбасса (в 9 томах)», коллектив авторов под научной редакцией В. Л. Квинта.

5. «Изменения климата и экономика России: тенденции, сценарии, прогнозы», коллектив авторов под ред. Б. Н. Порфирьева и В. И. Данилова-Данильяна.

6. «Агент-ориентированное моделирование для сложного мира», коллектив авторов: В. Л. Макаров, А. Р. Бахтизин и Дж. М. Эпштейн;

7. «Системная экономика: шаги развития», автор Б. Г. Клейнер;

8. «Управление энергосбережением на промышленном предприятии», коллектив авторов под ред. Р. С. Голова;

9. «Стратегия Александра Невского и цивилизационные трансформации 13 века», авторы: В. Э. Багдасарян и архимандрит Сильвестр (С. П. Лукашенко);

10. «Экономика компромисса. К 100-летию НЭПа в России: сборник документов», коллектив авторов под науч. ред. А. В. Юрасова;

11. «Цикл докладов ИНП РАН по анализу и прогнозу социально-экономического развития», коллектив авторов ИНП РАН;

12. «Федеральные налоги и сборов», автор Г. Н. Семенова;

13. «Кристалл роста к русскому экономическому чуду», авторы А. С. Галушка, М. О. Окулов и А. К. Ниязметов;

14. «Региональная регуляторная среда: на распутье», автор И. И. Рахмеева.

9-томная монография «Стратегия Кузбасса», написанная коллективом авторов под научным руководством заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, д-ра экон. наук, профессора, Иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы РФ, Лауреата премии имени М. В. Ломоносова I степени В. Л. Квинта, была выдвинута Кемеровским государственным университетом и удостоена Всероссийской Общественной премии «Экономическая книга года – 2022».

Среди авторов этой монографии, ставших лауреатами, профессора и преподаватели кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, сотрудники Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, ученые и специалисты ряда факультетов МГУ, ученые и исследователи Кемеровского государственного университета (Кемеровская область – Кузбасс), представители органов управления Кузбасса с лидерством губернатора С. Е. Цивилева, специалисты Центрального экономико-математического института РАН под руководством академика В. Л. Макарова и члена-корреспондента РАН А. Р. Бахтизина и ученые исследовательских центров и университетов Москвы и Сибирского отделения РАН.

Каждому из 9 томов монографии губернатор Кузбасса С. Е. Цивилев написал специальное предисловие.

Монография подготовлена в рамках деятельности направления «Стратегирование развития сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных» Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем».

Предпосылкой написания данной монографии стала разработанная под научным руководством В. Л. Квинта «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г.», принятая в качестве регионального закона Парламентом Кузбасса 23 декабря 2020 года.

Данная монография освещает все направления стратегического развития Кузбасса, в том числе на 50-летнюю перспективу до 2071 г., и включает следующие книги:

1. Концепция стратегирования;
2. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива;
3. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике;
4. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса;
5. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса;
6. Стратегирование экологического развития Кузбасса;
7. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса;
8. Стратегирование цифрового Кузбасса;
9. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе.

Оригинальная статья

УДК 341.655:622.33

## Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период

А. Е. Цивилева<sup>1</sup>, С. С. Голубев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ООО «УК «Колмар», Нерюнгри, Россия

<sup>2</sup>Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия

<sup>1</sup>[office@kolmar.ru](mailto:office@kolmar.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3205-2046>

<sup>2</sup>[sergei.golubev56@mail.ru](mailto:sergei.golubev56@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8745-6235>

**Аннотация:** Статья посвящена анализу и поиску ключевых мероприятий по стратегическому управлению угледобывающими компаниями России в новых внешних условиях, характеризующихся санкционным давлением стран Запада. Целью работы являлось выявление методологических подходов к стратегическому управлению угледобывающими предприятиями и определение на его основе приоритетных стратегических мероприятий, которые при минимальных издержках предприятий угледобывающей отрасли обеспечивали бы их устойчивое долгосрочное развитие в условиях чрезвычайного периода. Были проанализированы угрозы для угледобывающих предприятий, обусловленные налагаемыми на них санкциями, а также показано их влияние на устойчивое развитие угледобывающих компаний. В данной работе привели научно-методологические подходы и принципы выбора стратегических мероприятий угледобывающих компаний в условиях чрезвычайного периода. Основными стратегическими мероприятиями по изменению стратегии развития предприятий угледобывающей промышленности в условиях внешнего санкционного давления должны быть переориентация логистических цепочек движения судов по направлению «Восточные порты – порты Азиатско-Тихоокеанского рынка», решение проблем технологической независимости предприятий угольной промышленности и формирование уникальных моделей взаимодействия власти регионов и бизнеса (предприятий угледобывающей промышленности) в добычи угля в условиях возникновения угроз для устойчивого развития угледобывающих компаний. Была обоснована целесообразность стратегического подхода к управлению устойчивым развитием угледобывающих компаний в условиях длительного воздействия на них внешних санкций. Применение предложенных методических рекомендаций позволит обеспечить устойчивое развитие угледобывающих предприятий России в условиях чрезвычайного периода в долгосрочной перспективе. Перспективным является дальнейшее уточнение научно-методологического аппарата стратегического управления угледобывающими предприятиями, позволяющего определять наиболее эффективные стратегии развития угледобывающих компаний в условиях негативного воздействия внешних факторов.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, санкции, угрозы, устойчивое развитие, долгосрочная перспектива, стратегия управления угледобывающими компаниями, эффективность

**Цитирование:** Цивилева А. Е., Голубев С. С. Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 470–482. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482>

Поступила в редакцию 09.11.2022. Прошла рецензирование 12.11.2022. Принята к печати 16.11.2022.



original article

## Methodology of Strategic Management of Coal Mining Enterprises in an Emergency Period

Anna E. Tsivileva<sup>1</sup>, Sergey S. Golubev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>LLC “MC “Kolmar”, Neryungri, Russia

<sup>2</sup>All-Russia Scientific and Research Institute “Center”, Moscow, Russia

<sup>1</sup>office@kolmar.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3205-2046>

<sup>2</sup>sergei.golubev56@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8745-6235>

**Abstract:** The article features the strategic management of coal mining companies in Russia under the current Western sanctions. The research objective was to identify the optimal methodological approaches and priority strategic measures that would ensure the sustainable long-term development of coal-mining enterprises affected by the sanctions. The authors identify the threats to coal mining enterprises caused by the sanctions, as well as their impact on the sustainable development of the mining industry. They compiled a list of strategic measures that could change the development strategy of coal mining enterprises in the context of external sanctions pressure. First, the logistics chains between the Eastern ports and the Asia-Pacific market should be reorganized. Second, coal mining enterprises should be technologically independent. Third, the interaction between the regional authorities and coal mining businesses requires new models. The article also proves the expediency of the strategic approach and methodological recommendations to managing the sustainable development of coal mining companies in the context of a long-term sanctions. The scientific and methodological apparatus of the coal mining strategic management is a promising scientific matter that requires a further analysis.

**Keywords:** strategic management, sanctions, threats, sustainable development, long-term perspective, management strategy for coal mining companies, efficiency

**Citation:** Tsivileva AE, Golubev SS. Methodology of Strategic Management of Coal Mining Enterprises in an Emergency Period. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):470–482. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-470-482>

Received 09 November 2022. Reviewed 12 November 2022. Accepted 16 November 2022.

### 制裁背景下煤矿企业战略管理的方法论途径

A.E. Tsivileva<sup>1</sup>, S.S. Golubev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>JSC “MC “Kolmar”, 俄罗斯涅留恩格里市

<sup>2</sup>Tsentr 全俄科学研究所, 俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>office@kolmar.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3205-2046>

<sup>2</sup>sergei.golubev56@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8745-6235>

**摘要:** 文章致力于分析和寻找在以西方国家制裁压力为特征的新的外部条件下俄罗斯煤矿企业战略管理的关键措施。这项工作的目的是确定煤矿企业战略管理的方法论途径, 并在此基础上制定优先战略措施, 以最低成本确保煤矿企业在制裁压力下的长期可持续发展。分析了当前经济环境下制裁对煤矿企业造成的威胁, 指出了制裁对煤矿企业可持续发展的影响。本文介绍了在制裁压力背景下为煤矿企业选择战略措施的科学-方法论途径和原则。在外部制裁压力下, 改变煤矿企业发展战略的主要战略措施应该是将船舶运输的物流链向 «东部港口——亚太市场的港口» 方向调整, 解决煤矿企业的技术独立性问题, 以及面对煤矿企业可持续发展面临的威胁, 形成地区当局与企业(煤矿企业)之间独特的互动模式。论证了在

外部制裁对煤矿企业产生长期影响的条件下管理煤矿企业可持续发展战略途径的合理性。应用所提出的方法建议将确保俄罗斯煤矿企业在制裁背景下的长期可持续发展。进一步完善煤矿企业战略管理的科学方法体系,为面对外部因素负面影响的煤矿企业确定最有效的发展战略提供了可能。

**关键词:** 战略管理、制裁、威胁、可持续发展、长期展望、煤矿企业的管理战略、效率

编辑部收到稿件的日期: 2022年11月09日 评审日期: 2022年11月12日 接受发表的日期: 2022年11月16日

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация характеризуется формированием многополярного мироустройства, появлением новых глобальных и региональных центров силы, контролируемых и влияющих на процессы глобализации в мире, и дестабилизацией международного порядка. События в Сирии и на Украине усилили давление государств блока НАТО на Россию и поспособствовали расширению перечней различного рода санкций, направленных на уничтожение отечественной экономики и создание условий для саморазрушения государства. Одним из инструментов ведущейся против России гибридной войны является санкционная политика Запада, которая оказывает негативное влияние на отечественные предприятия, препятствуя поставкам продукции в другие страны и создавая барьеры для экономических инициатив по взаимодействию России с другими странами в экономической сфере деятельности.

Российские предприятия угольной промышленности при объявлении санкций столкнулись с проблемами поставки импортного оборудования, трудностями в доставке угля клиентам, запретами на поставку угля и др. Начался процесс разрушения устоявшихся цепочек поставок при наличии сбоев в работе финансовой инфраструктуры, что отрицательно влияет на устойчивое развитие угледобывающих компаний.

Вопросам преодоления барьеров для экономического развития на основе интеграции компаний в систему устойчивого стратегическо-

го управления уделяется большое внимание. Известны шесть внутренних барьеров компании (неприятие риска, краткосрочная ориентация, экономическое мышление, нежелание идти на компромиссы, нехватка ресурсов, отсутствие знаний) и четыре уровня внешних барьеров (технологический, рыночный, законодательный, общество и потребители), которые интегрируются в целостную устойчивую структуру стратегического управления<sup>1</sup>.

Проблемы управления глобальной энергетикой обуславливаются не только разрывами между спросом и предложением энергии, логистикой и финансовыми вопросами, но и неэффективными вопросами стратегического планирования. У разных стран свои взгляды, миссии и стратегии управления энергообеспечением. Комплексное стратегическое управление необходимо для управления глобальной энергетикой<sup>2,3</sup>.

Научная проблема заключается в том, что в условиях нестабильности и санкционного давления угледобывающие предприятия вынуждены менять бизнес-процессы и искать новые подходы к формированию стратегий развития. Изменение внешней ситуации и условий работы угледобывающих предприятий требует поиска новых форм и методов их деятельности. Целью исследования стало научное обоснование необходимости изменения стратегий развития угледобывающих компаний и определение концептуальных принципов и механизмов выбора стратегических

<sup>1</sup> Takacs F., Brunner D., Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 362. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227>

<sup>2</sup> Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy / A. G. Chofreh [et al.] // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. Vol. 139. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643>

<sup>3</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

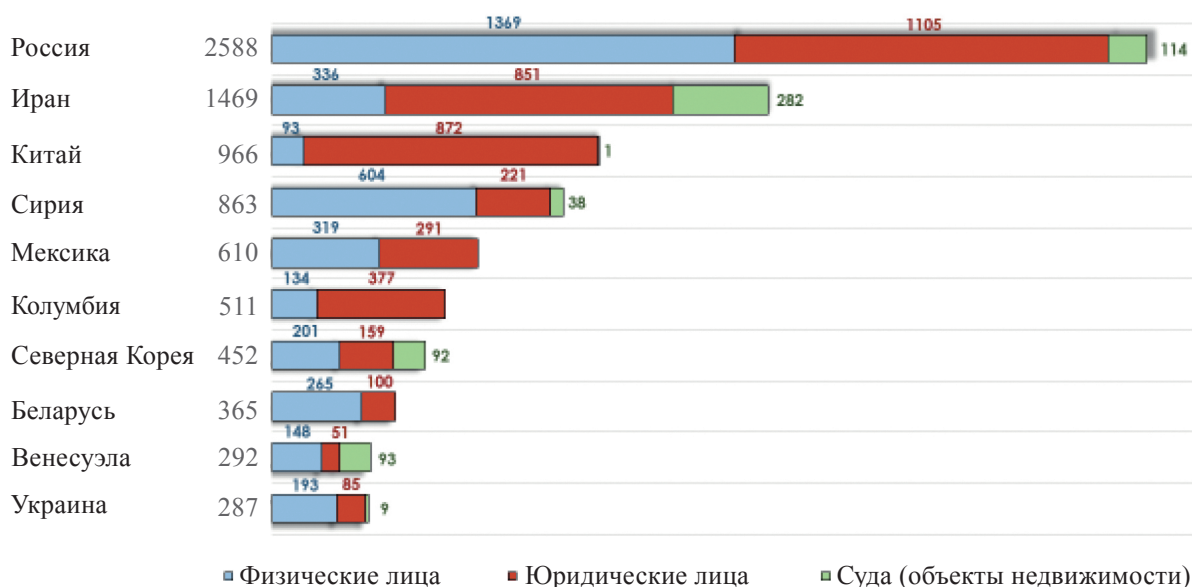


Рис. 1. Количество санкций по странам и объектам на 13 мая 2022 г.

Fig. 1. Sanctions by country and target, May 13, 2022

направлений развития в конкретных условиях хозяйствования. Основой задачей исследования стало определение приоритетных направлений стратегического развития угледобывающих предприятий в условиях внешних санкций<sup>4</sup>.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось на основании поиска и изучения публикаций, касающихся введения санкций в России, а также оценки экономических угроз санкционного давления и анализа стратегических путей их парирования.

Финансовая устойчивость предприятия рассматривалась как состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя ими, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции.

Под экономической устойчивостью предприятия понимается его финансовое состояние, а также внутренние и внешние факторы, определяющие сильные и слабые стороны предприятия, которые обеспечивают его устойчивое развитие в долгосрочный период.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

##### Влияние чрезвычайного периода на деятельность предприятий

В связи с введением международных санкций у промышленных предприятий России возникли угрозы прекращения финансовых операций, которые не позволяют продолжать исполнение договоров. Это приводит к получению штрафных санкций и приостановке деятельности некоторых из них<sup>5</sup>.

Количество санкций по странам и объектам представлено на рисунке 1.

<sup>4</sup> Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М.: Инфра-М, 2015. С. 17–36.

<sup>5</sup> Цивилева А. Е., Голубев С. С. Влияние санкций на работу предприятий угольной промышленности // Уголь. 2022. Т. 1157. № 8. С. 84–91. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91>



Сильнее всего санкции негативно влияют на производство продукции с высокой добавленной стоимостью, приводя к снижению ее производства примерно на 10–15 %.

Санкции повлияли и на угольную отрасль. Однако по производственным показателям предприятия угольной промышленности продолжают двигаться в соответствии с их стратегиями развития, наращивая объемы производства и усиливая свои позиции как надежного поставщика высококачественных металлургических углей.

### **Влияние чрезвычайного периода на экспорт угля**

Вводимые с 10 августа 2022 г. санкции были направлены на отказ от покупки угля из России и ограничение транзитных перевозок угольной продукции и других твердых ископаемых<sup>6</sup>.

Возможный экспорт американского угля не сможет закрыть все потребности международных рынков, особенно с учетом того факта, что зарубежные угольные компании не планируют инвестиций в расширение добычи угля и приобретение нового оборудования.

Эти вопросы возможно будет решить при соответствующих инвестициях угледобывающих компаний. Но найти 50 млн т угля на мировом рынке для замещения российского угля будет очень дорого.

### **Влияние чрезвычайного периода на цену угля и риски**

Рост цен на уголь с учетом доставки из Австралии и Индонезии уже не шокирует, поэтому прогнозы по экспорту угля скорее негатив-

ные и могут коснуться всех предприятий угольной промышленности.

В связи с полным эмбарго на энергоносители в страны Европы впервые возникла ситуация, которая показала, что цены на энергетический уголь превосходят цены на концентрат на европейском рынке. В настоящий момент все рынки сконцентрированы на страны Азиатско-тихоокеанского региона, где российский уголь демпингует по сравнению с бенчмарками австралийского угля подобного качества<sup>7</sup>.

В связи с этим угледобывающим предприятиям «необходимо сконцентрировать свое внимание на снижении себестоимости продукции, увеличении ее маржинальной прибыльности и минимизации логистических ограничений. В данной ситуации без помощи и поддержки государства компаниям, находящимся в активной стадии инвестиционных проектов, выживать будет очень трудно»<sup>8</sup>. Угольная отрасль отличается повышенным риском для предпринимателей. Чрезвычайный период затронул угледобывающую отрасль не только в части производства, но и повлиял на механизмы хеджирования рисков. Угледобывающая отрасль характеризуется дороговизной оборудования и сложностью технологических процессов и производства, сопряженного с опасностью взрывов метана и высоким потреблением электроэнергии, а в случае возникновения кризисных ситуаций – финансовыми убытками и большими сроками восстановления процессов добычи угля. В рамках ESG-концепции угледобывающее производство сопровождается последствиями экологического характера<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Managing the phase-out of coal. A comparison of actions in G20 countries. URL: <https://www.climate-transparency.org/wp-content/uploads/2019/05/Managing-the-phase-out-of-coal-DIGITAL.pdf> (date of the application: 04.11.2022)

<sup>7</sup> Joy Global to be renamed Komatsu Mining Corp. URL: <https://www.jsonline.com/story/money/business/2017/05/08/komatsu-jettisons-joy-global-name/101447492> (date of the application: 04.11.2022)

<sup>8</sup> Будущее отраслей: Анна Цивилева о ситуации на мировом рынке угля. URL: <http://www.kolmar.ru/press-room/news/budushchee-otrasley-anna-tsvileva-o-situatsii-na-mirovom-rynke-uglyabudushchee-otrasley-anna-tsvil> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>9</sup> Köseoglu M. A., Yee Yick M. Y., Parnell J. A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505>

### **Необходимость изменения стратегии развития компании в результате влияния чрезвычайного периода**

В условиях чрезвычайного периода основным приоритетом становится не стратегические вопросы развития предприятий, а выживание бизнеса. По мнению авторов, это не является правильным подходом к управлению угледобывающими предприятиями в современных экономических условиях<sup>10,11</sup>.

Долговременный характер налагаемых на российские предприятия санкций, в соответствии с гипотезой исследования, требует усиления стратегического управления деятельностью предприятий. Сегодня для обеспечения устойчивого развития угледобывающих предприятий и снижения риска потери их платежеспособности необходима корректировка стратегий развития с учетом изменившейся внешней обстановки и внешнеполитического и санкционного давления со стороны иностранных государств<sup>12</sup>.

В стратегии развития компании АО «УК «Колмар», пересмотренной в 2014 г., определены ключевые параметры. Главным из них является создание продукта с максимальной маржинальной стоимостью – это угольный концентрат, который успешно используется в металлургической отрасли в странах АТР. Он отличается рядом химических показателей, которые, улучшая шихту, снижают ее себестоимость. Цена концентрата в 2–2,5 раза превышает цену энергетического угля. Это позволяет, учитывая волатильность рынка, пережить кризисы угольной отрасли<sup>13</sup>.

Для достижения целевых показателей компания строит еще четыре объекта, помимо имеющихся трех шахт и трех обогатительных фабрик. Продолжается строительство крупнейшей в России шахты «Инаглинская» и фабрики «Инаглинская-2»<sup>14</sup>.

В 2021 г. АО «УК «Колмар» добыто более 11 млн т угля, в 2022 г. плановый уровень составил 15 млн. Реализация стратегии развития позволит предприятию через 1,5 года довести общий объем переработки на всех предприятиях «Колмар» до 20 млн т.

Сегодня АО «УК «Колмар» занимает второе место в России по производству и реализации коксующихся углей. В условиях внешнего санкционного давления предприятие не только не остановило производство и не уменьшило его объемы, но продолжает их наращивать.

### **Концептуальные подходы к изменению стратегии развития угледобывающих предприятий в условиях чрезвычайного периода**

В качестве основы для обоснования рациональной стратегии устойчивого функционирования и развития угледобывающих компаний в условиях долговременных санкций определили принципы, представленные на рисунке 2<sup>15</sup>.

С учетом указанных принципов предлагается следующая формулировка научной задачи: необходимо разработать перечень мероприятий, обеспечивающий выбор рациональной стратегии развития угледобывающих компаний

<sup>10</sup> Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

<sup>11</sup> Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

<sup>12</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

<sup>13</sup> Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

<sup>14</sup> Глава «Колмар» Анна Цивилева: «За несколько лет наша компания стала второй в России по объему добычи коксующихся углей». URL: <https://fedpress.ru/interview/3046202> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>15</sup> Рязанцев О. Н. Обоснование рациональных механизмов парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2022. № 3. С. 5–15. [https://doi.org/10.52135/2410-4124\\_2022\\_3\\_5](https://doi.org/10.52135/2410-4124_2022_3_5)



**Рис. 2. Принципы обоснования рациональных мероприятий стратегии развития угледобывающих предприятий в чрезвычайного периода**

**Fig. 2. Strategy for the development of coal mining enterprises in an emergency period: rational measures**

для их устойчивого функционирования и развития в условиях чрезвычайного периода<sup>16</sup>.

В формализованном виде научная задача заключается в выборе перечня мероприятий  $M$  как их совокупности  $\{M_i\}$ , которая на основе исходных данных об санкционных угрозах  $D$  позволит обеспечить парирование санкционных угроз  $U^*$ , обеспечивающих максимум функции эффек-

тивности этих мероприятий для предотвращения возможных негативных последствий санкционных угроз при заданных ресурсных  $Z_0$  и временных  $T_{треб}$  ограничениях:

$$M : D \xrightarrow{\{M_i\}} U^*$$

$$U^* = \arg \max_{U \in \Omega_U} F(U)$$

<sup>16</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>



при  $Z(U^*) \in Z_0, T(U) \leq T_{\text{треб}}$  (1)

где  $\{M_i\} i = 1, \dots, N$  – множество мероприятий, входящих в обновленную стратегию развития угледобывающих компаний;

$U = \{U_k^{(3)}; U_l^{(2)}; U_m^{(1)}\}$  множество мероприятий парирования санкционных угроз для субъектов нижнего ( $U_k^{(3)}$ ), среднего ( $U_l^{(2)}$ ) и высшего ( $U_m^{(1)}$ ) уровней иерархии системы управления развитием угледобывающих компаний России;

$\Omega_U$  – универсальное множество мероприятий парирования санкционных угроз;

$F(U)$  – целевая функция эффективности мероприятий парирования санкционных угроз;

$Z(U^*)$  – потребные ресурсы для реализации мероприятий парирования санкционных угроз;

$Z_0$  – располагаемые для реализации мероприятий стратегии ресурсы;

$T(U)$  – временные затраты на реализацию мероприятий;

$T_{\text{треб}}$  – временное ограничение.

### Стратегическая перенастройка логистических схем и цепочек доставки угля клиентам

Введенные санкции потребовали изменения стратегии развития угледобывающих компаний по различным направлениям их деятельности. Основное изменение стратегии деятельности угледобывающих компаний касается перенастройки логистических схем и цепочек доставки угля клиентам<sup>17</sup>.

Со стороны ООО «УК «Колмар» и смежных структур, начиная с момента специальной операции на Украине, не наблюдается изменения логистической структуры сделок с судовладельцами и движения судов по направлению «Восточные порты – порты Азиатско-Тихоокеанского рынка». ООО «УК «Колмар» ведутся переговоры с китайскими потребителями о заключении прямых договоров с конечными потребителями.

Актуальным направлением сбыта угольной продукции угледобывающими предприятиями России является восточное. Имеются логистические проблемы, которые осложнились увеличением доставки иных грузов в этом направлении.

Логистические цепочки России в поставках товарно-материальных ценностей остаются неизменными (автотранспорт, ж/д, контейнерные доставки). Необходимо субсидировать производство открытых контейнеров в России, ввести налоговые льготы для производителей и разработать технологию выпуска бортового фитинга, который имеет зарубежное происхождение для произведенных в России контейнеров.

Перестройка логистики угледобывающих компаний может осуществляться в направлении поиска новых возможностей и способов совершать взаиморасчеты, страховать и фрахтовать грузы в условиях санкций путем поиска альтернативных маршрутов транспортировки угля от угледобывающих компаний до потребителей<sup>18</sup>.

Компания ООО «УК «Колмар», в силу географического расположения добывающих предприятий и короткого логистического плеча, работала с государствами Азиатско-Тихоокеанского региона. Объекты компании находятся в Дальневосточном федеральном округе. Также есть прямой выход на транспортные потоки в страны АТР. Приоритетным направлением является рынок Китая, его доля в портфеле продаж составляет более 80 %.

### Изменения в стратегии развития производственно-технологического потенциала угледобывающих компаний

В современных экономических условиях изменяются подходы к управлению производственно-технологическим потенциалом предприятий угольной промышленности.

Компания ООО «УК «Колмар» проводит поиск альтернативных поставщиков основного технологического оборудования и запасных частей

<sup>17</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>18</sup> Global environment outlook – GEO-6: Technical summary. Cambridge University Press, 2021. 104 p.

к угледобывающему оборудованию, в том числе на китайском рынке.

Для снижения зависимости от импортного оборудования в условиях чрезвычайного периода предприятиям угольной промышленности необходимо развивать технологии переработки (обогащения) угля. Экспортная реализация в Китае необогащенного коксующегося угля в качестве энергетика за период 2017–2021 гг. была в 2 раза менее эффективна, чем реализация обогащенного концентрата (101 против 213 \$/т в портах Китая)<sup>19</sup>.

Необходимо развивать отечественное высокотехнологичное производство в области добычи угля и поддерживать машиностроительные предприятия с целью импортозамещения высокотехнологичного зарубежного оборудования через механизм субсидирования процентных ставок по кредитам для производителей горно-шахтного оборудования. Сегодня необходимы максимально автоматизированные с высокой производительностью современные машины для открытых и подземных работ, минимизирующие риски для здоровья и жизни рабочих и влияние на окружающую среду<sup>20</sup>.

Целесообразно создание льготного налогового режима для закупки оригинальных запчастей у производителей из дружественных стран на уровне правительств, а также проработка возможности привлечения специалистов из дружественных стран для проведения консультаций по сервисному обслуживанию оборудования. Сейчас поставки и обслуживание оборудования затруднены из-за санкций в отношении угольной отрасли РФ.

Необходимо развивать железнодорожную логистику: производить современные инновационные вагоны, локомотивы и рельсы для строительства железной дороги. Также необходимо производить современные опрокидыватели

для выгрузки угля и строить современные терминалы в порту, хранилища и склады, буксиры, погрузчики и т. д.

### **Общие стратегические мероприятия по преодолению санкционных последствий угледобывающих компаний России**

Для повышения конкурентоспособности угольной отрасли Российской Федерации необходимо снизить административные барьеры, препятствующие экспортёрам осуществлять прямые продажи российскими резидентами на конечных потребителей продукции в странах АТР в части упрощения процедур таможенного оформления и проработать на правительственном уровне продление беспошлинной продажи угля в КНР до 2025 г. Целесообразно предоставить возможность перевозки товарной продукции в направлении экспортных портов с нулевой ставкой НДС при условии последующей контрактации и вывоза на экспорт. Правительство КНР снизило до 0 % импортные пошлины на все виды угля только до 31 марта 2023 г.

Необходимо смягчить требования валютного регулирования в части снижения рисков оборотных штрафов в случае задержек платежей от иностранных покупателей и сформировать условия для переноса трейдинговых подразделений сырьевых компаний из иностранных юрисдикций в РФ, т. е. обеспечить участников торгового оборота условиями, аналогичными иностранным режимам. Например, использовать опыт создания специальных административных районов – офшорные зоны в Калининграде и Владивостоке (о. Русский).

Важно обеспечить вывоз по железной дороге запланированных объемов продукции и увеличить пропускную способность пограничного перехода Маньчжурия – Забайкальск, а также максимальное использование мультимодальных

<sup>19</sup> Import substitution of electronic products as a factor of the economic security of Russia / S. S. Chebotarev [et al.] // Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7. № 12. P. 1582–1591.

<sup>20</sup> Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики / С. М. Никоноров [и др.] // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 360–376. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376>

возможностей недавно открытого автомобильного пункта пропуска Хэйхэ – Благовещенск. Это позволит синхронизировать вывоз с решениями Правительства РФ по развитию провозной способности Восточного полигона РЖД, а также обеспечить увеличение пропускной способности до объемов свыше 200 млн т грузов год.

Следует не допускать принятия законодательных инициатив по росту тарифов на услуги ОАО «РЖД» для системообразующих предприятий. Это позволит обеспечить сохранение денежных средств для инвестиций в перерабатывающие мощности.

Стратегически важным для повышения инвестиционной привлекательности угольной отрасли и создания новых рабочих мест является повышение экономической эффективности добывающей отрасли за счет создания продуктов высокого передела. Для этого необходимо пересмотреть механизм начисления НДС для коксующихся углей с целью снижения себестоимости продукции металлургической отрасли, т. е. осуществить возврат к предыдущей схеме налогообложения (с применением дефляторов) с перерасчетом ранее начисленных сумм НДС за период с начала 2022 г. В первом полугодии 2022 г. НДС по существующей формуле в 3 раза превысил уровень прошлого года – 540 против 170 руб./т.

Необходимо продлить льготный период налога на прибыль для резидентов ТОСЭР, т. е. на период 2022–2024 гг. установить ставку 0 %, с 2025 по 2029 гг. – 13 %, далее 20 %. Обеспечить получение льготного кредитования со ставкой не выше 6 % для компаний, которые находятся в стадии реализации инвестиционных проектов, и вернуть объем льгот в режиме ТОСЭР, т. е. сохранить в неизменном виде льготы по страховым взносам. Это позволит обеспечить получение дополнительных денежных

средств для инвестиций в перерабатывающие мощности<sup>21</sup>.

Следует упростить процедуры регистрации иностранных работников в РФ и субсидирование транспортных расходов работников (дорога до работодателя от места проживания). В настоящее время эти расходы компенсируют угледобывающие предприятия.

Целесообразно ввести льготы по НДС для работников системообразующих предприятий Дальнего Востока. У АО «УК «Колмар» сейчас открыто 2500 вакансий, на которые необходимо привлечь новых сотрудников<sup>22</sup>.

Запрет на проведение не связанных с промышленной безопасностью проверок в 2022 г. и налоговых проверок до конца 2023 г. для системообразующих предприятий позволит снизить возросшую административную нагрузку на системообразующие предприятия.

## ВЫВОДЫ

Международные экономические санкции оказали отрицательное влияние на стратегическое управление процессом устойчивого развития угледобывающих компаний. Механизмы парирования санкций должны носить долговременный стратегический характер для обеспечения устойчивого развития угледобывающих компаний в новых экономических условиях.

Основными стратегическими направлениями снижения последствий чрезвычайного периода на устойчивое развитие угледобывающих компаний являются перенастраивание логистических цепочек поставок угля в дружественные страны, обеспечение технологической и материально-технической независимости предприятий угольной промышленности и использование механизмов государственной помощи угольным компаниям для развития производства и инфраструктуры регионов добы-

<sup>21</sup> Цивилева А. Е., Голубев С. С. Мультипликативный экономический и социальный эффект деятельности территорий опережающего социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Уголь. 2021. Т. 1148. № 22. С. 33–37. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37>

<sup>22</sup> Региональная экономика и пространственное развитие в 2 т. Том 1: Региональная экономика Теории, модели и методы / под общ. ред. Л. Э. Лимонова. М.: Юрайт, 2022. 319 с.

чи угля. Долгосрочное стратегическое решение текущей ситуации со сбытом угля заключается в переориентации логистических цепочек движения судов по направлению «Восточные порты – порты Азиатско-Тихоокеанского рынка».

Российские предприятия угольной промышленности имеют опыт работы в нестабильных условиях и при воздействии внешних и внутренних дестабилизирующих факторов. Это позволит

обеспечить им эффективное решение обусловленных введением западных санкций проблем.

Дальнейшее исследование целесообразно проводить в направлении развития научно-методологического аппарата стратегического управления угледобывающими предприятиями и поиска механизмов выявления наиболее эффективных стратегий развития угледобывающих предприятий в условиях санкций.

## ЛИТЕРАТУРА

- Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М.: Инфра-М, 2015. С. 17–36.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.
- Региональная экономика и пространственное развитие в 2 т. Том 1: Региональная экономика. Теории, модели и методы / под общ. ред. Л. Э. Лимонова. М.: Юрайт, 2022. 319 с.
- Рязанцев О. Н. Обоснование рациональных механизмов парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2022. № 3. С. 5–15. [https://doi.org/10.52135/2410-4124\\_2022\\_3\\_5](https://doi.org/10.52135/2410-4124_2022_3_5)
- Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики / С. М. Никоноров [и др.] // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 360–376. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376>
- Цивилева А. Е., Голубев С. С. Влияние санкций на работу предприятий угольной промышленности // Уголь. 2022. Т. 1157. № 8. С. 84–91. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91>
- Цивилева А. Е., Голубев С. С. Мультипликативный экономический и социальный эффект деятельности территорий опережающего социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Уголь. 2021. Т. 1148. № 22. С. 33–37. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37>
- Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy /



- A. G. Chofreh [et al.] // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. Vol. 139. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643>
- Global environment outlook – GEO-6: Technical summary. Cambridge University Press, 2021. 104 p.
- Import substitution of electronic products as a factor of the economic security of Russia / S. S. Chebotarev [et al.] // Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7. № 12. P. 1582–1591.
- Köseoglu M. A., Yee Yick M. Y., Parnell J. A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Takacs F., Brunner D., Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 362. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227>

## REFERENCES

- Vikhanskiy OS. K voprosu o smene paradigmy upravleniya biznesom [Changing the paradigm of business management]. In: Vikhanskiy OS, Naumov AI, editors. Menedzhment: vek XXI [Management: XXI century]. Moscow: Infra-M; 2015. pp. 17–36. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass Region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020; 13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kvint VL, Astapov KL. Kuzbass Strategy over 50-year planning horizon: Publications on Strategy of the Kuzbass Region. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):123–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.)
- Nekipelov AD. Rol' strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ehkonomicheskogo razvitiya v bespechenii natsional'noy bezopasnosti [The role of strategic planning of socio-economic development in the national security]. Vestnik Soveta bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Bulletin of the Security Council of the Russian Federation]. 2017;49(2):162–173. (In Russ.)
- Limonov LEh. Regional'naya ehkonomika i prost-ranstvennoe razvitie v 2 t. Tom 1: Regional'naya ehkonomika. Teorii, modeli i metody [Regional economics and spatial development in two volumes. Volume 1: Regional economics. Theories, models, and methods]. Moscow: Yurayt; 2022. 319 p. (In Russ.)
- Ryazantsev ON. The substantiation of rational mechanisms for parrying threats for sustainable functioning and development of defense – Industrial complex enterprises in hybrid war. Scientific Bulletin of the Military-Industrial Complex of Russia. 2022;(3):5–15. (In Russ.) [https://doi.org/10.52135/2410-4124\\_2022\\_3\\_5](https://doi.org/10.52135/2410-4124_2022_3_5)

- Nikonorov SM, Krivichev AI, Nasonov AN, Tsvetkov IV. Development strategizing of urban systems based on multifractal dynamics. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):360–376. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376>
- Tsivileva AE, Golubev SS. Impact of sanctions on operation of the coal industry enterprises. *Ugol*. 2022;1157(8):84–91. (In Russ.) <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91>
- Tsivileva AE, Golubev SS. Multiplier economic and social effect of activities in territories of priority social and economic development in the Republic of Sakha (Yakutia). *Ugol*. 2021;1148(22):33–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37>
- Chofreh AG, Goni FA, Klemeš JJ, Seyed Moosavi SM, Davoudi M, Zeinalnezhad M. Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2021;139. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643>
- Global environment outlook – GEO-6: Technical summary. Cambridge University Press, 2021. 104 p.
- Chebotarev SS, Golubev SS, Chebotarev VS, Gnedkova NA. Import substitution of electronic products as a factor of the economic security of Russia. *Journal of Critical Reviews*. 2020;7(12):1582–1591.
- Köseoglu MA, Yee Yick MY, Parnell JA. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*. 2021;311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Takacs F, Brunner D, Frankenberger K. Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework. *Journal of Cleaner Production*. 2022;362. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227>

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Цивилева Анна Евгеньевна, канд. экон. наук, председатель Совета директоров, ООО «УК «Колмар», Нерюнгри, Россия; [office@kolmar.ru](mailto:office@kolmar.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3205-2046>  
Голубев Сергей Сергеевич, д-р экон. наук, профессор, начальник отдела Центра прогнозирования, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия; [sergei.golubev56@mail.ru](mailto:sergei.golubev56@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8745-6235>

**CONTRIBUTION:** All the authors have contributed equally.

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

**ABOUT AUTHORS:** Anna E. Tsivileva, Ph.D. (Econ.), Chairman of the Board of Directors, LLC “MC “Kolmar”, Neryungri, Russia; [office@kolmar.ru](mailto:office@kolmar.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3205-2046>  
Sergey S. Golubev, Dr.Sc.(Econ.), Professor, Head of the Department of the Center for Forecasting, All-Russia Scientific and Research Institute “Center”, Moscow, Russia; [sergei.golubev56@mail.ru](mailto:sergei.golubev56@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8745-6235>

Оригинальная статья

УДК 303.4:332.05

## **Оценка реализуемости и результативности стратегий и национальных проектов в условиях глобальных трансформаций**

Е. Ю. Кочемасова<sup>1</sup>, Ю. В. Кочемасов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Информационно-аналитический центр «Наука» РАН, Москва, Россия

<sup>2</sup>Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

<sup>1</sup>[hakone@yandex.ru](mailto:hakone@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4732-9298>

<sup>2</sup>[Kochemasov2004@yandex.ru](mailto:Kochemasov2004@yandex.ru)

**Аннотация:** Проблемы, угрозы и риски в реализуемых стратегиях и национальных проектах рассматриваются не полно, избирательно. Поэтому в ходе их реализации всегда появляются новые факторы, которые ограничивают решение стратегических задач, а также становятся причиной возникновения кризисных явлений и повторения разрывов в социально-экономическом развитии. Для исключения таких ситуаций предложено проведение причинно-следственного анализа факторов, характеризующих весь путь формирования проблем, угроз и рисков от установления корневых и опосредованных причин до определения непосредственных, видимых изменений условий жизнедеятельности населения. На основе анализа полноты учета факторов в характеристиках проблем, угроз и рисков, а также в формулировках стратегических задач и целевых показателей дается оценка реализуемости стратегических приоритетов и результативности проектной деятельности. Был предложен методологический инструментарий причинно-следственного анализа факторов, значимых для стратегического планирования, который применяется для оценки реализуемости стратегических задач и результативности национальных проектов

**Ключевые слова:** факторы глобальных трансформаций, причинно-следственный анализ, стратегическое планирование, проектная деятельность, аудит стратегий и проектов

**Цитирование:** Кочемасова Е. Ю., Кочемасов Ю. В. Оценка реализуемости и результативности стратегий и национальных проектов в условиях глобальных трансформаций // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 483–499. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-483-499>

Поступила в редакцию 27.09.2022. Прошла рецензирование 10.10.2022. Принята к печати 14.10.2022

original article

## **Feasibility and Effectiveness Assessment of Strategies and National Projects in the Context of Global Transformations**

Ekaterina Yu. Kochemasova<sup>1</sup>, Yury V. Kochemasov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Information and Analysis Centre “Science” of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

<sup>2</sup>HSE University, Moscow, Russia

<sup>1</sup>[hakone@yandex.ru](mailto:hakone@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4732-9298>

<sup>2</sup>[Kochemasov2004@yandex.ru](mailto:Kochemasov2004@yandex.ru)

**Abstract:** Problems, threats, and risks are often considered selectively in national strategies and projects. As a result, new factors appear during their implementation: they limit the solution of strategic tasks, cause crisis phenomena, and recurrent gaps in the socio-economic development. The authors developed a procedure of causal analysis. It focuses on entire path of problem development, from the establishment of its root and indirect causes to the determination of direct and visible changes in the human living environment. The analysis features the completeness of factor accounting in problems, threats, and risks. It also covers strategic objectives and targets to assess the feasibility of strategic priorities and the effectiveness of project activities. The article also introduces some methodological tools of the causal analysis. They can be applied to factors that affect strategic planning and can be used to assess national projects, i.e., their feasibility of strategic objectives and effectiveness.

**Keywords:** factors of global transformations, causal analysis, strategic planning, project activity, audit of strategies and projects

**Citation:** Kochemasova EYu, Kochemasov YuV. Feasibility and Effectiveness Assessment of Strategies and National Projects in the Context of Global Transformations. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4): 483–499. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-483-499>

Received 27 September 2022. Reviewed 10 October 2022. Accepted 14 October 2022.

### **在全球转型背景下战略和国家项目的可行性和及影响评估**

E.Yu. Kochemasova<sup>1</sup>, Yu.V. Kochemasov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>俄罗斯科学院 “科学” 信息和分析中心, 俄罗斯莫斯科

<sup>2</sup>俄罗斯国立研究型高等经济大学, 俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>[hakone@yandex.ru](mailto:hakone@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4732-9298>

<sup>2</sup>[Kochemasov2004@yandex.ru](mailto:Kochemasov2004@yandex.ru)

**摘要:** 由于对正在实施的战略和国家项目中的问题、威胁和风险研究得不充分和有选择性, 因此在实施过程中总是出现新的因素, 限制了战略任务的解决, 也成为危机现象和社会经济发展差距反复出现的原因。为了消除这种情况, 建议对表征问题、威胁和风险形成的整个路径的因素进行因果分析, 从确定根本原因和间接原因到确定居民生活条件的直接、可见的变化。在分析问题、威胁和风险特征以及制定战略目标和指标等因素完整性的基础上, 评估了战略优先事项的可行性和项目工作的影响。给出了战略规划要素因果分析的方法学工具包, 以评估战略任务的可行性和国家项目的影响

**关键词:** 全球转型的因素, 因果分析, 战略规划, 项目工作, 战略和项目审计

编辑部收到稿件的日期: 2022年9月27日 评审日期: 2022年10月10日 接受发表的日期: 2022年10月14日



В условиях быстро меняющегося, развивающегося и полного противоречий окружающего мира актуальным становится установление и анализ множества переменных факторов, влияющих на общественное развитие. Первостепенное значение для стратегического планирования имеют объективные глобальные процессы, связанные с эволюцией природных систем, развитием человеческой популяции и технологическим развитием сферы материального производства. Глобальные процессы имеют циклическую повторяемость или необратимую изменчивость. Они трансформируются в конкретных условиях и влияют на развитие региональных, природных, социально-экономических и иных систем. Фазы изменчивости характерны для солнечных, атмосферных, геологических и иных природных процессов. В экономическом развитии наблюдаются фазы роста и депрессии, пика и спада. Необратимые изменения характерны для демографических и экологических процессов. Под воздействием факторов глобальных трансформаций социально-экономические и иные системы переходят в новое состояние. Эти изменения определяются как тренды и тенденции развития и являются предметом стратегического прогнозирования и планирования, аудита реализуемых докумен-

тов стратегического планирования и проектов проектной деятельности.

Существует множество теорий и моделей стратегического менеджмента<sup>1,2,3,4</sup>. Глобальные трансформации на планетарном и региональном уровнях, связанные с природными и экологическими процессами, рассмотрены в работах В. Л. Квинта и соавторов<sup>5,6</sup>. Влияние трансформации глобальных процессов на социальную сферу, экономику и общественную безопасность анализируется в других работах этих авторов<sup>7,8,9</sup>.

Существуют общие нормативные требования, определяющие необходимость установления причин (факторов) формирования наблюдаемых проблем, потенциальных угроз национальной безопасности и вероятных рисков социально-экономического развития<sup>10,11</sup>. Однако универсальной методологии анализа этих факторов для идентификации проблемных ситуаций не существует. В рамках разработки и реализации документов стратегического планирования причинно-следственная связь между факторами не устанавливается, агрегированная оценка факторов не производится. Поэтому в ходе реализации стратегий и программ всегда появляются новые факторы, которые становятся шоком для участников планирования, ограничением для решения стратегических задач, препятствием для выполнения плановых

<sup>1</sup> Минтцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000. 330 с.

<sup>2</sup> Фэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 596 с.

<sup>3</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 924 с.

<sup>4</sup> Malenkov YuA. Strategic barriers to sustainable development of the economies, firms and projects (EFP) in conditions of global economic crisis threat // Euro-Mediterranean Economic and Finance Review. The Review of Remereg. 2010. Vol. 5. № 2. P. 74–89.

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миропорядка XXI в. // Управленческое консультирование. 2013. Т. 53. № 5. С. 013–019.

<sup>6</sup> Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>

<sup>7</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.

<sup>8</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.

<sup>9</sup> Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма // Управленческое консультирование. 2016. Т. 90. № 6. С. 14–25.

<sup>10</sup> Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация. Утвержден Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 № 594.

<sup>11</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

мероприятий, причиной повторения кризисных явлений, аварийных и опасных ситуаций. Анализ многих стратегий и стратегических планов показывает, что основная часть содержит стратегические просчеты из-за неправильно построенных причинно-следственных моделей, которые должны связывать причины и следствия стратегических процессов в единый комплекс<sup>12</sup>.

До начала 1990-х гг. стратегические приоритеты и плановые показатели определялись на основе анализа текущих тенденций в социально-экономическом развитии и расчета материальных балансов, зависящих от норм расхода материальных ресурсов и потребления материальных благ. Внешние факторы не учитывались, т. к. национальная экономика развивалась на базе собственных производительных сил и не зависела от конъюнктуры мировых финансовых и сырьевых рынков. Недооценка внешних факторов в 1980-х гг. привела к тому, что договора на поставку нефти и нефтепродуктов на мировые рынки были заключены на невыгодных условиях. Это привело к снижению доходности сырьевого экспорта, дефициту бюджета, социально-экономическому кризису и распаду СССР.

В последующие годы в Российской Федерации был осуществлен переход к открытой рыночной экономике. Система стратегического управления и планирования стала зависеть от внешних факторов, в том числе от волатильности цен на сырьевые товары, повторяемости финансово-экономических кризисов, а также от политики стран, в которых находятся центры принятия управленческих решений на российские экспортные товары (нефть, газ, уголь, металлы, удобрения, зерно и др.). В этих условиях риски для общественного развития стали возрастать,

а кризисные ситуации и разрывы в социально-экономическом развитии повторяться с периодичностью (в конце 1990-х, в 2008–2009, 2014–2016, 2020–2021 гг.).

На основе анализа ранее реализованных и ныне действующих стратегий федерального, отраслевого и регионального уровней составлен перечень факторов, обуславливающих формирование проблемных ситуаций и влияющих на реализацию стратегий и планов общественного развития. Эти факторы представлены в характеристиках проблем, угроз и рисков, а также в формулировках стратегических задач, целевых показателей и плановых мероприятий. В результате выборки и систематизации этих факторов выделено четыре категории для решения задач стратегического планирования: факторы глобальных процессов (Ф1), факторы формирования институциональной среды (Ф2), факторы отраслевой деятельности (Ф3) и факторы изменения условий жизнедеятельности (Ф4)<sup>13,14,15</sup>.

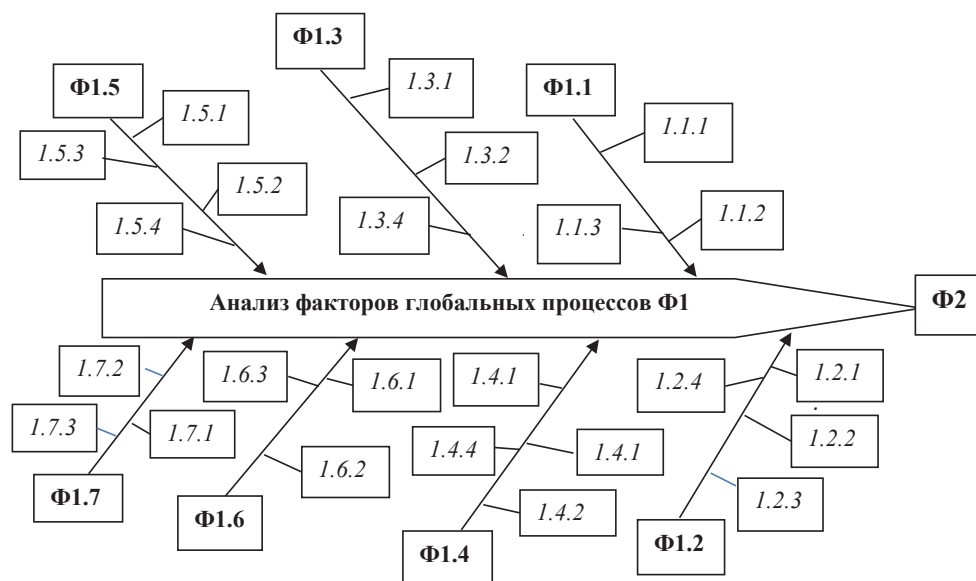
Факторы Ф1 характеризуют объективные глобальные процессы. Многие из них имеют периодический, циклический характер. Например, внутривековая естественная изменчивость климата, многолетние изменения солнечной активности, сезонная динамика природных систем, повторение кризисных явлений в рыночной экономике, смена циклов технологического развития и др. Для данных факторов характерны необратимые глобальные процессы, такие как рост численности населения, увеличение объемов производства и потребления, рост энерго- и ресурсопотребления, истощение природных ресурсов, накопление загрязняющих веществ в окружающей среде и др. Циклические и необратимые глобальные процессы взаимосвя-

<sup>12</sup> Маленков Ю. А. Причинно-следственные модели в стратегическом планировании // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2011. № 2. С. 116–129.

<sup>13</sup> Кочемасова Е. Ю. Причинно-следственный анализ как инструмент стратегического планирования // Инновации. 2018. Т. 234. № 4. С. 36–42.

<sup>14</sup> Кочемасова Е. Ю. Алгоритм совершенствования стратегического планирования в сфере устойчивого развития и мер национальной безопасности // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы VI Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2018. С. 130–138.

<sup>15</sup> Кочемасова Е. Ю. Стратегическое планирование в России в условиях глобальных трансформаций. М.: Ленанд, 2020. 203 с.



**Рис. 1. Векторная диаграмма анализа факторов глобальных процессов, представленных в документах стратегического планирования**

**Fig. 1. Factors of global processes in strategic planning documents**

висимы. Изменчивость параметров циклических процессов (подъем и достижение пика или снижение до точки спада) влияет на интенсивность и масштабы необратимых процессов (их усиление, увеличение или ослабление, уменьшение). В категории Ф1 выделено семь разновидностей (классов) глобальных процессов: природные, экологические, демографические, социальные, экономические, политические и социо-культурные. Каждый класс глобальных процессов включает несколько индивидуальных факторов, характеризующих определенные события и явления планетарного масштаба (рис. 1<sup>16,17,18,19</sup>). Классы глобальных процессов влияют на целевую направленность национальной политики, а конкретные факторы на выбор способов ее реализации. Например, глобальные экономические процессы обуславливают формирование экономической политики. Фактор «экономический кризис» имеет циклический характер, поэтому определяется

как фактор риска для общественного развития, а постоянно действующий и необратимый фактор «глобальная конкуренция» является аргументом для принятия системных мер по обеспечению технической и технологической модернизации отраслей хозяйства. Глобальные природно-экологические процессы влияют на формирование экологической политики. Фактор «естественная изменчивость климата» служит обоснованием принятия адаптивных мер, а фактор «антропогенные изменения климата» является основанием для реализации мероприятий по ограничению промышленных выбросов в атмосферу.

Обозначения представленной на рисунке 1 векторной диаграммы анализа факторов глобальных процессов:

- глобальные природные процессы Ф1.1:  
Ф1.1.1 – естественная изменчивость климата,

<sup>16</sup> Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».

<sup>17</sup> Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».

<sup>18</sup> Указ Президента РФ от 30.11.2016 № 640 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации».

<sup>19</sup> Военная доктрина Российской Федерации (утв. Президентом РФ от 25.12.2014 № Пр-2976).

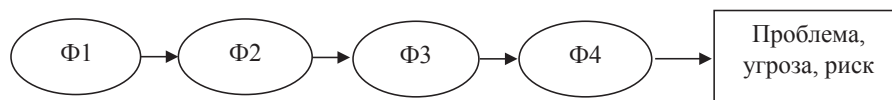
- Ф1.1.2 – стихийные бедствия, Ф1.1.3 – эпидемии и пандемии;
- глобальные экологические процессы Ф1.2: Ф1.2.1 – антропогенные изменения климата, Ф1.2.2 – истощение природных ресурсов, Ф1.2.3 – загрязнение окружающей среды, Ф1.2.4 – сокращение биоразнообразия;
  - глобальные демографические процессы Ф1.3: Ф1.3.1 – рост численности населения, Ф1.3.2 – миграция населения, Ф1.3.3 – изменение демографической ситуации;
  - глобальные социальные процессы Ф1.4: Ф1.4.1 – неравномерность развития стран и регионов, Ф1.4.2 – разрыв по уровню доходов населения, Ф1.4.3 – различия по уровню бедности населения, Ф1.4.4 – проблемы продовольственной безопасности;
  - глобальные экономические процессы Ф1.5: Ф1.5.1 – нестабильность экономического развития, Ф1.5.2 – экономические кризисы, Ф1.5.3 – глобальная конкуренция, Ф1.5.4 – формирование новых центров экономического роста;
  - глобальные политические процессы Ф1.6: Ф1.6.1 – политическая нестабильность в международных отношениях, Ф1.6.2 – формирование полицентричного мироустройства, Ф1.6.3 – конфликты в международных отношениях, Ф1.6.4 – конфликты в Мировом океане;
  - глобальные социо-культурные процессы Ф1.7: Ф1.7.1 – противопоставление моделей общественного развития, Ф1.7.2 – межцивилизационные разломы, Ф1.7.3 – многообразии культур и религий.

Факторы Ф2 характеризуют внешние и внутренние институциональные условия, в том числе межгосударственные и мирохозяйственные отношения, политику иностранных государств, внешнюю и внутреннюю национальную политику, нормы и правила регулирования общественных отношений, деятельность органов управления. Внешние институциональные факторы – это «структурные дисбалансы в

мировой экономике и финансовой системе», «стремление государств к источникам ресурсов», «ослабление межгосударственных экономических отношений», «волатильность сырьевых рынков», «политика двойных стандартов» и др. Внутренние институциональные факторы – это «экспортно-сырьевая модель развития», «несбалансированность бюджетной системы», «слабый контроль окружающей среды», «снижение престижа профессий преподавателя, инженера, ученого».

Факторы Ф3 характеризуют деятельность отраслей и секторов национальной экономики, вооруженных сил и иных силовых структур, а также внешние силы и средства, применяемые для нанесения ущерба государству, обществу и личности в условиях глобальной конкуренции. Внешние силы, создающие военные опасности, угрозы государственной и общественной безопасности, – это «деятельность НАТО», «международные радикальные группировки», «воинские контингенты иностранных государств». Применяемые ими средства – «подрывная деятельность», «несоблюдение международных договоров», «распространение оружия», «теракты», «территориальные претензии». Внутренние отраслевые факторы – это «неэффективная деятельность отраслей и секторов хозяйства», «технологически отсталые производства», «убыточные градообразующие предприятия», «производство продукции и предоставление услуг потребителям, не отвечающих стандартам качества», «промышленные аварии» и др. Отраслевые факторы разнообразны. Например, в сфере экологической безопасности рассматриваются факторы, идентифицируемые с источниками техногенного воздействия на окружающую среду, – «экологически опасные производства», «нехватка мощностей по очистке выбросов и утилизации отходов», «размещение на территории экологически опасных производств», а также факторы, характеризующие результаты техногенного воз-





**Рис. 2. Схема причинно-следственного анализа факторов формирования проблем, угроз и рисков для решения задач стратегического планирования**

**Fig. 2. Cause-and-effect analysis of problem development factors in strategic planning**

действия, – «перераспределение стока водотоков», «несанкционированная добыча водных биоресурсов», «трансграничный перенос загрязняющих веществ».

Факторы Ф4 показывают изменение качества жизни и условий жизнедеятельности населения, а также уровень безопасности. Эти факторы являются результатом воздействия на социально-экономические, природные, природно-технические системы, системы безопасности глобальных процессов Ф1, институциональных Ф2 и отраслевых Ф3 факторов. Факторы, показывающие изменение качества жизни, – «дифференциация населения по уровню доходов», «изменение качества человеческого потенциала», «массовое распространение заболеваний», «увеличение случаев травм и отравлений». Факторы, характеризующие условия жизнедеятельности, – «изменение качества потребительских товаров», «снижение качества и доступности образования и медицинской помощи», «снижение темпов экономического роста», «наличие экологически неблагоприятных территорий». Факторы, характеризующие уровень безопасности, – «чрезвычайные ситуации», «снижение устойчивости национальной системы расселения», «недостаточный уровень защищенности национальных интересов в Мировом океане».

Факторы Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 взаимосвязаны и взаимообусловлены. В совокупности они образуют логическую последовательность (причинно-следственную цепь), которая показана на рисунке 2. Глобальные процессы Ф1 влияют на политику и иные институциональные условия Ф2. Факторы Ф2 оказывают влияние

на хозяйственную, оборонную и иную деятельность Ф3. Последние воздействуют на социально-экономические и иные системы, а также на условия жизнедеятельности населения Ф4. На основе сопряженного анализа взаимосвязанных факторов Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 можно проследить весь путь формирования проблем, угроз и рисков от выявления корневых причин до установления негативных изменений условий жизнедеятельности. Наличие причинно-следственных связей между факторами Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 является главным критерием обоснованности проблем, угроз и рисков. Сопряженный анализ факторов Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 необходим для установления причин и следствий глобальных трансформаций, адресного определения мероприятий, необходимых для решения проблем, устранения угроз и минимизации рисков, оценки обоснованности стратегических задач, целевых показателей и плановых мероприятий на основе оценки полноты учета факторов Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 в реализуемых стратегиях, программах и проектах.

Указанные факторы имеют следующее значение для стратегического планирования. Фактор Ф1 служит обоснованием для организации мониторинга глобальных процессов с целью выявления тенденций и флуктуаций в их динамике, а также для принятия превентивных мер по адаптации населения и хозяйства к глобальным изменениям. Фактор Ф2 является аргументом для определения приоритетов во внешней и внутренней политике, совершенствования законодательства, принятия регулятивных и иных управлен-

**Таблица 1. Идентификация целевых показателей, использованных для оценки состояния реализации стратегических национальных приоритетов в 2015–2020 гг.**

**Table 1. Target indicators that assess the implementation of strategic national priorities, 2015–2020**

№ пп	Стратегические национальные приоритеты (направления)	Показатели реагирования на глобальные процессы Ф1	Показатели институциональной деятельности Ф2	Показатели деятельности отраслей Ф3	Показатели оказания услуг населению Ф4
1	Экономический рост	Нет	++	+++++	Нет
2	Повышение качества жизни	Нет	++++	++	++
3	Оборона	Нет	++++	++++	+
4	Государственная и общественная безопасность	Нет	+++++	+++++	+
5	Здравоохранение	Нет	+++	+++	++
6	Экология	+++	+	+	++
7	Культура	Нет	+++	+	Нет
8	Наука, технологии, образование	Нет	+++	+++	Нет
9	Стратегическая стабильность	+	++	Нет	нет
10		4	34	38	8

ческих действий, обеспечивающих создание условий для устойчивого развития. Фактор Ф3 служит основанием для принятия мер по противодействию силам и средствам, которые используются для нанесения ущерба национальным интересам, а также для принятия мер по повышению эффективности отраслей и секторов национальной экономики, улучшению деятельности силовых ведомств. Фактор Ф4 является основанием для осуществления мероприятий по улучшению условий жизнедеятельности и повышению уровня безопасности и качества жизни населения.

Во многих случаях в процедурах стратегического планирования указанная на рисунке 2 причинно-следственная связь между факторами Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 не определяется. В документах стратегического планирования федерального уровня в формулировках задач, целевых показателей и мероприятий учиты-

ваются институциональные Ф2 и отраслевые Ф3 факторы. На региональном уровне в целевых атрибутах реализуемых стратегий определяются непосредственные, видимые факторы изменения условий жизнедеятельности населения Ф4.

В 2015–2020 гг. оценка состояния реализации стратегических национальных приоритетов осуществлялась по 86 целевым показателям (табл. 1). Факторы Ф1 по многим направлениям деятельности не учитывались в целевых показателях (строки 1–5 и 7). Для оценки реализации стратегических приоритетов использовались факторы Ф3 и Ф2, которые характеризуют деятельность отраслей и институциональные условия этой деятельности – 76 целевых показателей. По отдельным направлениям в целевых показателях не учитывались факторы Ф4, характеризующие состояние жизнедеятельности (строки 1, 7–9). Отсутствие факторов глобальных процессов Ф1 в целевых показателях стратегического

приоритета «экономический рост» не могло не сказаться на ситуации в национальной экономике. При отсутствии факторов Ф1 невозможно определить влияние глобальных процессов на реализацию стратегического приоритета. Как следствие, в 2020 г. влияние глобальных процессов на национальную экономику оказалось доминирующим, критическим. Эти воздействия были оценены как экономические шоки<sup>20</sup>. Они связаны с падением нефтяных цен на мировых рынках, снижением зарубежного спроса на российские товары и замедлением экономического роста в условиях пандемии коронавирусной инфекции.

В новой редакции Стратегии национальной безопасности определено 8 стратегических национальных приоритетов и 175 стратегических задач<sup>21</sup>. Формулировки стратегических задач содержат факторы, характеризующие глобальные процессы Ф1, институциональные условия Ф2, деятельность отраслей Ф3 и качество жизни населения Ф4. Стратегические задачи предусматривают адаптацию экономики и населения к глобальным изменениям – Ф2 (42 задачи), меры институционального характера – Ф2 (82 задачи), развитие отраслей – Ф3 (25 задач) и оказание услуг населению – Ф4 (26 задач) (табл. 2<sup>22</sup>).

Указанная структура стратегических задач в Стратегии национальной безопасности РФ свидетельствует об изменении целевой направленности реализуемых стратегических приоритетов<sup>23</sup>. В предшествующий период (до 2020 г.) ключевым стратегическим ориентиром было удовлетворение внутреннего рыночного спроса, повышение конкурентоспособности отраслей российской экономики и решение иных отраслевых задач (табл. 1). В связи с достижением макроэкономической стабильности и усилением внешнего экономического, политического

и иного давления ранее доминирующий отраслевой подход к стратегическому планированию был заменен комплексным адаптивным подходом. Комплексный адаптивный подход к стратегическому планированию предусматривает: 1) адаптацию экономики, социальной сферы и населения к глобальным изменениям; 2) создание институциональных условий для устойчивого развития; 3) развитие отраслевой деятельности в соответствии с запросами общества; 4) достижение общественно значимых результатов, отвечающих интересам конечных потребителей. При реализации комплексного адаптивного подхода развитие отраслевой деятельности, насыщение внутреннего рынка товарами и услугами и обеспечение паритета в глобальном развитии рассматриваются не как цель, а как средство для достижения устойчивого развития российского общества. При реализации такого подхода факторы глобальных процессов Ф1 имеют наибольшие весовые коэффициенты для оценки реализуемости стратегических приоритетов, т. к. их заблаговременное выявление и принятие превентивных мер по адаптации хозяйства и населения к глобальным изменениям снижают риск развития кризисных явлений и вероятности появления разрывов в социально-экономическом развитии.

В стратегии экономической безопасности учтено большое количество факторов, в том числе:

- глобальные экономические, политические, экологические и иные процессы Ф1;
- внешние институциональные факторы Ф2: Ф2.4.1 – формирование новых центров экономического роста, Ф2.4.2 – структурный дисбаланс в мировой экономике и финансовой системе, Ф2.4.3 – рост частной и

<sup>20</sup> Сотрудничество в сфере безопасности в период пандемии нового коронавируса. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/bezopasnost-v-period-pandemii> (дата обращения: 15.09.2022)

<sup>21</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».

<sup>22</sup> Кочемасова Е. Ю. Алгоритм совершенствования стратегического планирования...

<sup>23</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400...

**Таблица 2. Идентификация задач, предусмотренных в новой Стратегии национальной безопасности**

**Table 2. Tasks provided for in the new National Security Strategy**

Стратегические национальные приоритеты	Задачи по адаптации к глобальным изменениям Ф1	Задачи институционального характера Ф2	Задачи по развитию отраслевой деятельности Ф3	Задачи по оказанию услуг населению Ф4
Оборона	+++	+++++++	+	++++
Государственная и общественная безопасность	++	+++++	Нет	+++++
Информационная безопасность	+++++	+++++	++++	++
Экономическая безопасность	+++++	+++++	+++++	+++++
Научно-технологическое развитие	++	+++++	+++++	++
Экологическая безопасность и рациональное природопользование	+++++	++++	+++++	+
Защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти	+	+++++	Нет	++++
Стратегическая стабильность и взаимовыгодное международное сотрудничество	+++++	+++++	++	+++
	42	82	25	26

- суверенной задолженности, Ф2.5.1 – изменения в области международного права;
- внутренние институциональные факторы Ф2: Ф2.4.4 – экспортно-сырьевая модель развития, Ф2.4.5 – несбалансированность бюджетной системы, Ф2.4.6 – неблагоприятный инвестиционный климат, Ф2.5.2 – избыточные административные барьеры, Ф2.5.3 – неэффективное государственное управление, Ф2.1.1 – избыточные требования в области экологической безопасности;
  - внешние отраслевые факторы Ф3: Ф3.4.1 – использование экономических методов для достижения политических целей, Ф3.4.2 – использование дискриминационных мер в отношении ключевых секторов экономики РФ, Ф3.4.3 – ограничение доступа к иностранным финансовым ресурсам и современным технологиям,



**Таблица 3. Причинно-следственный анализ факторов, обуславливающих формирование угрозы «Деятельность стран-конкурентов»****Table 3. Causal analysis of the factors related to the threat of Activities of Competing Countries**

Глобальные процессы Ф1	Институциональные условия Ф2		Отраслевые факторы Ф3	
	Внешние	Внутренние	Внешние	Внутренние
Глобальные экономические процессы	Ф2.4.1 Ф2.4.2 Ф2.4.3	Ф2.4.4	Ф3.4.1 Ф3.4.2 Ф3.4.3	Ф3.4.6 Ф3.4.9
Глобальные природно-экологические процессы	Нет	Нет	Ф3.1.1	Ф3.1.2
Глобальные политические процессы	Ф2.5.1	Ф2.5.3	Нет	Нет

Ф3.4.4 – спекулятивный иностранный капитал, Ф3.1.1 – обострение конкуренции за доступ к возобновляемым ресурсам, в том числе к ресурсам Арктической и Антарктической зон;

- внутренние отраслевые факторы Ф3: Ф3.4.5 – низкая конкурентоспособность, Ф3.4.6 – ограничения финансовых ресурсов, Ф3.4.7 – высокие издержки бизнеса, Ф3.4.8 – недостаточное развитие транспортной и энергетической инфраструктуры, Ф3.4.9 – слабая инновационная активность, Ф3.4.10 – уязвимость информационной инфраструктуры, Ф3.4.11 – теневая экономика, криминализация и коррупция, Ф3.5.1 – неэффективная защита права собственности, Ф3.1.2 – рост затрат на обеспечение экологических стандартов<sup>24</sup>.

В характеристике угрозы «Деятельность стран-конкурентов» (табл. 3) определяется связь глобальных экономических процессов с внешними и внутренними институциональными факторами (Ф2.4.1, Ф2.4.2, Ф2.4.3, Ф2.4.4), а также с внешними и внутренними отраслевыми (Ф3.4.1, Ф3.4.2, Ф3.4.3, Ф3.4.6, Ф3.4.9). Однако другие глобальные процессы (природно-экологические и политические) не имеют причинно-следственных связей с институциональными или

отраслевыми факторами. В одном случае невозможно установить связь глобальных природно-экологических процессов с реализуемой политикой (факторы Ф2 не указаны), в другом – невозможно определить совокупное влияние глобальных политических процессов и институциональных факторов на функционирование отраслей российской экономики (факторы Ф3 отсутствуют).

Аналогичные пробелы в причинно-следственных связях между факторами Ф1, Ф2 и Ф3 выявлены в характеристике угрозы «Эффективность секторов национальной экономики» (табл. 4). Данная угроза определяется с учетом внутренних институциональных и отраслевых факторов, но без учета внешних. Россия на протяжении многих лет подвергается внешним санкционным и иным воздействиям. Поэтому для полноценной характеристики указанной угрозы целесообразно учитывать внешние институциональные и отраслевые факторы.

Реализуемые в 2018–2024 гг. национальные проекты ориентированы на решение накопленных в последние десятилетия ретроспективных социально-экономических, экологических и иных проблем. Это является критически важным условием для повышения уровня жизни российских граждан и закрепления позитивных тенденций в развитии национальной экономики в услови-

<sup>24</sup> Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208...

**Таблица 4. Причинно-следственный анализ факторов, обуславливающих формирование угрозы «Эффективность секторов национальной экономики»**

**Table 4. Causal analysis of the factors related to the threat of Efficiency of National Economy Sectors**

Глобальные процессы Ф1	Институциональные условия Ф2		Отраслевые факторы Ф3	
	Внешние	Внутренние	Внешние	Внутренние
Глобальные экономические процессы	Нет	Ф2.4.4 Ф2.4.5 Ф2.4.6	Ф3.4.2 Ф3.4.3 Ф3.4.4	Ф3.4.5 Ф3.4.6 Ф3.4.7 Ф3.4.8 Ф3.4.9
Глобальные природно-экологические процессы	Нет	Ф2.1.1	Нет	Ф3.1.2
Глобальные политические процессы	Ф2.5.1	Ф2.5.2 Ф2.5.3	Нет	Ф3.5.1

ях усиливающегося внешнего давления. Однако решения ретроспективных проблем недостаточно для исключения разрывов в социально-экономическом развитии и сохранения паритета России в глобальном развитии. В течение истекшего периода, когда Российская Федерация решала внутренние социально-экономические проблемы и адаптировалась к глобальному рынку, страны-лидеры (США, Китай) упрочили свои позиции в мировой экономике и осуществили отрыв в промышленном и технологическом развитии. Одновременно ряд стран на евразийском пространстве достиг более высокого уровня социально-экономического развития, чем Россия.

В 13 национальных проектах (табл. 5) определено 65 целевых показателей, в формулировках которых представлены четыре разновидности факторов: глобальные процессы Ф1 (12 показателей), изменение институциональных условий Ф2 (18 показателей), развитие отраслевой деятельности Ф3 (19 показателей) и изменение условий жизнедеятельности населения Ф4 (16 показателей)<sup>25</sup>. По конкретным направлениям проектной деятельности указанные факторы учитываются избирательно. Факторы глобальных изменений Ф1 не учтены в целеполага-

ниях проектов «Демография», «Культура», «Безопасные и качественные дороги», «Жилье и городская среда», «Цифровая экономика», «Модернизация и расширение магистральной инфраструктуры». Глобальные демографические, социо-культурные, социальные и экономические процессы оказывают влияние на состояние российского общества. Например, в процессах миграции населения на территории Российской Федерации участвуют миллионы иностранных и тысячи российских граждан. Социо-культурные процессы проявляются в противопоставлении моделей общественного развития. Во многих странах реализуются модели, основанные на принципах устойчивого развития, обеспечения мобильности труда, капиталов и товаров и создания комфортной среды для развития человеческого потенциала. России отводится роль экспортера сырьевых ресурсов и донора квалифицированных научных и инженерных кадров для развития экономик других стран. Факторы изменения условий жизнедеятельности населения Ф4 отсутствуют в целевых показателях национальных проектов «Производительность труда», «Наука», «Цифровая экономика», «Международная кооперация и экспорт»,

<sup>25</sup> Национальные проекты: целевые показатели и результаты. URL: <http://static.government.ru/media/files/p7nn2CS0pVhvQ980OwAt2dzCIAietQih.pdf> (дата обращения: 15.09.2022)

Таблица 5. Идентификация целевых показателей национальных проектов, реализуемых в 2018–2024 гг.

Table 5. Target indicators for national projects implemented in 2018–2024

Национальный проект	Показатели адаптации к глобальным изменениям Ф1	Показатели институциональной деятельности Ф2	Показатели отраслевой деятельности Ф3	Показатели оказания услуг населению Ф4
Здравоохранение	+	++	+	+++++
Образование	+	Нет	Нет	+
Демография	Нет	Нет	Нет	++++
Культура	Нет	Нет	+	+
Безопасные и качественные дороги	Нет	++	++++	+
Жилье и городская среда	Нет	++	++	+
Экология	+++	Нет	++	+
Наука	+	++	Нет	Нет
Малое и среднее предпринимательство	+	+	Нет	+
Цифровая экономика	Нет	+	++	Нет
Производительность труда и поддержка занятости	Нет	+	++	Нет
Международная кооперация и экспорт	+++++	Нет	Нет	Нет
Модернизация и расширение магистральной инфраструктуры	Нет	++	+++++	Нет
	12	18	19	16

«Модернизация и расширение магистральной инфраструктуры». Это означает, что проекты нацелены на решение ведомственных задач. Только в проекте «Здравоохранение» в целевых показателях представлены все четыре категории факторов Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4, характеризующие адаптацию к глобальным изменениям, институциональные преобразования, отраслевую деятельность и сферу медицинских услуг

для удовлетворения нужд населения. Учитывая декларированную направленность национальных проектов на достижение общественно значимых результатов, факторы Ф4, характеризующие изменения условий жизнедеятельности населения, должны иметь максимальные значения весовых коэффициентов при оценке результативности проектной деятельности.

**Таблица 6. Идентификация задач и мероприятий экологической направленности в стратегиях развития арктических регионов**

**Table 6. Environmental tasks and measures in the Russian Arctic development strategies**

	Адаптация к глобальным изменениям Ф1	Устранение институциональных ограничений Ф2	Развитие отраслевой деятельности Ф3	Развитие услуг населению Ф4
Стратегия Мурманской области (утв. 10.07.2017 № 351-ПП)	+++	++++	+++++	+++++
Стратегия Архангельской области (утв. 18.02.2019 № 57-5-ОЗ)	Нет	+	Нет	Нет
Стратегия Ненецкого АО (утв. 7.11.2019 № 256-сд)	+++	++++	+++++	++++
Стратегия Республики Коми (утв. 11.04.2019 № 185)	Нет	+	++	Нет
Стратегия Ямало-Ненецкого АО (утв. 24.06.2021 № 478)	Нет	++++	+++++	Нет
Стратегия Красноярского края (утв. 30.10.2018 № 647-п)	Нет	Нет	+++	++
Стратегия Республики Саха (Якутия) (утв. 26.12.2016 № 455)	+	+++++	+++++	+++
Стратегия Чукотского АО (утв. 16.07.2014 № 290-рп)	Нет	Нет	++	+
	7	21	49	16

Определенные в базовой Стратегии стратегические национальные приоритеты подлежат реализации на региональном уровне<sup>26</sup>. Анализ показывает, что в стратегиях развития арктических регионов (табл. 6) факторы Ф1, Ф2, Ф3 и Ф4 учтены в формулировках задач и мероприятий не полно, избирательно. Например, в формулировках задач экологической направленности представлены факторы Ф3. Во многих случаях отсутствует анализ воздействия глобальных природно-климатических факторов Ф1 на социально-экономическое развитие. Не определены меры по адаптации населения и хозяйства к изменениям климата, которые в Арктике проявляются с наибольшей интенсивностью. Не во всех стратегиях учтено влияние техногенных фак-

торов Ф3 на окружающую среду Ф4, а также не предусмотрены меры по обеспечению экологической безопасности населения.

Все участники стратегического планирования заинтересованы в получении полной и объективной информации о факторах формирования проблемных ситуаций и вариантах реагирования на них в конкретных условиях. В Федеральном законе декларированы принципы стратегического планирования (согласованность, сбалансированность, комплексность и др.), но на практике они не выполняются в связи с автономностью процедур разработки и реализации документов стратегического планирования на федеральном, отраслевом и региональном уровнях<sup>27</sup>. В этих условиях актуально проведение полноценного анализа проблем,

<sup>26</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400...

<sup>27</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ...



угроз и рисков в рамках предплановых научных обоснований, предусматривающих установление, идентификацию, причинно-следственный анализ, приоритизацию соответствующих факторов и обоснование на этой основе алгоритма стратегического планирования. Проведение предпланового скрининга основывается на применении следующих принципов: 1) полнота учета факторов в характеристиках проблем, угроз и рисков; 2) установление причинно-следственной связи между факторами; 3) сбор доказательств о взаимосвязи и взаимообусловленности факторов; 4) адекватность выбора способов решения проблем, устранения угроз и минимизации рисков с учетом разнообразия образующих их факторов. Предплановые обоснования не являются экстраординарной процедурой. Ранее (до 1990 г.) они проводились во всех отраслях в рамках реализации целевых научно-технических программ, результаты которых использовались для составления долгосрочных прогнозов и государственных планов. Зарубежным аналогом предпланового обоснования является используемая в ПРООН, ЮНЕП, ГЭФ и иных международных организациях процедура диагностического анализа региональных и иных проблем, предусматривающая установление корневых причин проблемных ситуаций и выработку адекватной политики. Основная нагрузка по подготовке обосновывающих материалов и документов стратегического планирования ложится на плечи управленческих работников. Представителям научного сообщества отводится роль экспертов для оценки подготовленных стратегических решений.

Представленные научно-методологические положения и экспертные оценки реализуемости

и результативности документов стратегического планирования служат аргументом и обоснованием для организации предпланового скрининга проблем, угроз и рисков, внедрения в системе стратегического планирования комплексного адаптивного подхода и проведения аудита реализуемых стратегий и проектов. Целями и задачами соответствующих процедур являются:

- определение, идентификация, приоритизация и причинно-следственный анализ факторов, обуславливающих формирование проблем, угроз и рисков (в действующей системе стратегического планирования указанные факторы определяются не полно, избирательно);
- увязка в единый комплекс задач и мероприятий, предусматривающих адаптацию хозяйства и общества к глобальным изменениям, совершенствование внешней и внутренней политики, модернизацию отраслей и улучшение условий жизнедеятельности населения (в настоящее время доминируют задачи и мероприятия по развитию отраслевой деятельности);
- повышение реализуемости и результативности стратегий и проектов для предотвращения развития кризисных ситуаций и разрывов в социально-экономическом развитии путем оценки полноты учета факторов глобальных процессов и факторов изменения условий жизнедеятельности в формулировках целевых показателей (в настоящее время реализуемость и результативность определяется по показателям институциональной и отраслевой деятельности).

## ЛИТЕРАТУРА

Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миро-

порядка XXI в. // Управленческое консультирование. 2013. Т. 53. № 5. С. 013–019.

Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда тер-

- ролизма и экстремизма // Управленческое консультирование. 2016. Т. 90. № 6. С. 14–25.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.
- Кочемасова Е. Ю. Алгоритм совершенствования стратегического планирования в сфере устойчивого развития и мер национальной безопасности // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы VI Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2018. С. 130–138.
- Кочемасова Е. Ю. Причинно-следственный анализ как инструмент стратегического планирования // Инновации. 2018. Т. 234. № 4. С. 36–42.
- Кочемасова Е. Ю. Стратегическое планирование в России в условиях глобальных трансформаций. М.: Ленанд, 2020. 203 с.
- Маленков Ю. А. Причинно-следственные модели в стратегическом планировании // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2011. № 2. С. 116–129.
- Минтцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000. 330 с.
- Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>
- Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 924 с.
- Фэй Л., Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 596 с.
- Malenkov YuA. Strategic barriers to sustainable development of the economies, firms and projects (EFP) in conditions of global economic crisis threat // Euro-Mediterranean Economic and Finance Review. The Review of Remereg. 2010. Vol. 5. № 2. P. 74–89.
- Kvint VL. The idea of a noosphere of Vernadsky and the regularities predetermining formation of a global noosphere world order of the XXI century. Administrative Consulting. 2013;53(5):013–019. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategic economic influence of a global negative trend of terrorism and extremism. Administrative Consulting. 2016;90(6):14–25. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. Economics and Management. 2011;67(5):3–21. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Teoriya i praktika vzaimosvyazi kategoriy “khoroshaya zhizn” i “kachestvo zhizni” [Theory and practice of the relationship between the categories “good life” and “quality of life”]. Ekonomika kachestva [Quality Economics]. 2013;(4):1–16. (In Russ.)
- Kochemasova EYu. Algoritm sovershenstvovaniya strategicheskogo planirovaniya v sfere ustoychivogo razvitiya i mer natsional'noy bezopasnosti [Algorithm for improving strategic planning in the field of sustainable development and national security measures]. Ekonomicheskaya bezopasnost' Rossii: problemy i perspektivy: materialy VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Economic security of Russia: problems and prospects: materials of the VI International scientific and practical conference]; 2018; Nizhny Novgorod. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alexeyev; 2018. p. 130–138. (In Russ.)
- Kochemasova EYu. Causal analysis as the instrument of strategic planning. Innovations. 2018;234(4):36–42. (In Russ.)

- Kochemasova EYu. Strategicheskoe planirovanie v Rossii v usloviyakh global'nykh transformatsiy [Strategic planning in Russia in the context of global transformations]. Moscow: Lenand; 2020. 203 p. (In Russ.)
- Malenkov YuA. Cause-effect models in the strategic planning. St. Petersburg University Journal of Economic Studies. 2011;(2):116–129. (In Russ.)
- Minttsberg G, Al'stredh B, Lehmpele D. Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ehkursiya po debryam strategiy menedzhmenta [Schools of strategies. Strategic safari: a tour through the wilderness of management strategies]. St. Petersburg: Piter; 2000. 330 p. (In Russ.)
- Sasaev NI, Alabina TA, Brel OA, Voronin VL, Gavrilina DN, Zaitseva AI, et al. Strategizing of Kuzbass region water resources. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 388 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>
- Tompson AA, Striklend ADzh. Strategicheskii menedzhment: Kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: Concepts and cases for analysis]. Moscow: Vil'yams; 2006. 924 p. (In Russ.)
- Faehy L, Rehdell R. Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu [MBA course in strategic management]. Moscow: Al'pina Biznes Buks; 2008. 596 p. (In Russ.)
- Malenkov YuA. Strategic barriers to sustainable development of the economies, firms and projects (EFP) in conditions of global economic crisis threat. Euro-Mediterranean Economic and Finance Review. The Review of Remereg. 2010;5(2):74–89.

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Кочемасова Екатерина Юрьевна, канд. экон. наук, главный специалист, Информационно-аналитический центр «Наука» РАН, Москва, Россия; [hakone@yandex.ru](mailto:hakone@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4732-9298>  
Кочемасов Юрий Владимирович, канд. геог. наук, эксперт Института экологии, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; [Kochemasov2004@yandex.ru](mailto:Kochemasov2004@yandex.ru)

**CONTRIBUTION:** All the authors have contributed equally.

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

**ABOUT AUTHORS:** Ekaterina Yu. Kochemasova, Cand.Sc.(Econ.), Chief Specialist, Information and Analysis Centre “Science” of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; [hakone@yandex.ru](mailto:hakone@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4732-9298>  
Yury V. Kochemasov, Cand.Sc.(Geo.), Expert of the Institute of Ecology, HSE University, Moscow, Russia; [Kochemasov2004@yandex.ru](mailto:Kochemasov2004@yandex.ru)

Оригинальная статья

УДК 316.47:303.4

## Региональная идентичность в стратегировании

М. Г. Леухова<sup>1</sup>, Т. И. Грицкевич<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

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

<sup>2</sup>taigree@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

**Аннотация:** Статья посвящена анализу понятия региональная идентичность, раскрывающего когнитивные основания политики стратегирования управлением и продвижением Стратегии развития регионов Российской Федерации-2035, а также особенности формирования смысловых конструкций идентичности в долгосрочной стратегической инициативе Кемеровского государственного университета в формировании стратегии Кузбасса до 2071 г. Авторы проанализировали вызовы системно-функциональных проблем регионального развития, инициированные социально-экономическими изменениями цифровой экономики. Особое внимание в работе уделяется процессам формирования центров инноваций и лидерства. Выявили общие тенденции трансформирования традиционных ценностей социальных смыслов в стратегической активности наращивания конкурентных преимуществ регионов в единой стратегии государства. Теоретико-методологической основой исследования выступили положения теории стратегии В. Л. Квинта и отдельные методологические положения регионального стратегирования, а также положения теории социальной идентичности и миссии региона, заключающиеся в проведении OTSW-анализа как эффективного инструмента мониторинга и обоснования стратегических возможностей, в частности был применен селективный подход OTSW-анализа. В результате мониторинга и анализа были обнаружены стратегические возможности регионального развития модели, основным компонентом которой является система социальных смыслов, определяющих солидарные усилия в достижении поставленных целей и базовые принципы экологии взаимодействия гибких индивидуально ориентированных бизнес-стратегий региональных компаний, общественных движений, молодежи и амбасадоров инвестиционных проектов. Модель регионального развития позволяет выстраивать целостное видение смыслового ориентирования и инкорпорирования роли каждого. Лидерство и устойчивость инновационных стратегий развития региона как уникальной территории социально-экономической организации обуславливают единство когнитивного пространства и региональной идентичности в определении приоритетных социально-экономических оснований функционирования интегративных структур, инициирующих инновации. Дальнейшее формирование и реализация стратегических приоритетов по этим направлениям обеспечит не только уникальность развития регионов Российской Федерации в долгосрочной перспективе, но и станет базисом мультипликативного импульса социально-экономического развития всего макрорегиона.

**Ключевые слова:** тактика стратегирования, стратегия управления регионом, региональная идентичность, модели стратегических коммуникаций бизнес-сообщества, социальные смыслы

**Цитирование:** Леухова М. Г., Грицкевич Т. И. Региональная идентичность в стратегировании // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 500–516. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-500-516>

Поступила в редакцию 26.09.2022. Прошла рецензирование 05.10.2022. Принята к печати 01.11.2022.



original article

## Regional Identity in Strategy

Maria G. Leukhova<sup>1</sup>, Tatiana I. Gritskevich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

<sup>1</sup> [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

<sup>2</sup> [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

**Abstract:** The article features the concept of regional identity in Kuzbass. On the one hand, regional identity is based on the policy of strategizing the management and promotion as part of the Regional Development Strategy through 2035. On the other hand, it reveals various semantic identity structures in the long-term strategic initiative of Kemerovo State as part of The Kuzbass Development Strategy through 2071. The analysis involved the challenges of systemic and functional problems of regional development that appeared as a result of socio-economic changes in the digital economy. It also described the projects of innovation and leadership centers. The authors believe that the traditional values and social meanings transform as a result of the state strategy aimed at increasing the competitive advantages of the regions. The theoretical and methodological basis of the study relied on the fundamental provisions of V.L. Kvint's theory of strategy, certain methodological provisions of regional strategizing, the theory of social identity, and the mission of the region. The authors performed a selective OTSW analysis as an effective tool for monitoring and substantiating strategic opportunities. They constructed a model of regional development component that consisted of a system of social meanings. This system determined the joint efforts in achieving goals and the basic principles of ecology of interaction between flexible business strategies of regional companies, social movements, the youth, ambassadors of investment projects, etc. The approach provided a holistic vision of semantic orientation, which incorporated every stakeholder. Sustainable innovative strategies of regional development define the region as a unique territory with a unique socio-economic organization. They provide a single cognitive environment and a stable regional identity in determining the priority socio-economic bases for the integrative structures that trigger innovations. Strategic priorities in these areas ensure unique long-term development of the regions, as well as give the multiplicative impulse to the socio-economic development of the entire macroregion.

**Keywords:** strategizing tactics, regional management strategy, regional identity, business community strategic communication models, social meanings

**Citation:** Leukhova MG, Gritskevich TI. Regional Identity in Strategy. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(4):500–516. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-500-516>

Received 26 September 2022. Reviewed 05 October 2022. Accepted 01 November 2022.

## 战略化过程中的区域认同

M.G. Leukhova<sup>1</sup>, T.I. Gritskevich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃

<sup>1</sup> [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

<sup>2</sup> [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

**摘要:** 文章涉及对区域认同概念的分析, 揭示了俄罗斯联邦 2035年区域发展战略管理和促进政策的认知基础; 克麦罗沃国立大学在形成库兹巴斯-2071年战略的长期战略举措中的身份认同语义结构形成的特征。作者分析了数字经济中社会经济变

革引发的区域发展的系统性和功能性问题的挑战；特别关注了创新和领导中心的形成过程；揭示了在统一的国家战略中创造地区竞争优势的战略活动中转变具有社会意义的传统价值观的总体趋势。本研究的理论和方法论基础是V. L. 昆特战略理论的基本规定和区域战略化的某些方法规定、社会身份认同理论的规定和区域的使命，包括进行OTSW-分析作为监测和论证战略机会的有效工具，特别是应用OTSW-分析的选择性方法。作为监测和分析的结果，发现了该模型区域发展的战略机遇，其主要组成部分是社会的意义系统，该系统决定了实现既定目标的共同努力，区域公司、社会运动、青年和投资项目大使灵活的个性化商业战略的互动生态的基本原则使构建意义导向的整体愿景并结合每个人的重要作用成为可能。作为社会经济组织的独特地域，地区创新发展战略的领导力和可持续性决定了认知空间和区域认同的统一性，以确定启动创新的综合结构运作的优先社会经济基础。据推测，这些领域的战略优先事项的进一步形成和实施不仅能确保俄罗斯联邦地区长期发展的独特性，而且还将成为整个宏观区域社会经济发展倍增动力的必要基础。

**关键词：** 战略化战术、区域管理战略、区域认同、企业界的战略沟通模式、战略化的社会意义

编辑部收到稿件的日期：2022年9月26日 评审日期：2022年10月05日 接受发表的日期：2022年11月01日

## ВВЕДЕНИЕ

Как отмечено академиком В. Л. Квинтом, стратегия – «это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»<sup>1</sup>. В общей теории стратегии ученым отмечено, что «конечной целью стратегии является общее развитие социально-экономической системы, направленное в итоге на повышение качества жизни людей»<sup>2</sup>. Процессы категоризации и лингвистических оснований формирования содержательных смыслов оценочных сравнительных понятий, которые являются базовыми в общей доктрине стратегических инициатив, обусловлены механизмами социальных сравнений и общественной психологии и стереотипами оценивания качества жизни и доступности удовлетворения потребностей.

Целью исследования являлся анализ моделирования стратегических инициатив регионального развития на основе социальных смыслов, определяющих солидарные усилия в достижении поставленных целей и эффективность социально-экономических действий. Особое внимание уделяется изучению практики реализации региональной стратегии Кемеровской области – Кузбасса, разработанной группой ученых на основании теории стратегии академика

В. Л. Квинта, которая позволяет анализировать структуры системного взаимодействия ключевых компонентов и механизмы интеграции личностных смыслов кузбассовцев в систему смыслового содержания региональных социально-культурных смыслов и брендов.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической основой исследования выступили основополагающие положения теории стратегии В. Л. Квинта, положения теории социальных сравнений Л. Фестингера, исследовательская концепция определения миссии региона С. Х. Аслановой и Ф. М. Топсахаловой, положения теории социальной идентичности Г. А. Миненкова и Т. И. Грицкевич.

Методами выявления критериев устойчивости региональной модели стратегического развития стали: OTSW-анализ, исследование ключевых показателей мониторинга стратегического планирования, приемы и методы системного и сравнительного анализа, принципы диалектико-материалистического метода познания и комплексного подхода при характеристике экономических исследований. Материалами исследования послужили официальные источники социально-экономических показателей отрас-

<sup>1</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

<sup>2</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

левого и регионального стратегирования в их сопоставлении с научными принципами моделирования устойчивой модели развития личностной, корпоративной, региональной и национальной стратегии, а также материалы региональной практики стратегирования на основе научной теории стратегии В. Л. Квинта (на примере стратегии социально-экономического развития Кузбасса).

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

С. Х. Аслановой и Ф. М. Топсахаловой стратегическое управление регионом рассматривается «как динамическая совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых управленческих процессов, включая анализ внешней и внутренней среды региона; определение миссии региона, целей стратегии его развития; выбор стратегии функционирования и развития региона; реализацию принятой стратегии развития региона; оценку реализации стратегии развития региона, контроля за исполнением»<sup>3</sup>. Именно в системном взаимодействии всех компонентов модели стратегического развития состоит ключевая роль социально-экономических смыслов стратегических целей<sup>4,5,6,7</sup>. Особенностью, которая формирует успешность и эффективность региональных стратегий, является их построение на базовых социальных смыслах, являющихся витальными для сохранения экономического солидарного взаимодействия больших социальных групп в едином экономическом пространстве не только территорий государства, но и межкультурных международных коммуникаций.

Единство когнитивных перцепций при возможности вариативности оценки доводов является важной мыслью теории социальных сравнений. Л. Фестингер и Дж. Тернер отметили, что социальная идентичность и определение личностью выбора принадлежности себя к определенной социальной группе или разделение единства убеждений и принятие обоснований формируются на основе интеллектуальной идентификации созвучия социальных смыслов. Интеллектуальная идентификация раскрывается в механизмах согласования жизненного опыта с восприятием актуальной информации, она формирует мотивацию и определяет приоритеты направлений деятельности. Г. А. Миненков, изучая феномен идентичности, выделяет его стратегическую значимость, поскольку это «категория социального и гуманитарного знания, ориентированная на выявление и описание смысловых характеристик индивидуальных и коллективных действий в контексте (само) определения принадлежности субъектов данных действий к тем или иным группам и/или сообществам и соответствующим ценностно-нормативным регуляциям»<sup>8</sup>.

Лидерство и устойчивость инновационных стратегий развития региона как уникальной территории социально-экономической организации обуславливают единство когнитивного пространства и региональной идентичности в определении приоритетных социально-экономических оснований функционирования интегративных структур, инициирующих инновации. Стратегирование приоритетных направлений развития ключевых точек роста территории реги-

<sup>3</sup> Асланова С. Х., Топсахалова Ф. М.-Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием на региональном уровне // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2–11. С. 2389–2393.

<sup>4</sup> Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

<sup>5</sup> Алабина Т. А., Голубев М. Р., Морозова Е. А. «Стратегия» в стратегировании: теоретические подходы к определению понятия // *Теория и практика стратегирования: Тезисы докладов участников III Международная научно-практическая конференция*. М., 2020. С. 72–75.

<sup>6</sup> Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // *Стратегирование: теория и практика*. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

<sup>7</sup> Новикова И. В. Стратегическое лидерство в нестационарных условиях // *Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции «Экономика промышленности в условиях ограничений»*. М., 2021. С. 272–274.

<sup>8</sup> Миненков Г. Я. Идентичность как предмет политического анализа // *Политическая идентичность и политика идентичности: в 2 т. Т. 1 / под ред. И. С. Семененко, В. В. Лапкина, Л. А. Фадеевой*. М.: Российская политическая энциклопедия, 2011. С. 18–25.

она на долгосрочный период не только формирует инвестиционную привлекательность отрасли, но и определяет приток человеческого капитала в приоритетные направления экономической деятельности. Как отмечено В. Л. Квинтом в теории «системы стратегии», приоритеты, определяемые на основе научного стратегирования и социально-экономического моделирования развития территории, выстраиваются в анализе когнитивных структур единой системы стратегирования следующим образом: глобальная стратегия существования человечества – международная стратегия (экономики отраслей и регионов) – государственная национальная стратегия – государственная отраслевая и региональная стратегия.

Трансграничность цифровой экономики и новые технологические решения социальных коммуникаций сегодня особенно остро выделяют проблему региональной идентичности в формировании не только региональных стратегических инициатив, но и междисциплинарных категорий, способных формулировать регионально-территориальную уникальность в аксиологических параметрах выстраивания системы ценностей и целевых достижений стратегии развития регионов в целостной системе территориальной организации механизма функционирования государства<sup>9,10,11</sup>.

История исследований социальной идентичности формирует методологические основания теоретических построений социальных психологов, которые полагают, что личная идентичность

с определенной социальной группой происходит с целью приобретения фаворитизма, позитивной самооценки и защищенности по отношению к другим группам<sup>12,13,14,15</sup>.

Анализ ключевых категориальных понятий, формирующих когнитивные основания политики стратегирования управлением и продвижением реализации стратегии развития регионов Российской Федерации, является приоритетным в формировании повестки эффективности достижения результатов преобразования. Глобальные тренды социально-экономического развития и реальность мирового отклика ключевых игроков рынка и политической авансены на социально-политические смыслы мировой политики последнее десятилетие демонстрируют борьбу за социальные смыслы.

Современное проектирование нового сегодня неотделимо не только от экономических расчетов эффективности и прибыли, но и от внедрения новых материалов, экологических технологий и концепции обновления или утилизации, биоэтических стандартов, правовых инструментов защиты интеллектуальной собственности и стратегического управления продвижением инноваций в различных отраслях рынка. Наиболее востребованной и практически значимой компетенцией становится наличие аксиологически обусловленных базовых перцептивно-мыслительных структур сознания специалиста, создающего инновационный продукт, которые генерируют концептуальные основания межкультурных и межпредметных коммуникаций «человек –

<sup>9</sup> Concept of noospheric education: innovative methods for developing personal cognitive strategies / E. S. Goldshmidt [et al.] // *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 2019. Vol. 35. P. 383–394. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.45>

<sup>10</sup> Gritskevich T. I., Kazakov E. F., Konovalov A. B. Value of reforming social and economic models of interaction in society development // *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 2019. Vol. 35. P. 402–428. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>

<sup>11</sup> Introduction of IoT solutions to business processes at locomotive enterprises: Efficiency and transformation of social communications / T. I. Gritskevich [et al.] // *Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2021”* / eds. D. B. Solovev [et al.]. Singapore: Springer, 2022. P. 875–883. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4\\_86](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4_86)

<sup>12</sup> Brewer M. B. The social self: On being the same and different at the same time // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1991. Vol. 17. № 5. P. 475–482. <https://doi.org/10.1177/014616729117500>

<sup>13</sup> Brown R. Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges // *European Journal of Social Psychology*. 2000. Vol. 30. № 6. P. 745–778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O)

<sup>14</sup> Ellemers N, van Rijswijk W. Identity needs versus social opportunities: The use of group-level and individual-level identity management strategies // *Social Psychology Quarterly*. 1997. Vol. 60. № 1. P. 52–65. <https://doi.org/10.2307/2787011>

<sup>15</sup> Gritskevich T. I., Kazakov E. F., Konovalov A. B. Value of reforming social and economic models...



человек – вещь – процесс – мир». Инновационные продукты становятся востребованными в том случае, если они позволяют эффективно выстраивать социальную коммуникацию на основе когнитивной идентичности определения приоритетов, целей, сценариев реализации и тактических действий политики продвижения. В этой модели ключевая роль отведена верно сформулированным социальным смыслам устойчивого будущего, гармонии баланса интересов и реализации базовых потребностей человека.

Проблема быстрых и непредсказуемых экономических изменений, выражающихся высвобождением кадров из индустриальных отраслей, заменяемых смарт-механизмами и роботизацией производственных процессов, заставила обратить внимание на развитие новых инновационных отраслей экономики, смарт-индустрий и креативных индустрий<sup>16,17</sup>. Людям, чья профессиональная деятельность выпадает из одних социальных групп, необходимо быстрое включение в новые социальные связи без потери основных витальных социальных смыслов. Региональная идентичность формирует базовые витальные смыслы – это историческое понимание социальных смыслов «моя земля», «моя Родина», «мой регион», «земля моих предков», «край хлеборобов», «край шахтеров» и т. п. С одной стороны, новая динамически развивающаяся реальность открывает перспективы формирования востребованных новыми структурами экономики систем профессиональных коммуникаций и обмена компетенциями. С другой стороны, социальная и эко-

номическая стабильность определяется силой устойчивости социальных смыслов государственной, региональной, социальногрупповой и индивидуальной идентичности. Социальная идентичность в тактике стратегирования определяет систему сдержек и противовесов в балансировании общественных и личностных интересов. Формирование баланса строится на возможности плавного перехода идентифицирования себя с регионом и государством и свободного выражения общественных интересов больших социальных групп. Напротив, формирование стратегических целей создания системы личностного развития и удовлетворение витальных потребностей создают гибкий механизм целеполагания личностных индивидуальных целей в стратегии развития глобальных обществ.

Общая тенденция социальных исследований характеризуется средоточием внимания к поиску основ, удерживающих и направляющих вектор истории человеческого общества<sup>18,19,20,21,22</sup>. Поиск ключевых терминов и феноменов, формирующих усилия в исследовании и понимании базовых потребностей личности в сложной многоуровневой системе межчеловеческих коммуникаций, является идеологически важным в понимании мотивации социально-политического поведения и стратегического управления его позитивными смыслами. Миллениум инициировал активность социально-гуманитарных направлений современной науки в определении базовых и анализе новых понятий в ситуации информационной полифонии доступности

<sup>16</sup> Legal support of digital business: Competencies and tools training future lawyers / V. Ya. Drapezo [et al.] // Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2021” / eds. D. B. Solovev [et al.]. Singapore: Springer, 2022. P. 885–892. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4\\_87](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4_87)

<sup>17</sup> Introduction of IoT solutions...

<sup>18</sup> Борьба за идентичность и новые институты коммуникаций / Н. А. Беляева [и др.]. М.: Российская политическая энциклопедия, 2012. 263 с.

<sup>19</sup> Вопросы образования и психологии / Е. А. Бакланова [и др.]. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. 172 с. <https://doi.org/10.31483/a-10334>

<sup>20</sup> Каличкин К. К. Социальная сплоченность: смыслы интеграции в евразийское пространство // Евразийское образовательное пространство: актуальные проблемы современного социально-гуманитарного знания: сборник статей IV Всероссийской научной конференции с международным участием. Кемерово, 2021. С. 58–60.

<sup>21</sup> Фадеева Л. А. Идентичность как категория политической науки: Исследовательское поле и когнитивный потенциал // Политическая наука. 2016. № 2. С. 164–180.

<sup>22</sup> Шилов Н. А. Русская идентичность в постсоветскую эпоху и её способность к образованию сообщества // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2020. С. 247–254.

идей, теорий и концепций научному сообществу. Социальное взаимодействие базируется на осознании сопричастности совместных действий людей, объединенных общими идеями, в единое общество<sup>23,24,25</sup>. Основой (центром, каркасом) процесса социального взаимодействия является уникальный мыслительный процесс – оперирование общим понятийным аппаратом, позволяющим людям формировать самостоятельное уникальное антропоморфное гносеологическое пространство, удерживающее людей в единстве<sup>26,27,28</sup>. В исследовании проводится анализ специфики антиномии идентичности и индивидуальности как важных основ сопричастности и единения против естественных психических процессов творческого и личностного самовыражения. Историческое балансирование в выборе общего или индивидуального блага определяет общие тенденции философского поиска правды бытия человека в обществе.

Социальные смыслы первой четверти XXI века, их содержательные парадигмы и анализ стратегических инициатив формулирования новых целей и новых смыслов становятся особым осевым временем поиска социальной идентич-

ности личности в конкуренции постоянно взаимодействующих парадигм мультикультурного и многонационального континуума человеческой цивилизации<sup>29,30,31</sup>.

Выстраивание стратегических инициатив инновационной социально-экономической деятельности ключевых лидеров региона тесно связано с формированием содержания понятия региональной идентичности<sup>32,33,34</sup>. Особенность географического местоположения территории, культурно-историческое наследие, специфика экономической практики и сложившиеся традиции эмоционально-культурных особенностей и ценностных установок, присущих большинству индивидов, проживающих в регионе, будут определять содержательные критерии базовых понятий их социально-экономического взаимодействия. Выбор сильных черт психологии поведения, менталитета и когнитивных механизмов успешного социально-экономического взаимодействия будет определять устойчивость идентификации индивидами себя с регионом. Смысловые конструкции региональных ценностей позволяют раскрывать творческий потенциал создания уникальных инновационных продук-

<sup>23</sup> Грицкевич Т. И. Реформаторство и социальное конструирование смыслов в религии // Религия в современном мире: вызовы и перспективы в контексте христианской теологии / под ред. О. Ф. Гавриловой. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 106–137.

<sup>24</sup> Грицкевич Т. И. Социальный порядок: новые смыслы образовательного пространства гуманитарных наук // Евразийское образовательное пространство: актуальные проблемы современного социально-гуманитарного знания: сборник статей IV Всероссийской научной конференции с международным участием. Кемерово, 2021. С. 20–22.

<sup>25</sup> Фадеева Л. А. Идентичность как категория политической науки...

<sup>26</sup> Грицкевич Т. И. Порождение смыслов как основа модальности социального взаимодействия // Модусы социального взаимодействия: концепты идентичности, духовного опыта, общественных преобразований / под ред. О. Ф. Гавриловой [и др.]. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 86–91.

<sup>27</sup> Грицкевич Т. И. Реформаторство и социальное конструирование...

<sup>28</sup> Каличкин К. К. Социальная сплоченность...

<sup>29</sup> Грицкевич Т. И. Антиномии идентичности и индивидуальности в поиске оснований социального взаимодействия // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2020. С. 62–67.

<sup>30</sup> Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников федеральных инновационных площадок как моделирование инновационных образовательных практик вузов // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2021. С. 36–41.

<sup>31</sup> Грицкевич Т. И. Социальный порядок...

<sup>32</sup> Алтухова Е. С. Наука и современное представление молодых россиян о ней: проблемы оценки эффективности развития // Молодежь в условиях цифровизации общества: международный и региональный аспекты: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Кемерово, 2020. С. 346–350.

<sup>33</sup> Государственная программа «Научно-технологическое развитие Российской Федерации». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/858/events> (дата обращения: 07.09.2022)

<sup>34</sup> Инновационное развитие и модернизация экономики. Официальный портал Госпрограмм РФ. URL: <https://programs.gov.ru> (дата обращения: 07.09.2022)

тов и технологий и формировать инновационную инфраструктуру образовательного учреждения с учетом исторических и региональных особенностей, а также целевой аудитории<sup>35,36,37,38,39</sup>.

Стратегические изменения обуславливают формирование новых социальных смыслов социально-экономических трендов, в том числе цифровых, социально-политических коммуникаций в управлении регионом и развитии гражданских инициатив в поддержке единого направления стратегического курса. Они являются глобальными вызовами локальным профессиональным отраслевым сообществам в гибком реагировании ответных действий, определяющих эффективность избранной стратегии управления изменениями отраслевого развития региона и своих компаний.

Построение стратегии развития инновационно-экономической деятельности отраслевых компаний – лидеров региона основывается на формировании единого информационно-когнитивного пространства, позволяющего выстраивать профессиональным командам ключевых компаний – лидеров региона свои личностные траектории роста в консолидированной среде аксиологических ориентиров, направленных на решение задач отраслевого, регионального и международного уровней. Выявление иннова-

ционного потенциала коллективов и сообществ научной школой стратегирования Кемеровского государственного университета позволило создать новые перспективные научно-исследовательские направления, в основу которых были заложены базовые принципы экологии взаимодействия и формирования гибких индивидуально ориентированных моделей регионального уровня, способного выстраивать целостное видение смыслового ориентирования и инкорпорирования в общечеловеческой цивилизации.

Необходимо отметить, что ключевым характеристикам региональной идентичности научной школы стратегии академика В. Л. Квинта уделяется недостаточное внимание<sup>40</sup>. При этом М. К. Алимуратов, К. Л. Астапов, Л. И. Власюк, М. Р. Голубев, Е. А. Морозова, И. В. Новикова, Н. И. Сасаев, А. С. Хворостяная, С. Е. Цивилев, А. Ю. Просеков, М. Г. Леухова, Т. А. Алабина и Т. И. Грицкевич раскрывают отдельные концептуальные аспекты важности социальной и региональной идентичности в стратегировании<sup>41,42,43,44,45,46,47,48,49</sup>.

Отличиями стратегии Кемеровской области – Кузбасса, разработанной группой ученых на основании теории стратегирования академика В. Л. Квинта, является простота структуры системного взаимодействия ключевых компо-

<sup>35</sup> Дραπεзо В. Я., Грицкевич Т. И., Дραπεзо Р. Г. Цифровые доказательства в гражданском, административном и уголовном процессе и формирование цифровых компетенций как профессиональных навыков юриста в вузах // Сибирский антропологический журнал. 2021. Т. 5. № 3. С. 184–198

<sup>36</sup> Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников...

<sup>37</sup> Грицкевич Т. И. Социальный порядок...

<sup>38</sup> Леухова М. Г. Профессиональная подготовка стратегических лидеров в Кузбассе // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 418.

<sup>39</sup> Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Стратегии управления проектами, имеющими статус Федеральной инновационной площадки высшего образования // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 59–66.

<sup>40</sup> Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования...

<sup>41</sup> Алабина Т. А., Голубев М. Р., Морозова Е. А. «Стратегия» в стратегировании...

<sup>42</sup> Новикова И. В. Стратегическое лидерство в нестационарных условиях...

<sup>43</sup> Новикова И. В. Факторы «своевременность» и «инновационная информация» при кадровом стратегировании компании // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 34–39.

<sup>44</sup> Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летия перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

<sup>45</sup> Леухова М. Г. Профессиональная подготовка стратегических лидеров...

<sup>46</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

<sup>47</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов...

<sup>48</sup> Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу...

<sup>49</sup> Окрепилов В. В. Экономика качества: теория и практика стратегического планирования // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 25–33.

нентов и гибкость встраивания личностных смыслов в систему смыслового содержания региональных брендов и социально-культурных смыслов<sup>50,51,52,53,54</sup>. Общественно активные группы и лидеры открыто включаются в реализацию региональной стратегии и формируют витальные социальные смыслы региональной идентичности: «Чистый уголь – Зеленый Кузбасс», «Шерегеш – курорт Кузбасса», «Кузбасс место событий» (фестивали, спортивные и образовательные мероприятия, культурные события), «Кузбасс – территория добра / исполнения желаний / развития / дружбы / процветания / открытий / историй / благополучия / здоровья / добрых поступков...». Новое звучание приобрели старые тренды «Сделано в Кузбассе», «Покупай родное» и «Фермерские продукты» с региональной идентификацией производителей. Образовательные учреждения активно поддерживали научно-исследовательские творческие конкурсы для школьников и молодежи региональных брендов «Цвети шахтёрская земля», «Эрудит» и «Одаренные дети Кузбасса», направленные на изучение экологии, туризма и истории родного края, а также современные научные исследования.

Основной методикой управления инновационными стратегическими инициативами являлись базовая стратегическая концепция инновационного развития Кемеровской области на период до 2030 г., утвержденная Коллегией Администрации Кемеровской области от 29 декабря 2017 г. № 623-р, и Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г., утвержденная Законом Кемеровской

области от 26 декабря 2018 г. № 122-ОЗ, в редакции от 23 декабря 2020 г.

## ВЫВОДЫ

Опережающее прогнозирование потребностей в новых ценностях и целях инновационной гибкой экономики в тесном сотрудничестве с региональной властью позволило бизнесу, науке и власти быстро реагировать на потребности развития региона и его рынка труда, ориентировать образовательный выбор молодежи на ведущие региональные ВУЗы, инициировать и реализовывать новые виды экономической деятельности, способы организации производства, бизнеса и формы занятости на территории региона и обеспечивать диверсификацию экономики Кузбасса, его интеграцию в глобальные (несырьевые) производственные цепочки, решение экологических и социально-экономических проблем региона в интересах долговременного опережающего и устойчивого развития. Авторские коллективы придерживаются единого мнения о том, что необходимо формировать коммуникативные открытые площадки, которые будут способствовать развитию талантливых специалистов в отраслях региональной экономики, стимулировать его инновационную, инвестиционную и предпринимательскую привлекательность и новые возможности формулирования социальных смыслов развития гармоничной личности в регионе, стране и мировой культуре. Механизмы стратегирования развития Кузбасса как региона позволяют включать именно созидательные социальные смыслы региональной идентичности, объединяющие разные социальные группы, и создать креативное пространство

<sup>50</sup> Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>

<sup>51</sup> Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

<sup>52</sup> Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>

<sup>53</sup> Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>

<sup>54</sup> Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>



обмена новыми идеями и духовными ценностями, а значит, формируют устойчивое развитие региона в системе территориальной организа-

ции российской государственности, позволяющей свободу самовыражения и личностной идентификации.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Алабина Т. А., Голубев М. Р., Морозова Е. А. «Стратегия» в стратегировании: теоретические подходы к определению понятия // *Теория и практика стратегирования: Тезисы докладов участников III Международная научно-практическая конференция*. М., 2020. С. 72–75.
- Алтухова Е. С. Наука и современное представление молодых россиян о ней: проблемы оценки эффективности развития // *Молодежь в условиях цифровизации общества: международный, национальный и региональный аспекты: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции*. Кемерово, 2020. С. 346–350.
- Асланова С. Х., Топсахалова Ф. М.-Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием на региональном уровне // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2–11. С. 2389–2393.
- Борьба за идентичность и новые институты коммуникаций / Н. А. Беляева [и др.]. М.: *Российская политическая энциклопедия*, 2012. 263 с.
- Вопросы образования и психологии / Е. А. Бакланова [и др.]. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. 172 с. <https://doi.org/10.31483/a-10334>
- Грицкевич Т. И. Антиномии идентичности и индивидуальности в поиске оснований социального взаимодействия // *Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. Кемерово, 2020. С. 62–67.
- Грицкевич Т. И. Порождение смыслов как основа модальности социального взаимодействия // *Модусы социального взаимодействия: концепты идентичности, духовного опыта, общественных преобразований / под ред. О. Ф. Гавриловой [и др.]*. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 86–91.
- Грицкевич Т. И. Реформаторство и социальное конструирование смыслов в религии // *Религия в современном мире: вызовы и перспективы в контексте христианской теологии / под ред. О. Ф. Гавриловой*. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 106–137.
- Грицкевич Т. И. Социальный порядок: новые смыслы образовательного пространства гуманитарных наук // *Евразийское образовательное пространство: актуальные проблемы современного социально-гуманитарного знания: сборник статей IV Всероссийской научной конференции с международным участием*. Кемерово, 2021. С. 20–22.
- Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников федеральных инновационных площадок как моделирование инновационных образовательных практик вузов // *Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. Кемерово, 2021. С. 36–41.
- Драпезо В. Я. Грицкевич Т. И., Драпезо Р. Г. Цифровые доказательства в гражданском, административном и уголовном процессе

- и формирование цифровых компетенций как профессиональных навыков юриста в вузах // Сибирский антропологический журнал. 2021. Т. 5. № 3. С. 184–198
- Каличкин К. К. Социальная сплоченность: смыслы интеграции в евразийское пространство // Евразийское образовательное пространство: актуальные проблемы современного социально-гуманитарного знания: сборник статей IV Всероссийской научной конференции с международным участием. Кемерово, 2021. С. 58–60.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Леухова М. Г. Профессиональная подготовка стратегических лидеров в Кузбассе // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 418.
- Миненков Г. Я. Идентичность как предмет политического анализа // Политическая идентичность и политика идентичности: в 2 т. Т. 1 / под ред. И. С. Семенов, В. В. Лапкина, Л. А. Фадеевой. М.: Российская политическая энциклопедия, 2011. С. 18–25.
- Новикова И. В. Стратегическое лидерство в нестационарных условиях // Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции «Экономика промышленности в условиях ограничений». М., 2021. С. 272–274.
- Новикова И. В. Факторы «своевременность» и «инновационная информация» при кадровом стратегировании компании // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 34–39.
- Окрепилов В. В. Экономика качества: теория и практика стратегического планирования // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 25–33.
- Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Стратегии управления проектами, имеющими статус Федеральной инновационной площадки высшего образования // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 59–66.
- Ситникова Е. Л. Развитие инновационной инфраструктуры в сфере образования: опыт региона // Социальные отношения. 2019. Т. 29. № 2. С. 90–97.
- Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>

- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Фадеева Л. А. Идентичность как категория политической науки: Исследовательское поле и когнитивный потенциал // Политическая наука. 2016. № 2. С. 164–180.
- Шилов Н. А. Русская идентичность в постсоветскую эпоху и её способность к образованию сообщества // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2020. С. 247–254.
- Brewer M. B. The social self: On being the same and different at the same time // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1991. Vol. 17. № 5. P. 475–482. <https://doi.org/10.1177/014616729117500>
- Brown R. Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges // *European Journal of Social Psychology*. 2000. Vol. 30. № 6. P. 745–778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O)
- Concept of noospheric education: innovative methods for developing personal cognitive strategies / E. S. Goldshmidt [et al.] // *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 2019. Vol. 35. P. 383–394. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.45>
- Ellemers N, van Rijswijk W. Identity needs versus social opportunities: The use of group-level and individual-level identity management strategies // *Social Psychology Quarterly*. 1997. Vol. 60. № 1. P. 52–65. <https://doi.org/10.2307/2787011>
- Gritskevich T. I., Kazakov E. F., Konovalov A. B. Value of reforming social and economic models of interaction in society development // *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 2019. Vol. 35. P. 402–428. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>
- Introduction of IoT solutions to business processes at locomotive enterprises: Efficiency and transformation of social communications / T. I. Gritskevich [et al.] // *Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2021”* / eds. D. B. Solovev [et al.]. Singapore: Springer, 2022. P. 875–883. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4\\_86](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4_86)
- Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>
- Legal support of digital business: Competencies and tools training future lawyers / V. Ya. Drapezo [et al.] // *Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2021”* / eds. D. B. Solovev [et al.]. Singapore: Springer, 2022. P. 885–892. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4\\_87](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4_87)

## REFERENCES

- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by V.L. Kvint in economic research of strategies and its features. *Administrative Consulting*. 2021;153(9):45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

- Alabina TA, Golubev MR, Morozova EA. “Strategy” in strategizing: Theoretical approaches to the definition of the concept. *Strategizing: Theory and practice: Book of abstracts III International Research-to-Practice Conference; 2020; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2020. p. 72–75. (In Russ.)*
- Altukhova ES. Nauka i sovremennoe predstavlenie molodykh rossiyan o ney: problemy otsenki ehffektivnosti razvitiya [Science and what young Russians think about it: issues of assessing the development effectiveness]. *Molodezh' v usloviyakh tsifrovizatsii obshchestva: mezhdunarodnyy, natsional'nyy i regional'nyy aspekty: Sbornik statey Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Youth in the conditions of social digitalization: international, national, and regional aspects: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. p. 346–350. (In Russ.)*
- Aslanova SK, Topsakhalova FM-G. Strategic management of socio-economic development at the regional level. *Fundamental Research. 2015;(2–11):2389–2393. (In Russ.)*
- Belyaeva NA, Belyaeva NM, Borisova NV, Gilev AV, Granatova YuV, Danilova GA, et al. Bor'ba za identichnost' i novye instituty kommunikatsiy [Struggle for identity and new communication institutions]. *Moscow: Rossiyskaya politicheskaya ehntsiklopediya; 2012. 263 p. (In Russ.)*
- Baklanova EA, Barzykina TA, Beketova SI, Bogatyreva LM, Vallis I, Vikhman VV, et al. Voprosy obrazovaniya i psikhologii [Issues of education and psychology]. *Cheboksary: Izdatel'skiy dom “Sreda”; 2021. 172 p. (In Russ.)* <https://doi.org/10.31483/a-10334>
- Gritskevich TI. Antinomii identichnosti i individual'nosti v poiske osnovaniy sotsial'nogo vzaimodeystviya [Antinomies of identity and individuality in the search for the foundations of social interaction]. *Sotsial'nye kommunikatsii: filosofskie, politicheskie, kul'turno-istoricheskie izmereniya: sbornik statey I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Social communications: philosophical, political, cultural, and historical dimensions: Proceedings of the I All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. p. 62–67. (In Russ.)*
- Gritskevich TI. Porozhdenie smyslov kak osnova modal'nosti sotsial'nogo vzaimodeystviya [Generation of meanings as the basis of the modality of social interaction]. In: Gavrilova OF, Gavrilov EO, Gritskevich TI, Zhukova OI, Kazakov EF, et al., editors. *Modusy sotsial'nogo vzaimodeystviya: kontsepty identichnosti, dukhovnogo opyta, obshchestvennykh preobrazovaniy [Modes of social interaction: concepts of identity, spiritual experience, and social transformations]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. pp. 86–91. (In Russ.)*
- Gritskevich TI. Reformatorstvo i sotsial'noe konstruirovaniye smyslov v religii [Reformation and social construction of meanings in religion]. In: Gavrilova OF, editor. *Religiya v sovremennom mire: vyzovy i perspektivy v kontekste khristianskoy teologii [Religion in the modern world: challenges and prospects of Christian theology]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. pp. 106–137. (In Russ.)*
- Gritskevich TI. Sotsial'nyy poryadok: novye smysly obrazovatel'nogo prostranstva gumanitarnykh nauk [Social order: new meanings of the academic space in the humanities]. *Evraziyskoe obrazovatel'noe prostranstvo: aktual'nye problemy sovremennogo sotsial'no-gumanitarnogo znaniya: sbornik statey IV Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Eurasian Academic Space: relevant issues of modern social and humanitarian knowledge: Proceedings of the IV All-Russian Scientific Conference with international participation]; 2020; Kemerovo.*

- Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 20–22. (In Russ.)
- Gritskevich TI, Leukhova MG, Korchagina IV. Sotsial'noe vzaimodeystvie uchastnikov federal'nykh innovatsionnykh ploshchadok kak modelirovanie innovatsionnykh obrazovatel'nykh praktik vuzov [Social interaction of participants of federal innovation platforms as modeling of innovative academic practices of universities]. Sotsial'nye kommunikatsii: filosofskie, politicheskie, kul'turno-istoricheskie izmereniya: sbornik statey II Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Social communication: philosophical, political, cultural, and historical dimensions: Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 36–41. (In Russ.)
- Drapezo VYa, Gritskevich TI, Drapezo RG. Digital evidence in civil, administrative and criminal process and formation of digital competencies as professional skills of a lawyer in universities. Siberian Journal of Anthropology. 2021;5(3):184–198. (In Russ.)
- Kalichkin KK. Sotsial'naya splochnost': smysly integratsii v evraziyskoe prostranstvo [Social cohesion: the meanings of integration into the Eurasian space]. Evraziyskoe obrazovatel'noe prostranstvo: aktual'nye problemy sovremenogo sotsial'no-gumanitarnogo znaniya: sbornik statey IV Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Eurasian Academic Space: relevant issues of modern social and humanitarian knowledge: Proceedings of the IV All-Russian Scientific Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 58–60. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3): 290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kvint VL, Astapov KL. Kuzbass Strategy over 50-year planning horizon: Publications on Strategy of the Kuzbass Region. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):123–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Leuhova MG. Professional education of strategic leaders in Kuzbass. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):418. (In Russ.)
- Minenkov GYa. Identichnost' kak predmet politicheskogo analiza [Identity as a subject of political analysis]. In: Semenenko IS, Lapkina VV, Fadevoy LA, editors. Politicheskaya identichnost' i politika identichnosti: v 2 t. T. 1 [Political identity and identity politics: in 2 vol. Vol. 1]. Moscow: Rossiyskaya politicheskaya ehntsiklopediya; 2011. pp. 18–25. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic leadership in non-stationary conditions. Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Rossii: Sbornik materialov VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii “Ehkonomika promyshlennosti v usloviyakh ogranicheniy” [Problems and Prospects for the Development of Russian Industry: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference “Industrial



- Economics under Restrictions”]; 2020; Moscow. Moscow: KnoRus; 2021. p. 272–274. (In Russ.)
- Novikova IV. The strategizing of labor resources: Factors “timeliness” and “innovative information”. Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference; 2021; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2021. p. 34–39. (In Russ.)
- Okrepilov VV. The economics of quality: Theory and practice of strategic planning. Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference; 2021; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2021. p. 25–33. (In Russ.)
- Prosekov AYu, Gritskevich TI, Leukhova MG. Management strategy of projects qualify as federal innovation platforms for higher education. Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the conference; 2021; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2021. p. 59–66. (In Russ.)
- Sitnikova EL. Innovative infrastructure development in education: Regional experience. Sotsial’nye otnosheniya [Social relations]. 2019;29(2):90–97. (In Russ.)
- Sasaev NI, Alabina TA, Brel OA, Voronin VL, Gavrulina DN, Zaitseva AI, et al. Strategizing of Kuzbass region water resources. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 388 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. Strategizing of Kuzbass human capacity. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Fadeeva LA. Identity as political science term: Research area and cognitive resource. Political Science. 2016;(2):164–180. (In Russ.)
- Shilov NA. Russkaya identichnost’ v postsovetkuyu ehpkhu i eyo sposobnost’ k obrazovaniyu soobshchestva [Russian identity in the post-Soviet era and its ability to form a community]. Sotsial’nye kommunikatsii: filosofskie, politicheskie, kul’turno-istoricheskie izmereniya: sbornik statey I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Social communications: philosophical, political, cultural, and historical dimensions: Proceedings of the I All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. p. 247–254. (In Russ.)
- Brewer MB. The social self: On being the same and different at the same time. Personality and Social Psychology Bulletin. 1991;17(5):475–482. <https://doi.org/10.1177/014616729117500482>
- Brown R. Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. European Journal of Social Psychology. 2000;30(6):745–778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O)
- Goldshmidt ES, Gritskevich TI, Mesheryakova SM, Cherepanov AYu. Concept of noospheric education: innovative methods for developing personal cognitive strategies, Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 2019;35:383–394. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.45>
- Ellemers N, van Rijswijk W. Identity needs versus social opportunities: The use of group-level and

- individual-level identity management strategies. *Social Psychology Quarterly*. 1997;60(1):52–65. <https://doi.org/10.2307/2787011>
- Gritskevich TI, Kazakov EF, Konovalov AB. Value of reforming social and economic models of interaction in society development. *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 2019;35:402–428. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>
- Gritskevich TI, Leukhova MG, Gagin PV, Kalichkin KK, Yakimova NS. Introduction of IoT solutions to business processes at locomotive enterprises: Efficiency and transformation of social communications. In: Solovev DB, Savaley VV, Bekker AT, Petukhov VI, editors. *Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2021”*. Singapore: Springer; 2022. pp. 875–883. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4\\_86](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4_86)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(3):188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>
- Drapezo VYa, Drapezo RG, Gritskevich TI, Leukhova MG. Legal support of digital business: Competencies and tools training future lawyers. In: Solovev DB, Savaley VV, Bekker AT, Petukhov VI, editors. *Proceeding of the International Science and Technology Conference “FarEastCon 2021”*. Singapore: Springer; 2022. pp. 885–892. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4\\_87](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8829-4_87)

**ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Работа выполнена в рамках КНТП полного инновационного цикла «Разработка и внедрение комплекса технологий в области разведки и добычи твердых полезных ископаемых, обеспечения промышленной безопасности, биоремедиации, создания новых продуктов глубокой переработки из угольного сырья при последовательном снижении экологической нагрузки на окружающую среду и рисков для жизни населения», утвержденной Распоряжением Правительства от 11.05.2022 № 1144-р, и мероприятия № 7 «Геоинформационная система цифрового регионального управления».

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** М. Г. Леухова – написание разделов введение, объекты и методы исследования, результаты и их обсуждение (опыт Кемеровской области – Кузбасса в реализации мероприятий региональной идентичности), выводы. Т. И. Грицкевич – аннотация, написание разделов объекты и методы исследования, результаты и их обсуждение (стратегический анализ конкурентных преимуществ регионов РФ), выводы.

**FUNDING:** The work was carried out within the framework of the CSTP of the full innovation cycle “Development and implementation of a complex of technologies in the field of exploration and extraction of solid minerals, industrial safety, bioremediation, creation of new products of deep processing from coal raw materials with a consistent reduction of the environmental burden on the environment and risks to the life of the population” Government Decree No. 1144-r dated 05.11.2022, Event No. 7 “Geoinformation system of digital regional management”.

**CONTRIBUTION:** M.G. Leukhova – writing sections introduction, objects and methods of research, results and discussions (the experience of the Kemerovo region – Kuzbass in the implementation of regional identity measures), conclusions. T.I. Gritskevich – abstract, writing sections objects and methods of research, results and discussions (strategic analysis of competitive advantages of the regions of the Russian Federation), conclusions.

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

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

Грицкевич Татьяна Игоревна, д-р фил. наук, профессор кафедры философии и общественных наук, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

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

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

Tatiana I. Gritskevich, Dr.Sc.(Phil.), Professor of the Department of Philosophy and Social Science, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

Оригинальная статья

УДК 303.4(339.98:339.548)

## **Стратегический анализ межстрановых торговых конфликтов на примере экономик ведущих стран и IT-индустрии**

Д. С. Евдокимов

Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Москва, Россия; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com);<https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

**Аннотация:** Сложноконтролируемые процессы, вызываемые торговыми (санкционными) войнами, можно анализировать только по прошествии времени, т. к. эффект от принимаемых управленческих решений на государственном уровне ощущается позже. Современные методы ведения такой борьбы изменились и теперь они предусматривают коллективное давление на страну-конкурента. Помимо экономического рычага, чаще всего задействуется и силовой механизм. За последние годы экономики стран мира претерпели множество кризисов, торговых конфликтов и «черных лебедей». По данным Международного валютного фонда, надеяться на прежний рост экономик не приходится, а значит, наиболее востребованная сфера IT-технологий будет вынуждена перестраиваться. Объектами исследования являлись ведущие экономики стран мира, их IT-индустрия и санкционная политика последних лет. Методологическая основа исследования основывалась на научных трудах, аналитических сводках, статистических сборниках и экспертных оценках отечественных и международных авторов, которые рассматривали международные торговые войны, санкционные политические инструменты и IT-отрасль на различных экономических уровнях. В данной работе рассмотрены межстрановые торговые конфликты в контексте исторической трансформации и современной истории, проанализировано текущее состояние экономик мировых держав по показателям ВВП и рассмотрена IT-отрасль как передовой драйвер цифровизации стран и перспективное направление для вложения бюджетных средств. Некоторыми экспертами отмечается малая эффективность отстаивания своих политических и экономических интересов с помощью полномасштабных санкций. В современной истории большинство всех санкционных войн приходится на долю стран Запада и США. Это наводит на мысли об их выгоде от применения такого рода механизмов в ведении диалога с «непокорными» странами. IT-отрасль будет трансформироваться и подстраиваться под новые реалии, а эпоха однополярного мира, навязываемая США, уходит в историю, т. е. происходит перестройка международных экономических связей.

**Ключевые слова:** межстрановые торговые войны, санкционные войны, национальная экономика, международная торговля, цифровизация, IT-технологии

**Цитирование:** Евдокимов Д. С. Стратегический анализ межстрановых торговых конфликтов на примере экономик ведущих стран и IT-индустрии // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 517–530. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-517-530>

Поступила в редакцию 03.10.2022. Прошла рецензирование 11.10.2022. Принята к печати 14.10.2022.

original article

## **Strategic Analysis of International Trade Conflicts: Leading Economies and Their IT Industries**

Dmitry S. Evdokimov

Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com);

<https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

**Abstract:** The difficult-to-control processes caused by trade wars and sanctions can be analyzed only post factum, since the large-scale state-level decisions need time to take effect. Modern trade-war methods usually include a collective pressure on the competing country, and the economic leverage is accompanied by the power politics. In recent years, national economies have undergone many crises, trade conflicts, and black swan events. The International Monetary Fund predicts no return to former economic growth rates. The IT industry is an advanced digitalization driver and a promising direction for state investments. The sphere of IT technologies will also have to adjust to the new circumstances. This study focuses on the IT industries of the world's leading economies and the sanctions policy of the recent years. The research relied on domestic and international scientific papers, analytical reports, statistical collections, and expert assessments related to the topic of international trade wars, political sanctions, and the IT industry. The author considered international trade conflicts both diachronically and synchronically. The current state of the leading economies was described in terms of their GDP. Some experts report the low effectiveness of full-scale sanctions in defending political and economic interests. Since Western Europe and the United States were responsible for most trade wars in the past, they probably find this mechanism beneficial in conducting a dialogue with their opponents. The author believes that the IT industry will be able to adapt to the new economic reality as the era of the unipolar world imposed by the United States is fading into history, triggering inevitable changes in the international economic relations.

**Keywords:** international trade wars, sanctions wars, national economy, international trade, digitalization, IT technologies

**Citation:** Evdokimov DS. Strategic Analysis of International Trade Conflicts: Leading Economies and Their IT Industries. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):517–530. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-517-530>

Received 03 October 2022. Reviewed 11 October 2022. Accepted 14 October 2022.

### **国家间贸易冲突的战略分析——以领先经济体和IT产业为例**

D.S. Evdokimov

俄罗斯科学院中央经济与数学研究所，俄罗斯莫斯科; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

**摘要:** 对贸易（制裁）战引起的复杂过程只能随着时间的推移进行分析，因为在国家层面做出的管理决策的影响将在未来时间才能感受到。斗争的现代方法已经改变，现在包含对竞争国施加集体压力。除了经济杠杆以外，使用武力的情况也比较普遍。近年来，世界经济经历了多次危机、贸易冲突和“黑天鹅”事件。根据国际货币基金组织的说法，我们不能指望经济像以前那样增长，这意味着最热门的IT技术领域必须重新调整。本研究的对象是世界领先的经济体、其IT产业和近年来的制裁政策。本研究的方法论基础是国内外作者的科学论文、分析报告、统计汇编和专家评估，在不同的经济层面研究了国际贸易战、制裁政策工具和IT产业。在历史转型和现代史的背景下研究了跨国贸易冲突，以国内生产总值为视角分析了世界大国经济的现状，并将IT产业视为国家数字化的先进驱动力和有前景的预算资金投资领域。一些专家指出，通过全



面制裁来维护政治和经济利益的做法缺乏有效性。在现代历史上,大多数制裁战都是由西方国家和美国打的。这使人产生一些想法,即他们利用这一机制在与«顽固»国家的对话中获利。IT产业将转型以适应新现实,由美国强加的单极世界时代将成为历史。国际经济关系的重组正在进行中。

**关键词:** 国家间贸易战、制裁战、国民经济、国际贸易、数字化、IT技术

编辑部收到稿件的日期: 2022年10月03日 评审日期: 2022年10月11日 接受发表的日期: 2022年10月14日

## ВВЕДЕНИЕ

Международные торговые конфликты имеют богатую историю происхождения, но использовались они как инструмент противостояния сверхдержав в борьбе за мировое лидерство в экономической и политической сферах. Стратегии, тактики и приемы международных торговых конфликтов совершенствовались на протяжении столетий. Обратившись к истории и проведя анализ, можно с уверенностью сказать, что это успешный механизм в борьбе с основными конкурентами. Рассматривая период современной истории, стоит отметить нарастающую эскалацию и напряженность со стороны ведущих стран мира, на долю которых приходится более 60 % всех доходов от мировой торговли (США, Евросоюз, Россия, Китай). Руководствуясь внешней политикой и собственными интересами, сверхдержавы ослабляют всю мировую экономику. Конфронтация ведущих стран не только пагубно отражается на экономиках их торговых партнеров, но и напрямую затрагивает глобальные социально-экономические процессы. Активная фаза торговой вражды между США и Китаем, которая началась в 2017 г., увеличила товарный дефицит США в 2020 г. на 6 %, достигнув своего исторического максимума и составив \$916 млрд. Китай также понес экономические потери, в результате которых увеличилась безработица

и упали темпы роста экономики. Очевидно, что эпоха однополярного и даже двухполярного мира изжила себя. Наступает время многополярного мира, включая не только США, Россию и Китай, но и другие страны с быстроразвивающимися экономиками<sup>1,2,3</sup>.

Активную торговую конфронтацию между Китаем и США усугубило наступление пандемии COVID-19 в 2020 г., которая стала для экономик всего мира «черным лебедем», разрушившим большинство перспектив и планов, особенно для малого и среднего бизнеса. Однако это стало дополнительным драйвером для развития IT-индустрии и ускорило темпы роста повсеместной цифровизации и применения технологий, связанных с удаленной работой, доставкой и цифровой платформой для социально-экономических процессов. Этот аспект можно принять за положительную сторону пандемии. Без сферы IT-технологий невозможно представить современное производство, социальную и экономическую сферы государственного управления. Поэтому наиболее уязвимым звеном в торговых конфликтах оказалась именно она, т. е. «удар» по этой сфере деятельности автоматически затрагивает все сопряженные направления государственного управления<sup>4,5,6</sup>.

<sup>1</sup> Почему в Пентагоне заговорили о триполярном мире. URL: <https://vz.ru/world/2021/11/4/1127573.html> (дата обращения: 05.09.2022).

<sup>2</sup> Евдокимов Д. С. Анализ эскалации межстрановых торговых войн и программно-вычислительные возможности ситуационных центров для оценки их последствий // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 4. <https://doi.org/10.18254/S207751800017756-0>

<sup>3</sup> Пак С. Торговая война Китая и США: что будет с китайской экономикой? // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2020. Т. 15. № 2. С. 213–235. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-02-10>

<sup>4</sup> Моделирование и оценка национальной силы разных стран мира / В. Л. Макаров [и др.] // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 3. (На англ.) <https://doi.org/10.18254/S207751800016081-8>

<sup>5</sup> Национальная безопасность стран мира / В. Л. Макаров [и др.] // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 3. (На англ.) <https://doi.org/10.18254/S207751800016011-1>

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической основой данного исследования являлись научные труды, аналитические сводки и экспертные оценки отечественных и международных авторов, которые рассматривали торговые войны, санкционные политические инструменты и IT-отрасль на различных экономических уровнях. Статистические показатели сформированы с помощью открытых источников государственных структур и общепринятых международных источников информации. Пристальное внимание уделено основным экономическим показателям ВВП, характеризующим рейтинг ведущих мировых держав. Проведен анализ рынка IT-компаний, который в последние годы представляет особую значимость и является одним из самых быстроразвивающихся направлений. Эта сфера попала под пристальное внимание, т. к. является наиболее чувствительной и уязвимой для атак со стороны недружественных стран. В ход идут многофункциональные инструменты, позволяющие наиболее эффективно выводить из строя стратегически важную инфраструктуру стран-конкурентов, киберугрозы, общие санкционные инструменты и адресные санкции в отношении «заблокированных» компаний, а также физических лиц, чье участие в международных отношениях наиболее значимо для государств-конкурентов<sup>7,8</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Причины и следствия санкционной международной политики

Рассматривая вехи истории, стоит отметить, что понятия «санкции», «межстрановые торговые войны» и «экономические войны» претерпели трансформации. Однако не изменилась

их цель – подмять под себя конкурента и занять лидерство. Еще в Древней Греции существовали морские союзы, которые диктовали условия торговли для других стран. Например, против Персидской империи. Наиболее прямолинейным и эффективным методом ведения борьбы были сухопутные и портовые блокады. Один из примеров масштабной блокады 1806–1814 гг. – «континентальная блокада» Франции в отношении Великобритании. После Первой мировой войны понятие «санкции» было закреплено в уставе Лиги Наций (ст. 16) и затем в ООН. Окончание Второй мировой войны стало импульсом для ужесточения Холодной войны путем введения санкций при масштабных международных конфликтах.

Санкции делятся на категории: «всеобъемлющие» и «адресные». Первые влияют на все государственные сферы и имеют серьезные последствия для граждан и экономик, а вторые могут применяться в отношении отдельных компаний или физических лиц для минимизации собственных последствий. Пример применения второго типа – введение санкций США в отношении отдельной российской организации: ФНПЦ «Алтай» в 2004 г. Наиболее яркий пример – это создание санкционных списков США против физических и юридических лиц России с 2014 г.<sup>9,10</sup>

Современная история насчитывает немало торговых войн. В качестве примера можно выделить пять наиболее значимых, где можно подвести промежуточный итог:

- «Банановая» война – конфронтация между США и ЕС в 1999 г. Ее итогом стало признание США торговых пошлин суммарно на \$500 млн в год;

<sup>6</sup> Альберт Бахтин: агент-ориентированные модели помогут предсказать «черных лебедей». URL: <http://freeconomy.ru/intervyu/albert-bahtin-agent-orientirovannye-modeli-pomogut-predskazat-chernyh-lebedej.html> (дата обращения: 05.09.2022).

<sup>7</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>8</sup> Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>

<sup>9</sup> Мытарева Е. А. «Торговая война» как средство нетарифного регулирования международной торговли // Вестник Кемеровского государственного университета. 2010. Т. 41. № 1. С. 74–77.

<sup>10</sup> Агеева А. Ф. Гуманитарные последствия всеобъемлющих санкций // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 2. С. 20–37.

- «Мясная» война – конфронтация между США и ЕС в 1999 г. После ее окончания США получили торговые пошлины суммарно на \$116 млн в год;
- «Зерновая и зернобобовая» война – конфронтация между США и ЕС, начавшаяся в 1999 г. Формально торговая война не завершена;
- «Налоговая» война – конфликт между США и ЕС, начавшийся в 2000 г. и закончившийся в 2002 г. Ее итогом стало присуждение ЕС торговых пошлин суммарно на \$4 млрд в год;
- «Банановая» война, начавшаяся в 2009 г. Результатом стало поражение ЕС и снижение цен на бананы и ряд других фруктов<sup>11,12</sup>.

Как показала история, санкционные и межстрановые торговые войны – это обоюдоострое оружие, способное причинить ущерб как чужой социально-экономической сфере, так и своей. На вопрос «для какой страны будет больше ущерб?» можно ответить только спустя время и после проведения детального анализа основных экономических показателей. Современный функционал санкций усовершенствовался, что позволяет использовать его для ведения «гибридных войн», т. е. введение санкций в качестве мер по экономическому сдерживанию и нанесению финансового ущерба государству, а также применению силовых инструментов. Такая практика применяется Западом во главе с США. Наиболее эффективным они считают использование таких инструментов совместно с альянсом, т. е. комплексное решение стран НАТО по введению санкций и задействования силовых методов, что можно наблюдать в новейшей истории<sup>13,14</sup>.

Международные инструменты давления и борьбы практически не изменились, но стали функциональнее, изобретательнее, адаптивнее

и современнее. Однако их суть осталась прежней – ослабить, разбалансировать, оказать давление, а в некоторых случаях уничтожить экономическую систему недружественного государства, мешающего на пути к мировому господству. Стоит сказать, что каждая страна ставит в приоритет свои политические и экономические интересы. В случае противостояния ведущие страны будут не готовы смириться с поражением и будут вести эту борьбу до конца или пока не найдут приемлемые условия для урегулирования конфронтации. Однако такие паузы недолговечны и при наступлении очередного конфликта разгораются с новой силой. Как отмечается многими экспертами, введение торговых ограничений и санкций в отношении конкретных государств связано не только с экономическими целями, но и политическими. Среди наиболее значимых причин можно выделить следующие:

- внутривнутриполитическое поддержание имиджа – для поддержки доверия собственных граждан и указания политического вектора развития;
- демонстрация силы – применяется против слабых экономик и основывается на формуле: стоимость введенных санкций меньше, чем бездействие;
- устранение конкурентов – введение мер для устранения прямых конкурентов, которые мешают продвижению торговых связей и завоеванию лидерства в конкретной отрасли;
- политическое давление – связано с корректировкой внешнеполитического курса в свою пользу.
- защита суверенитета и безопасности – связана с угрозой национальной безопасности в различных сферах государственной деятельности<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Евдокимов Д. С. Анализ эскалации межстрановых торговых войн...

<sup>12</sup> Мытарева Е. А. «Торговая война» как средство...

<sup>13</sup> Чанышев Р. Н., Исанов И. Э. Феномен «санкционной войны» в системе современных международных отношений // Наука. Общество. Оборона. 2021. Т. 9. № 4. <https://doi.org/10.24412/2311-1763-2021-4-29-29>

<sup>14</sup> World trade wars: Scenario calculations of consequences / V. L. Makarov [et al.] // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2020. Vol. 90. № 1. P. 88–97. <https://doi.org/10.1134/S1019331620010207>

**Таблица 1. Реальный ВВП, годовое изменение в % 2021–2023 гг.**

**Table 1. Real GDP, annual % change in 2021–2023**

Страны с развитой экономикой						
№	Страна	2021 г. (факт)	2022 г. (прогноз)	2023 г. (прогноз)	2022/2021 гг.	2023/2021 гг.
1	США	5,6	4,0	2,6	–1,6	–3,0
2	Германия	2,7	3,8	2,5	1,1	–0,2
3	Франция	6,7	3,5	1,8	–3,2	–4,9
4	Италия	6,2	3,8	2,2	–2,4	–4,0
5	Испания	4,9	5,8	3,8	0,9	–1,1
6	Япония	1,6	3,3	1,8	1,7	0,2
7	Великобритания	7,2	4,7	2,3	–2,5	–4,9
8	Канада	4,7	4,1	2,8	–0,6	–1,9
Страны с развивающейся экономикой						
9	Китай	8,1	4,8	5,2	–3,3	–2,9
10	Индия	9,0	9,0	7,1	0,0	–1,9
11	ASEAN-5	3,1	5,6	6,0	2,5	2,9
12	Россия	4,5	2,8	2,1	–1,7	–2,4
13	Бразилия	4,7	0,3	1,6	–4,4	–3,1
14	Мексика	5,3	2,8	2,7	–2,5	–2,6
15	Саудовская Аравия	2,9	4,8	2,8	1,9	–0,1
16	Нигерия	3,0	2,7	2,7	–0,3	–0,3
17	Южная Африка	4,6	1,9	1,4	–2,7	–3,2

### **ВВП как основной показатель ведущих экономик мира**

Экономические возможности некоторых стран уменьшились из-за различных кризисов последних лет, а темпы развития экономик ведущих стран сократились. По данным Международного валютного фонда, средний показатель реального ВВП (годовое изменение в %) в мире упадет с 5,9 % в 2021 г. до 3,8 % в 2023 г. У стран с развитой экономикой этот показатель упадет с 5 % в 2021 г. до 2,6 % в 2023 г., а у развивающихся снижение составит почти два процента: с 6,5 % в 2021 г. до 4,7 % в 2023 г.

Рассматривая статистику Международного валютного фонда, можно сделать вывод о серьезном спаде реального ВВП всех миро-

вых держав, за исключением Индии, стран ASEAN-5 и Саудовской Аравии (табл. 1<sup>16</sup>). Резкое и самое большое падение предположительно будет в Бразилии: с 4,7 % в 2021 г. до 0,3 % в 2022 г. и скорректируется до 1,6 % в 2023 г.

Ранжирование ведущих стран мира по данным Международного валютного фонда по показателю ВВП (2021 г.):

- США – \$22,9 трлн;
- Китай – \$16,9 трлн;
- Япония – \$5,1 трлн;
- Германия – \$4,2 трлн;
- Великобритания – \$3,1 трлн;
- Индия – \$2,9 трлн;
- Франция – \$2,9 трлн;
- Италия – \$2,1 трлн;

<sup>15</sup> Агеева А. Ф. Гуманитарные последствия всеобъемлющих санкций...

<sup>16</sup> Составлено автором на основании данных МВФ. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022> (дата обращения: 01.09.2022).

Канада – \$2,0 трлн;  
Южная Корея – \$1,8 трлн;  
Россия – \$1,6 трлн.

Россия, заняв 11 место, не попадает в ТОП-10 стран по показателю ВВП. Однако наблюдается рост, по сравнению с 2020 г., а именно с \$1,46 трлн в 2020 г. до \$1,6 трлн в 2021 г.

Помимо рейтинговых значений Международного валютного фонда, важно отметить, что основные экономические показатели США и Китая в 2019 г. подверглись большому потрясению за счет санкционного давления со стороны США. Это оказало дополнительное воздействие на сокращение темпов роста реального ВВП. Промежуточные итоги затяжной торговой войны между США и Китаем можно охарактеризовать как убыточные для обеих стран. Такое соперничество пагубно повлияло и на других участников международной торговли. Финансовые последствия для США:

- товарный дефицит в 2020 г., увеличившись на 6 %, достиг своего исторического максимума и составил \$916 млрд (около 50 % составляет дефицит торговли между США и Китаем);
- экспорт товаров в 2020 г. упал на 13 % и достиг отметки \$1,4 трлн;
- импорт товаров в 2020 г. сократился на 6 % и составил \$2,3 трлн.

Эти показатели свидетельствуют о затянувшихся кризисных ситуациях с дополнительными отягчающими обстоятельствами в виде пандемии и санкционных политик в отношении ряда стран. Давление на экономические системы передовых держав в области IT-индустрии влияет на темпы роста, т. е. тормозит стремительное развитие этой сферы. Для более наглядного анализа ниже собраны показатели, характеризующие темпы роста и общую тенденцию развития IT-компаний в этом направлении<sup>17,18</sup>.

### Анализ показателей на рынке IT-технологий в мире

Для того чтобы понять из каких основных компаний состоит рынок IT-услуг, стоит обратиться к общедоступной информации. Рассмотрены ТОП-15 компаний по трем ключевым показателям и их специализации (табл. 2<sup>19</sup>).

Около четырех миллионов сотрудников в ТОП-15 организациях IT-индустрии совокупной стоимостью \$9,893 млрд и годовым доходом в \$1,816 млрд приходится на долю США, т. е. около 70 % этих организаций. По данным «TAdviser100», совокупная выручка ТОП-100 организаций IT-отрасли в России за 2021 г., конвертируя в валюту, составляет \$48 млрд или 2,6 % от суммарного дохода ТОП-15 организаций в мире.

Анализируя информационные данные, можно сделать вывод о том, что главным производителем IT-технологий является США как по совокупному объему, так и в отдельных сферах деятельности. Однако наблюдается тенденция к разделению рынка, особенно между Китаем. Согласно данным аналитической организации Gartner рынок IT по сумме потраченных средств вырастет на 5,5 % в сравнении с предыдущим годом (2021 г.) и составит \$4,5 трлн. Эти расходы можно подразделить на пять категорий:

- коммуникационные услуги – \$1,5 трлн;
- IT-услуги – \$1,3 трлн;
- цифровые устройства – \$820 млрд;
- программное обеспечение – \$700 млрд;
- системы для «data» центров – \$207 млрд.

Китай выходит в лидеры цифровой индустрии, создавая новейшие технологии. Цифровая трансформации диктует свои правила для мирового сообщества. Руководствуясь статистической информацией из открытых источников данных, в 2020 г. расходы Китая в данном направлении составили \$378 млрд, т. е. 2,4 % от ВВП страны.

<sup>17</sup> Агеева А. Ф. Оценка последствий мировых санкционных войн // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 8. С. 34–46. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-8-34-46>

<sup>18</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 2 // Экономика и математические методы. 2022. Т. 58. № 2. С. 7–21. (На англ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880020009-8>

<sup>19</sup> Составлено автором на основании открытых интернет источников.



**Таблица 2. ТОП-15 крупнейших IT-компаний в мире в 2022 г.**

**Table 2. Global Top 15 largest IT companies, 2022**

№	Наименование	Штат сотрудников	Стоимость млрд долл.	Доход млрд долл.	Принадлежность	Страна
1	Amazon	1 298 000	1 650	443	Облачные вычисления, ИИ	США
2	Apple	147 000	2 350	347	ПО, облачные расчеты, финтех, ИИ	США
3	Alphabet	135 301	1 850	220	Интернет услуги	США
4	Microsoft	181 000	2 210	168	ПО, облачные расчеты, интернет-услуги	США
5	Meta Platforms Inc. <sup>20</sup>	58 600	903	104	Социальные сети	США
6	Dell Technologies	133 000	32	108	Компьютерное ПО, облачные расчеты	США
7	IBM	307 600	126	67	Компьютерное ПО, облачные расчеты, ИИ	США
8	HP Enterprise	51 000	33	65	Интернет вещей, облачное программирование, ПО, ИИ, облачные хранилища	США
9	Accenture	624 000	172	60	Бизнес-консультирование, стратегии, технологии	Ирландия
10	Cisco Systems	79 500	178	52	Сетевое ПО	США
11	TD Synnex	270 000	9	52	Технологии, ПО, IT-консультации	США
12	Oracle	143 000	188	42	Корпоративное ПО, облачное программирование	США
13	SAP	107 400	103	33	Корпоративное ПО	Германия
14	Fujitsu	124 200	25	29	ПО, IT-услуги и консультирование, телекоммуникации	Япония
15	NEC	117 400	10	26	Облачные вычисления, IT-услуги	Япония
Итого		3 777 001	9 839	1 816	–	

На период с 2021 по 2025 гг. планируется увеличивать каждый год расходы на 7 % по сравнению с предыдущим годом. Помимо этого, предусмотрено повышение расходов на перспективные научные исследования: разработка квантовых технологий, изучение и модернизация техноло-

гий искусственного интеллекта, эксперименты, связанные с изучением мозговой и когнитивной деятельностью человека, и др.<sup>21,22,23</sup>.

Китай, развиваясь по пути социализма, взял основные идеи функционирования государства у Советского союза, но модифицировал слабые

<sup>20</sup> Компания Meta Platforms, владеющая социальными сетями Facebook и Instagram, признана экстремистской организацией, ее деятельность запрещена на территории РФ.

<sup>21</sup> Китай повышает госрасходы на науку и технологические исследования. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4713803> (дата обращения: 20.10.2021).

и уязвимые места. Это позволило Китаю стать первой экономикой в мире. Китай настолько погружен в идеологию просуществовавшей шестьдесят восемь лет мировой державы, что создал отдельное научное направление, где специалистам необходимо было ответить на главный и сложный вопрос – в чем причина распада СССР. Исследования длятся уже давно и выводы специалистов сводятся к тому, что распад СССР был связан с принудительным ограничением работы рыночного механизма, хотя страна обладала колоссальным техническим и инновационным потенциалом, если проводить аналогию с другими мировыми державами. Внутренняя замкнутая система привела к замедлению развития технологий из-за ограниченности возможностей. Китай, усвоив данный урок, стремится придерживаться рыночной ориентации и пути «открытых инноваций». Как подчеркнул декан «Института исследований современного Китая», Китай пока еще отстает от США в сфере создания технологических инноваций, но они видят главную перспективу – переход от «собрано в Китае» до «создано в Китае». США и Китай, помимо борьбы экономической, которая сказывается на всем мировом порядке, соперничают в сфере инновационных технологий. Поэтому ИТ-отрасль как в мире, так и для Китая является если не первой, то одной из первых отраслей, куда будут вливаться основные финансовые потоки государственного бюджета<sup>23,24</sup>.

### Российский рынок ИТ-технологий

В 2022 г. прогнозировалось серьезное падение импорта, в том числе в ИТ-сфере. Поэтому в этом

году Россия не досчитается большого количества нужных для роста этой отрасли комплектующих. Центробанк спрогнозировал, что падение составит около 40 %. Тем временем на рынке валют все более популярной валютой становится юань. На биржевых торгах доля юаня выросла в 14 раз – с 0,5 до 7 %. Эту валюту используют как альтернативу для доллара, а значит, часть продукции можно будет компенсировать за счет успешной торговли с Китаем. Объем торгов юань/рубль в мае 2022 г. составил около 300 млрд рублей, а вот доллар/рубль сократился: с 7,4 трлн рублей в феврале до 2,15 трлн рублей к третьему полугодю 2022. Все это можно воспринимать как поворотный момент для российской экономики и переориентацию на азиатский рынок. В этой связи стоит привести ТОП-10 российских компаний, которые заняты в ИТ-отрасли (табл. 3<sup>26</sup>).

Бессменным лидером рейтинга является компания «Ростех», которая увеличила выручку на 32 % по сравнению с предыдущим годом. На втором месте расположилась «OCS Distribution», на третьем – «Марвел-Дистрибуция». Общая доля влияния пяти крупнейших компаний сократилась с 39 до 37,7 %. Негативные последствия санкций оказывают дополнительное давление на компании, преимущественно работающие на экспорт (на такие организации приходится около 70 % экспорта компьютерных услуг по данным на 2021 г., из которых 35 % были ориентированы на США)<sup>27</sup>.

Перспективы для ИТ-отрасли туманны без разворота и переориентации на другие рынки, которые не подвержены западному влиянию во главе

<sup>22</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Логинов Е. Л. Применение экономико-математических методов и моделей оптимального планирования в цифровой экономике будущего. ЦЭМИ АН СССР и ЦЭМИ РАН: прогностическая интерпретация и развитие научного наследия нобелевских лауреатов Л. В. Канторовича и В. В. Леонтьева. М.: ЦЭМИ РАН, 2022. 247 с.

<sup>23</sup> Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Epstein J. M. Agent-based modeling for a complex world. M.: GAUGN, 2021. 74 p.

<sup>24</sup> Mashkova A. L., Bakhtizin A. R. Algorithm and data structures of the agent-based model of trade wars // 2021 IEEE 15th International Conference on Application of Information and Communication Technologies. Baku, 2021. P. 1–6. <https://doi.org/10.1109/AICT52784.2021.9620279>

<sup>25</sup> Multi-agent approach in planning and scheduling of production as part of a complex architectural solution at the enterprise / A. Bakhtizin [et al.] // Algorithms and solutions based on computer technology / eds. C. Jahn, L. Ungvári, I. Ilin. Cham: Springer, 2022. P. 369–380. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93872-7\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93872-7_30)

<sup>26</sup> Составлено автором на основании данных «TAdviser100». URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 30.09.2022).

<sup>27</sup> Эксперты оценили угрозу санкций для цифровой трансформации России. URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/27/04/2022/62681d139a7947266b64cd9e](https://www.rbc.ru/technology_and_media/27/04/2022/62681d139a7947266b64cd9e) (дата обращения: 02.10.2022).

**Таблица 3. ТОП-10 крупнейших IT-компаний в России в 2022 г.**

**Table 3. Top-10 largest IT companies in Russia, 2022**

№	Наименование	Штат сотрудников	Выручка млрд руб.	Принадлежность
1	Ростех	–	295	Производство широкого спектра продукции различного назначения
2	OCS Distribution	2 100	261	Дистрибуция ИКТ, ПО, бытовой техники, а также дистрибьюторские, финансовые, технические, логистические, информационные и др. услуги
3	Марвел-Дистрибуция	1 950	210	Дистрибуция ИКТ, ПО и КБТ, производство потребительской электроники и IT-оборудования
4	ГК Softline	6000	166	Цифровая трансформация, кибербезопасность, собственные разработки, управляемые сервисы и др.
5	Huawei	–	112	Поставка оборудования для сетей связи, IT-продуктов и решений для всех отраслей
6	ИКС Холдинг	6978	101	Цифровые технологии, Big Data, искусственный интеллект, криптография, информационная безопасность
7	Ростелеком	–	88	Провайдер цифровых сервисов
8	Группа Т1	8 700	87	Системная интеграция, консалтинг, Cloud, разработка ПО, Big Data
9	1С	–	67	Разработка, дистрибуция, издание и поддержка компьютерных программ делового и домашнего назначения
10	Dell <sup>28</sup>	–	56	Российское представительство американской компании Dell

с США. Прежние партнеры из Европейских стран и сторонники США продемонстрировали низкий кредит доверия, оборвав большинство связей с российскими поставщиками при первом же давлении на них. Для трансформации понадобятся средства и время, но это даст возможность избавиться от рычага давления на экономику России<sup>29,30,31</sup>.

## ВЫВОДЫ

Последствия масштабных торговых конфликтов сложно оценить и прийти к какому-то единому мнению. Санкционные войны всегда стоит рассматривать индивидуально, т. к. у них разные

цели, ресурсы и противоборствующие стороны. Однако усомниться в эффективности межстрановых торговых войн можно и нужно. Рассматривая исторические циклы формирования и совершенствования этого инструмента глобальной политики, видно, что в подобном конфликте несут потери все стороны: кто-то больше, кто-то меньше. Современные методы ведения такой борьбы претерпели некоторые изменения и теперь они предусматривают коллективное давление на страну-конкурента. Помимо экономического рычага, чаще всего задействуются силовые механизмы для усиления эффекта. Каждая такая конфронтация обходится в миллионы и миллиар-

<sup>28</sup> Организация прекратила свою деятельность на территории Российской Федерации.

<sup>29</sup> Соболев А. В., Бровко С. А., Куюзова А. А. Россия в условиях санкционной войны // Инновационное развитие российской экономики: Материалы X Международной научно-практической конференции: в пяти томах. Том 2. М., 2017. С. 369–371.

<sup>30</sup> Бахтизин А. Р., Ильин Н. И., Качан М. В. Развитие системы стратегического управления в условиях цифровизации // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1. С. 20–33. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>

<sup>31</sup> Цифровой двойник (искусственное общество) социально-экономической системы России – платформа для экспериментов в сфере управления демографическими процессами / В. Л. Макаров [и др.] // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 2. С. 6–18. <https://doi.org/10.33917/es-2.182.2022.6-19>

ды долларов, что не позволяет вести их повсеместно и против кого угодно. Например, конфликт США и Китая в 2019 г. разрешался очень сложно и с экономическими и политическими последствиями. Пока острая фаза конфликта находится на паузе, но продолжаются различные вариации обмена адресными санкциями.

В отношении Российской Федерации, начиная с 2014 г., введены как комплексные, так и адресные санкции, затрагивающие практически все экономические связи на международной арене. Чтобы преодолеть этот период понадобятся большие вливания бюджетных средств в экономику на поддержание малого и среднего бизнеса, IT-индустрии и развитие цифровых технологий. Переориентация на азиатские рынки товаров и услуг сыграет на пользу. Также сделаны серьезные шаги в части отказа от доллара, что позволяет укреплять внешнеторговые связи без привязки к его курсу<sup>32</sup>.

Санкционная (торговая) война между государствами – это альтернатива силовому реше-

нию вопроса, т. е. путем давления на экономику формируются союзы и альянсы против государств-конкурентов. Как было замечено ранее, такие инструменты приносят ущерб всем конфликтующим сторонам и затрагивают всю экономическую систему стран мира. Некоторыми экспертами отмечается малая эффективность таких способов отстаивания своих политических и экономических интересов. В современной истории большинство всех санкционных войн приходится на долю стран Запада и США, что наводит на мысли об их выгоде от применения такого рода механизмов ведения диалога с «непокорными» странами. Эпоха однополярного мира, навязываемая США, уходит в историю, т. е. происходит трансформация международных экономических связей. Каждая из развивающихся стран хочет оказаться в дружеских отношениях с альянсом государств, которые окажутся в роли победителей<sup>33</sup>.

## ЛИТЕРАТУРА

- Агеева А. Ф. Гуманитарные последствия всеобъемлющих санкций // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 2. С. 20–37.
- Агеева А. Ф. Оценка последствий мировых санкционных войн // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 8. С. 34–46. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-8-34-46>
- Бахтизин А. Р., Ильин Н. И., Качан М. В. Развитие системы стратегического управления в условиях цифровизации // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1. С. 20–33. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>
- Евдокимов Д. С. Анализ эскалации межстрановых торговых войн и программно-вычислительные возможности ситуационных центров для оценки их последствий // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 4. <https://doi.org/10.18254/S207751800017756-0>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Логинов Е. Л. Применение экономико-математических методов и моделей оптимального планирования в цифровой экономике будущего. ЦЭМИ АН СССР и ЦЭМИ РАН: прогностиче-

<sup>32</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

<sup>33</sup> Современные инструменты оценки последствий мировых торговых войн / В. Л. Макаров [и др.] // Вестник Российской академии наук. 2019. Т. 89. № 7. С. 745–754. <https://doi.org/10.31857/S0869-5873897745-754>

- ская интерпретация и развитие научного наследия нобелевских лауреатов Л. В. Канторовича и В. В. Леонтьева. М.: ЦЭМИ РАН, 2022. 247 с.
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 2 // Экономика и математические методы. 2022. Т. 58. № 2. С. 7–21. (На англ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880020009-8>
- Моделирование и оценка национальной силы разных стран мира / В. Л. Макаров [и др.] // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 3. (На англ.) <https://doi.org/10.18254/S207751800016081-8>
- Мытарева Е. А. «Торговая война» как средство нетарифного регулирования международной торговли // Вестник Кемеровского государственного университета. 2010. Т. 41. № 1. С. 74–77.
- Национальная безопасность стран мира / В. Л. Макаров [и др.] // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 3. (На англ.) <https://doi.org/10.18254/S207751800016011-1>
- Пак С. Торговая война Китая и США: что будет с китайской экономикой? // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2020. Т. 15. № 2. С. 213–235. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-02-10>
- Соболев А. В., Бровко С. А., Куязова А. А. Россия в условиях санкционной войны // Инновационное развитие российской экономики: Материалы X Международной научно-практической конференции: в пяти томах. Том 2. М., 2017. С. 369–371.
- Современные инструменты оценки последствий мировых торговых войн / В. Л. Макаров [и др.] // Вестник Российской академии наук. 2019. Т. 89. № 7. С. 745–754. <https://doi.org/10.31857/S0869-5873897745-754>
- Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Цифровой двойник (искусственное общество) социально-экономической системы России – платформа для экспериментов в сфере управления демографическими процессами / В. Л. Макаров [и др.] // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 2. С. 6–18. <https://doi.org/10.33917/es-2.182.2022.6-19>
- Чанышев Р. Н., Исанов И. Э. Феномен «санкционной войны» в системе современных международных отношений // Наука. Общество. Оборона. 2021. Т. 9. № 4. <https://doi.org/10.24412/2311-1763-2021-4-29-29>
- Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Epstein J. M. Agent-based modeling for a complex world. M.: GAUGN, 2021. 74 p.
- Mashkova A. L., Bakhtizin A. R. Algorithm and data structures of the agent-based model of trade wars // 2021 IEEE 15th International Conference on Application of Information and Communication Technologies. Baku, 2021. P. 1–6. <https://doi.org/10.1109/AICT52784.2021.9620279>
- Multi-agent approach in planning and scheduling of production as part of a complex architectural solution at the enterprise / A. Bakhtizin [et al.] // Algorithms and solutions based on computer technology / eds. C. Jahn, L. Ungvári, I. Ilin. Cham: Springer, 2022. P. 369–380. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93872-7\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93872-7_30)
- World trade wars: Scenario calculations of consequences / V. L. Makarov [et al.] // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2020. Vol. 90. № 1. P. 88–97. <https://doi.org/10.1134/S1019331620010207>

## REFERENCES

- Ageeva AF. The humanitarian impact of comprehensive sanctions. Problemy teorii i praktiki upravleniya [Issues of Theory and Practice of Management]. 2022;(2):20–37. (In Russ.)



- Ageeva AF. Assessment of the effects of world sanctions wars. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Issues of Theory and Practice of Management]. 2021;(8):34–46. (In Russ.) <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-8-34-46>
- Bakhtizin AR, Il'in NI, Kachan MV. Development of the strategic management system in the context of digitalization. *Economic Strategies*. 2022;24(1):20–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>
- Evdokimov DS. Analysis of the escalation of intercountry trade wars and the computer capabilities of situation centers to assess their consequences. *Artificial Societies*. 2021;16(4). (In Russ.) <https://doi.org/10.18254/S207751800017756-0>
- Kvint VL. *Kontsepsiya strategirovaniya*. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Trachuk AV, Dzgoev VD. *Strategirovanie natsional'nykh i regional'nykh innovatsionnykh sistem: Daydzhest mirovykh praktik dlya gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravlencheskogo personala* [Strategizing national and regional innovation systems: A digest of world practices for state and municipal management personnel]. Moscow: Byudzhet; 2021. 199 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Loginov EL. *Primenenie ehkonomiko-matematicheskikh metodov i modeley optimal'nogo planirovaniya v tsifrovoy ehkonomike budushchego*. TSEHMI AN SSSR i TSEHMIRAN: prognosticheskaya interpretatsiya i razvitie nauchnogo naslediya nobelevskikh laureatov L.V. Kantorovicha i V.V. Leont'eva [Application of economic and mathematical methods and models of optimal planning in the digital economy of the future. Central Institute of Economics and Mathematics, USSR and Russian Academy of Sciences: prognostic interpretation and development of the scientific heritage of Nobel laureates L.V. Kantorovich and V.V. Leontiev]. Moscow: TSEHMI RAN; 2022. 247 p. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Epstein JM. Agent-based modeling for a complex world. Part 2. *Economics and Mathematical Methods*. 2022;58(2):7–21. <https://doi.org/10.31857/S042473880020009-8>
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Wu J, Wu Z, Sushko ED, Khabriev BR. Modeling and assessment of national power of different countries all over the world. *Artificial Societies*. 2021;16(3). <https://doi.org/10.18254/S207751800016081-8>
- Mytareva EA. “Torgovaya voyna” kak sredstvo netarifnogo regulirovaniya mezhdunarodnoy trgovli [Trade war as a means of non-tariff regulation of international trade]. *Bulletin of Kemerovo State University*. 2010;41(1):74–77. (In Russ.)
- Makarov VL, Wu J, Bakhtizin AR, Sushko ED, Khabriev BR. National security of countries all over the world. *Artificial Societies*. 2021;16(3). <https://doi.org/10.18254/S207751800016011-1>
- Park S-C. Trade conflict between the U.S. and China: What are the impacts on the Chinese economy? *International Organisations Research Journal*. 2020;15(2):213–235. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-02-10>
- Sobolev AV, Brovko SA, Kuyuzova AA. *Rossiya v usloviyakh sanktsionnoy voyny* [Russia in the conditions of the sanctions war]. *Innovatsionnoe razvitie rossiyskoy ehkonomiki: Materialy X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii: v pyati tomakh*. Tom 2 [Innovative development of the Russian economy: Proceedings of the X International scientific and practical conference: in five volumes. Volume 2]; 2017; Moscow. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2017. p. 369–371. (In Russ.)
- Makarov VL, Wu J, Wu Z, Khabriev BR, Bakhtizin AR. Modern tools for evaluating the effects of global trade wars. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2019;89(7):745–

754. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S0869-5873897745-754>
- Kvint VL, Vlasjuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Makarov VL, Nigmatulin RI, Ilyin NI, Bakhtizin AR, Sushko ED, Sidorenko MYu. The digital twin (artificial society) of the socio-economic system of Russia is a platform for experiments in the field of managing demographic processes. *Economic Strategies*. 2022;24(2):6–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.33917/es-2.182.2022.6-19>
- Chanyshev RN, Isanov IE. The phenomenon of the “sanctions war” in the system of modern international relations. *Science. Society. Defense*. 2021;9(4). (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2311-1763-2021-4-29-29>
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Epstein JM. Agent-based modeling for a complex world. Moscow: GAUGN; 2021. 74 p.
- Mashkova AL, Bakhtizin AR. Algorithm and data structures of the agent-based model of trade wars. 2021 IEEE 15th International Conference on Application of Information and Communication Technologies; 2021; Baku. Baku: IEEE; 2021. p. 1–6. <https://doi.org/10.1109/AICT52784.2021.9620279>
- Bakhtizin A, Ilin I, Nikitin N, Ershova A, Esser M. Multi-agent approach in planning and scheduling of production as part of a complex architectural solution at the enterprise. In: Jahn C, Ungvári L, Ilin I, editors. *Algorithms and solutions based on computer technology*. Cham: Springer; 2022. pp. 369–380. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93872-7\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93872-7_30)
- Makarov VL, Wu J, Wu Z, Khabriev BR, Bakhtizin AR. World trade wars: Scenario calculations of consequences. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2020;90(1):88–97. <https://doi.org/10.1134/S1019331620010207>
- ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Работа выполнена при поддержке гранта Российского научного фонда (РНФ), проект № 21-18-00136 (ОНК (2021)).
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Д. С. Евдокимов написал рукопись, скорректировал ее до подачи в редакцию, провел анализ архивных документов и литературных источников по теме исследования.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Евдокимов Дмитрий Сергеевич, аспирант, научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Москва, Россия; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>
- FUNDING:** This research was supported by the Russian Science Foundation (RNF), project No. 21-18-00136 (ONK (2021)).
- CONTRIBUTION:** D.S. Evdokimov wrote the manuscript, corrected it before submission to the editorial office, analyzed archival documents and literary sources.
- CONFLICTS OF INTEREST:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article on the research topic.
- ABOUT AUTHOR:** Dmitry S. Evdokimov, PhD student, Researcher, Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

Обзорная статья

УДК 303.4(658.722:665.7)

## **Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт**

А. М. Фадеев

Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com

**Аннотация:** Современные макроэкономические вызовы не могли не сказаться на работе нефтегазового комплекса, который остается локомотивом развития российской экономики. Выход зарубежных партнеров из ряда российских проектов, санкционные ограничения со стороны Европейского союза и США и необходимость переориентации поставок товаров, работ и услуг для нужд нефтегазовой отрасли из недружественных стран обуславливают необходимость консолидации лучших мировых практик в закупочной деятельности. Отдельное значение реализация закупочной деятельности приобретает в контексте решения задачи по достижению технологического суверенитета и реализации программ импортозамещения в российских энергетических компаниях. В рамках данного исследования была предпринята попытка анализа работы ряда зарубежных компаний (как энергетических, так и промышленных, а также торговых) с целью выявления лучших практик, позволяющих данным предприятиям эффективно развиваться, занимая лидирующие позиции в своих сегментах.

**Ключевые слова:** закупочная деятельность, нефтегазовый комплекс, зарубежные практики, закупки, энергетические проекты

**Цитирование:** Фадеев А. М. Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 531–543. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-531-543>

Поступила в редакцию 19.11.2022. Прошла рецензирование 24.11.2022. Принята к печати 28.11.2022.

review article

## **Strategy for Improving Procurement Efficiency in the Oil and Gas Complex: Foreign Experience**

Alexey M. Fadeev

Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre “Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences”, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com

**Abstract:** The current macroeconomic challenges have affected the oil and gas complex, which remains the locomotive of Russian economy. Foreign partners are leaving Russian projects as the European Union and the United States initiate unprecedented sanctions against Russian economy. As a result, the oil and gas industry has to change its logistics to compensate for the lack of supply of goods and services from unfriendly countries. The industry has to turn to the best world practices in the sphere of procurement. Effective procurement activities can solve the problem of technological independence and import substitution in Russian oil and gas companies. The author analyzed the experience of foreign companies in the sphere of mineral

resources, industry, and trade. The research objective was to identify the best practices that allowed these enterprises to become leaders in their economy sectors.

**Keywords:** procurement activity, oil and gas complex, foreign practices, procurement, energy projects

**Citation:** Fadeev AM. Strategy for Improving Procurement Efficiency in the Oil and Gas Complex: Foreign Experience. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):531–543. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-531-543>

Received 19 November 2022. Reviewed 24 November 2022. Accepted 28 November 2022.

## 提高石油和天然气综合体采购效率的战略方法——国外经验

A.M. Fadeev

俄罗斯科学院联邦研究中心科拉科学中心卢金经济问题研究所, 俄罗斯阿帕季特; [alexfadeev79@gmail.com](mailto:alexfadeev79@gmail.com)

**摘要:** 现代宏观经济的挑战不能不影响到石油和天然气综合体的工作, 但它仍然是俄罗斯经济发展的火车头。外国合作伙伴从一些俄罗斯项目中撤出、欧盟和美国实施前所未有的制裁、需要调整来自不友好国家的油气行业用商品、工程和服务的供应方向——所有这些都是需要整理采购方面的全球最佳实践。在俄罗斯能源公司实现技术主权和实施进口替代计划的背景下, 采购运作的实施获得了特殊的意义。在本研究框架内, 试图分析一些外国公司(包括能源、工业以及贸易)的工作, 以确定使这些企业有效发展, 在其细分市场上占据领先地位的最佳做法。

**关键词:** 采购活动、石油和天然气综合体、国外最佳采购实践、能源项目

编辑部收到稿件的日期: 2022年11月19日 评审日期: 2022年11月24日 接受发表的日期: 2022年11月28日

### ВВЕДЕНИЕ

Российский нефтегазовый комплекс ежедневно сталкивается с необходимостью принятия решений для совершенствования работы отрасли. Сегодня такая деятельность осложняется дополнительными задачами, обусловленными как внешними обстоятельствами в виде санкционных ограничений, так и внутренними, которые выражаются в недостаточной технологической обеспеченности энергетических проектов<sup>1,2,3,4</sup>.

Эффективную реализацию закупочной деятельности в нефтегазовом комплексе трудно переоценить. От нее зависит не только экономика проектов, но и возможность их реализации, особенно в сложных климатических условиях.

Современный этап развития нефтегазового комплекса характеризуется цифровизацией его деятельности. Цифровизация коснулась и закупочной деятельности: все больше компаний во всем мире используют онлайн-платформы для взаимодействия с поставщиками: начиная от планирования закупки, поиска потенциальных поставщиков, которым направляется предложение по участию в процедуре, предквалификации поставщика и общения с ними и заканчивая проведением самой закупки. Отдельный интерес вызывает применение некоторыми компаниями решений на основе искусственного интеллекта и машинного обучения в закупках.

<sup>1</sup> Фадеев А. М. Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 1. С. 88–105. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>

<sup>2</sup> Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. 289 с.

<sup>3</sup> Tsvetkova A., Katysheva E. Present problems of mineral and raw materials resources replenishment in Russia // *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019. Vol. 19. № 5.3. P. 573–578. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.072>

<sup>4</sup> Vasilev Yu., Tsvetkova A., Stroykov G. Sustainable development in the Arctic region of the Russian Federation // *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2020. Vol. 20. № 5.1. P. 763–769. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.1/s20.096>

Другой особенностью закупочной деятельности является формирование стратегий контрактования, которые включают в себя множество инструментов, таких как внедрение системы оценки/рейтингования поставщиков и их предпочтений, проявляющих корпоративную социальную ответственность и заботу об окружающей среде, или унификация документооборота<sup>5,6</sup>.

Изучение лучших практик организации закупочной деятельности ведущими зарубежными компаниями позволяет селективно выбирать решения, которые могут быть применены в работе нефтегазового комплекса с учетом российских условий.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлись зарубежные энергетические и промышленные компании как экономическая система. Предметом исследования – управленческие отношения в системе закупочной деятельности, позволяющие обеспечить поставки товаров, работ и услуг требуемого качества в срок и с наименьшими затратами.

В исследовании применялись инструменты и методы стратегического, системного и ситуационного анализа, а также экспертных оценок, методология оценки инвестиционных проектов и проектного менеджмента.

Информационная база исследования базируется на личном опыте автора в реализации энергетических проектов, трудах российских и зарубежных ученых в области теории и практики закупочной деятельности и стратегического управления нефтегазовым комплексом, корпоративных изданий компаний, находящихся в открытом доступе, а также опыте корпоративного управления закупочной деятельностью.

#### Регулирующие документы и принципы закупок зарубежных компаний

##### *Оценка рисков в закупочной деятельности*

Международные энергетические и крупные компании активно используют риск-ориентированный подход в закупочной деятельности. Оценка рисков в закупках происходит как на уровне страны/региона, так и на уровне конкретных поставщиков материально-технических ресурсов, услуг и технологий. Компании с широким международным присутствием учитывают в своей деятельности уровень «странового» риска, т. е. риска изменений текущих или будущих политических или экономических условий в стране, которые могут повлиять на закупочную деятельность компаний. Например, Siemens использует методику картирования рисков, означающую их ранжирование по странам и категориям товаров<sup>7</sup>.

Японская компания «Komatsu» при формировании планов и оценке поставщиков учитывает фактор стихии. Для этого была создана интерактивная карта, на которой отмечены все поставщики Komatsu в Японии, данные о производимой ими продукции и их близость к сейсмоопасной зоне. В случае стихийного бедствия специалисты Komatsu могут оперативно оценить, какой урон это нанесет процессу закупок. Также если поставщик не может доставить необходимую продукцию, то Komatsu в кратчайшие сроки найдет ему замену<sup>8</sup>.

Компаниям с международным присутствием создание единого подхода к оценке и учету рисков при ведении закупочной деятельности в разных странах может дать дополнительный инструмент для управления рисками в международном масштабе. Предлагается формализовать

<sup>5</sup> Ромашева Н. В., Бабенко М. А., Николайчук Л. А. Устойчивое развитие Арктического региона России: экологические проблемы и пути их решения // ГИАБ. Горный информационно-аналитический бюллетень. 2022. № 10–2. С. 78–87.

<sup>6</sup> Abdulrahman I., Máša V., Teng S. Y. Process intensification in the oil and gas industry: A technological framework // Chemical Engineering and Processing – Process Intensification. 2021. Vol. 159. <https://doi.org/10.1016/j.ccep.2020.108208>

<sup>7</sup> Официальный сайт компании «Siemens». URL: <https://www.siemens.com/global/en.html> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>8</sup> Официальный сайт компании «Komatsu». URL: <https://www.komatsu.com> (дата обращения: 05.11.2022).



и автоматизировать оценку рисков поставщиков для повышения качества управления закупками в реальном времени. Другими вариантами учета и оценки рисков могут быть передача этой функции третьей стороне, т. е. компании, которая специализируется на оценке контрагентов и выявлению рисков, либо поиск решения на основе SaaS (программное обеспечение как услуга), способного проводить оценку контрагентов и выявлять соответствующие риски.

### ***Прозрачность ценообразования***

Учитывая специфику рынков, на которых закупает компания, и трудности прогнозирования цен на некоторые группы товаров и оборудования, могут быть необходимы инструменты и подходы, благодаря которым станет возможно получение информации о структуре себестоимости закупаемого оборудования.

Одним из таких подходов может стать принцип «частично открытого бюджета», который практикует компания Komatsu. При работе с Toyo Radiator у Komatsu был доступ к детальной информации о стоимости каждой, даже самой мелкой, детали, которые использовали Toyo Radiator при производстве продукции для Komatsu. Это позволяет заказчику оценить адекватность стоимости текущего контракта (или иных схожих контрактов) и участвовать в оптимизации затрат на производство<sup>9</sup>.

Подобный формат взаимодействия закрепляется в контракте, который называется «контракт открытого бюджета» (open-book contract). В нем указывается себестоимость производства и отдельно оговаривается маржа, которая выплачивается поставщику сверх себестоимости.

Однако стоит учесть следующий факт: чтобы стимулировать поставщиков к сотрудничеству на упомянутых условиях, необходимо сформировать с ним доверительные отношения. В случае с Komatsu речь идет о поставщиках из клуба «Komatsu Мидори-кай», некоторые из которых состоят в нем уже более 50 лет.

### ***Управление коммуникациями с поставщиками***

Стремясь заполучить крупного заказчика, поставщики активно работают в этом направлении, формулируя свои предложения в адрес подразделений и руководства компании, вынуждая заказчика тратить усилия на подготовку ответных писем, проведение встреч и т. д. При этом заказчик не регулирует этот аспект закупочной деятельности.

Удачной практикой в этом отношении является опыт компании Betchel, которая разделяет коммуникацию с поставщиками на доконкурсную и постконкурсную. В рамках доконкурсной документации возможны контакты с любыми специалистами подразделений с целью передачи им информации о проектах и услугах. На протяжении всей закупочной процедуры все контакты осуществляются только с сотрудником закупочной службы заказчика. В качестве постконкурсной документации принимается коммуникация по завершению процедуры и в ходе исполнения контракта. Эта часть взаимодействия происходит на закрытом портале iSupplier, где стороны могут вести переписку и осуществлять документооборот.

Подобное управление коммуникациями с поставщиками способно принести эффекты как с точки зрения трудозатрат, так и прозрачности закупочной деятельности.

### ***Отделение функции управления контрактами и квалификации поставщиков от операционной закупочной деятельности***

Вопрос прозрачности в закупках является приоритетным. Помимо открытости закупочной информации, прозрачность закупок на корпоративном уровне можно обеспечить функционально, а именно через отделение функции управления контрактами и квалификации поставщиков от операционной закупочной деятельности.

В группе компаний «Chevron» выделялись такие ключевые процессы организации закупочной деятельности, как управление категориями,

<sup>9</sup> Официальный сайт компании «Komatsu»...

контрактование (планирование и управление контрактами, оценка рисков, ассоциированных с заключением контрактов, подготовка контрактов, квалификация поставщиков) и закупочные операции (формирование заявок на поставку, осуществление расчетов с поставщиками, управление запасами и складскими помещениями, логистическими процессами)<sup>10</sup>. При реализации данного подхода сотрудники, которые принимают решения по сделкам, не участвуют в заключении и реализации контрактов.

### **Кооперация с другими компаниями в закупочной деятельности**

Консолидация объемов при центрозакупе – эффективный инструмент закупочной деятельности. Однако в исследовании закупок зарубежных компаний был обнаружен пример консолидации группового уровня.

Кооперация с другими компаниями в закупочной деятельности – неоднозначная идея. Однако практика торговых сетей METRO и Auchan (они не являются прямыми конкурентами), которые подписали соглашение в 2014 г., показывает, что при объединении рыночных позиций крупных компаний для осуществления закупок можно добиться сокращения издержек на закупки определенных групп товаров, а также избежать «ценовой конкуренции»<sup>11,12</sup>.

### **Стратегия работы с поставщиками**

#### **Внедрение системы оценки/рейтингования поставщиков**

Цена не является гарантом качества закупаемой продукции, поэтому большинство компа-

ний стремится учитывать разнородные факторы, характеризующие поставщика. Насколько хороша его репутация и техническая оснащенность, насколько он ответственен в социальном и экологическом отношении, как он исполняет свои обязательства – эти параметры позволяют принять максимально объективное решение при выборе поставщика, а также минимизировать риски заказчика.

Существуют различные подходы к оценке поставщиков: одни компании проводят ее самостоятельно (Vale, Sinopex и др.), другие – контрактуют данную услугу (Shell, Chevron, Equinor)<sup>13,14,15,16,17</sup>. Такая оценка может быть как количественной, так и качественной с различием факторов оценки.

В зависимости от компании при оценке контрагента учитывается его соответствие общим требованиям (безопасности, экологичности и т. д.) и стандартам качества, а также опыт взаимодействия с заказчиком. Например, Saudi Aramco при оценке учитывает своевременность доставки продукции, средний показатель просрочки поставок, активность поставщика по участию в конкурсных процедурах и количество жалоб на качество продукции<sup>18</sup>. По результатам оценки присваивается определенный маркер относительно уровня соответствия требованиям заказчика. Например, Walmart присваивает красный, желтый, зеленый или оранжевый уровень соответствия производства поставщика, Bechtel присваивает ранговые позиции в рейтинге и т. д.<sup>19,20</sup>.

Поскольку оценка контрагентов является трудоемким и трудозатратным процессом, то оценивается возможность и целесообраз-

<sup>10</sup> Официальный сайт компании «METRO». URL: <https://www.metro-cc.ru> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>11</sup> Официальный сайт компании «METRO»...

<sup>12</sup> Официальный сайт компании «Auchan». URL: <https://www.auchan-retail.com/en> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>13</sup> Официальный сайт компании «Vale». URL: <https://www.vale.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>14</sup> Официальный сайт компании «Sinopex». URL: [www.sinopexgroup.com/group/en](http://www.sinopexgroup.com/group/en) (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>15</sup> Официальный сайт компании «Shell». URL: <https://www.shell.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>16</sup> Официальный сайт компании «Chevron». URL: <https://www.chevron.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>17</sup> Официальный сайт компании «Equinor». URL: <https://www.equinor.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>18</sup> Официальный сайт компании «Saudi Aramco». URL: <https://www.aramco.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>19</sup> Официальный сайт компании «Walmart». URL: <https://www.walmart.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>20</sup> Официальный сайт компании «Bechtel». URL: <https://www.bechtel.com> (дата обращения: 05.11.2022).

ность передачи данной функции третьей стороне (по аналогии с Shell, Chevron, Equinor)<sup>21,22,23</sup>. В случае если первый вариант признается нецелесообразным, то предлагается разработать/приобрести автоматизированную систему оценки поставщиков с учетом общей информации о компании, специфических требованиях и опыте взаимодействия с заказчиком.

### ***Предпочтения поставщиков, проявляющих корпоративную социальную ответственность и заботу об окружающей среде***

Большинство современных компаний занимает активную позицию в части корпоративной социальной ответственности и защите окружающей среды. Однако подход зарубежных компаний к реализации данных принципов представляется более прикладным, чем у отечественных предприятий.

В связи с этим установление требований о соблюдении принципов корпоративной социальной ответственности при работе с поставщиками представляется эффективной мерой.

Также при проведении предквалификации контрагентов возможно включить требование соответствия данным принципам и наличия сертификатов экологических стандартов в перечень критериев оценки, а также добавить соответствующее положение в типовые договоры на поставку оборудования и услуг.

### ***Унификация документооборота***

Группа компаний «METRO» не остановилась на внедрении электронного документооборота, а стала упразднять электронные счета-фактуры и внедрять универсальные передаточные документы (УПД), которые объединяют функции счета-фактуры и первичного документа<sup>24</sup>. Такое технологическое решение позволяет

повысить скорость обработки товаросопроводительных документов для заказчиков и снизить непроизводственные издержки для поставщиков. Электронный УПД может применяться как счет-фактура, универсальный передаточный документ и акт. Заказчик может применить УПД как для бухгалтерского учета, так и для списания затрат по налогу на прибыль и для расчетов с бюджетом по НДС.

Для выявления возможностей оптимизации товарооборота по взаиморасчетам было бы целесообразно проводить подробный анализ существующих решений в данной области и организовать обмен опытом с компаниями, уже внедрившими подобные усовершенствования.

### ***Иные особенности работы с поставщиками***

Интересным представляется факт применения страхования ответственности поставщика в случае нарушения требований по качеству товара (применяется Amazon)<sup>25</sup>. Поставщик обязан выслать полис страхования перед регистрацией на платформе. Вряд ли можно говорить о повсеместном применении такого инструмента, но его следует иметь в виду. Например, для организации крупных закупок.

Практически все поставщики применяют конкурентные способы закупок в качестве приоритетных. Некоторые поставщики применяют стратегии долгосрочного контрактования, гарантируя поставщикам большой объем закупок на протяжении продолжительного периода времени, что обеспечивает заказчику минимальные цены и требуемое качество (например, Apple)<sup>26</sup>. Японская компания «Komatsu» выступает за поддержание долгосрочных отношений с поставщиками, с некоторыми из которых сотрудничество сохраняется на протяжении 50 лет. Shell также

<sup>21</sup> Официальный сайт компании «Shell»...

<sup>22</sup> Официальный сайт компании «Chevron»...

<sup>23</sup> Официальный сайт компании «Equinor»...

<sup>24</sup> Официальный сайт компании «METRO»...

<sup>25</sup> Официальный сайт компании «Amazon». URL: <https://www.amazon.com> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>26</sup> Официальный сайт компании «Apple». URL: <https://www.apple.com> (дата обращения: 05.11.2022).

использует для некоторых категорий товаров (высокорисковых) долгосрочные контракты<sup>27</sup>.

Зачастую компании используют неконкурентные способы закупки, уделяя внимание переговорам по условиям закупки с конкретными поставщиками, некоторые из которых могут длиться несколько лет (Apple)<sup>28</sup>. Однако такой метод позволяет гарантировать качество. Конкурентные процедуры также актуальны, но они применимы для товаров общехозяйственного назначения, не имеющих критического значения для бизнес-процессов.

Chevron использует подход Six Sigma, который подразумевает освоение определенных знаний и навыков в области закупочной деятельности сотрудниками компаний<sup>29</sup>. Сотрудники проходят обучение и получают определенный грейд, а некоторые из них сами становятся преподавателями. Такая система направлена на повышение эффективности закупки.

### **IT и инновации**

Большинство компаний использует онлайн-платформы для взаимодействия с поставщиками, начиная от планирования закупки, поиска потенциальных поставщиков, которым направляется предложение по участию в процедуре, предквалификации поставщика и общения с ними и заканчивая проведением самой закупки. В некоторых случаях компании проводят расчеты с поставщиками с использованием таких платформ.

### **IT-решение для управления жизненным циклом продукции**

Примером компании, которая на практике применяет эту концепцию, является Siemens, использующая технологии управления жизненным циклом (PLM interface)<sup>30</sup>. Такой подход позволяет координировать работу модулей управления

данными о продуктах и отношениями с клиентами и планирования ресурсов предприятия.

### **Онлайн-платформа для контроля транспортировки грузов/материалов**

Уже применяемая в некоторых российских компаниях технология RFID встречается среди зарубежных предприятий. Vale использует RFID-метки для автоматизации процессов, связанных с транспортировкой, контролем и управлением поставками руды с места загрузки до складов<sup>31</sup>. Это оптимизирует затраты на рабочую силу и логистику, а также позволяет рассчитать оптимальные условия для обеспечения наилучшего качества материалов при их транспортировке.

Vale использует онлайн-сервис для планирования времени доставки грузов поставщиков на собственные склады. Данный сервис уменьшает время, затрачиваемое на выгрузку товара, и помогает эффективно планировать поставки.

Создание онлайн-платформы для отслеживания грузов в реальном времени способно повысить качество и скорость логистики. Сопутствующие технологии идентификации объектов отслеживания могут быть разнообразны: RFID, NFC, iBeacon и прочие в зависимости от области применения (склад, открытая местность и т. д.).

### **Система визуализации и интеграции производственных процессов заказчика и поставщиков в реальном времени**

В 2016 г. Komatsu запустила собственную инновационную облачную систему KOM-MICS (Komatsu Manufacturing Innovation Cloud System) в рамках развития концепции «интернета вещей» (Internet of Things). KOM-MICS представляет собой систему, объединяющую в единую сеть производственное оборудование на заводах Komatsu и на предприятиях постав-

<sup>27</sup> Официальный сайт компании «Shell»...

<sup>28</sup> Официальный сайт компании «Apple»...

<sup>29</sup> Официальный сайт компании «Chevron»...

<sup>30</sup> Официальный сайт компании «Siemens»...

<sup>31</sup> Официальный сайт компании «Vale»...



щиков для визуализации производственного процесса в режиме реального времени<sup>32</sup>.

### **Решения на основе искусственного интеллекта и машинного обучения в закупках**

Tesla разрабатывает решения на основе технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматизации цепей поставок, а именно в планировании и логистике.

### **Применение анализа больших данных для оптимизации закупочных процессов**

В 2016 г. Chevron объявил о планах по внедрению инструментов для анализа больших данных с целью оптимизации ряда процессов, включая выбор поставщиков и проведение переговоров по контрактам<sup>33</sup>. Процесс внедрения анализа больших данных, в соответствии со стратегией компании, должен состоять из следующих элементов:

- создание общей платформы данных;
- обзор имеющихся структурированных данных;
- начало работы с потоками данных;
- подбор квалифицированного персонала;
- разработка и реализация плана по внедрению анализа больших данных.

### **Участие в проектах по разработке роботов для инспекции (и других задач)**

Chevron участвовал в проекте Petrobot по разработке автономных и полуавтономных роботов для инспекции емкостного оборудования под давлением. В ходе проекта, при поддержке Европейской Комиссии, были созданы четыре автономных дистанционных робота различной конструкции для разных объектов инспекции<sup>34</sup>.

### **Монетизация закупочной инфраструктуры**

Несмотря на то что современные компании активно используют IT-решения как в закупочной деятельности, так и в других направлениях сво-

ей деятельности, можно констатировать, что созданные цифровые мощности для обработки данных не используются максимально.

Компании, которые смогли эффективно использовать потенциал цифровых сервисов в закупках (Shell, METRO, Sinopec), смогли монетизировать данное направление. Shell получает оплату с поставщиков, пользующихся ее платформой Shell Ariba Procurement, в случае превышения объемов транзакций и документов заданного порога (транзакции на сумму \$50 000 и более 5 документов для передачи в Shell)<sup>35</sup>.

Торговая площадка Sinopec (EPEC.com) работает по принципу SC2B (supply chain to business), т. е. не только сама компания, но и иные участники китайского рынка могут участвовать в торгах, организуемых в рамках данной платформы. Участие прочих компаний происходит на платной основе.

Другой «продукт» закупок, который манетизировала компания METRO, связан с проведением платежей. На собственной закрытой платформе eSourcing, где происходят электронные аукционы METRO, поставщики могут бесплатно получать дебет-ноты, неотфактурованные поставки и рекламации в электронном виде, а за дополнительную плату (по согласованию с закупщиком) поставщик может получать актуальную и детальную информацию по продажам, приемкам и взаиморасчетам (открытые позиции и детализация расчетов/взаимозачетов).

Исходя из приведенных примеров, целесообразно проведение заказчиком анализа уже имеющихся IT-решений на предмет возможностей монетизации (торговая площадка, закупочные порталы и т. д.).

### **Внутренний интернет-магазин**

Некоторые компании используют внутренний интернет-магазин либо каталоги постав-

<sup>32</sup> Официальный сайт компании «Komatsu»...

<sup>33</sup> Официальный сайт компании «Chevron»...

<sup>34</sup> Официальный сайт компании «Chevron»...

<sup>35</sup> Официальный сайт компании «Shell»...



щиков. Таким примером может служить опыт Saudi Aramco с ее внутренним интернет-магазином iBuy для закупок товаров и Shell Arabia Procurement, где поставщики размещают свои каталоги, по которым возможно направить поставщику заказ на закупку<sup>36</sup>.

Создание внутреннего интернет-магазина заказчика с каталогами доступной продукции позволяет упростить процедуру формирования заявки на закупку, а также ускорить процесс обмена информацией. Предоставление возможности регистрации и размещения каталогов продукции поставщикам позволяет структурировать информацию о предлагаемом оборудовании и динамике цен, а также собирать исторические данные о ценах и закупках.

## Регистрация и квалификация поставщиков

### *Упрощенный порядок предквалификации для ряда групп поставщиков/процедур*

Обработка поставщиков и их предквалификация являются трудоемкими процессами, что побуждает компании к оптимизации данных процедур.

Sinoprec внедрила упрощенный порядок предквалификации поставщиков. Он применим для «разового» участия в конкретной закупке и не дает права участия в прочих процедурах компании без повторного прохождения упрощенной либо централизованной процедуры квалификации.

GE проводит упрощенные процедуры закупок у поставщиков с фиксированными ценами или временных поставщиков<sup>37</sup>.

Saudi Aramco по-разному регламентирует ряд процессов для поставщиков услуг и поставщиков товаров, для которых предусмотрены различные системы регистрации и предквалификации, способы закупки и онлайн-порталы для взаимодействия<sup>38</sup>. Различный подход в рамках осуществления регистрационных и предквалификационных процедур применяется для производителей товаров и вендеров, перепродающих товары.

Таким образом, целесообразно рассмотреть возможности применения упрощенной предквалификации/закупки для некоторых категорий поставщиков товаров, работ и услуг.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Вопросы повышения эффективности закупочной деятельности имеют одно из важнейших значений для реализации энергетических проектов российскими энергетическими компаниями в современных макроэкономических условиях<sup>39,40,41</sup>.

В повестку дня руководителей энергетических корпораций, отвечающих за организацию закупочной деятельности, включен спектр актуальных проблем и вызовов в области проведения конкурсных процедур, среди которых можно выделить следующие<sup>42,43,44</sup>:

- анализ текущих и будущих изменений в законодательстве, а также эффективность

<sup>36</sup> Официальный сайт компании «Saudi Aramco»...

<sup>37</sup> Официальный сайт компании «GE». URL: <https://www.ge.com/rucis> (дата обращения: 05.11.2022).

<sup>38</sup> Официальный сайт компании «Saudi Aramco»...

<sup>39</sup> Баранова Е. А. Роль методов бенчмаркинга в инновационной деятельности экономического развития // Экономика и управление в машиностроении. 2018. № 6. Р. 24–27.

<sup>40</sup> Кизим А. А., Молодцова А. В., Юрченко Е. А. Бенчмаркинг в развитии транспортно-логистической системы ЮФО с учетом международного опыта // Наука и образование: Хозяйство и экономика; Предпринимательство; Право и управление. 2017. Т. 86. № 7. С. 53–58.

<sup>41</sup> Гвилия Н. А., Парфёнов А. В., Шульженко Т. Г. Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 40–51. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-1-4>

<sup>42</sup> Силкина Г. Ю., Щербаков В. В. Инструментальное обеспечение цифровизации логистики // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2018. № 4. С. 6–10.

<sup>43</sup> Сергеев В., Сергеев И., Хлобыстова К. Проблема видимости цепи поставок и использование концепции Supply Chain Control Tower // Логистика. 2020. Т. 160. № 3. С. 35–43.

<sup>44</sup> Fadeev A. M., Tsukerman V. A. The role of small and medium-sized businesses in the development of oil and gas fields on the Arctic shelf of the Russian Federation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2020. Vol. 459. № 4. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/4/042067>

государственного регулирования в сфере закупок;

- формирование условий для развития здоровой конкуренции между поставщиками и подрядчиками;
- транспарентность организации закупочной деятельности;
- внедрение аналитических инструментов и цифровых технологий в процесс организации закупок;
- применение лучших зарубежных практик в сфере повышения эффективности закупок;
- минимизация рисков и снижение бюрократических процедур.

Изучение лучших мировых практик в сфере закупок, управления цепями поставок и их проецирования на российские условия создает предпосылки для успешной реализации масштабных проектов, позволяя оптимизировать организационные и экономические затраты на проведение конкурсных процедур.

Отдельного внимания заслуживают подходы, связанные с цифровизацией закупочной деятельности, что повышает как ее прозрачность, так и эффективность самих конкурсных процедур.

## ЛИТЕРАТУРА

Баранова Е. А. Роль методов бенчмаркинга в инновационной деятельности экономического развития // Экономика и управление в машиностроении. 2018. № 6. Р. 24–27.

Гвилия Н. А., Парфёнов А. В., Шульженко Т. Г. Управление интегрированными межкорпоративными логистическими системами в условиях цифровой экономики // Управленец.

## ВЫВОДЫ

В настоящее время не существует единых подходов к оценке эффективности закупочной деятельности, в том числе закрепленных законодательно. Каждая компания самостоятельно оценивает результаты эффективности в области организации закупочной деятельности. Это объективно повышает необходимость всестороннего изучения зарубежного опыта в части изучения основных подходов к организации закупок.

Еще одним вызовом в организации закупок и обеспечения технологической безопасности стали введенные против России и российского нефтегазового комплекса секторальные ограничения, характеризующиеся непредсказуемостью и ужесточением<sup>45,46,47</sup>.

Используя лучшие мировые практики в закупках, российский нефтегазовый комплекс может повысить эффективность закупочной деятельности, содействуя реализации программ импортозамещения.

Важно помнить, что «успешное внедрение стратегии определяется не только экономическими и технологическими факторами – существенную роль играет личное влияние, человеческие качества лидеров и ключевых руководителей, принимающих решения, их энтузиазм по поводу стратегии»<sup>48</sup>.

2019. Т. 10. № 1. С. 40–51. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-1-4>

Горлова И. Р., Мусина Д. Р., Болдырев Е. С. Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии // Евразийский юридический журнал. 2018. Т. 116. № 1. С. 383–385.

<sup>45</sup> Smirnova N. V., Rudenko G. V. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies // Journal of Industrial Pollution Control. 2017. Vol. 33. № 1. P. 937–943.

<sup>46</sup> Горлова И. Р., Мусина Д. Р., Болдырев Е. С. Совершенствование закупочного процесса на нефтедобывающем предприятии // Евразийский юридический журнал. 2018. Т. 116. № 1. С. 383–385.

<sup>47</sup> Мусина Д. Р., Санников А. А. Приоритет российских производителей в закупках нефтегазовых компаний // Управление закупками: современная теория и практика: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Уфа, 2019. С. 53–55.

<sup>48</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Кизим А. А., Молодцова А. В., Юрченко Е. А. Бенчмаркинг в развитии транспортно-логистической системы ЮФО с учетом международного опыта // Наука и образование: хозяйство и экономика; Предпринимательство; Право и управление. 2017. Т. 86. № 7. С. 53–58.
- Мусина Д. Р., Санников А. А. Приоритет российских производителей в закупках нефтегазовых компаний // Управление закупками: современная теория и практика: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Уфа, 2019. С. 53–55.
- Ромашева Н. В., Бабенко М. А., Николайчук Л. А. Устойчивое развитие Арктического региона России: экологические проблемы и пути их решения // ГИАБ. Горный информационно-аналитический бюллетень. 2022. № 10–2. С. 78–87.
- Сергеев В., Сергеев И., Хлобыстова К. Проблема видимости цепи поставок и использование концепции Supply Chain Control Tower // Логистика. 2020. Т. 160. № 3. С. 35–43.
- Силкина Г. Ю., Щербаков В. В. Инструментальное обеспечение цифровизации логистики // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2018. № 4. С. 6–10.
- Фадеев А. М. Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 88–105. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>
- Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2019. 289 с.
- Abdulrahman I., Máša V., Teng S. Y. Process intensification in the oil and gas industry: A technological framework // Chemical Engineering and Processing – Process Intensification. 2021. Vol. 159. <https://doi.org/10.1016/j.cep.2020.108208>
- Fadeev A. M., Tsukerman V. A. The role of small and medium-sized businesses in the development of oil and gas fields on the Arctic shelf of the Russian Federation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2020. Vol. 459. № 4. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/4/042067>
- Smirnova N. V., Rudenko G. V. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies // Journal of Industrial Pollution Control. 2017. Vol. 33. № 1. P. 937–943.
- Tsvetkova A., Katysheva E. Present problems of mineral and raw materials resources replenishment in Russia // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2019. Vol. 19. № 5.3. P. 573–578. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.072>
- Vasilev Yu., Tsvetkova A., Stroykov G. Sustainable development in the Arctic region of the Russian Federation // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2020. Vol. 20. № 5.1. P. 763–769. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.1/s20.096>

## REFERENCES

- Baranova EA. The role of the benchmarking methods in the innovative activity of economic development. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii*. 2018;(6):24–27. (In Russ.)
- Gviliya NA, Parfyonov AV, Shulzhenko TG. Managing integrated interorganizational logistic systems in the digital economy. *The Manager*. 2019;10(1):40–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-1-4>

- Gorlova IR, Musina DR, Boldyrev ES. Improvement of procurement procedures in oil and gas enterprise. *Eurasian Law Journal*. 2018; 116(1):383–385. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kizim AA, Molodtsova AV, Yurchenko EA. Benchmarking v razvitii transportno-logisticheskoy sistemy YUFO s uchetom mezhdunarodnogo opyta [Benchmarking in the development of the transport and logistics system of the Southern Federal District: international experience]. *Nauka i obrazovanie: Khozyaystvo i ehkonomika; Predprinimatel'stvo; Pravo i upravlenie* [Science and Education: Economy and Economics; Entrepreneurship; Law and Administration]. 2017;86(7):53–58. (In Russ.)
- Musina DR, Sannikov AA. Prioritet rossiyskikh proizvoditeley v zakupkakh neftegazovykh kompaniy [The priority of Russian manufacturers in the procurement of oil and gas companies]. *Upravlenie zakupkami: sovremennaya teoriya i praktika: Materialy I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Procurement management: modern theory and practice: Proceedings of the I All-Russian scientific and practical conference]; 2019; Ufa. Ufa: Ufa State Petroleum Technological University; 2019. p. 53–55. (In Russ.)
- Romasheva NV, Babenko MA, Nikolaichuk LA. Sustainable development of the Russian Arctic region: Environmental problems and ways to solve them. *MIAB. Mining Informational and Analytical Bulletin*. 2022;(10–2):78–87. (In Russ.)
- Sergeev V, Sergeev I, Khlobystova K. The problem of supply chain visibility and the use of the Supply Chain Control Tower concept. *Logistics*. 2020;160(3):35–43. (In Russ.)
- Silkina GYu, Scherbakov VV. Instrumental ensuring of logistic's digitalization. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2018;(4):6–10. (In Russ.)
- Fadeev AM. Energy Projects in the Arctic: Strategic Priorities of Technological Independence. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):88–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>
- Fadeev AM, Cherepovitsyn AE, Larichkin FD. Strategicheskoe upravlenie neftegazovym kompleksom v Arktike [Strategic management of the oil and gas complex in the Arctic]. *Apatity: Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences*; 2019. 289 p. (In Russ.)
- Abdulrahman I, Máša V, Teng SY. Process intensification in the oil and gas industry: A technological framework. *Chemical Engineering and Processing – Process Intensification*. 2021;159. <https://doi.org/10.1016/j.cep.2020.108208>
- Fadeev AM, Tsukerman VA. The role of small and medium-sized businesses in the development of oil and gas fields on the Arctic shelf of the Russian Federation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020;459(4). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/459/4/042067>
- Smirnova NV, Rudenko GV. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies. *Journal of Industrial Pollution Control*. 2017;33(1):937–943.
- Tsvetkova A, Katysheva E. Present problems of mineral and raw materials resources replenishment in Russia. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019;19(5.3):573–578. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.072>
- Vasilev Yu, Tsvetkova A, Stroykov G. Sustainable development in the Arctic region of the Russian Federation. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2020;20(5.1):763–769. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.1/s20.096>

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Фадеев Алексей Михайлович, д-р экон. наук, исполнительный директор Ассоциации полярников Мурманской области, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина, Кольский научный центр Российской академии наук, Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com

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

**ABOUT AUTHOR:** Alexey M. Fadeev, Dr.Sc. (Econ.), Executive Director of Association of Polar Explorers, Chief Researcher of the Luzin Institute for Economic Studies, Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com



Оригинальная статья  
УДК 303.4:519.876.5

## **Стратегирование цифровой трансформации Российской телевизионной и радиовещательной сети**

В. А. Ефанов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; efanov@niiss.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9967-7593>

**Аннотация:** Актуальной задачей является необходимость обеспечения технологической независимости отечественных предприятий. Для этого требуется разработка соответствующих стратегий, определяющих условия для поиска нестандартных решений в части импортозамещения, преобразования производственных процессов и переосмысления подходов к управлению комплексами территориально распределенных сложных инженерных объектов и созданию культуры высокой производительности труда. Выбор хозяйствующего субъекта для практической отработки теоретических и методологических положений стратегирования цифровой трансформации был сделан исходя из сформулированных 7 принципов, обуславливающих значимость предприятия для национальной экономики. Для обоснованного определения стратегических приоритетов цифрового развития Российской телевизионной и радиовещательной сети (РТРС), в соответствии с положениями методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, использовали инструментарий OTSW-анализа. Исходными данными для проведения оценки готовности РТРС к проведению цифровой трансформации послужили результаты анкетирования работников предприятия по форме, разработанной автором. Анкета состоит из 37 вопросов, сгруппированных по функциональным группам, и представляет собой агрегатор информации о текущем состоянии предприятия, а также отвечает на вопрос о его готовности к изменениям. Результаты оценки показали, что уровень цифровизации РТРС соответствует понятию «Образцовое предприятие», но не дотягивает до «Умного предприятия». На этом основании определили стратегические приоритеты цифровой трансформации предприятия и сформировали концепцию цифрового развития. Был проведен расчет экономического эффекта от практического внедрения приоритетных мероприятий цифрового развития. В статье представлены основные результаты, полученные в процессе разработки концепции стратегии цифрового развития ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть». Они могут быть использованы как для развития теории стратегического управления, так и в качестве инструментария и технологий организации и осуществления проектов цифровой трансформации в различных секторах национальной экономики.

**Ключевые слова:** инновации, стратегирование, стратегические приоритеты, технологии, цифровая зрелость, цифровая трансформация, цифровое предприятие, эффективность

**Цитирование:** Ефанов В. А. Стратегирование цифровой трансформации Российской телевизионной и радиовещательной сети // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 544–558. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-544-558>

Поступила в редакцию 08.10.2022. Прошла рецензирование 16.10.2022. Принята к печати 21.10.2022.

original article

## Digital Transformation Strategy for the Russian Television and Radiobroadcasting Network

Vladislav A. Efanov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; efanov@niiss.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9967-7593>

**Abstract:** Russian enterprises need technological independence and new strategies for non-standard solutions in such spheres as import substitution, novel production processes, effective management of complex engineering facilities, high labor productivity, etc. This research featured the digital transformation of an economic entity, which was chosen based on a list of seven principles that determined the importance of the enterprise for the national economy. The author used the method of OTSW analysis developed by Professor V.L. Kvint to determine the strategic priorities for the digital development of the Russian Television and Radiobroadcasting Network (RTRN). The initial data were obtained from its employees via a questionnaire. The questionnaire consisted of 37 questions divided into functional groups. It served as an aggregator of information about the current state of the enterprise and its readiness for digital transformations. The RTRN was evaluated as an “exemplary enterprise”; however, its digitalization level did not reach that of a “smart enterprise”. The survey made it possible to define the strategic priorities for the prospective digital transformation, as well as to describe the concept of digital development. The author also calculated the economic effect from the practical implementation of priority digital development measures. The resulting digital development strategy can be applied to digital transformation projects in other sectors of the national economy.

**Keywords:** innovations, strategizing, strategic priorities, technologies, digital maturity, digital enterprise, digital transformation, efficiency

**Citation:** Efanov VA. Digital Transformation Strategy for the Russian Television and Radiobroadcasting Network. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):544–558. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-544-558>

Received 08 October 2022. Reviewed 16 October 2022. Accepted 21 October 2022.

### 联邦国家单一制企业俄罗斯电视广播网数字化转型的战略化

V.A. Efanov

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科； efanov@niiss.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9967-7593>

**摘要:** 当前最紧迫的任务是确保国内企业的技术独立性，为此需要制定相应的战略——在进口替代、生产流程改造、重新思考管理地理上分散且工程设施复杂的综合体的途径，以及创造高生产率文化方面寻找非标准解决方案的条件。经济实体的选择——为具体形成数字化转型战略化理论和方法论原则——是在制定的七项原则的基础上做出的，这七项原则共同决定了企业对国民经济的重要性。为了合理确定俄罗斯电视广播网数字化发展的战略优先事项，根据V.L. 昆特院士的战略化方法论原则，使用了OTSW分析。评估俄罗斯电视广播网数字化转型准备情况的初始数据是根据作者开发的表格对公司员工进行问卷调查的结果。该问卷由37个问题组成，按功能组别划分，是有关企业现状的信息汇总，并且回答了关于企业变革准备的问题。评估结果显示，俄罗斯电视广播网的数字化水平相当于“模范企业”，没有达到“智能企业”，在此基础上，确定了企业数字化转型的战略优先事项，形成了数字化发展观。计算了实施数字化发展优先措施的经济效益。文章介绍了作者在开发联邦国家单一制企业俄罗斯电视广播网数字化发展战略概念过程中获得的主要成果。可以想象，这些成果既可用于发展战略管理理论，也可作为实施组织和国民经济各部门数字化转型项目的工具和技术。

**关键词:** 创新、战略化、战略优先事项、技术、数字化成熟度、数字化转型、数字化企业、效率

编辑部收到稿件的日期：2022年10月08日 评审日期：2022年10月16日 接受发表的日期：2022年10月21日

## ВВЕДЕНИЕ

Переход к цифровой экономике происходит через процесс цифровой трансформации. Это процесс интеграции цифровых технологий на всем протяжении жизненного цикла производства, т. е. максимально полное использование цифровых технологий как внутри контура бизнес-процессов предприятия, так и при его взаимодействии с внешней средой<sup>1,2</sup>. Цифровая трансформация способствует решению ряда системных проблем в различных отраслях экономики. Например, в промышленном секторе происходит сокращение аварийности, снижение издержек и повышение производительности<sup>3,4</sup>.

Однако для успешного проведения цифровой трансформации одних цифровых технологий недостаточно<sup>5</sup>. Необходима обоснованная конкретизация целей и четкая постановка задач, исполнение которых приведет к достижению целей, а также детальный анализ бизнес-процессов с идентификацией проблем и «узких» мест для дальнейшей их трансформации в соответствии со стратегическим видением развития предприятия при внедрении сквозных цифровых технологий<sup>6,7,8</sup>. Цифровая трансформация связана со стратегическим мышлением, а эффективные действия по ее физическому воплощению

зависят от двух аспектов, отражающих зрелость цифровых преобразований<sup>9,10,11</sup>:

- способности российских предприятий в краткосрочный период внедрять и максимально эффективно эксплуатировать передовые технологии за счет имеющегося цифрового потенциала (кадрового, организационного, ресурсного и инфраструктурного);
- умения применять существующие и создавать новые передовые отечественные продукты в условиях жестких санкционных ограничений.

Цель статьи заключалась в доведении до научного и бизнес-сообщества результатов исследования, полученных в процессе разработки концепции стратегии цифрового развития ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть». Они могут быть использованы как для развития теории стратегического управления, так и в качестве инструментария и технологий организации и осуществления проектов цифровой трансформации в различных секторах национальной экономики.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выбор хозяйствующего субъекта для практической обработки теоретических и методоло-

<sup>1</sup> Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность / В. И. Ананьин [и др.] // Бизнес-информатика. 2018. Т. 44. № 2. С. 45–54.

<sup>2</sup> Бодрунов С. Д. Реиндустриализация в условиях новой технологической революции: дорога в будущее // Управленец. 2019. Т. 10. № 5. С. 2–8. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-5-1>

<sup>3</sup> Барановский В. Ю., Зайченко И. М. Формирование стратегической карты управления предприятием на основе концепции цифровой трансформации бизнеса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 3. С. 185–193. <https://doi.org/10.18721/JE.11316>

<sup>4</sup> Пурлик В. М. Интеллектуальный капитал как ключевой фактор развития компаний в экономике знаний // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2018. № 1. С. 92–95.

<sup>5</sup> Бабанова Ю. В., Орлов В. М., Антоныя Р. С. Гибкие технологии управления предприятием в условиях цифровизации экономики // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2018. Т. 216. № 6. С. 61–66.

<sup>6</sup> Пинчук В. Н., Журавлев Д. М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2020. 216 с.

<sup>7</sup> Галимова М. П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. Т. 27. № 1. С. 27–37. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>

<sup>8</sup> Долганова О. И., Деева Е. А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13. № 2. С. 59–72. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.2.59.72>

<sup>9</sup> Исаев Е. А., Коровкина Н. Л., Табакова М. С. Оценка готовности ИТ-подразделения компании к цифровой трансформации бизнеса // Бизнес-информатика. 2018. Т. 44. № 2. С. 55–64.

<sup>10</sup> Цифровые технологии в контексте управления производственной инфраструктурой предприятия / Е. А. Малышев [и др.] // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. Т. 25. № 5. С. 114–112.

<sup>11</sup> Попов И. В., Киселева М. М., Яковлева Е. А. Цифровые модели управления предприятием // УЭПС: Управление, экономика, политика, социология. 2019. № 3. С. 58–64. <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00042>

гических положений стратегирования цифровой трансформации, рассмотренных в настоящей статье, был сделан исходя из следующих соображений:

1. Безопасность критической информационной инфраструктуры: производимые услуги и продукты должны быть значимы для национальной экономики, как и задачи импортозамещения для обеспечения надежности непрерывной эксплуатации технических средств должны быть в числе стратегических приоритетов;

2. Размер предприятия: по объемам производства и показателям хозяйственно-экономической деятельности оно должно относиться к крупным производственным объединениям, способным к реализации масштабных инвестиционных проектов;

3. Устойчивость предприятия: финансовое положение должно быть стабильным, а определенное отвлечение ресурсов на проект цифровой трансформации не должно существенным образом влиять на результаты его текущей деятельности;

4. Масштаб деятельности: предприятие должно иметь структурные подразделения или филиалы в большинстве субъектов Российской Федерации для выработки универсальных рекомендаций (технологий), работающих независимо от местных особенностей;

5. Восприимчивость к новым технологиям: руководство должно понимать необходимость преобразований и быть готовым к проведению как организационно-штатных, так и структурных изменений из-за внедрения цифровых технологий. Кроме того, на предприятии должны существовать и культивироваться определенные поведенческие стереотипы исполнителей, соответствующие принципам цифровой экономики;

6. Потребность в технологиях: предприятие должно иметь долгосрочную инвестиционную про-

грамму, предусматривающую поэтапную модернизацию и замену производственного оборудования, в первую очередь на оборудование российского производства (обоснованная программа импортозамещения). Наличие подобной программы является полюсом роста, направленным на поддержку отечественного производителя, и основой для проникновения цифровых технологий в смежные сектора экономики;

7. Управляемость и легитимность: производственная и финансово-экономическая деятельность должна осуществляться в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, а его изменение в перспективе не должно кардинальным образом повлиять на функционирование организации в целом (в составе собственников не должно быть иностранных физических или юридических лиц, обладающих правом решающего голоса при принятии стратегических решений).

Технологические особенности и масштабы наземного эфирного телерадиовещания обуславливают статус ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС) как системообразующего предприятия в отношении наземной эфирной трансляции общероссийских обязательных общедоступных телерадиоканалов.

В состав РТРС входят 78 филиалов: региональных, республиканских, краевых и областных радиотелевизионных передающих центров (РТПЦ)<sup>12</sup>. Сеть телерадиовещания (ТРВ) состоит более чем из 5 тыс. территориально распределенных сложных инженерных объектов связи, в процессе обслуживания которых задействовано порядка 8000 сотрудников.

Основным видом деятельности ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» является оказание услуг связи для целей эфирного телерадиовещания, выполняющего ряд функций в системе средств массовой информации:

<sup>12</sup> Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/ministry/departments/178> (дата обращения: 12.10.2022).

- интегративную: создание и усиление общественных ценностных установок, формирование общенациональной информационной среды;
- информационную: удовлетворение потребностей человека, государства и общества в актуальной информации о событиях;
- культурно-просветительскую: знакомство зрителя с образцами классической и современной аудиовизуальной культуры, а также выход образовательных программ.

Таким образом, на общероссийском уровне телевидение является одним из основных инструментов укрепления государственного суверенитета и определения национальной идентичности, а РТРС обеспечивает возможность доступа к просмотру телепрограмм и прослушиванию радиоканалов каждому жителю России и выполняет доставку контента от телерадиовещательных организаций к владельцам абонентских устройств.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 11 августа 2014 г. № 561 проведены мероприятия по переводу эфирного цифрового наземного вещания на стандарт телевидения высокой четкости (HDTV), позволяющий использовать экраны больших размеров, рассматривать изображение с более близкого расстояния и формировать большое количество разнообразного контента для конечного потребителя.

Процесс перехода России на цифровое эфирное вещание занял более десяти лет. Для этого использовались импортные технологии, бывшие на тот момент времени доступными и не имевшие надежных и качественных отечественных аналогов. В результате эксплуатации оборудования и технологий постепенно стали проявляться

недостатки, такие как лицензионные ограничения, низкая оперативность реагирования поставщиков на запросы по изменению функциональности, проблемы с обработкой данных и пр. Вместе с тем РТРС получила возможность подробного изучения технологий. В связи с этим у предприятия сформировалась определенная позиция по стратегическому развитию и модернизации сети связи. Цель заключается в достижении полной импортнезависимости, сокращении операционных расходов на поддержку технологий и обеспечении максимально возможной надежности функционирования предприятия. Помимо этого, отработка российских технологий на большом масштабе позволит диверсифицировать их возможности, обеспечив проникновение инноваций в другие сектора национальной экономики. Однако необходимо учитывать наличие возможных «закладок» в импортных технологиях, поэтому процесс технически независимого переоснащения должен проходить плавно, эволюционно и без резких рывков<sup>13,14,15</sup>.

РТРС не только обеспечивает базовые государственные и общественные потребности, но и является полюсом роста национальной экономики, концентрируя вокруг себя аудиторию, инновации, технологии и капитал. Поэтому целесообразно проводить цифровую трансформацию предприятия. Для обоснованного определения стратегических приоритетов цифрового развития РТРС провели сканирование внешней среды (анализ возможностей и угроз – Opportunities и Threats) в целях выявления и оценки возможностей внутренней среды (сильных и слабых сторон – Strengths и Weaknesses) в соответствии с положениями методологии стратегирования академика В. Л. Квинта<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Путин усомнился, что Канада вернет качественно отремонтированную турбину. URL: <https://www.m24.ru/news/vlast/20072022/483291> (дата обращения: 26.07.2022).

<sup>14</sup> Чаадаев В. К. Процессный подход к управлению предприятиями связи // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2007. Т. 2. № 3. С. 99–106.

<sup>15</sup> Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А. В. Бабкин [и др.] // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 9–25. <https://doi.org/10.18721/JE.10301>

<sup>16</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.



1. Возможности (Opportunities) – положительные факторы внешней среды, отражающие скрытый потенциал РТРС:

- универсальная техническая доступность базовых услуг и уникальный географический масштаб деятельности (100 % покрытие территории страны);
- возможность использования для подготовки и реализации проектов цифровой трансформации экспертизу ведущих научно-исследовательских центров страны (МГУ имени М. В. Ломоносова, МГТУ им. Н. Э. Баумана, СибГУТИ, МТУСИ и пр.);
- изменение внешнеполитической и макроэкономической ситуации;
- выход на новые рынки при расширении номенклатуры услуг. Например, оказание услуг по техническому обслуживанию схожей инфраструктуры за счет высокой технологической оснащенности ремонтных подразделений;
- наличие целевой государственной поддержки программных мероприятий по развитию и техническому перевооружению сети телерадиовещания;
- появление новых заказчиков (вещателей), формирующих привлекательный для конечного потребителя контент и способных увеличить абонентскую базу;
- появление новых партнеров, формирующих изменения в бизнес-модели, приводящие к сокращению избыточных расходов и повышению КПД используемого оборудования и техники;
- появление новых поставщиков отечественного оборудования и программного обеспечения, способных обеспечить функциональность на уровне мировых аналогов с меньшими издержками;

2. Угрозы (Threats) – отрицательные факторы внешней среды, осложняющие достижение целей цифровой трансформации:

- отсутствие оборудования и технологий российского производства с необходимой функциональностью;
- отток квалифицированных кадров в связи с невозможностью обеспечить адекватный доход на уровне конкурентов;
- изменение предпочтений потребителей каналам получения телевизионного контента (смещение потребительского акцента на IPTV, кабельное телевидение и 5G);
- отсутствие в профильных учебных заведениях программ по подготовке молодых специалистов нужного профиля;
- появление новых технологий, обеспечивающих доведение телевизионного информационного контента до конечного потребителя с предельно низкими издержками;
- ряд информационных систем поддержки операционной деятельности (технический учет, мониторинг объектов связи, управление инцидентами, биллинг) поддерживается иностранными производителями;
- сокращение мер государственной поддержки по целевым программам модернизации и развития;
- существенная доля технологического оборудования (передатчики, приемники, реплейсеры и пр.) произведена и поддерживается иностранными производителями;

3. Сильные стороны (Strengths) – положительные факторы внутренней среды предприятия, определяющие успех намеченных преобразований:

- в процесс управления проектами развития при реализации стратегических задач развития вовлечены все уровни: от министерства до структурных подразделений предприятия (цехов и отделов);
- наличие системы корпоративных стандартов, регламентов и формализованного описания существующих бизнес-процессов;
- вертикально ориентированная структура Департамента информационных технологий (центр цифровых компетенций),

позволяющая реализовать процессный подход к управлению проектом цифровой трансформации;

- адекватное восприятие сотрудниками ценностей цифровой трансформации и понимание необходимости ее проведения;
- наличие положительного опыта внедрения результатов внутренних НИОКР по проектам цифровой трансформации;
- наличие программы по проведению собственных НИОКР в направлении разработки перспективных цифровых технологий;
- наличие сетевой инфраструктуры для коммуникаций при реализации цифровой трансформации (корпоративная сеть передачи данных);

4. Слабые стороны (Weaknesses) – отрицательные факторы внутренней среды предприятия, формирующие «узкие места», которые могут негативно повлиять на процессы цифровой трансформации:

- единичные примеры внедрения сквозных цифровых технологий и недостаток опыта у части сотрудников для их внедрения и использования;
- несоответствие IT-инфраструктуры предприятия целям и задачам цифровой трансформации (физическая и моральная изношенность, дефицит вычислительных ресурсов);
- ограниченность ресурсов для проведения полномасштабной цифровой трансформации;
- отсутствие зонтичной информационной системы управления бизнес-процессами приводит к определенному запаздыванию реакции на произошедшие события;
- отсутствие на предприятии единого информационного пространства, позволяющего организовать сквозные бизнес-процессы;

- отсутствие перспективной номенклатуры услуг, предполагающей диверсификацию основного вида деятельности;
- существующая технология мониторинга необслуживаемых объектов связи сети телерадиовещания требует полного перепроектирования.

Для определения оценки готовности РТРС к проведению цифровой трансформации и формированию приоритетных целевых программ технико-экономического развития предприятия была использована авторская методика<sup>17</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Исходными данными для проведения оценки готовности РТРС к проведению цифровой трансформации послужили результаты анкетирования работников предприятия по форме, разработанной автором. Анкета состоит из 37 вопросов, сгруппированных по функциональным группам, и представляет собой агрегатор информации о текущем состоянии предприятия, а также отвечает на вопрос о готовности персонала к изменениям и о его информированности о происходящих событиях и перспективах развития.

В анкетировании участвовало более 100 сотрудников предприятия, из которых 14 работают в генеральной дирекции РТРС (г. Москва) на ведущих должностях в различных структурных подразделениях предприятия (Департамент информационных технологий, Департамент информационной безопасности, Департамент стратегического планирования и др.). Остальные респонденты занимают должности в 78 филиалах. Всего было разослано 156 анкет (по 2 на филиал), вернулось 92. Обработка анкет (мнений респондентов) проводилась с помощью стандартных методов оценки экспертных мнений<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Ефанов В. А. Формирование подходов по оценке готовности предприятия к проведению цифровой трансформации // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 9. С. 1687–1704. <https://doi.org/10.24891/ea.21.9.1687>

<sup>18</sup> Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование. Ч. 2: Экспертные оценки. М.: Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, 2011. 486 с.



**Рис. 1. Стратегические приоритеты направлений цифровой трансформации РТРС, %**

**Fig. 1. Digital transformation of the Russian Television and Radiobroadcasting Network: strategic priorities**

Максимальное количество баллов – 108, минимальное – 84<sup>19</sup>. Средневзвешенное количество баллов, полученное в результате обработки 106 анкет, составляет 96 баллов, т. е. 68,7 % от максимально возможного результата. Это свидетельствует о том, что на предприятии сложилось понимание целей и задач цифровой трансформации, а также создан определенный потенциал.

Результаты опроса по определению стратегических приоритетных направлений цифровой трансформации представлены на рисунке 1<sup>20</sup>.

Подводя итоги проведения оценки РТРС, можно отметить, что его уровень цифровизации соответствует понятию «Образцовое предприятие», но не дотягивает до «Умного предприятия»<sup>21</sup>. Фактически РТРС соответствует стандар-

там Industry 3.0+, но не реализует возможности Industry 4.0. Поэтому для него проект цифровой трансформации является единственной возможностью не только сохранить позиции на рынке, но и создать фундамент для развития на долгосрочный период<sup>22</sup>. Основу правильного движения по траектории от Industry 3.0+ до состояния Industry 4.0 обеспечивает правильно подготовленная стратегия, в которой приоритеты расставлены в соответствии с четко обозначенными целями.

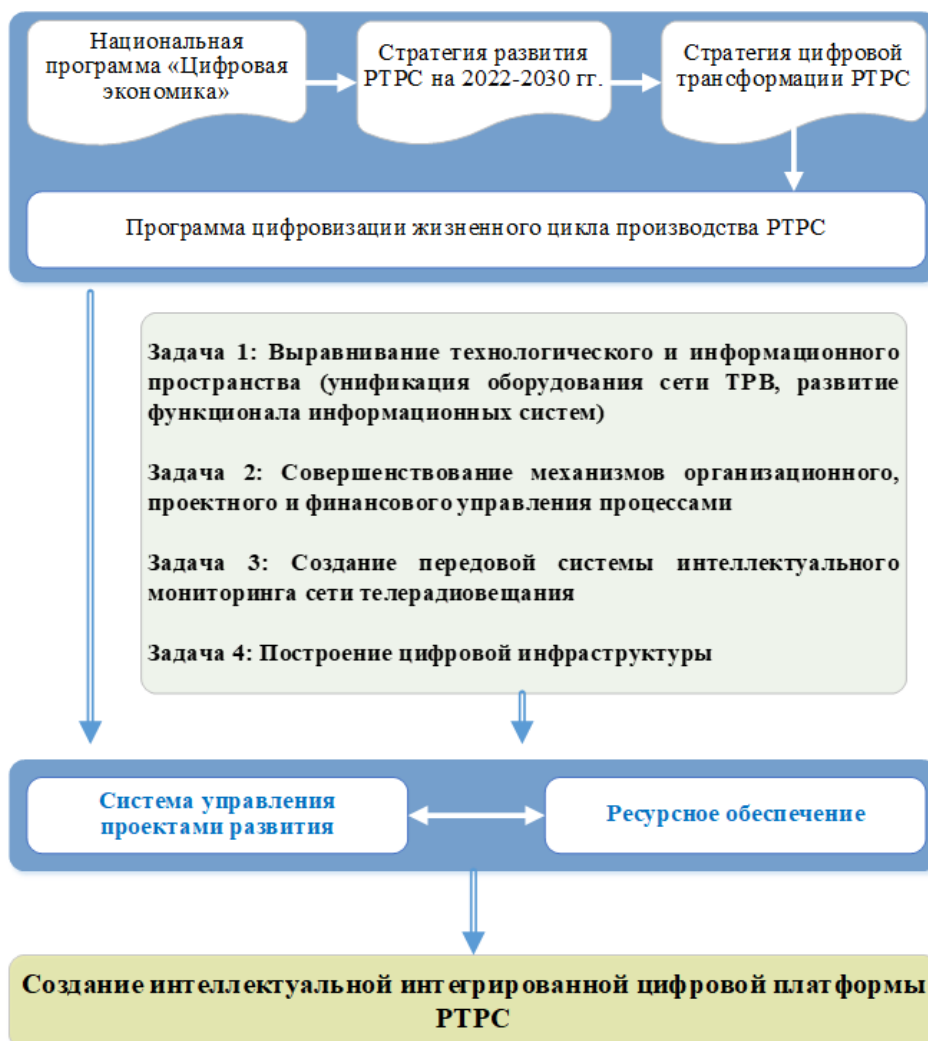
Стратегия цифровой трансформации РТРС подразумевает последовательное внедрение цифровых технологий и на этой основе осуществление соответствующих изменений в подходах к управлению предприятием, отношений с потре-

<sup>19</sup> Максимально возможное количество баллов – 140, что соответствует 100 % цифровой зрелости предприятия и необходимости проведения «косметических улучшений».

<sup>20</sup> Составлено автором.

<sup>21</sup> Hazra T. K., Unhelkar B. Enterprise architecture for digital business: Integrated transformation strategies. 1st Edition. Boca Raton: Auerbach Publications, 2020. 282 p.

<sup>22</sup> Майорова К. С., Балашова Е. С. Цифровой переход промышленных предприятий в «smart» экосистему // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 4. С. 433–444. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-433-444>



**Рис. 2. Графическое резюме проекта цифровой трансформации**

**Fig. 2. Digital transformation project: graphical summary**

бителями, корпоративной культуре и организации коммуникаций с внешним окружением<sup>23,24</sup>.

Графическое резюме концепции стратегии цифровой трансформации РТРС представлено на рисунке 2<sup>25</sup>.

Базовой технологией, позволяющей снизить эксплуатационные издержки предприятия

на содержание сети телерадиовещания и повысить качество предоставляемых услуг, является российский цифровой программно-технический комплекс Мобилити по управлению инцидентами, оборудованием и персоналом на основе интеллектуальной обработки больших данных<sup>26,27</sup>.

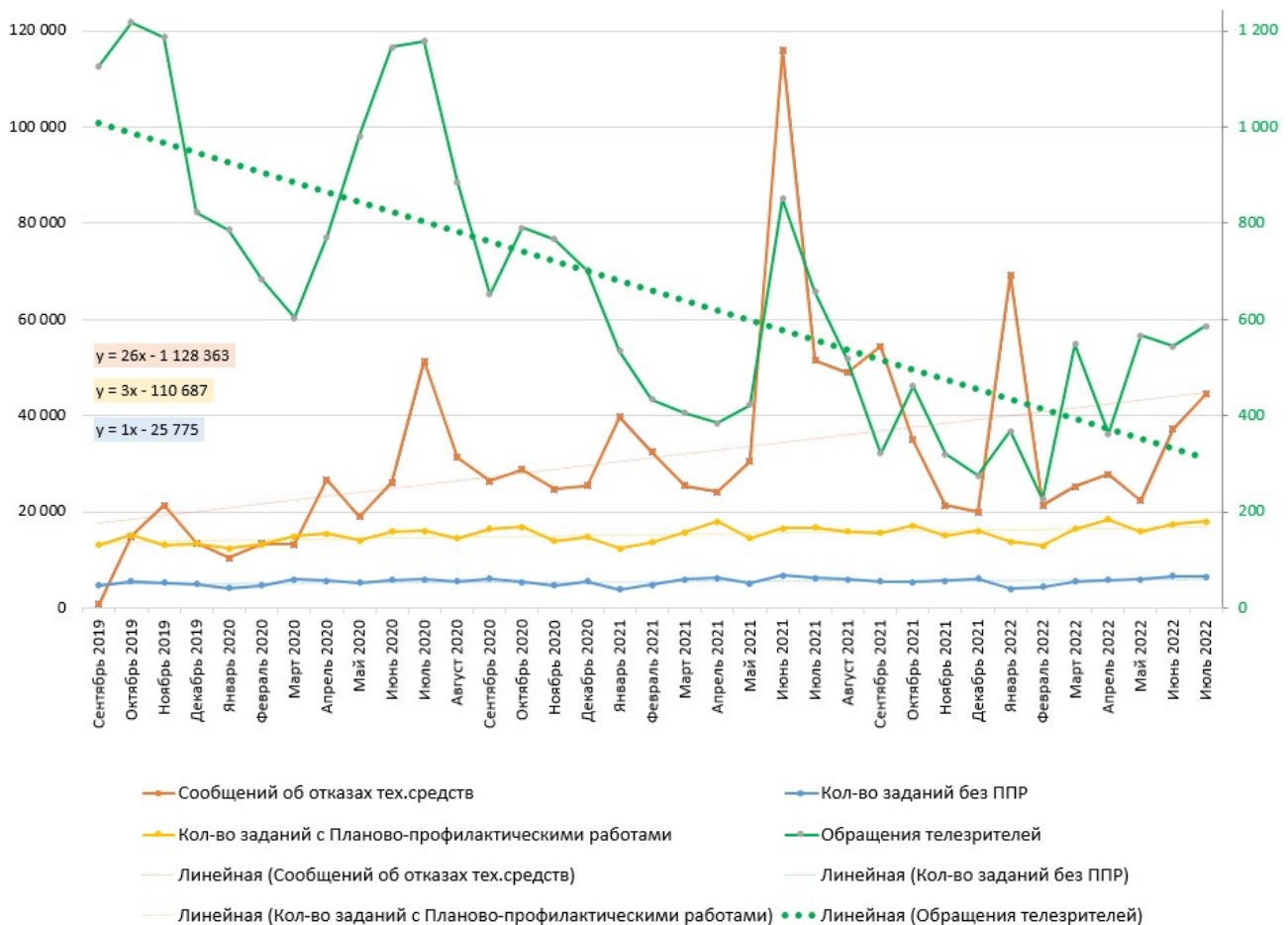
<sup>23</sup> Davenport T. H., Westerman G. Why so many high-profile digital transformations fail. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail> (дата обращения: 12.10.2022).

<sup>24</sup> 7 key principles to govern digital initiatives / N. Obwegeser [et al.] // MIT Sloan Management Review. 2020. Vol. 61. № 3. P. 1–9.

<sup>25</sup> Составлено автором.

<sup>26</sup> Составляют порядка 90 % от общих расходов.

<sup>27</sup> Mobility. Система управления полным жизненным циклом эксплуатации сети цифрового вещания. URL: <https://mobility.repair/ru.html> (дата обращения: 26.10.2022)



**Рис. 3. Анализ зависимости числа правильно идентифицированных событий (устраненных в контрольные сроки) и числа обращений телезрителей по качеству телевизионного сигнала**

**Fig. 3. Identified and resolved incidents vs. complaints on TV signal quality**

Наиболее значимые результаты внедрения технологии Мобилити нашли отражение в повышении эффективности производства уже на начальном этапе эксплуатации.

Число правильно и вовремя зарегистрированных, идентифицированных и отправленных на обработку сообщений об инцидентах с контролем обратной связи об их устранении привело к снижению (до 70 %) обращений пользователей, связанных с качеством услуг ТРВ. С одной стороны, это привело к сокращению потерь тарифных доходов предприятия, а с другой – позво-

лило сократить непроизводительные издержки (как временные, так и материальные) (рис. 3<sup>28</sup>).

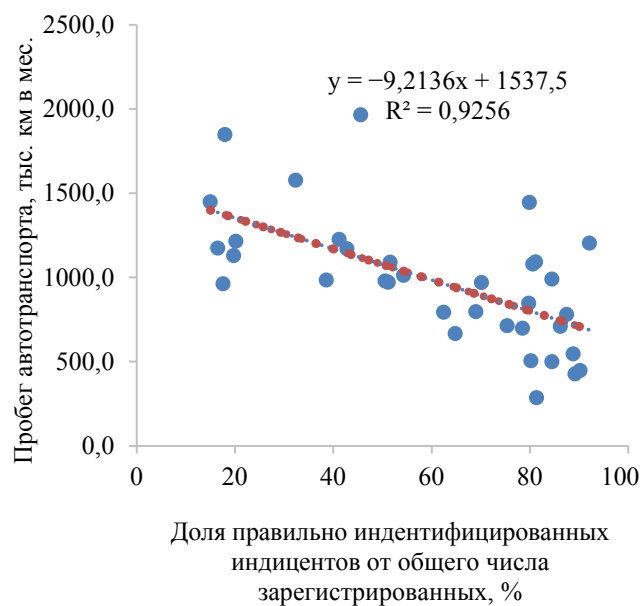
С целью оптимизации транспортных расходов при участии автора была разработана математическая модель оптимального планирования маршрутов обслуживающих бригад<sup>29</sup>. Использование разработанного алгоритма обеспечило сокращение расходов на содержание автотранспорта в среднем на 28 % (в октябре 2019 г. средний автопробег на устранение одного инцидента составлял 89,86 км, по состоянию на август 2022 г. – 24,06 км) (рис. 4<sup>30</sup>).

<sup>28</sup> Составлено автором.

<sup>29</sup> Составляют порядка 30 % от общих расходов.

<sup>30</sup> Составлено автором.

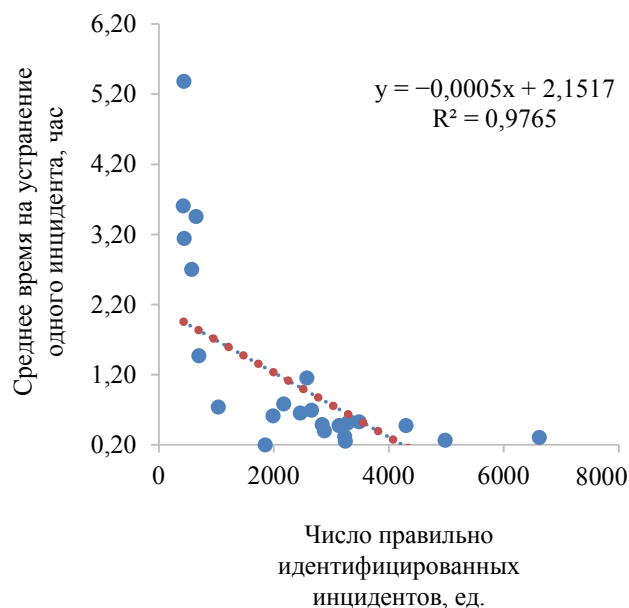




**Рис. 4. Эконометрическая модель зависимости суммарного пробега автотранспорта от доли вовремя и технологически правильно идентифицированных инцидентов от общего числа зарегистрированных, %**

**Fig. 4. Total mileage of company vehicles vs. share of identified and resolved incidents in the total number of registered incidents, %: econometric model**

Анализ данных осуществлялся на основе сквозной цифровой технологии «большие данные». Это позволило принять объективно обоснованные решения по управлению объектами сети ТРВ и достичь указанной экономии. Основой для интеллектуального анализа являются разработанные базовые правила интеллектуального мониторинга, устанавливающие требования к параметрам оборудования объектов связи. Суть подобных технологий состоит в переходе от пассивного статического наблюдения к пониманию процессов оказания услуг и интеллектуальному определению первопричин нарушений в тракте вещания. Управление инцидентами, оборудованием и персоналом осуществляется на основе максимально полной и объек-



**Рис. 5. Математическая модель зависимость времени на устранение инцидента от правильности установления причины (на примере Краснодарского филиала РТРС), период времени с октября 2019 г. по август 2021 г.**

**Fig. 5. Effect of cause determination on fault correction time as in the case of the Krasnodar RTRS branch, October 2019 – August 2021: mathematical model**

тивной картины событий, видимых первопричин, сценарных шаблонов и регламентов, формализованных на основе экспертных знаний правил поведения системы и персонала.

Приведенная на рисунке 5<sup>31</sup> модель характеризует эффективность используемых технологий. Например, на октябрь 2019 г. среднее время устранения инцидента составляло 2,1 ч (работы на объекте связи). Применение цифровой технологии позволило сократить указанное время до 20 мин, в результате чего выросла производительность труда в 6 раз.

Функционал используемой технологии ориентирован на взаимодействие с действующими информационными системами РТРС, а также поддерживает формирование и актуализацию баз

<sup>31</sup> Составлено автором.

знаний при одновременном вовлечении в бизнес-процессы всего технического и административного персонала предприятия. Как следствие, возникает инициатива исполнителей по изменению и созданию новых бизнес-процессов, улучшающих культуру производства.

## ВЫВОДЫ

Автором представлены результаты разработки концептуальных положений стратегии цифровой трансформации РТРС. Областью и предметом стратегирования являются существующие во внутренней и внешней среде ключевые про-

цессы предприятия, степень цифровизации которых является залогом успешности реализации проекта цифровой трансформации.

Проведен расчет экономического эффекта от практического внедрения стратегических приоритетных мероприятий цифрового развития. Показано, что внедрение цифровых технологий, особенно отечественных, является определяющим фактором в достижении целевых показателей, установленных для РТРС поручением Президента Российской Федерации и распоряжением Правительства Российской Федерации<sup>32,33</sup>.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бабанова Ю. В., Орлов В. М., Антонян Р. С. Гибкие технологии управления предприятием в условиях цифровизации экономики // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2018. Т. 216. № 6. С. 61–66.
- Барановский В. Ю., Зайченко И. М. Формирование стратегической карты управления предприятием на основе концепции цифровой трансформации бизнеса // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 3. С. 185–193. <https://doi.org/10.18721/JE.11316>
- Бодрунов С. Д. Реиндустриализация в условиях новой технологической революции: дорога в будущее // Управленец. 2019. Т. 10. № 5. С. 2–8. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-5-1>
- Галимова М. П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. Т. 27. № 1. С. 27–37. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>
- Долганова О. И., Деева Е. А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13. № 2. С. 59–72. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.2.59.72>
- Ефанов В. А. Формирование подходов по оценке готовности предприятия к проведению цифровой трансформации // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 9. С. 1687–1704. <https://doi.org/10.24891/ea.21.9.1687>
- Исаев Е. А., Коровкина Н. Л., Табакова М. С. Оценка готовности ИТ-подразделения компании к цифровой трансформации бизнеса // Бизнес-информатика. 2018. Т. 44. № 2. С. 55–64.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Майорова К. С., Балашова Е. С. Цифровой переход промышленных предприятий в «smart» экосистему // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 4. С. 433–444. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-433-444>
- Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование. Ч. 2: Экспертные оценки. М.:

<sup>32</sup> Поручение Президента Российской Федерации от 05.12.2014 № пр-2821 «Перечень поручений по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 4 декабря 2014 года».

<sup>33</sup> Распоряжение Правительства РФ от 09.07.2014 № 1250-р «О плане мероприятий по обеспечению повышения производительности труда, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест».

- Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, 2011. 486 с.
- Пинчук В. Н., Журавлев Д. М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2020. 216 с.
- Попов И. В., Киселева М. М., Яковлева Е. А. Цифровые модели управления предприятием // УЭПС: Управление, экономика, политика, социология. 2019. № 3. С. 58–64. <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00042>
- Пурлик В. М. Интеллектуальный капитал как ключевой фактор развития компаний в экономике знаний // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2018. № 1. С. 92–95.
- Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А. В. Бабкин [и др.] // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 9–25. <https://doi.org/10.18721/JE.10301>
- Цифровое предприятие: трансформация в новую реальность / В. И. Ананьин [и др.] // Бизнес-информатика. 2018. Т. 44. № 2. С. 45–54.
- Цифровые технологии в контексте управления производственной инфраструктурой предприятия / Е. А. Малышев [и др.] // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. Т. 25. № 5. С. 114–112.
- Чаадаев В. К. Процессный подход к управлению предприятиями связи // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2007. Т. 2. № 3. С. 99–106.
- 7 key principles to govern digital initiatives / N. Obwegeser [et al.] // MIT Sloan Management Review. 2020. Vol. 61. № 3. P. 1–9.
- Hazra T. K., Unhelkar B. Enterprise architecture for digital business: Integrated transformation strategies. 1st Edition. Boca Raton: Auerbach Publications, 2020. 282 p.
- Babanova UV, Orlov VM, Antonyan RS. Flexible technologies of enterprise management in conditions of digitalization of economy. Izvestia Volgograd State Technical University. 2018;216(6):61–66. (In Russ.)
- Baranovskiy BYu, Zaychenko IM. Formation of the strategic map of business management on the basis of the concept of digital transformation of business. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2018;11(3):185–193. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.11316>
- Bodrunov SD. Reindustrialization in the conditions of new technological revolution: Road to the future. The Manager. 2019; 10(5):2–8. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-5-1>
- Galimova MP. Readiness of Russian enterprises to digital transformation: organizational drivers and barriers. Bulletin USPTU. Science, Education, Economy. Series Economy. 2019;27(1):27–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>
- Dolganova OI, Deeva EA. Company readiness for digital transformations: Problems and diagnosis. Business Informatics. 2019;13(2): 59–72. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.2.59.72>
- Efanov VA. Development of approaches to assess enterprise readiness for digital transformation. Economic Analysis: Theory and Practice. 2022;21(9):1687–1704. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ea.21.9.1687>
- Isaev EA, Korovkina NL, Tabakova MS. Evaluation of the readiness of a company's it department for digital business transformation. Business Informatics. 2018;44(2):55–64. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Pe-

- tersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Mayorova KS, Balashova ES. Digital transition of industrial enterprises into the “smart” ecosystem. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(4):433–444. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-433-444>
- Orlov AI. Organizatsionno-ehkonomicheskoe modelirovanie. Ch. 2: Ehkspertnye otsenki [Organizational and economic modeling. Part 2: Expert assessments]. Moscow: Bauman Moscow State Technical University; 2011. 486 p. (In Russ.)
- Pinchuk VN, Zhuravlev DM. Predpriyatie. Tekhnologii i ehkonomika tsifrovoy transformatsii [Company. Technologies and economics of digital transformation]. Novosibirsk: Akademizdat; 2020. 216 p. (In Russ.)
- Popov IV, Kiseleva MM, Iakovleva EA. Digital business management models. *UEHPS: Upravlenie, ehkonomika, politika, sotsiologiya* [Management, Economics, Politics, Sociology]. 2019;(3):58–64. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00042>
- Purlik VM. Intellectual capital as a key factor of companies’ development in the knowledge economy. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2018;(1):92–95. (In Russ.)
- Babkin AV, Burkaltseva DD, Kosten DG, Vorobyov YuN. Formation of digital economy in Russia: Essence, features, technical normalization, development problems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2017;10(3):9–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.10301>
- Ananyin VI, Zimin KV, Lugachev MI, Gimranov RD, Skripkin KG. Digital organization: transformation into the new reality. *Business Informatics*. 2018;44(2):45–54. (In Russ.)
- Malyshev EA, Mikryukova MYu, Romanov VA, Khubulova VV. Digital technology in the context of the production infrastructure management of the enterprise. *Transbaikal State University Journal*. 2019;25(5):114–112. (In Russ.)
- Chaadaev VK. Protsessnyy podkhod k upravleniyu predpriyatiyami svyazi [Process approach to management of communication enterprises]. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2007;2(3):99–106. (In Russ.)
- Obwegeser N, Yokoi T, Wade M, Voskes T. 7 Key Principles to Govern Digital Initiatives. *MIT Sloan Management Review*. 2020;61(3):1–9.
- Hazra TK, Unhelkar B. Enterprise architecture for digital business: Integrated transformation strategies. 1st Edition. Boca Raton: Auerbach Publications; 2020. 282 p.

**БЛАГОДАРНОСТЬ:** Статья подготовлена при информационной и технологической поддержке ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть». Автор выражает благодарность за помощь в сборе материалов и интерпретации полученных результатов.

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** В. А. Ефанов – постановка научной проблемы и определение основных направлений ее решения, обозначение методологической основы исследования, проведение анализа и подготовка первоначальных выводов, подготовка текста статьи, анализ полученных результатов, подготовка литературного обзора, верстка и форматирование работы.

**ACKNOWLEDGEMENTS:** The author would like to express his sincere gratitude to the Russian Television and Radiobroadcasting Network for information and counselling.

**CONTRIBUTION:** V.A. Efanov formulated the scientific problem, planned the research, defined the methods, prepared the initial conclusions, wrote the manuscript, analyzed the results, reviewed scientific publications, and proofread the final version of the article.

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Ефанов Владислав Александрович, аспирант Научно-исследовательского института Социальных Систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [efanov@niiss.ru](mailto:efanov@niiss.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9967-7593>

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

**ABOUT AUTHOR:** Vladislav A. Efanov, PhD student of the Social Systems Research Institute, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [efanov@niiss.ru](mailto:efanov@niiss.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9967-7593>



Оригинальная статья

УДК 303.4:021.2

## **Стратегические приоритеты развития библиотечного дела (на материалах Российской государственной библиотеки)**

А. С. Корецкий

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; niisskor@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-1369-6516>

**Аннотация:** Библиотека как социальный институт в условиях, диктуемых процессами цифровизации экономики, выполняет важнейшую адаптационную функцию, способствуя социальной стабильности, выраженной в сохранении, обмене и распространении накопленного духовного и научно-технического потенциала. Это обуславливает необходимость формирования новых инновационных подходов к управлению ее деятельностью. Ключевым является вопрос формирования долгосрочной стратегии реализации культурной политики, в том числе в части создания единого информационного пространства для авторов, читателей, издательств и предприятий книжной торговли. Базовые аспекты построения стратегии функционирования и развития библиотеки должны формироваться в контексте новых возможностей цифровой экономики по предоставлению расширенного перечня услуг, гармонизированных с интересами и потребностями различных категорий читателей. В этом отношении автор отдает предпочтение методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, представляющей собой универсальный инструмент в части построения стратегий опережающего развития. Это позволяет сформировать обоснованные подходы к созданию системы управления инновациями библиотечного дела. Для обоснования программных мероприятий концепции стратегии развития РГБ, в соответствии с методологией стратегирования, были проведены OTSW-анализ и оценка уровня инновационного потенциала библиотеки. Это позволило конкретизировать приоритеты в разрезе временного и предметного структурирования стратегических целей, а также обозначить перспективные технологии развития. В работе были рассмотрены принципы стратегирования развития современной библиотеки как центра цифровых компетенций и новых электронных сервисов, а также определены практические методы и последовательность их применения в контексте активизации уже имеющихся и потенциальных возможностей для обеспечения опережающего цифрового развития библиотеки.

**Ключевые слова:** библиотека, инновации, книжное дело, опережающее развитие, стратегирование, стратегические приоритеты, технологии, цифровая трансформация

**Цитирование:** Корецкий А. С. Стратегические приоритеты развития библиотечного дела (на материалах Российской государственной библиотеки) // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 559–570. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-559-570>

Поступила в редакцию 16.10.2022. Прошла рецензирование 20.10.2022. Принята к печати 24.10.2022.

original article

## **Strategic Priority Directions of Library Development: The Russian State Library**

Alexander S. Koretsky

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; niisskor@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-1369-6516>

**Abstract:** As a result of economic digitalization, the library acts a social institution that performs an extremely important adaptive function: it improves social stability by preserving, exchanging, and disseminating the accumulated spiritual, scientific, and technical potential. As a result, libraries need innovative management approaches. In particular, they need a long-term cultural policy to create a single information space for authors, readers, publishers, and book traders. The digital economy offers new opportunities to provide an expanded list of services that go in line with the interests and needs of various categories of readers. The author used the strategizing methodology developed by Professor V.L. Kvint as a universal tool for building advanced development strategies. The approach made it possible to form a new library innovation management system. The OTSW method provided new program activities for the development strategy of the Russian State Library and revealed its innovative potential. The analysis also made it possible to prioritize the temporal and strategic goals, as well as to identify the promising development technologies. The resulting principles define the development strategy of a modern library as a center of digital competencies and new electronic services. The article introduces the practical methods and their application procedure to enhance the existing and potential opportunities of libraries.

**Keywords:** library, innovations, book publishing, advanced development, strategizing, strategic priorities, technologies, digital transformation

**Citation:** Koretsky AS. Strategic Priority Directions of Library Development: The Russian State Library. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):559–570. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-559-570>

Received 16 October 2022. Reviewed 20 October 2022. Accepted 24 October 2022.

## **图书馆事业发展的战略优先方向——以联邦国家预算机构俄罗斯国家图书馆为例**

A.S. Koretsky

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科；niisskor@gmail.com；<https://orcid.org/0000-0002-1369-6516>

**摘要：**经济数字化条件下，图书馆作为社会组织发挥着重要的适应性功能，为社会稳定做出了贡献，表现为保存、交流和传播积累的精神和科技潜力。需要形成新的、创新的方法管理其活动。关键问题是制定实施文化政策的长期战略，包括为作者、读者、出版商和图书贸易公司建立统一的信息空间。应在数字经济新机遇背景下形成图书馆运作和发展战略的基本方面，提供与不同类型读者的利益和需求相协调的扩展服务清单。在这方面，作者更倾向于选用V.L. 昆特院士的战略性方法，这是一个建立超前发展战略的通用工具，能够帮助找到合理方法创建图书馆的创新管理系统。为了论证俄罗斯国家图书馆发展战略概念的项目活动，根据战略性方法论，进行了OTSW分析，评估了图书馆创新潜力水平。这一切使从战略目标的时间和内容结构层面确定优先事项，以及确定有前景的开发技术成为可能。本文研究了现代图书馆作为数字能力和新电子服务中心发展战略化的原则。在激活现有和潜在机会以确保图书馆超前数字化发展的背景下，确定了实用方法及其应用顺序。**关键词：**图书馆、创新、图书学、超前发展、战略化、战略优先事项、技术、数字化转型

编辑部收到稿件的日期：2022年10月16日 评审日期：2022年10月20日 接受发表的日期：2022年10月24日

## ВВЕДЕНИЕ

Социально-политические и экономические преобразования последних десятилетий привели к изменению функционирования библиотек, являющихся сосредоточением информационных ресурсов общества<sup>1</sup>. Библиотека, играющая роль социального института, в условиях обусловленных глобальными процессами цифровизации экономики, выполняет важнейшую адаптационную функцию, способствуя социальной стабильности, выраженной в сохранении, обмене и распространении накопленного духовного и научно-технического потенциала<sup>2,3</sup>. Подобное уникальное положение библиотек в социально-экономической системе государства предопределяет необходимость формирования новых инновационных подходов к управлению их деятельностью. Актуальность отмеченной проблематики придает изменившийся характер внешней среды в условиях тотальной информатизации, выраженной в появлении новых средств и методов коммуникации, электронных сервисов и услуг, а также средств доступа к хранилищам данных<sup>4</sup>. В сложившихся условиях, действовавшие традиционные принципы управления библиотечной деятельностью становятся низкоэффективными, а существующая чрезмерная типизация и регламентация организационных структур является препятствием для формирования востребованного широкими слоями населения информационного контента<sup>5</sup>. Ключевым становится вопрос определения векторов развития библиотеки, формирующих долгосрочную стратегию реализации государствен-

ной культурной политики, в том числе в части создания единого информационного пространства для авторов, читателей, издательств и предприятий книжной торговли<sup>6</sup>.

Научно-практическая цель статьи состоит в разработке принципов цифрового развития современной библиотеки как центра цифровых компетенций и сервисов для читателей, авторов, общества, власти и бизнеса.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект исследования – процессы стратегирования цифровой трансформации библиотеки в единое производственно-информационное и сервисное пространство. Предмет исследования – процессы цифровизации системы управления библиотечной деятельностью в условиях множественности структур и организационных моделей.

Сложность решения задач по управлению развитием библиотечной деятельности влечет за собой необходимость применения системного подхода, базирующегося на современных теоретических и практических исследованиях в сфере стратегирования. Системный подход как исследовательская методология стал широко применяться в библиотековедении уже с 60-х годов. Актуальность проблемы становления и развития системного подхода, помимо исследовательских задач, определяется необходимостью совершенствования теории управления библиотечной деятельностью. Развитие системных представлений и системного мышления в данной области

<sup>1</sup> Астахова Л. В. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: Место и роль библиотек // Библиотечное дело. 2020. Т. 357. № 3. С. 18–20.

<sup>2</sup> Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А. В. Бабкин [и др.] // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 9–25. <https://doi.org/10.18721/ЖЕ.10301>

<sup>3</sup> Волхонская Е. Н. Библиотека и книга в эпоху цифровых технологий: векторы проектного развития // Библиотековедение. 2019. Т. 68. № 3. С. 330–335. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-3-330-335>

<sup>4</sup> Бескаравайная Е. В., Митрошин И. А., Харьбина Т. Н. Портал научной библиотеки как элемент единого цифрового пространства научных знаний // Информация и инновации. 2020. Т. 15. № 3. С. 7–13. <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2020-15-3-7-13>

<sup>5</sup> Давыдова Н. Р. Электронная библиотека РГБ: этапы развития и особенности формирования цифровых коллекций // Библиотековедение. 2019. Т. 68. № 2. С. 144–154. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-2-144-154>

<sup>6</sup> Голубцов С. Б. Российская национальная библиотека и консолидация ресурсов национальной библиографии // Библиография и книговедение. 2020. Т. 431. № 6. С. 15–18.

расширяет границы применения системного подхода для повышения эффективности работы библиотек<sup>7</sup>.

Современные научные основы библиотечного менеджмента как научной дисциплины, имеющей объект, предмет, закономерности и собственную сферу объективной реальности, заложены в работах таких отечественных ученых, как И. К. Джерелиевская, С. Г. Матлина, М. Я. Дворкина и др.<sup>8,9,10</sup>. Их исследования позволили формализовать содержание деятельности современной публичной библиотеки. В работах отмеченных авторов, помимо определения понятия библиотечного маркетинга как процесса управления, ориентированного на сбалансированность, гармонизацию интересов библиотеки, пользователей и общества в целом, дается анализ основных принципов и характеристик библиотечного пространства и обосновывается необходимость отказа от устаревших профессиональных стереотипов и выстраивания новых стратегических моделей взаимоотношений с пользователями, в том числе дистанционных, дающих возможность обратной связи.

Все аспекты стратегии функционирования и развития библиотеки должны формироваться в контексте новых возможностей предоставления расширенного перечня услуг, гармонизированных с интересами и потребностями самого широкого спектра различных категорий читателей. В этом отношении методология стратегирования академика В. Л. Квинта, представляя собой универсальный инструмент в части построения

стратегий опережающего развития, позволяет сформировать подходы к созданию системы управления инновациями библиотечного дела<sup>11</sup>. Автор отдает приоритет именно этому инструменту по причине того, что его использование позволяет оптимально увязать все составляющие инновационного потенциала в их диалектическом взаимодействии (рис. 1<sup>12</sup>).

С учетом позиционирования библиотеки в структуре общественного производства как субъекта экономических отношений приоритетным вектором библиотечного дела в современных условиях является проведение цифровой трансформации, являющейся одной из ключевых целей стратегического развития и обеспечивающей стратегические конкурентные преимущества<sup>13,14</sup>. В данном случае цифровая трансформация может рассматриваться как программа (проект) взаимосвязанных стратегических организационных и технических мероприятий развития, которые обеспечивают максимально полное раскрытие потенциала цифровых технологий через их использование во всех аспектах операционной и коммерческой деятельности (бизнес-процессах, продуктах и услугах), а также в подходах к принятию управленческих решений на всех уровнях организационной структуры.

Первоочередным этапом преобразований является определение текущей стадии цифровизации для правильного позиционирования объекта с точки зрения стадии цифровизации. Это обеспечивает понимание того, какие именно технологические и/или организационные процессы

<sup>7</sup> Библиотеки мира в период пандемии: новый опыт и первые выводы / А. Акдемир [и др.] // Библиосфера. 2020. № 3. С. 65–83. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2020-3-65-83>

<sup>8</sup> Джерелиевская И. К. Библиотека как социокультурное пространство // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. 2016. Т. 46. № 2. С. 154–167.

<sup>9</sup> Матлина С. Г. Библиотечное пространство: основные принципы и характеристики. (Социокультурные аспекты) Часть первая // Научные и технические библиотеки. 2016. № 6. С. 83–97.

<sup>10</sup> Дворкина М. Я., Козлова Е. И. Теоретические вопросы создания модельных муниципальных библиотек // Библиотековедение. 2019. Т. 68. № 4. С. 354–361. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-4-354-361>

<sup>11</sup> Квент В. Л. Концепция стратегирования. 2-е издание. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>12</sup> Составлено автором.

<sup>13</sup> Корецкий А. С. Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 221–240. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240>

<sup>14</sup> Чаадаев В. К. Организационно-экономические условия и возможности реинжиниринга бизнес-процессов // Вестник Челябинского государственного университета. 2007. № 19. С. 139–146.



**Рис. 1. Модель системы управления инновационной деятельностью библиотеки в концепции стратегирования опережающего развития**

**Fig. 1. Library innovation management system: advanced development strategy**

в производственной деятельности необходимо внедрять, модернизировать или исключать, чтобы обеспечить решение сформулированных бизнес-задач цифровой трансформации. Или, наоборот, какие процессы не следует изменять или исключать, ошибочно принимая несистемные усовершенствования за «революционные» изменения. Логически связанным с этим положением является принцип стадийного планирования и реализации стратегии цифровой трансформации<sup>15</sup>. В этой постановке вопроса рассматриваются стадии (этапы) этого процесса, схематично проиллюстрированные на рисунке 2<sup>16</sup>.

Успешная реализация всех стадий цифрового развития должна обеспечить соблюдение целевого принципа цифровой трансформации – создание необходимого и достаточного уровня его производственной и финансовой устойчивости, основанной на возможностях гибкого и эффективного реагирования на изменения соответствующих внешних условий. Достижение желаемого целевого состояния возможно в различных режимах реализации этапов цифровой трансформации. Однако можно рассматривать только два таких режима. Первый – последовательное выполнение мероприятий каждой из стадий, т. е. режим «эволюционного развития», второй – одновременная,

<sup>15</sup> Пинчук В. Н., Журавлев Д. М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2020. 216 с.

<sup>16</sup> Составлено автором.





**Рис. 2. Цифровая трансформация. Стадии цифрового развития**

**Figure 2. Digital transformation: stages of digital development**

параллельная реализация мероприятий каждой их фаз, направленная на достижение указанного целевого состояния «устойчивости» (цифровая трансформация в режиме «цифрового скачка»).

Технологическим фундаментом проведения преобразований является цифровая IT-экосистема. Это комплекс программно-аппаратных решений, предназначенных для обеспечения автоматизации и информационной поддержки новых производственных процессов и внешних услуг, предоставляемых библиотекой<sup>17</sup>.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Для обоснования программных мероприятий концепции стратегии опережающего развития РГБ, в соответствии с методологией стратегирования, был проведен анализ внешней среды (возможностей – Opportunities и угроз – Threats) и оценка возможностей внутренней (сильных – Strengths и слабых сторон – Weaknesses). По результатам

данного анализа составлена матрица решений, определяющая содержание основных мероприятий по опережающему развитию РГБ, направленных на минимизацию угроз и получение максимального эффекта от задействования имеющегося инновационного потенциала (табл. 1<sup>18</sup>).

Результаты оценки уровня инновационного потенциала Российской государственной библиотеки были получены по итогам обследования, проведенного автором в рамках научно-исследовательской работы «Выполнение работ по развитию системы приема обязательного экземпляра печатного издания в электронной форме и разработке пилотных версий Национального библиографического ресурса и Национальной книжной платформы. Доработка модулей ФГИС «Национальная электронная библиотека»», заказчик ФГБУ «Российская государственная библиотека»<sup>19</sup>.

Оценка готовности или оценка «цифровой зрелости» способности РГБ выполнять роль

<sup>17</sup> Transformation of university libraries during the digital era / R. A. Baryshev [et al.] // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. 2020. Vol. 13. № 7. P. 1073–1089. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0627>

<sup>18</sup> Составлено автором.

<sup>19</sup> Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok504/view/documents.html?regNumber=0373100103921000064> (дата обращения: 05.10.2022).

Таблица 1. Матрица решений

Table 1. Decision matrix

Перспективные цифровые сервисы услуги	Мероприятия	Обеспечение
	Максимальная оцифровка единиц хранения и создание современной инфраструктуры цифрового хранилища, цифровизация бизнес-процессов, обеспечение недискриминационного доступа пользователей к информации.	Цифровая Национальная книжная платформа как специализированный сервисно-информационный раздел внешнего интерфейса единого информационного пространства РГБ, реализующий сервисы интерактивного комплектования фондов.
Создание интерактивной предметно структурированной информационно-энциклопедической среды для информирования и поиска знаний, диверсифицированного доступа к полнотекстовым электронным версиям связанных с этими назначениями изданий и библиографических описаний	Интегрированный (единый) предметно-структурированный информационно-сервисный внешний интерфейс единой сервисно-информационной Интернет-среды РГБ.	



Рис. 3. Обработка результатов анкетирования сотрудников функциональных подразделений РГБ

Fig. 3. Survey of employees of the Russian State Library

основного координатора федеральных программ национального проекта «Культура» и локомотива библиотечного дела России по разработке, вне-

дрению и тиражированию новых технологий, сервисов и услуг, а также цифрового интегратора библиотечных фондов страны, проведенная по авторской методике, составила 59,8 %<sup>20</sup>.

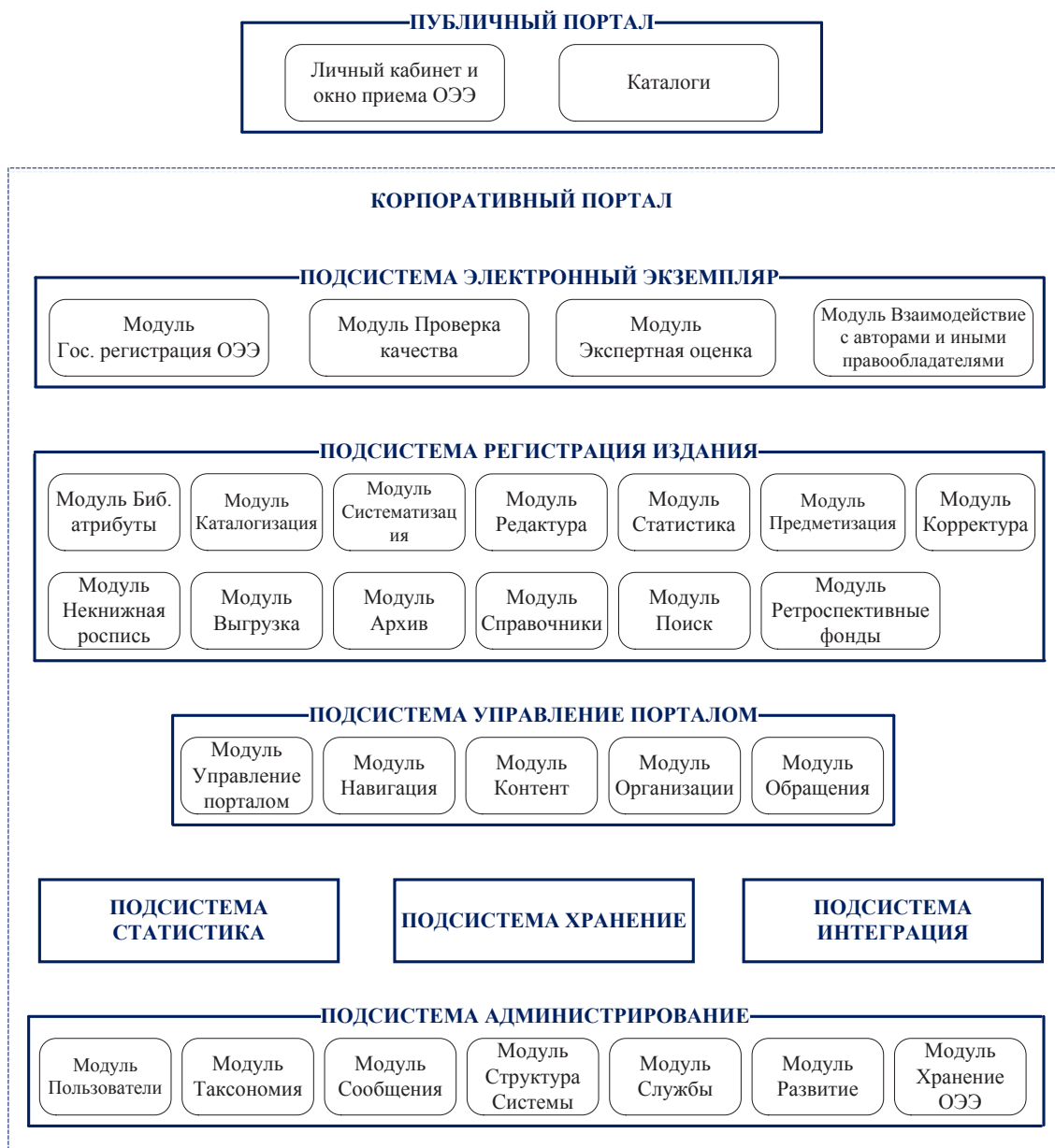
Результаты внутренней оценки по итогам проведения интервьюирования сотрудников РГБ (опрос проводился анонимно, респонденты выбирались случайным образом из числа штатных сотрудников соответствующих функциональных подразделений библиотеки, всего было разослано 100 анкет, вернулось в виде, пригодном для корректной обработки данных, 93) представлены на рисунке 3<sup>21</sup> (внутренняя оценка готовности – 68,4 %).

Усредненное значение уровня готовности Российской государственной библиотеки к успешному осуществлению проектов опережающего развития, в том числе проведению цифровой трансформации, равно 64,1 %.

Таким образом, для получения требуемого результата от предполагаемых действий необходимо четкое определение приоритетов в разрезе временного и предметного структурирования стратегических целей, а также выбор фундамен-

<sup>20</sup> Корецкий А. С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. Новосибирск: Академиздат, 2022. 116 с.

<sup>21</sup> Составлено автором.



**Рис. 4. Предлагаемая функциональная структура цифровой платформы РГБ**

**Fig. 4. Functional structure of the new digital platform for the Russian State Library**

тальных технологий стратегического развития<sup>22</sup>. Подобный подход позволит нивелировать существующий дефицит ресурсного обеспечения за счет эффекта мультипликации.

Именно цифровая трансформация РГБ в единое производственное и сервисное пространство является одной из ключевых целей ее стратегического развития<sup>23,24,25</sup>. Достижению

<sup>22</sup> Baskara S., Mehta K. What is innovation and why? Your perspective from resource constrained environments // Technovation. 2016. № 52–53. P. 4–17.

<sup>23</sup> Национальная книжная платформа как основа взаимодействия издательств и библиотек // Университетская книга. 2022. № 4. С. 46–49.

<sup>24</sup> Национальная книжная платформа: стратегия развития // Университетская книга. 2020. № 7. С. 28–33.

<sup>25</sup> Волхонская Е. Н. Национальная цифровая книжная платформа в дискурсе Национальной библиографии: некоторые итоги 33-й ММКЯ // Библиотечное ведение. 2020. Т. 69. № 5. С. 553–558. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2020-69-5-553-558>

обозначенной цели будет способствовать реализация следующих процессов цифрового развития IT-инфраструктуры и системы маркетинга РГБ:

1. Комплексная модернизация внутренней технологии приема и обработки обязательных экземпляров изданий различного типа (в электронной и печатной форме) с приоритетной целью формирования Национального библиографического ресурса как основы для обеспечения информационно-сервисной среды большинства текущих и перспективных услуг;

2. Формирование авторитетных баз данных (АБД), необходимых для информационной поддержки цифровых сервисов и услуг РГБ, а также традиционных услуг;

3. Разработка и внедрение единого стандартизованного по структуре идентификатора для всех персонифицированных объектов, используемых и управляемых во всех элементах информационной инфраструктуры РГБ (в частности, пользователей ресурсов библиотеки всех категорий, а также всех объектов предметных компонентов АБД);

4. Модернизация порталной версии Национальной электронной библиотеки, являющейся, согласно Постановлению Правительства РФ № 169 от 20 февраля 2019 г., основой Единого российского электронного пространства знаний.

На рисунке 4<sup>26</sup> схематично приведены основные функциональные компоненты цифровой платформы РГБ, обеспечивающие единое библиографическое пространство книжного дела России.

Общее свойство представленных технологических решений отдельных элементов цифровой платформы РГБ – их высокая взаимная совместимость как в смысле универсальности использования в различных услугах, так и в плане обеспечения

гибкой интеграции отдельных автоматизированных процессов в единую технологическую цепочку. Технологический принцип построения нового единого информационного пространства РГБ, а именно использование универсальных технологических платформ, позволяет интегрировать все производственные и организационные процессы в единый пошаговый комплекс технических и организационных мероприятий, необходимых и достаточных для обеспечения услугами РГБ любых потребностей всех потенциальных категорий пользователей.

## ВЫВОДЫ

Современное состояние общественного производства обуславливает качественно новую ключевую роль библиотеки с точки зрения возможностей удовлетворения интересов и потребностей не только субъектов библиотечной отрасли, но и всех текущих и потенциальных категорий потребителей и производителей, связанных с функционированием библиотечно-издательской индустрии. Исходя из определения новой функциональной роли библиотеки как перспективного ключевого элемента национального информационного пространства, в работе проведен анализ современных подходов к теории управления и стратегирования, а также определены практические методы и последовательность их применения в контексте активизации уже имеющихся и потенциальных возможностей для обеспечения опережающего цифрового развития библиотеки в соответствии с его стратегическими направлениями.

Дальнейшие исследования автором предметной области будут связаны с разработкой полноценной стратегии цифровой трансформации библиотечного сектора национальной экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

Астахова Л. В. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»:

Место и роль библиотек // Библиотечное дело. 2020. Т. 357. № 3. С. 18–20.

<sup>26</sup> Составлено автором.

- Бескаравайная Е. В., Митрошин И. А., Харибына Т. Н. Портал научной библиотеки как элемент единого цифрового пространства научных знаний // *Информация и инновации*. 2020. Т. 15. № 3. С. 7–13. <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2020-15-3-7-13>
- Библиотеки мира в период пандемии: новый опыт и первые выводы / А. Акдемир [и др.] // *Библиосфера*. 2020. № 3. С. 65–83. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2020-3-65-83>
- Волхонская Е. Н. Библиотека и книга в эпоху цифровых технологий: векторы проектного развития // *Библиотекосведение*. 2019. Т. 68. № 3. С. 330–335. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-3-330-335>
- Волхонская Е. Н. Национальная цифровая книжная платформа в дискурсе Национальной библиографии: некоторые итоги 33-й ММКЯ // *Библиотекосведение*. 2020. Т. 69. № 5. С. 553–558. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2020-69-5-553-558>
- Голубцов С. Б. Российская национальная библиотека и консолидация ресурсов национальной библиографии // *Библиография и книговедение*. 2020. Т. 431. № 6. С. 15–18.
- Давыдова Н. Р. Электронная библиотека РГБ: этапы развития и особенности формирования цифровых коллекций // *Библиотекосведение*. 2019. Т. 68. № 2. С. 144–154. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-2-144-154>
- Дворкина М. Я., Козлова Е. И. Теоретические вопросы создания модельных муниципальных библиотек // *Библиотекосведение*. 2019. Т. 68. № 4. С. 354–361. <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-4-354-361>
- Джерелиевская И. К. Библиотека как социокультурное пространство // *Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств*. 2016. Т. 46. № 2. С. 154–167.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е издание. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Корецкий А. С. Индустрия 4.0. Стратегирование опережающего развития современной библиотеки. Новосибирск: Академиздат, 2022. 116 с.
- Корецкий А. С. Принципы формирования цифровой экосистемы управления процессами на основе бизнес-модели // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2021. № 84. С. 221–240. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240>
- Матлина С. Г. Библиотечное пространство: основные принципы и характеристики. (Социокультурные аспекты) Часть первая // *Научные и технические библиотеки*. 2016. № 6. С. 83–97.
- Национальная книжная платформа как основа взаимодействия издательств и библиотек // *Университетская книга*. 2022. № 4. С. 46–49.
- Национальная книжная платформа: стратегия развития // *Университетская книга*. 2020. № 7. С. 28–33.
- Пинчук В. Н., Журавлев Д. М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2020. 216 с.
- Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития / А. В. Бабкин [и др.] // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2017. Т. 10. № 3. С. 9–25. <https://doi.org/10.18721/JE.10301>
- Чаадаев В. К. Организационно-экономические условия и возможности реинжиниринга бизнес-процессов // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2007. № 19. С. 139–146.
- Baskara S., Mehta K. What is innovation and why? Your perspective from resource constrained environments // *Technovation*. 2016. № 52–53. P. 4–17.



Transformation of university libraries during the digital era / R. A. Baryshev [et al.] // Journal of Siberian Federal University. Humanities

and Social Sciences. 2020. Vol. 13. № 7. P. 1073–1089. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0627>

## REFERENCES

- Astakhova LV. Natsional'naya programma "Tsifrovaya ehkonomika Rossiyskoy Federatsii": Mesto i rol' bibliotek [National Program of the Digital Economy of the Russian Federation: The Place and Role of Libraries]. *Biblioteknoe delo* [Librarianship]. 2020;357(3):18–20. (In Russ.)
- Beskaravaynaya EV, Mitroshin IA, Kharybina TN. Portal of scientific library as an element of a common digital space of scientific knowledge. *Information and Innovations*. 2020; 15(3):7–13. (In Russ.) <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2020-15-3-7-13>
- Akdemir A, Achechova A, Guichard B, Guskov AE, Lakhayeva A, Rakityanskaya A, et al. Libraries of the world during the pandemic: A new experience and the first conclusions. *Bibliosphere*. 2020;(3):65–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2020-3-65-83>
- Volkhonskaya EN. Library and book in the digital age: project development vectors. *Library and Information Science*. 2019; 68(3):330–335. (In Russ.) <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-3-330-335>
- Volkhonskaya EN. National digital book platform in the discourse of the national bibliography: Some results of the 33rd Moscow International Book Fair. *Library and Information Science*. 2020;69(5):553–558. (In Russ.) <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2020-69-5-553-558>
- Golubtsov SB. National library of Russia and consolidation of national bibliography resources. *Bibliography and Bibliology*. 2020; 431(6):15–18. (In Russ.)
- Davydova NR. Electronic library of the RSL: Development stages and features of formation of digital collections. *Library and Information Science*. 2019;68(2):144–154. (In Russ.) <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-2-144-154>
- Dvorkina MYa, Kozlova EI. Theoretical issues of creation of model municipal libraries. *Library and Information Science*. 2019;68(4):354–361. (In Russ.) <https://doi.org/10.25281/0869-608X-2019-68-4-354-361>
- Dzherelievskaya IK. Library as a social-cultural environment. *Herald of the Chelyabinsk State Academy of Culture and Arts*. 2016;46(2):154–167. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Koretskiy AS. *Industriya 4.0. Strategirovanie opezhayushchego razvitiya sovremennoy biblioteki* [Industry 4.0. Strategy for the advanced development of a modern library]. Novosibirsk: Akademizdat; 2022. 116 p. (In Russ.)
- Koretsky AS. Principles of forming digital ecosystem of process management based on business model. *E-Journal Public Administration*. 2021; (84):221–240. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-84-221-240>
- Matlina SG. Library space: Main principles and characteristics. Part 1. Scientific and technical libraries. 2016;(6):83–97. (In Russ.)
- Natsional'naya knizhnaya platforma kak osnova vzaimodeystviya izdatel'stv i bibliotek [National book platform as a basis for interaction between publishers and libraries]. *Universitetskaya kniga* [[University Book]. 2022;(4):46–49. (In Russ.)
- Natsional'naya knizhnaya platforma: strategiya razvitiya [National book platform: development strategy]. *Universitetskaya kniga* [[University Book]. 2020;(7):28–33. (In Russ.)
- Pinchuk VN, Zhuravlev DM. *Predpriyatie. Tekhnologii i ehkonomika tsifrovoy transformatsii* [Company. Technologies and economics of digital transformation]. Novosibirsk: Akademizdat; 2020. 216 p. (In Russ.)

Babkin AV, Burkaltseva DD, Kosten DG, Vorobyov YuN. Formation of digital economy in Russia: Essence, features, technical normalization, development problems. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2017;10(3):9–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.10301>

Chaadaev VK. Organizatsionno-ekonomicheskie usloviya i vozmozhnosti reinzhiniringa biznes protsessov [Organizational and economic conditions and opportunities for business process

reengineering]. Bulletin of Chelyabinsk State University. 2007;(19):139–146. (In Russ.)

Baskara S, Mehta K. What is innovation and why? Your perspective from resource constrained environments. Technovation. 2016;(52–53):4–17.

Baryshev RA, Tsvetochkina IA, Babina OI, Kasyanchuk EN, Manushkina MM. Transformation of university libraries during the digital era. Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. 2020;13(7):1073–1089. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0627>

**БЛАГОДАРНОСТЬ:** Статья подготовлена при информационной поддержке ФГБУ «Российская государственная библиотека». Автор выражает благодарность за помощь в сборе материалов и интерпретации полученных результатов.

**ACKNOWLEDGEMENTS:** The author expresses his sincere gratitude to the Russian State Library for materials and counselling.

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** А.С.Корецкий – постановка научной проблемы и определение основных направлений ее решения, обозначение методологической основы исследования, проведение анализа и подготовка первоначальных выводов, подготовка текста статьи, анализ полученных результатов, подготовка литературного обзора, верстка и форматирование работы.

**CONTRIBUTION:** A.S. Koretsky formulated the scientific problem, planned the research, defined the methods, prepared the initial conclusions, wrote the manuscript, analyzed the results, reviewed scientific publications, and proofread the final version of the article.

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

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Корецкий Александр Сергеевич, аспирант Научно-исследовательского института Социальных Систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [niisskor@gmail.com](mailto:niisskor@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1369-6516>

**ABOUT AUTHOR:** Alexander S. Koretsky, PhD student of the Social Systems Research Institute, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [niisskor@gmail.com](mailto:niisskor@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1369-6516>

**ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ**

Оригинальная статья

УДК 303.4:378

## **Стратегирование цифровой трансформации высшего образования**

И. В. Шацкая

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; [shatskaya@mirea.ru](mailto:shatskaya@mirea.ru); <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

**Аннотация:** Одной из основных глобальных тенденций является масштабное проникновение цифровых технологий во все сферы экономики, включая сферу высшего образования. Важнейшей задачей здесь видится осмысленное внедрение цифровых технологий в образовательных организациях и осознанная, а не хаотичная, трансформация модели образования в цифровую плоскость. Целью исследования являлось изучение явления цифровизации образования в контексте его влияния на развитие кадрового потенциала экономики, а также стратегирование цифровой трансформации высшего образования. Исследование основывалось на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, при помощи которых были сформулированы основные элементы стратегирования цифровой трансформации высшего образования. В работе использовали совокупность научных методов и подходов: анализа и синтеза, сравнения, обобщения и научной абстракции. Были предложены концептуальные основы стратегирования цифровой трансформации высшего образования в России. Провели OTSW-анализ, в результате которого сделан вывод о том, что цифровая трансформация высшего образования сопровождается рядом сложностей. Среди них сложности, связанные с проникновением цифровых технологий в образовательное пространство, и сложности, провоцируемые социально-психологическими рисками и ущербом, который наносит цифровизация личности. Результативное стратегирование цифровой трансформации высшего образования требует соблюдения методологии, предусматривающей преодоление всех ее этапов.

**Ключевые слова:** стратегирование, цифровая трансформация, высшее образование, стратегическое управление, цифровой университет

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

Поступила в редакцию 10.11.2022. Прошла рецензирование 16.11.2022. Принята к печати 21.11.2022.

original article

## **Strategizing the Digital Transformation of Higher Education**

Irina V. Shatskaya

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

**Abstract:** Nowadays, digitalization is affecting all sectors of global economy, including higher education. This process should be conscious and well-structured. This study featured the digitalization phenomenon in higher education, namely its impact on human resources and the strategizing of digital transformation.

The author used the theory of strategy and strategizing methodology developed by Professor V.L. Kvint to design the strategy of the digital transformation in the sphere of higher education in Russia. Other methods and approaches included analysis, synthesis, comparison, generalization, and scientific abstraction. The study resulted in a conceptual framework for strategizing the digital transformation of higher education in Russia. The OTSW analysis proved that the digital transformation of higher education is currently experiencing various difficulties. Most of them are associated with the penetration of digital technologies into academic environment, the socio-psychological risks, and the personality digitalization. The Russian system of higher education needs effective digital strategizing and a clear methodology to overcome all these difficulties.

**Keywords:** strategizing, digital transformation, higher education, strategic management, digital university

**Citation:** Shatskaya IV. Strategizing the Digital Transformation of Higher Education. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):571–583. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>

Received 10 November 2022. Reviewed 16 November 2022. Accepted 21 November 2022.

## 高等教育数字化转型战略化

I.V. Shatskaya

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

**摘要:** 全球主要趋势之一是数字技术大规模渗透到经济的各个领域, 包括高等教育。这里最重要的任务是在教育组织中有意地引入数字技术, 将教育模式有意识地而不是无序地转变为数字平面。本文的目的是研究教育数字化现象对开发人力资源潜力的影响, 以及高等教育数字化转型战略化。本研究以V.L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础, 提出了高等教育数字化转型战略化的基本要素。使用了一套科学方法和途径: 分析和综合、比较、概括、科学抽象。提出了俄罗斯高等教育数字化转型战略化的概念性框架。进行了OTSW分析, 结论是高等教育的数字化转型伴随着许多困难, 特别是与数字技术在教育空间渗透有关的困难, 以及人格数字化引发的社会心理风险和伤害所带来的困难。有成效的高等教育数字化转型战略化要求在其所有阶段严格遵守方法论。

**关键词:** 战略化, 数字化转型, 高等教育, 战略管理, 数字化大学

编辑部收到稿件的日期: 2022年11月10日 评审日期: 2022年11月16日 接受发表的日期: 2022年11月21日

## ВВЕДЕНИЕ

Образование – один из важнейших социальных институтов, который на основе трансляции общекультурных и профессиональных знаний обеспечивает формирование у обучающихся общественно значимых навыков. Важно, чтобы содержание образования, которое служит одним из факторов экономического и социального прогресса, полностью соответствовало современному состоянию науки и фундаментальным тенденциям в экономике и социуме.

Одной из глобальных тенденций является масштабное проникновение цифровых технологий во все сферы экономики и общественной жизни. Цифровизация не обошла стороной

и образование. Важнейшей задачей здесь видится осмысленное внедрение цифровых технологий в образовательных организациях и осознанная, а не хаотичная, трансформация модели образования в цифровую плоскость для достижения целевых показателей, сформулированных в Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации». Иными словами, требуется стратегический подход к цифровой трансформации образования.

В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования академика В. Л. Квинта «стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечивает

долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»<sup>1</sup>. Стратегирование цифровой трансформации образования (на примере системы высшего образования) следует рассматривать как неразрывную совокупность процессов управления, обеспечивающих продвижение цифровой трансформации образования к заданному результату.

Методология стратегирования В. Л. Квинта предполагает необходимость выявления, исследования и разработки следующих основных элементов: «стратегические возможности (тренды), стратегические интересы, стратегические приоритеты, конкурентные преимущества, миссию, видение и эффективность»<sup>2</sup>.

Целью исследования являлось изучение явления цифровизации образования в контексте его влияния на развитие кадрового потенциала экономики, а также стратегирование цифровой трансформации высшего образования. В соответствии с целью были поставлены задачи, связанные с исследованием содержания явления цифровизации образования, обзором особенностей цифровизации образования в России и формулированием компонентов, которые образуют концепцию стратегии цифровой трансформации высшего образования.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

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

Исследование основано на теории стратегии и методологии стратегирования ака-

демика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта, при помощи которых сформулированы основные элементы стратегирования цифровой трансформации высшего образования.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Явление цифровизации затронуло всю планету и только усиливается. Ведущие университеты разных стран, включая Россию, создают в своей структуре специальные подразделения, отвечающие за управление цифровыми процессами. Цифровая трансформация образования предполагает перевоплощение классической образовательной организации в цифровую. Целью модели «Цифрового университета» как результата трансформационного процесса в системе высшего образования является формирование у обучающихся ключевых компетенций цифровой экономики и опережающего технологического развития России<sup>3</sup>. В перспективе выпускники «Цифрового университета» смогут реализовать потенциал инновационной деятельности страны и конкурентоспособности отечественных высокотехнологичных предприятий на глобальном рынке инноваций. Проектирование моделей «Цифрового университета» – это задача, сформулированная в направлении «Кадры для цифровой экономики» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». В соответствии с Программой к 2024 г. образовательным организациям предписывается выпускать 120 тыс. человек по направлениям подготовки, связанным с информационно-коммуникационными технологиями<sup>4</sup>. Кроме того, 800 тыс. выпускников в год должны обладать компетенциями в области информационных технологий на среднемировом уровне. К 2024 г. у 40 % населения России должны быть сформированы цифровые навыки.

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

<sup>2</sup> Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

<sup>3</sup> Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 340 с.

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы “Цифровая экономика Российской Федерации”».





Рис. 1. Приоритетные задачи реализации модели «Цифрового университета»

Fig. 1. Priority tasks for implementing the Digital University Model

Приоритетные задачи модели «Цифрового университета» представлены на рисунке 1<sup>5</sup>.

В международной научной среде не выработано единого понимания модели «Цифрового университета», хотя многие публикации (как отечественные, так и зарубежные) содержат схожее описание процесса цифровой трансформации образовательной организации. Некоторые авторы настаивают на необходимости объединения потенциала цифровых образовательных платформ и интеллектуальных обучающих систем в ходе трансформации, а также на участии в ней всех основных и вспомогательных процессов в деятельности образовательной организации<sup>6</sup>. Также не сформирован унифицированный подход к классификации компонентов «Цифрового университета». Ш. Макнейл и Б. Джонстон выделяют четыре компонента: образовательное пространство, цифровое участие, информационная грамотность и разработка учебных программ и курсов<sup>7</sup>.

Ни одно из этих понятий не является новым, но их объединение и анализ взаимосвязи помогут обеспечить целостность в понимании модели «Цифрового университета». Министерством науки и высшего образования России сформулирована собственная концепция модели «Цифрового университета». В ней уточняются обязательные направления реализации цифровой трансформации образовательными организациями, в том числе «системы управления на основе данных; цифровые образовательные технологии; индивидуальные образовательные траектории; компетенции цифровой экономики»<sup>8</sup>.

Цифровизация образовательных организаций – адекватный современным трендам образования инструмент накопления человеческого потенциала в интересах инновационного развития экономики России. Поэтому деятельность «Цифрового университета» следует рассматривать как совокупность процессов, создающих ценность для инновационной экономики (рис. 2<sup>9</sup>).

<sup>5</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р...

<sup>6</sup> Кузина Г. П. Концепция цифровой трансформации классического университета в «Цифровой университет» // E-Management. 2020. Т. 3. № 2. С. 89–96. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-2-89-96>

<sup>7</sup> MacNeill S., Johnston B. The digital university in the modern age: A proposed framework for strategic development // Compass: Journal of Learning and Teaching. 2013. Vol. 7. № 4.

<sup>8</sup> Голышкова И. Н. Анализ ключевых составляющих модели «Цифровой университет» // E-Management. 2020. Т. 3. № 3. С. 53–61. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-3-3-53-61>

<sup>9</sup> MacNeill S., Johnston B. The digital university...



**Рис. 2. Матрица процессов в модели «Цифрового университета», создающих ценность**

**Fig. 2. Matrix of value processes in the Digital University Model**

В рамках стратегирования цифровой трансформации образования целесообразно провести OTSW-анализ<sup>10,11,12</sup>. Согласно методологии стратегирования В. Л. Квинта OTSW-анализ «соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов объекта, так как более эффективно подготавливает... к неожиданно возникающим возможностям или угрозам»<sup>13</sup>. В контексте данного исследования OTSW-анализ предусматривает выявление приоритетов в управлении цифровой трансформацией высшего образования.

1. Opportunities (возможности):

- реализация государственных мер по стимулированию цифровой трансформации образования;
- внедрение концепции цифровой дидактики (научной дисциплины об организации процесса обучения в цифровой образовательной среде) в интересах полноценной индивидуализации образовательного процесса

и расширения форм реализации образовательной деятельности;

- развитие системы образовательного консультирования, профориентации и навигации по системе цифровой компетентности;
- создание стандартизированных технологий оценки качества цифровой трансформации образования и цифровой компетентности;
- подготовка и переподготовка педагогических и управленческих кадров в целях практической реализации модели «Цифрового университета»;
- государственное координирование деятельности по проектированию внедрения цифровых технологий в образовании;
- возрастание общественных и государственных требований к доступности и качеству образования;
- появление интегрированных сетевых образовательных программ, которые могут быть реализованы как образовательными организациями, так и корпорациями и др.

<sup>10</sup> Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

<sup>11</sup> Цифровизация профессионального образования: перспективы и незримые барьеры / Л. М. Андрихина [и др.] // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 3. С. 116–147. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-3-116-147>

<sup>12</sup> Дидактическая концепция цифрового профессионального образования и обучения / П. Н. Биленко [и др.]. М.: Перо, 2019. 98 с.

<sup>13</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

## 2. Threats (угрозы):

- нарастающий характер изменения требований экономики к профессиональной компетентности выпускников образовательных организаций и запоздалый характер настройки образовательного процесса на эти требования;
- риск превращения образования в конвейер для «штамповки» идентичных специалистов, который усиливается при встраивании цифровых средств в традиционную систему обучения при отсутствии адекватной педагогической базы;
- отождествление понятий «информация» и «знание» при переходе системы образования в цифровой формат;
- низкий уровень цифровой культуры населения и его неготовность к широкому использованию цифрового образовательного контента;
- социальная инерция, т. е. фрагментарная неготовность общества и его институтов к изменениям, которые несет в себе цифровая трансформация образования;
- подмена цифровой трансформации оцифровкой, т. е. перевод традиционных для образовательной организации процессов в цифровой формат без изменения ее стратегических целей и задач, а также отсутствие стратегического выравнивания;
- бессистемность и торопливость в осуществлении цифровой трансформации образования;
- игнорирование или недооценка содержательно-смысловых показателей качества цифровой трансформации образовательного процесса и др.

## 3. Strengths (сильные стороны):

- внимание со стороны политического руководства России к вопросам цифровой трансформации образования, подкрепленное реализацией федеральных и региональных программ в области модернизации систем среднего профессионального и высшего образо-

вания при участии предприятий реального сектора экономики;

- улучшение оснащения образовательных организаций в системе СПО и ВО технологическим оборудованием, отвечающим современным требованиям высокотехнологического производственного процесса;
- интенсивное наращивание технологических ресурсов образовательной среды;
- стремление государства сохранять максимальный контроль над целями, содержанием и результатами образования;
- активное научно-педагогическое осмысление новых технологий в образовании, включая цифровые;
- взросление «цифрового поколения», т. е. поколения обучающихся, которые имеют особые социально-психологические характеристики, позволяющие им быстрее других адаптироваться к возможностям цифровой образовательной среды;
- формирование новых требований к содержанию образования в части его практикоориентированности, а также повышение роли деятельностного содержания образования и др.

## 4. Weaknesses (слабые стороны):

- отсутствие четкой концепции и принятой на высшем уровне унифицированной модели «Цифрового университета»;
- неравномерность государственной поддержки цифровой трансформации образования;
- недостаточное финансирование цифровой трансформации образования и отсутствие развитой системы привлечения к ней частных инвестиций;
- феномен «цифровой беспризорности», т. е. ответственность за процесс социализации и воспитания детей, подростков и молодежи перекладывается с семьи и образовательных институтов на электронные устройства с доступом к сети Интернет;
- стихийный характер сетевой социализации молодежи (превалирует сегодня над личным

- или командным взаимодействием) как фактор формирования личностной идентификации подрастающего поколения;
- отсутствие унифицированной цифровой (или хотя бы прошедшей оцифровку) системы карьерного планирования и четкого целеполагания, а также выстраивания индивидуальных образовательных траекторий с учетом интересов работодателя, в результате чего обучение превращается в бессмысленное накопление разрозненных знаний;
- низкое качество технических ресурсов, обеспечивающих цифровизацию образования, что препятствует ускоренному формированию цифровой образовательной среды;
- социально-психологические риски цифровизации, например, «контентная слепота» у обучающихся, т. е. неспособность осознавать структурно-содержательные аспекты изучаемой информации в угоду ее визуальной составляющей и др.

На основании проведенного OTSW-анализа можно сделать вывод о том, что процесс цифровой трансформации, хотя и неизбежен из-за перемещения цивилизации к новому витку технологического уклада, сопряжен со многими сложностями, которые можно условно разделить на две категории:

- сложности, связанные с внедрением цифровых технологий в образование, которые усиливаются в результате финансовой, технологической и морально-психологической неготовности образовательных организаций к их активному вовлечению во все процессы своей деятельности;
- сложности, провоцируемые социально-психологическими рисками, которые несет цифровизация каждому человеку, включая

приобретение им таких психологических характеристик, как «контентная слепота», «цифровая беспризорность», «цифровая деменция» и др.

Обобщенные результаты анализа глобальных трендов цифровой трансформации образования свидетельствуют о высокой заинтересованности государства в разрешении этих и других сложностей цифровой трансформации.

Проведенный OTSW-анализ позволяет перейти к следующим этапам стратегирования цифровой трансформации образования, а именно к выявлению, исследованию и разработке стратегических возможностей, интересов и приоритетов, конкурентных преимуществ, миссии, видения и эффективности, т. е. компонентов, которые вместе образуют концепцию стратегии<sup>14</sup>.

Следует подчеркнуть, что стратегия разрабатывается не для решения проблем, а для реализации выявленных в результате анализа глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов возможностей, которые сформулированы в матрице OTSW-анализа<sup>15</sup>.

Стратегические интересы в методологии стратегирования – это «интересы объекта стратегирования, которые он хочет достичь в результате реализации стратегии»<sup>16</sup>.

С учетом выявления стратегических возможностей и интересов важным становится определение стратегических приоритетов цифровой трансформации образования, под которыми понимаются стратегические направления развития, необходимые для реализации стратегии<sup>17</sup>. В методологии В. Л. Квинта приоритеты – это «консолидирующий эпицентр завершенной версии стратегии, в котором ярко проявляется весь практический смысл стратегии»<sup>18</sup>. Через стратегические приоритеты происходит реа-

<sup>14</sup> Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

<sup>15</sup> Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов...

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В. Л. Квинта) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 127–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>

<sup>18</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

лизация интересов субъектов стратегирования. В стратегию включаются «только и исключительно – приоритеты, обеспеченные эффективно осуществимыми инновационными, уникальными конкурентными преимуществами»<sup>19</sup>. К таким приоритетам следует отнести<sup>20</sup>:

1. Формирование цифровой образовательной среды, т. е. совокупности цифровых средств обучения, электронных образовательных ресурсов, онлайн-курсов и др.;

2. Модернизацию образовательного, научного и иных процессов в деятельности образовательной организации в интересах подготовки молодых профессионалов для цифровой экономики, а также для ускорения их адаптации к жизни в условиях цифрового общества;

3. Адаптацию цифровых технологий, используемых в модели «Цифрового университета», для максимально эффективного решения образовательных, научных, инновационных и иных задач образовательной организации, а также социальных и экономических задач государства.

Обобщение сформулированных выше стратегических приоритетов подводит к тому, что важнейшим субъектом стратегирования цифровой трансформации образования становится личность. Анализ процесса цифровизации, которому посвящены сегодня многочисленные исследования, в том числе цифровизации образования, позволяет выявить ряд противоречий. С одной стороны, происходит расширение доступа к образовательным услугам и переход на гибкий мобильный формат обучения. Одновременно с этим в образовательный процесс проникают новые технологии, такие как VR и AR, которые расширяют возможности образовательного процесса, повышают его наглядность и увеличивают способности к практической отработке

образовательного материала. Например, имитация «работы» студентов-медиков в виртуальной операционной. С другой стороны, цифровизация провоцирует утрату у обучающихся навыков глубинного чтения, замену их клиповым мышлением. В научной литературе можно встретить термины «цифровая наркомания» и «цифровая деменция» по отношению к человеку при оценке вреда, который наносит ему цифровая среда. Выводы в контексте перечисленных проблем делает Л. М. Андрихина с соавторами. По мнению ученых, избежать вреда, который несет человеку цифровизация образования, можно при условии, что ведущее место в цифровизации будет отводиться не цифровым технологиям, а педагогике и педагогу<sup>21</sup>. Аналогичного вывода придерживается К. Зирер, который отмечает, что: «Главным фокусом ответственности образования всегда было развитие человека. Человек в педагогике – это одновременно и начальная точка отсчета, и конечный результат. Этот подход должен быть применен и к цифровизации образования»<sup>22</sup>.

В ответ на некоторые из перечисленных вызовов цифровой трансформации учеными сформирована новая научная дисциплина об организации обучения в цифровой образовательной среде – цифровая дидактика, развитие которой, с одной стороны, открывает новые возможности для более глубокого понимания процесса обучения, а с другой – обеспечивает формирование более эффективной образовательной среды<sup>23</sup>.

Нерешенным остается целый набор вопросов, связанных с повышением эффективности цифровой трансформации как для непосредственных участников образовательного процесса, так и для общества и государства. Решение многих вопросов попадает в сферу ответствен-

<sup>19</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

<sup>20</sup> Дидактическая концепция цифрового профессионального образования...

<sup>21</sup> Цифровизация профессионального образования...

<sup>22</sup> Зирер К. Цитирование по: Цифровизация профессионального образования: перспективы и незримые барьеры / Л. М. Андрихина [и др.] // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 3. С. 116–147. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-3-116-147>

<sup>23</sup> Петрова Е. В. Цифровая дидактика: проектирование процесса обучения и его сопровождение // Современное педагогическое образование. 2018. № 4. С. 141–144.



ности образовательных организаций. Очередной задачей стратегирования цифровой трансформации образования становится поддержание конкурентных преимуществ, формирование которых является прерогативой каждой образовательной организации. Процесс стратегирования имеет упорядоченную структуру и включает категории, зависящие от обеспеченности образовательной организации эффективными и уникальными конкурентными преимуществами<sup>24</sup>. Жизнеспособные конкурентные преимущества становятся движущей силой стратегии, поскольку обеспечивают реализацию стратегических приоритетов образовательной организации. Реализация каждого последующего приоритета заставляет образовательную организацию заниматься поиском новых уникальных атрибутов, отличающих ее на рынке образовательных услуг. Такой отлаженный замкнутый механизм гарантирует образовательной организации отрыв от конкурентов за счет ускорения и асимметрии (в методологии В. Л. Квинта – двух победных и труднопредсказуемых для конкурентов характеристик стратегии)<sup>25</sup>.

На следующем этапе стратегирования следует разработать миссию и видение.

В миссии содержится информация о том, «в какой сфере функционирует объект, в каком регионе, причины создания, а также обоснованность существования объекта, то есть чем данный объект стратегии уникален и ценен для потребителя». Видение позволяет кратко объяснить социальную ответственность объекта стратегии<sup>26</sup>. Как отмечает И. В. Новикова, «видение, в отличие от миссии, направлено внутрь объекта стратегирования» и отражает информацию для всех участников разработки и реализации стратегии о том, какие именно интересы будут удовлетворены<sup>27</sup>.

В соответствии с данным толкованием миссией цифровой трансформации образования следует считать создание эффективной модели «Цифрового университета», принимающей во внимание глобальные, национальные и отраслевые тренды, обеспечивающей воспроизводство человеческого потенциала, формирующей кадровый потенциал экономики, содействующей духовно-нравственному и профессиональному развитию граждан, их воспитанию и социализации и обеспечивающей расширение их карьерных перспектив и роста социального благополучия.

Под видением будет пониматься создание с использованием технологий цифровой экономики условий для профессионально-творческого обновления и личностного развития граждан для достижения высоких стандартов уровня и качества жизни населения России и ее экономического роста в результате активного использования формируемого образовательными организациями кадрового потенциала экономики.

На основании миссии и видения можно сформулировать цель и задачи цифровой трансформации образования.

Цель цифровой трансформации образования – создание образовательной системы, которая будет отвечать потребностям цифровой экономики и одновременно с этим обеспечивать полноценное использование совокупного потенциала цифровой трансформации.

Задачи цифровой трансформации образования включают:

1. Проведение образовательной политики, ориентированной на повышение конкурентоспособности образовательных услуг образовательных организаций, реализующих модель «Цифрового университета»;
2. Персонализацию образования, основанную на построении индивидуальных образователь-

<sup>24</sup> Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент...

<sup>25</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

<sup>26</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

<sup>27</sup> Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов...

ных траекторий и отслеживании индивидуальных и командных достижений обучающихся;

3. Автоматизацию и ускорение процесса формирования у обучающихся профессиональной компетентности, адекватной потребностям рынка труда, на основе организации сетевого взаимодействия образовательных организаций и предприятий-работодателей;

4. Обеспечение доступности образовательных программ и иных возможностей, предоставляемых образовательной организацией (например, результатов интеллектуальной деятельности или специализированного программного обеспечения для реализации научных исследований), для заинтересованных лиц, проживающих на отдаленных и труднодоступных территориях и др.

Следующим этапом стратегирования является определение критериев и оценка показателей эффективности формируемой стратегии. Согласно методологии стратегирования В. Л. Квинта следует различать экономическую и общественную эффективность: «исследование только экономических показателей не может отражать все интересы заинтересованных участников стратегии»<sup>28</sup>.

В число показателей эффективности формируемой стратегии следует включить показатели, характеризующие как образовательную деятельность, так и учебно-методическую, в том числе с учетом внедрения в обучение цифровых технологий, и информационно-консалтинговую<sup>29</sup>. Кроме того, к показателям эффективности следует отнести целевые показатели из раздела «Кадры для цифровой экономики» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», в том числе

- «создание ключевых условий для подготовки кадров цифровой экономики;
- совершенствование системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами;
- рынок труда, который должен опираться на требования цифровой экономики;
- создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России»<sup>30</sup>.

Решение вопроса, связанного с разработкой результирующих показателей цифровой трансформации образования, требует серьезного научного осмысления. Но уже сейчас в профессиональном сообществе появляются методики анализа результативности цифровой трансформации. Например, Институт образования НИУ ВШЭ использует методику, базирующуюся на расчете интегральных индексов, содержащих следующую группу показателей: оснащенность цифровым оборудованием, использование цифровых технологий, инструментов и сервисов, доступность цифровых учебных материалов и др.<sup>31</sup>. Отдельные показатели оценки использования цифровых технологий в образовании сформулированы в федеральном проекте «Цифровая образовательная среда», который действует в рамках Национального проекта «Образование»<sup>32</sup>. Речь идет о показателях, характеризующих уровень материально-технического обеспечения цифровизации. Однако данные методики не учитывают влияние цифровой трансформации на личность, общество и государство, сконцентрировавшись на количественных показателях, отражающих процедурные аспекты внедрения цифровых технологий в образовании. Эффективное стратегирование цифровой трансформации требует

<sup>28</sup> Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов...

<sup>29</sup> Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования...

<sup>30</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р...

<sup>31</sup> Свиридова В. В. Мониторинг уровня цифровой трансформации образования: показатели и технологии // Открытое образование. 2022. Т. 26. № 3. С. 17–26. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-3-17-26>

<sup>32</sup> Паспорт национального проекта «Образование». Утвержден Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.

разработки широкого набора показателей, иллюстрирующих ее результативность и эффект для всех заинтересованных в ней сторон.

Заключительным этапом стратегирования является принятие стратегии и ее внедрение в жизнь. Цифровая трансформация образования будет тем эффективнее, чем более будут востребованы цифровые образовательные услуги человеком, обществом и государством.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты:

- раскрыть содержание цифровой трансформации образования на примере сферы высшего образования;
- провести анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон происходящей в нашей стране цифровой трансформации образования. На его основании сделать вывод

о том, что цифровая трансформация сопровождается определенными трудностями, в частности непринятием цифровых технологий образовательными организациями, относительно низкой цифровой культурой населения, отсутствием последовательных, системных мер в управлении цифровизацией образовательного пространства и оцифровкой цифрового контента;

- сформулировать основные элементы стратегии цифровой трансформации высшего образования в России. Стратегия цифровой трансформации высшего образования, сочетающая прогноз, миссию, видение, приоритеты, цели и задачи, является важным атрибутом формирования и развития человеческого потенциала. Чем методологически четче будут разработаны необходимые элементы стратегии, тем выше эффективность сформулированной стратегии.

## ЛИТЕРАТУРА

- Голышкова И. Н. Анализ ключевых составляющих модели «Цифровой университет» // *E-Management*. 2020. Т. 3. № 3. С. 53–61. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-3-3-53-61>
- Дидактическая концепция цифрового профессионального образования и обучения / П. Н. Биленко [и др.]. М.: Перо, 2019. 98 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегия развития стратегии // *Журнал Бюджет*. 2022. Т. 230. № 2. С. 44–46.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Кузина Г. П. Концепция цифровой трансформации классического университета в «Цифровой университет» // *E-Management*. 2020. Т. 3. № 2. С. 89–96. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-2-89-96>
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // *Стратегирование: теория и практика*. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Петрова Е. В. Цифровая дидактика: проектирование процесса обучения и его сопровождение // *Современное педагогическое образование*. 2018. № 4. С. 141–144.
- Свиридова В. В. Мониторинг уровня цифровой трансформации образования: показатели и технологии // *Открытое образование*. 2022. Т. 26. № 3. С. 17–26. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-3-17-26>
- Хворостяная А. С. Стратегическая архитектура цифровой промышленной платформы // *Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции*. М., 2022. С. 109–113.

- Цифровизация профессионального образования: перспективы и незримые барьеры / Л. М. Андрюхина [и др.] // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 3. С. 116–147. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-3-116-147>
- Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В. Л. Квинта) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 127–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>
- Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 340 с.
- Шацкая И. В. Модернизация системы образования в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2014. № 4. С. 148–155.
- Шацкая И. В. О стратегических перспективах развития корпоративного образования в России (на основе методологии стратегирования) // Экономика России: новые вызовы и перспективы: Сборник научных трудов Института технологий управления ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». М., 2022. С. 255–266.
- Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- MacNeill S., Johnston B. The digital university in the modern age: A proposed framework for strategic development // Compass: Journal of Learning and Teaching. 2013. Vol. 7. № 4.

## REFERENCES

- Golyshkova IN. Analysis of key components of the “Digital university” model. E-Management. 2020;3(3):53–61. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-3-3-53-61>
- Bilenko PN, Blinov VI, Dulinov MV, Esenina EYu, Kondakov AM, Sergeev IS. Didakticheskaya kontseptsiya tsifrovogo professional'nogo obrazovaniya i obucheniya [Didactic concept of digital vocational education and training]. Moscow: Pero, 2019. 98 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategiya razvitiya strategii [Strategizing the development strategy]. Zhurnal Byudzhet [Magazine Budget]. 2022;230(2):44–46. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kuzina GP. The concept of a digital transformation of a traditional university to a “Digital university”. E-Management. 2020;3(2):89–96. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-2-89-96>
- Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Petrova EV. Tsifrovaya didaktika: proektirovanie protsessa obucheniya i ego soprovozhdenie [Digital didactics: designing the learning process and its support]. Modern Pedagogical Education. 2018;(4):141–144. (In Russ.)
- Sviridova VV. Monitoring the level of digital transformation in education: Indexes and technologies. Open Education. 2022;26(3):17–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2022-3-17-26>
- Khvorostyanaya AS. Digital industrial platform strategic architecture. “Strategizing: Theory

- and practice”: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference; 2021; Moscow. Moscow: National University of Science and Technology MISiS; 2022. p. 109–113. (In Russ.)
- Andryukhina LM, Sadovnikova NO, Utkina SN, Mirzaahmedov AM. Digitalisation of professional education: prospects and invisible barriers. *Education and Science Journal*. 2020;22(3):116–147. (In Russ.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-3-116-147>
- Shatskaya IV. Competitive advantages as an element of the strategy of an educational organization (based on the V.L. Kvint’s methodology). *Journal of Modern Competition*. 2021;15(4):127–139. (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>
- Shatskaya IV. The concept of strategic personnel management for innovative development of Russia. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2021. 340 p. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Modernization of education system in Russia. *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2014;(4):148–155. (In Russ.)
- Shatskaya IV. O strategicheskikh perspektivakh razvitiya korporativnogo obrazovaniya v Rossii (na osnove metodologii strategirovaniya) [The strategic prospects for the development of corporate education in Russia: the strategizing methodology]. *Ehkonomika Rossii: novye vyzovy i perspektivy: Sbornik nauchnykh trudov Instituta tekhnologiy upravleniya FGBOU VO “MIREHA – Rossiyskiy tekhnologicheskii universitet”* [Russian Economy: New Challenges and Prospects: Proceedings of the Institute of Management Technologies, Russian Technological University]; 2020; Moscow. Moscow: Sputnik; 2022. p. 255–266. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Strategizing and lifelong education development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- MacNeill S, Johnston B. The digital university in the modern age: A proposed framework for strategic development. *Compass: Journal of Learning and Teaching*. 2013;7(4).

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

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

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

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



Оригинальная статья

УДК 303.4(378:331.5):(571.61)

## **Влияние тренда «качественное образование» на стратегирование занятости населения Амурской области**

К. В. Шевченко

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; boikokv6@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-5298-3788>

**Аннотация:** Образование является ключевой предпосылкой развития занятости населения в регионе, которая позволяет достигать Целей в области устойчивого развития ООН. Возможность получения качественного образования способствует экономическому росту, развитию занятости, достижению гендерного равенства, ликвидации бедности и сокращению неравенства. При стратегировании развития занятости населения Амурской области необходимо учитывать глобальные, национальные и региональные тренды, одним из которых является получение качественного образования. Исследование базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, в соответствии с которыми конечной целью реализации любой стратегии является повышение качества и уровня жизни человека. На основе анализа были определены место России в мировом рейтинге уровня образования, национальные задачи, их показатели и направления действий региональных проектов, подведомственных национальному проекту «Образование» в Амурской области. В результате стратегирования предложены возможные сферы развития занятости населения. Реализация тренда «качественное образование» поможет выявить возможности, угрозы, сильные и слабые стороны. Это позволит сформировать актуальные стратегические приоритеты при разработке стратегии развития занятости населения Амурской области, что приведет к ее успешной реализации и улучшению качества и уровня жизни населения региона.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, образование, глобальные тренды, занятость населения, регион

**Цитирование:** Шевченко К. В. Влияние тренда «качественное образование» на стратегирование занятости населения Амурской области // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 584–599. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-584-599>

Поступила в редакцию 09.11.2022. Прошла рецензирование 12.11.2022. Принята к печати 20.11.2022.

original article

## **Quality Education Trend in the Employment Development Strategy of the Amur Region**

Kristina V. Shevchenko

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; boikokv6@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-5298-3788>

**Abstract:** Regional employment depends on the level of education in that particular region. An effective education system makes it possible to achieve the Sustainable Development Goals set by the United Nations. Access to quality education boosts economic growth, increases employment prospects, and reduces gender

and income inequality. This research featured the strategy of employment development in the Amur Region. The author believes it should be based on the global, national, and regional trends, one of which is public access to quality education. The methodology relied on the theory of strategy and strategizing developed by Professor V.L. Kvint. According to this approach, the high quality of human life is the ultimate goal of any strategy. The analysis revealed Russia's place in the global education ranking, as well as the national objectives, their indicators, and directions of regional projects as part of the National Education Project in the Amur Region. The strategizing made it possible to define the areas of employment development which are affected by the quality education trend. By implementing the quality education trend, the Amur authorities will be able to identify the opportunities, threats, strengths, and weaknesses to define the strategic priorities in the employment strategy, which will eventually improve the quality of life in the region.

**Keywords:** strategy, strategizing, education, global trends, employment, region

**Citation:** Shevchenko KV. Quality Education Trend in the Employment Development Strategy of the Amur Region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):584–599. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-584-599>

Received 09 November 2022. Reviewed 12 November 2022. Accepted 20 November 2022.

## 在阿穆尔州就业发展战略中实施 “优质教育” 趋势

K.V. Shevchenko

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科; [boikokv6@gmail.com](mailto:boikokv6@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-5298-3788>

**摘要:** 教育是地区就业发展的一个关键先决条件, 它使许多联合国可持续发展目标得以实现。接受优质教育的机会将有助于经济增长、就业发展、实现性别平等、消除贫困和减少不平等。在制定阿穆尔州就业发展战略时, 有必要考虑全球、国家和地区趋势 (其中之一是接受优质教育)。该研究以V.L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础, 根据该理论, 实施任何战略的最终目标都是为了提高人的生活质量和水平。根据分析, 确定了俄罗斯在世界教育水平排名中的位置、国家目标及其指标, 以及阿穆尔州 «教育 «国家项目下的区域项目的行动方向。作为战略化的结果, 提出了受该趋势影响的就业发展的可能领域。» 优质教育 «趋势的实施将有助于识别机会、威胁、优势和劣势, 从而在制定阿穆尔州就业发展战略时形成有现实意义的战略优先事项, 其成功实施将使提高地区生活质量和水平成为可能。

**关键词:** 战略、战略化、教育、全球趋势、就业、地区

编辑部收到稿件的日期: 2022年11月09日 评审日期: 2022年11月12日 接受发表的日期: 2022年11月20日

## ВВЕДЕНИЕ

«Качественное образование» в современном мире является трендом многих стран. Образование – это ключевая предпосылка развития занятости населения в регионе, которая позволяет достигать Целей в области устойчивого развития ООН. Возможность получения качественного образования способствует экономическому росту, развитию занятости, достижению гендерного равенства, ликвидации бедности и сокращению

неравенства. Кроме того, оно расширяет возможности для людей во всем мире жить более здоровой и стабильной жизнью. Образование играет важную роль в повышении толерантности в отношениях между людьми<sup>1</sup>. Система образования в России и мире определяется как многообразие конкретных компонентов, находящихся в определенных отношениях и связях и образующих целостную, единую концепцию. «Качественное

<sup>1</sup> Качественное образование: почему это важно. URL: [https://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian\\_Why\\_it\\_matters\\_Goal\\_4\\_Education.pdf](https://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian_Why_it_matters_Goal_4_Education.pdf) (дата обращения: 25.10.2022).

образование» «предполагает образование на протяжении всей жизни, которое охватывает формальную и неформальную подготовку – от воспитания в раннем детстве и начального образования до обучения взрослых – и сочетает в себе приобретение базовых навыков, социально-познавательных навыков (таких как усвоение приемов обучения) и навыков, необходимых для конкретных рабочих мест, профессий или секторов»<sup>2</sup>. В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования Иностранного члена РАН, академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта стратегия развития занятости населения региона, в том числе Амурской области, является неотъемлемой частью глобальных, международных, национальных и региональных стратегий<sup>3</sup>. На занятость населения Амурской области оказывают влияние многочисленные глобальные, национальные и региональные тренды, одним из которых является качественное образование<sup>4</sup>.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлась реализация тренда «качественное образование» в стратегии развития занятости населения Амурской области. Были выявлены и проанализированы направления и факторы влияния тренда «качественное образование» на развитие занятости населения Амурской области. Теоретико-методологической основой исследования являлись научные достижения отечественных и зарубежных ученых в области «качественного образования», развития занятости населения и стратегирования.

Исследование базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика, Иностранного члена РАН, доктора эконо-

мических наук, профессора В. Л. Квинта, используя которые проведен анализ реализации тренда «качественное образование» в стратегии развития занятости населения Амурской области. Действенность постулатов теории и методологии стратегирования доказана на практике: в реализованных масштабных проектах по разработке стратегий социально-экономического развития стран, регионов и городов, в которых принимала участие группа ученых МГУ имени М. В. Ломоносова под руководством В. Л. Квинта.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций (ООН) 25 сентября 2015 г. приняты 17 Целей в области устойчивого развития, одной из которых является Цель 4 – Качественное образование. Она направлена на обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех<sup>5</sup>.

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов»<sup>6</sup>.

В современном мире широкое распространение получили процессы непрерывного обра-

<sup>2</sup> Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе / И. В. Новикова [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>

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

<sup>4</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>5</sup> Цель 4 Качественное образование. URL: <https://sdg.openshkola.org/goal4> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>6</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

зования и образования на протяжении всей жизни<sup>7</sup>. Для реализации человеческого потенциала в условиях цифровизации населению необходимо постоянно повышать свои знания, умения и навыки. Появление новых вакансий, устаревание существующих и развитие информационных технологий вынуждают население совершенствоваться, чтобы соответствовать актуальным потребностям работодателей. Обучение на протяжении всей жизни, в соответствии с докладом комиссии по образованию ООН на 40-ой сессии, это «процесс, относящийся к любой образовательной деятельности формального, неформального или информального характера, охватывающий весь жизненный цикл человека и направленный на совершенствование и развитие его способностей, знаний, практических навыков, установок и профессиональных качеств»<sup>8</sup>. Соответственно, при реализации данного процесса качество образования играет огромную роль.

Для оценки уровня образования Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) «разработала комбинированный показатель – Индекс уровня образования в странах мира (Education Index). Он рассматривается в качестве одного из ключевых показателей социального развития и используется для расчета Индекса человеческого развития (Human Development Index), выпускаемого в рамках специальной серии докладов ООН о развитии человека. Индекс измеряет достижения страны

с точки зрения достигнутого уровня образования ее населения по двум основным показателям: Индекс грамотности взрослого населения (2/3 веса) и Индекс совокупной доли учащихся, получающих начальное, среднее и высшее образование (1/3 веса)»<sup>9,10,11</sup>. Место России в рейтинге стран мира по индексу уровня образования (Education Index) в 2020 г. представлен в таблице 1<sup>12,13</sup>.

По данным ПРООН, в 2020 г. в рейтинге стран мира по индексу уровня образования представлены 189 стран (2019 г. – 168 стран)<sup>14,15</sup>. Страны, входящие в десятку лидеров, улучшили значение индекса к 2020 г. Германия, не изменив свою позицию в сравнении с 2019 г., занимает лидирующее место (увеличив индекс на 0,023). Несмотря на отставание от лидирующих стран, место России в рейтинге изменилось на 9 позиций – с 28 до 39, а значение индекса увеличилось на 0,016 пунктов к 2020 г. (0,823). Это демонстрирует высокий уровень образования, т. е. Россия находится в группе стран с «очень высоким уровнем человеческого развития». Кроме того, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова в рейтинге QS World University Rankings 2020 вошел в 100 лучших университетов мира, заняв 89 место с общим баллом 63,2<sup>16</sup>.

Конституцией Российской Федерации гарантируется право каждого на образование и определяется обязательность общего образования для всех<sup>17</sup>. Валовой коэффициент охвата обра-

<sup>7</sup> Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

<sup>8</sup> Доклад комиссии по образованию URL: [https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2019/12/UNESCO40C.91r\\_221119.pdf](https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2019/12/UNESCO40C.91r_221119.pdf) (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>9</sup> Шевченко К. В. Анализ индекса человеческого развития при стратегировании занятости населения в Амурской области // Новая экономика, бизнес и общество: сборник материалов Апрельской научно-практической конференции молодых ученых. Владивосток, 2022. С. 326–330. <https://doi.org/10.24866/7444-5339-8>

<sup>10</sup> Рейтинг стран мира по индексу уровня образования. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>11</sup> Рейтинг стран мира по уровню образования. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/education> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>12</sup> Рейтинг стран мира по индексу...

<sup>13</sup> Рейтинг стран мира по уровню...

<sup>14</sup> Рейтинг стран мира по индексу...

<sup>15</sup> Рейтинг стран мира по уровню...

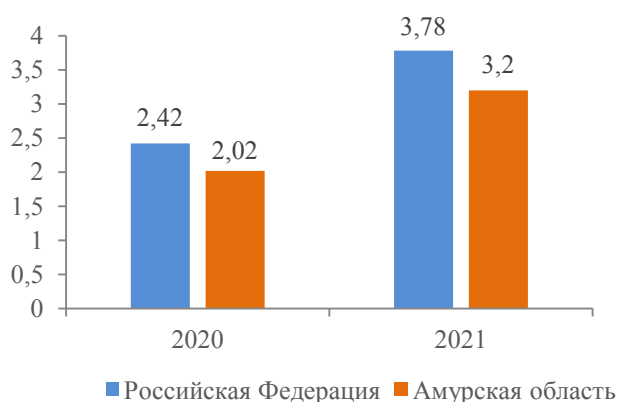
<sup>16</sup> QS World University Rankings 2020. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>17</sup> Конституция Российской Федерации. URL: <https://kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 25.10.2022).

**Таблица 1. Место России в рейтинге стран мира по индексу уровня образования (Education Index) в 2020 г.**

**Table 1. Russia in the global Education Index ranking, 2020**

Место	Страна	Индекс	Значение индекса в 2019 г.	Место в 2019 г.
1	Германия	0,943	0,920	1
2	Норвегия	0,930	0,879	10
3	Великобритания	0,928	0,890	6
4	Финляндия	0,927	0,894	3
5	Исландия	0,926	0,892	4
6	Новая Зеландия	0,926	0,863	14
7	Австралия	0,924	0,898	2
8	Ирландия	0,922	0,885	7
9	Дания	0,920	0,892	5
10	Швеция	0,918	0,880	8
...				
39	Россия	0,823	0,807	28
...				
189	Нигерия	0,249	0,161	168 (из 168)



**Рис. 1. Индекс изменения уровня подготовки обучающихся в общеобразовательных организациях по программам основного общего образования**

**Fig. 1. Standard change index of compulsory education in comprehensive schools**

зовательными программами начального, основного и среднего общего образования в России в 2018 г. составил 99,9<sup>18</sup>. В рамках реализации

Целей в области устойчивого развития ООН в Российской Федерации, исходя из национальных приоритетов, разработан перечень национальных задачи и их показателей (рис. 1–3, табл. 2)<sup>19</sup>.

Эффективность реализации одной из задач «К 2030 году обеспечить, чтобы все девочки и мальчики завершали получение бесплатного, равноправного и качественного начального и среднего образования, позволяющего добиться востребованных и эффективных результатов обучения» определяется показателем «Индекс изменения уровня подготовки обучающихся в общеобразовательных организациях по программам основного общего образования» (рис. 1)<sup>20</sup>.

Значение Индекса изменения уровня подготовки обучающихся в общеобразовательных организациях по программам основного общего образования в России и Амурской области

<sup>18</sup> Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/cW1DBqYs/Добровольный%20национальный%20обзор%202020.pdf> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>19</sup> Национальный набор показателей ЦУР. URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/national> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>20</sup> Там же.



**Таблица 2. Валовой коэффициент охвата образовательными программами среднего профессионального образования и высшего образования – программами бакалавриата, специалитета и магистратуры, %****Table 2. Gross enrollment ratio in secondary vocational education and higher education: Bachelor's, Specialist's, and Master's programs, %**

	Валовой коэффициент охвата образовательными программами среднего профессионального образования, %				Валовой коэффициент охвата образовательными программами высшего образования – программами бакалавриата, специалитета и магистратуры, %			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Российская Федерация	43,3	43,6	45,9	46,2	32,7	32,2	32,3	32,0
Дальневосточный федеральный округ	45,4	45,1	46,5	46,0	24,0	22,9	22,2	21,2
Республика Бурятия	45,3	44,8	45,5	44,9	23,0	20,9	20,2	19,4
Республика Саха (Якутия)	44,1	42,6	44,0	43,8	23,0	22,5	22,1	20,6
Забайкальский край	42,1	42,1	43,5	43,3	19,9	19,4	18,6	17,5
Камчатский край	43,9	43,0	44,4	43,6	16,6	15,7	14,8	13,4
Приморский край	45,3	46,3	48,4	48,0	26,5	25,6	24,8	24,3
Хабаровский край	51,0	50,8	52,4	52,6	35,1	33,8	33,3	32,1
Амурская область	47,6	47,0	47,9	47,5	19,3	18,7	18,3	17,9
Магаданская область	52,2	49,9	51,2	50,3	26,9	23,7	21,7	21,3
Сахалинская область	44,9	44,3	44,9	42,7	13,7	13,6	12,3	11,2
Еврейская автономная область	33,6	30,5	30,8	30,2	13,6	13,4	12,8	12,9
Чукотский автономный округ	26,8	26,4	26,9	24,5	3,4	2,7	2,7	1,7

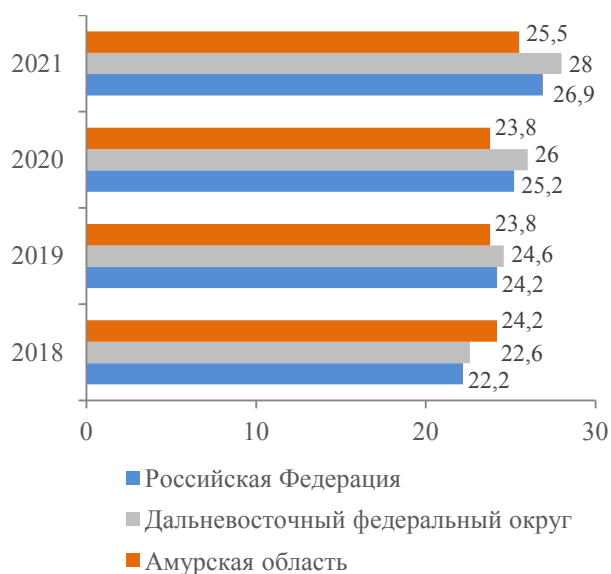
увеличилось на 1,36 и 0,98 пунктов соответственно. Это демонстрирует положительную динамику по обеспечению всех девочек и мальчиков в получении бесплатного, равноправного и качественного начального и среднего образования, позволяющего добиться востребованных и эффективных результатов обучения.

Показателем задачи «К 2030 году обеспечить всем девочкам и мальчикам доступ к качественным системам развития, ухода и дошкольного обучения детей младшего возраста, с тем чтобы они были готовы к получению начального образования» является Чистый охват детей в возрасте до 3-х лет дошкольным образованием, % от численности детей данного возраста (рис. 2)<sup>21</sup>.

Из рисунка 2 видна положительная динамика по обеспечению доступом к качественным системам развития, ухода и дошкольного обучения детей младшего возраста в готовности к получению начального образования. В России, Дальневосточном федеральном округе и Амурской области представленный на рисунке 2 чистый охват детей в возрасте до 3-х лет дошкольным образованием увеличивается ежегодно.

Показателями задачи «К 2030 году обеспечить для всех женщин и мужчин равный доступ к недорогому и качественному профессионально-техническому и высшему образованию, в том числе университетскому образованию» являются

<sup>21</sup> Национальный набор показателей...

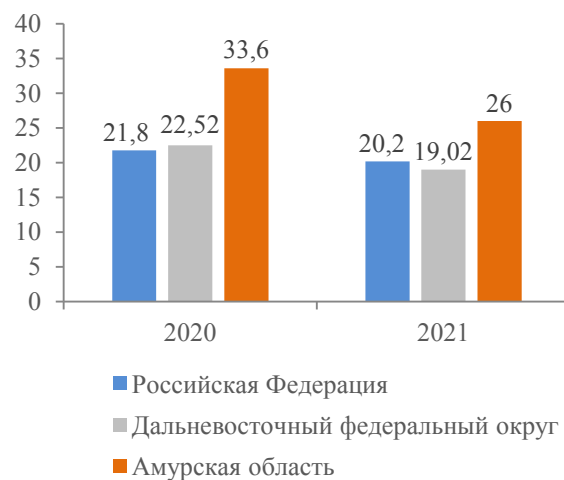


**Рис. 2. Чистый охват детей в возрасте до 3-х лет дошкольным образованием, % от численности детей данного возраста, %**

**Fig. 2. Children under 3 y.o. in preschools, % of total number of children under 3 y.o.**

Валовой коэффициент охвата образовательными программами среднего профессионального образования, % к численности населения в возрасте 15–19 лет, и Валовой коэффициент охвата образовательными программами высшего образования – программами бакалавриата, специалитета, магистратуры, % от численности населения в возрасте 17–25 лет (табл. 2)<sup>22</sup>.

Значение Валового коэффициента охвата образовательными программами среднего профессионального образования в России к 2021 г. увеличился на 0,3 пункта, а Валовой коэффициент охвата образовательными программами высшего образования – программами бакалавриата, специалитета и магистратуры – уменьшился на 0,3 пункта. В Амурской области наблюдается уменьшение каждого из коэффициентов на 0,4 пункта. Это демонстрирует отрицательную динамику по обеспечению всех женщин и мужчин равным доступом к недорогому и качественному профес-



**Рис. 3. Доля дошкольных образовательных организаций, в которых создана универсальная безбарьерная среда для инклюзивного образования детей-инвалидов, % количестве дошкольных образовательных организаций**

**Fig. 3. Preschool organizations with barrier-free environment for the inclusive education of children with disabilities, %**

сионально-техническому и высшему образованию, в том числе университетскому.

Показателем задачи «К 2030 году существенно увеличить число молодых и взрослых людей, обладающих востребованными навыками, в том числе профессионально-техническими навыками, для трудоустройства, получения достойной работы и занятий предпринимательской деятельностью» является Доля молодежи (взрослых), обладающей (обладающих) навыками в области информационно-коммуникационных технологий (табл. 3)<sup>23</sup>.

В России Доля молодежи, обладающей навыками в области информационно-коммуникационных технологий, к 2021 г. увеличилась на 1,1, а доля взрослых – на 2,1, в Амурской области доля молодежи увеличилась на 4,3, а доля взрослых уменьшилась на 2,2. Эти данные демонстрируют положительную динамику по увеличению числа молодых людей, обладающих

<sup>22</sup> Национальный набор показателей...

<sup>23</sup> Там же.

**Таблица 3. Доля молодежи и взрослых, обладающих навыками в области информационно-коммуникационных технологий, %****Table 3. Young people and adults with skills in information and communication technologies, %**

	Доля молодежи, обладающей навыками в области информационно-коммуникационных технологий				Доля взрослых, обладающих навыками в области информационно-коммуникационных технологий			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Российская Федерация	94,2	92,9	92,2	93,3	77,3	75,5	75,4	77,5
Дальневосточный федеральный округ	90,7	89,0	88,1	92,4	74,0	69,5	71,1	75,9
Республика Бурятия	87,0	86,1	81,2	97,0	74,3	63,6	60,0	78,6
Республика Саха (Якутия)	85,0	89,1	88,7	92,1	71,2	70,0	67,6	81,7
Забайкальский край	88,6	84,1	83,9	85,8	70,1	67,2	63,2	64,9
Камчатский край	90,2	94,4	94,3	94,5	78,0	77,5	79,0	75,3
Приморский край	91,6	93,5	92,9	91,8	75,0	72,2	76,8	78,8
Хабаровский край	93,7	90,6	91,5	97,9	76,5	70,8	78,2	78,1
Амурская область	95,7	84,4	81,5	85,8	71,0	67,6	72,9	70,7
Магаданская область	90,9	83,1	91,4	88,2	81,1	66,7	73,1	72,5
Сахалинская область	98,4	93,1	88,4	98,0	79,1	70,4	67,6	75,9
Еврейская автономная область	85,8	84,5	91,2	88,2	59,9	56,8	58,4	67,4
Чукотский автономный округ	99,8	98,2	98,6	100,0	88,7	94,3	90,3	96,6

востребованными навыками, в том числе профессионально-техническими, для трудоустройства, получения достойной работы и занятий предпринимательской деятельностью, но отрицательную динамику по увеличению числа взрослых людей, обладающих теми же навыками.

Показателем задачи «К 2030 году ликвидировать гендерное неравенство в сфере образования и обеспечить равный доступ к образованию и профессионально-технической подготовке всех уровней для уязвимых групп населения, в том числе инвалидов, представителей коренных народов и детей, находящихся в уязвимом положении» является Доля выпускников-инвалидов 9 и 11 классов, охваченных профориентационной работой, % к общей численности выпуск-

ников-инвалидов. Данный показатель по России, Дальневосточному федеральному округу и всем его регионам, включая Амурскую область, в 2019 г. составил 95 %, к 2020 г. увеличился до 100 %<sup>24</sup>. Это свидетельствует об обеспечении доступом к образованию и профессионально-технической подготовке уязвимых групп населения.

Показатель Доля обучающихся общеобразовательных организаций в возрасте 10 лет и более, не достигших базового уровня подготовки, в соответствии с ФГОС, относится к задаче «К 2030 году обеспечить, чтобы все молодые люди и значительная доля взрослого населения, как мужчин, так и женщин, умели читать, писать и считать». По России данный показатель к 2021 г. уменьшился с 26,4 до 17,8 %, по Амурской обла-

<sup>24</sup> Национальный набор показателей...

сти – с 25,6 до 14,9 %<sup>25</sup>. Это демонстрирует увеличение грамотности населения как в стране, так и в регионе.

Выполнение задачи «Создавать и совершенствовать учебные заведения, учитывающие интересы детей, особые нужды инвалидов и гендерные аспекты, и обеспечить безопасную, свободную от насилия и социальных барьеров и эффективную среду обучения для всех» отображает показатель Доля дошкольных образовательных организаций, в которых создана универсальная безбарьерная среда для инклюзивного образования детей-инвалидов, % в общем количестве дошкольных образовательных организаций (рис. 3)<sup>26</sup>.

Из рисунка 3 видна отрицательная динамика по созданию и совершенствованию учебных заведений, учитывающих интересы детей, особые нужды инвалидов и гендерные аспекты, а также обеспечению безопасной, свободной от насилия и социальных барьеров и эффективной среды обучения для всех. В России, Дальневосточном федеральном округе и Амурской области представлена на рисунке 3 доля дошкольных образовательных организаций, в которых создана универсальная безбарьерная среда для инклюзивного образования детей-инвалидов, уменьшается ежегодно.

В Российской Федерации реализуется национальный проект «Образование», основными инициативами которого являются<sup>27</sup>:

- «Строительство школ – создание новой образовательной инфраструктуры, а также безбарьерная среда в школах для детей с ограниченными возможностями здоровья, введение передовых методик обучения»;
- «Выявление талантов – развития центров дошкольного образования во всех регионах»;

- «Умная школа – оснащение школ современным оборудованием для обучения и высокоскоростным интернетом»;
- «Престиж рабочих профессий – развитие системы среднего профессионального образования, оснащение колледжей современным оборудованием, поддержка мастеров производственного обучения»;
- «Волонтерство – вовлечение граждан в волонтерскую деятельность через центры добровольчества, создаваемые на базе образовательных организаций, НКО, государственных и муниципальных учреждений»;
- «Социальные лифты для каждого – проведение профессиональных конкурсов для школьников, студентов и работающего населения, которое способствует карьерному росту»;
- «Патриотическое воспитание – проведение воспитательной работы в школах и колледжах, мероприятий патриотической направленности».

Вышеуказанные инициативы дают населению Российской Федерации возможности, направленные на развитие талантов с детства, выбор будущей профессии еще в школе, изучение новых технологий в технопарках, участие в различных конкурсах с возможностью получения государственной поддержки и др.

В рамках национального проекта «Образование» на территории Амурской области реализуются такие региональные проекты, как «Современная школа», «Цифровая образовательная среда», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы», «Социальная активность», «Патриотическое воспитание граждан РФ» и «Развитие системы поддержки молодежи («Молодежь России»)»<sup>28</sup>. Территориальное распределение при реализации региональных проек-

<sup>25</sup> Национальный набор показателей...

<sup>26</sup> Там же.

<sup>27</sup> Национальный проект «Образование». URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/obrazovanie> (дата обращения: 25.10.2022).

<sup>28</sup> Там же.

тов Приамурья опирается на плотность детского населения. Следовательно, на центральные города и районы. Поэтому необходимо расширить территориальность, чтобы ознакомить с современными образовательными технологиями детей из отдаленных территорий. Данные региональные проекты ориентированы на детей и молодежь, но влияние на развитие занятости населения оказывают все жители региона, независимо от возраста. Следовательно, при стратегировании важно сформировать приоритеты, которые будут направлены на развитие инициатив, ориентированных на все население Амурской области, что позволит улучшить ситуацию на рынке труда.

Можно определить следующие направления влияния тренда «Качественное образование» на развитие занятости населения Амурской области:

- Здравоохранение. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию в любом возрасте позволит реализовать социальные возможности, связанные с последствиями COVID-19, обеспечить здоровый образ жизни и содействовать благополучию для всех людей в любом возрасте, что приведет к увеличению численности населения, получаемого образовательные услуги в Амурской области<sup>29</sup>;
- Образование. Получение качественного образования на протяжении всей жизни позволит реализовать социально-экономические возможности, связанные с дефицитом профессиональных кадров на региональном рынке труда и постоянными изменениями требований к навыкам занятого населения в Амурской области<sup>30</sup>;
- Социальная поддержка. Гендерное равенство будет способствовать повышению материального благополучия женщин и их семей, поддержке материнства и детства в Амурской области, что позволит детям и женщинам региона получать и совершенствовать образование. Уменьшение неравенства позволит реализовать социальные возможности, связанные с сокращением бедности, и повысить численность населения, получаемого образовательные услуги, качество образования и удовлетворенность населения региона условиями, качеством и уровнем жизни<sup>31,32</sup>.
- Рынок труда. «Стратегический анализ рынка труда Амурской области на основе данных интернет-платформ HeadHunter и SuperJob позволил выявить, что рынок труда региона, несмотря на огромный дефицит ряда специалистов, является в определенных сферах трудоизбыточным. Это помогло обозначить основные направления приоритетов в стратегии занятости населения Амурской области»<sup>33</sup>. Обеспечение достойной занятости и содействие экономическому росту позволит создать в Амурской области рабочие места, соответствующие условиям достойной занятости, включающей в себя определенный уровень оплаты труда, условия реализации трудовой деятельности, возможности самореализации, обучения и т. д.<sup>34</sup>.
- Интернет. Доступ к интернет-ресурсам будет способствовать повышению возможности применения современных технологий в образовательном процессе населения Амурской области. Единая интернет-платформа рынка труда позво-

<sup>29</sup> Work for a Brighter Future. URL: <https://www.ilo.org/infostories/enGB/Campaigns/future-work/global-commissionintro> (дата обращения: 06.11.2022).

<sup>30</sup> Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

<sup>31</sup> Work for a Brighter Future...

<sup>32</sup> Окрепилов В. В., Гагулина Н. Л. Анализ и моделирование оценки качества жизни в экономике регионов на концептуальной основе экономики качества // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. Т. 69. № 2. С. 100–105. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-100-105>

<sup>33</sup> Шевченко К. В. Стратегический анализ рынка труда Амурской области (данные интернет-платформ HeadHunter и SuperJob) // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 2. С. 234–242. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-234-242>

<sup>34</sup> Work for a Brighter Future...



лит упростить поиск работы соискателям и подбор персонала работодателям, а также создать единую и удобную площадку при трудоустройстве в Амурской области<sup>35</sup>. Это повысит удовлетворенность населения региона условиями, качеством и уровнем жизни<sup>36</sup>.

Факторы влияния тренда «качественное образование» на развитие занятости населения Амурской области:

- Оцифровка рабочих мест<sup>37</sup>. При переходе отдельных организаций или компаний на современное оборудование возможна замена человека роботами или компьютерами<sup>38</sup>. Соответственно, полученное образование может быть неактуальным, что является угрозой. Но в таком случае появляется возможность формирования новых рабочих мест для обслуживания данной техники. Кроме того, оцифровка рутинных и тяжелых в физическом плане профессий, по мнению ряда авторов, даст возможность повысить производительность труда и изменить структуру занятости в сторону предоставления разнообразных услуг, а также внедрить перекавалификацию устаревших профессий на востребованные<sup>39,40,41</sup>;
- Сбои технических систем. Для цифровизации в образовании необходима обеспечен-

ность высокотехнологичными инструментами, которые будут использоваться в этом процессе<sup>42</sup>. Высока вероятность технических сбоев в функционировании сайтов, программ, приложений и других средств, обеспечивающих развитие сферы образования, в результате которых возможна утечка персональных данных, сложности в образовательном процессе, получении нужной информации или услуги и т. д.<sup>43</sup>. Для минимизации этих угроз необходима поддержка государством отечественных производителей высокотехнологичных инструментов, используемых в образовательном процессе;

- Большие объемы данных. Алгоритмическая обработка данных цифровыми платформами и государством может привести к нарушению права на неприкосновенность частной жизни. Крупные вузы могут не справляться с большим объемом данных из-за сложностей в финансировании данного процесса<sup>44</sup>. Кроме того, хранение большого количества данных требует множество серверов, у которых может произойти неустранимые неполадки, в результате чего вся информация будет утрачена<sup>45,46</sup>. Создание новых и улучшение существующих высокотехнологичных устройств и систем хранения данных позволят минимизировать данную угрозу;

<sup>35</sup> McKinsey Global Institute. A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age. URL: [https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/connecting%20talent%20with%20opportunity%20in%20the%20digital%20age/mgi%20online%20talent\\_a\\_labor\\_market\\_that\\_works\\_executive\\_%20summary\\_june%202015.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/connecting%20talent%20with%20opportunity%20in%20the%20digital%20age/mgi%20online%20talent_a_labor_market_that_works_executive_%20summary_june%202015.pdf) (дата обращения: 06.11.2022).

<sup>36</sup> Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса / Т. К. Оганесян [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2017. 121 с.

<sup>37</sup> Greene L., Mamic I. The future of work: increasing reach through mobile technology. Bangkok: International Labour Organization, 2015. 47 p.

<sup>38</sup> Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

<sup>39</sup> Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с. <https://doi.org/10.18334/9785912922756>

<sup>40</sup> Berger T., Frey C. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2016. № 193. <https://doi.org/10.1787/5jlr068802f7-en>

<sup>41</sup> Бодрунов С. Д. Новое индустриальное будущее для глобального мира // Экономическое возрождение России. 2022. Т. 72. № 2. С. 5–23. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-5-23>

<sup>42</sup> Шацкая И. В. Глобальные тренды совершенствования системы кадрового обеспечения инновационного развития // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 241–256. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-241-256>

<sup>43</sup> Цифровая экономика: глобальные тренды...

<sup>44</sup> Аганбеян А. Г. О приоритетах социальной политики. М.: Дело, 2018. 512 с.

<sup>45</sup> Zhuravlev D. M., Glukhov V. V. Strategizing of economic systems digital transformation: a driver on innovative development // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2021. Vol. 14. № 2. P. 7–21. <https://doi.org/10.18721/JE.14201>

<sup>46</sup> Цифровая экономика: глобальные тренды...

- Зависимость от стран с высокоразвитыми технологиями. Подавляющее большинство внедряемого оборудования иностранного производства. Существует зависимость от того, что на его работу можно удаленно влиять, отключить в любой момент, снять с этого оборудования данные, возможны утечки данных, шпионаж и т. д. Имеют значение санкции и сейчас рассматривается возможность запрета на поставку высоких технологий в Россию и Китай<sup>47,48</sup>. При развитии отечественных технологий, для которых необходимы квалифицированные специалисты и высокое качество образования, появится возможность минимизировать подобные риски<sup>49</sup>;
- Миграция населения<sup>50</sup>. Кадровый потенциал Амурской области в сравнении с показателями по России недостаточно развит<sup>51</sup>. Это является угрозой, т. к. население едет учиться в более крупные регионы, где качество образования и количество предлагаемых направлений подготовки выше. С другой стороны, это возможность для региона сформировать на базе имеющихся университетов программы по более востребованным направлениям в области цифровых технологий и производства связанных с ними продуктов и услуг<sup>52</sup>.
- дополнительных возможностей в Амурской области. При стратегировании развития занятости населения Амурской области необходимо учитывать тренд «качественное образование», который оказывает влияние на регион в целом и рынок труда в частности. Согласованность глобальных, национальных и региональных интересов позволит сформировать и эффективно реализовать стратегические приоритеты, направленные на качественное образование Амурской области<sup>53,54</sup>. На основе анализа определены место России в мировом рейтинге уровня образования, национальные задачи, их показатели и направления действий региональных проектов, подведомственных национальному проекту «Образование» в Амурской области. Политики регионального правительства недостаточно для успешной реализации направлений по улучшению качества образования, необходимы более расширенные действия в развитии объекта исследования. В области реализуется большое количество региональных программ, направленных на развитие образования, многие из которых имеют прямое или косвенное отношение к занятости населения. В результате стратегирования предложены возможные направления и факторы развития занятости населения, на которые влияет исследуемый тренд. Влияние данного тренда на занятость населения несет в себе как возможности, так и угрозы. Выявленные угрозы необходимо минимизировать, а возможности максимизировать, подкрепляя их конкурентными преимуществами и превращая в приоритеты.

## ВЫВОДЫ

Использование мощного потенциала качественного образования для всех потребует создания

<sup>47</sup> Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие регионов России в условиях новых санкций // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. Т. 69. № 2. С. 10–22. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-10-22>

<sup>48</sup> Цифровая экономика: глобальные тренды...

<sup>49</sup> Mello Silva M. F., Vargas E. R. Quality assurance systems: Enemies or allies of innovation in higher education institutions? // Quality Assurance in Education. 2022. Vol. 30. № 1. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2020-0116>

<sup>50</sup> Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов...

<sup>51</sup> Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>

<sup>52</sup> Stephens S. Recognition of prior learning: Implications for quality assurance in higher education // Quality Assurance in Education. 2022. Vol. 30. № 4. P. 495–506. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2022-0054>

<sup>53</sup> Квint В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

<sup>54</sup> Шевченко К. В. Согласованность стратегических интересов в развитии занятости населения Амурской области // Управленческое консультирование. 2022. Т. 164. № 8. С. 149–160. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-8-149-160>

Реализация тренда «качественное образование» поможет выявить возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, что позволит сформировать актуальные стратегические приоритеты при раз-

работке стратегии развития занятости населения Амурской области. Это приведет к ее успешной реализации и улучшению качества и уровня жизни населения региона.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. О приоритетах социальной политики. М.: Дело, 2018. 512 с.
- Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие регионов России в условиях новых санкций // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. Т. 69. № 2. С. 10–22. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-10-22>
- Бодрунов С. Д. Новое индустриальное будущее для глобального мира // Экономическое возрождение России. 2022. Т. 72. № 2. С. 5–23. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-5-23>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с. <https://doi.org/10.18334/9785912922756>
- Окрепиллов В. В., Гагулина Н. Л. Анализ и моделирование оценки качества жизни в экономике регионов на концептуальной основе экономики качества // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. Т. 69. № 2. С. 100–105. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-100-105>
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе / И. В. Новикова [и др.] // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
- Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса / Т. К. Оганесян [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2017. 121 с.
- Шацкая И. В. Глобальные тренды совершенствования системы кадрового обеспечения инновационного развития // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 241–256. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-241-256>
- Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Шевченко К. В. Анализ индекса человеческого развития при стратегировании занятости населения в Амурской области // Новая экономика, бизнес и общество: сборник материалов Апрельской научно-практической конфе-

- ренции молодых ученых. Владивосток, 2022. С. 326–330. <https://doi.org/10.24866/7444-5339-8>
- Шевченко К. В. Согласованность стратегических интересов в развитии занятости населения Амурской области // *Управленческое консультирование*. 2022. Т. 164. № 8. С. 149–160. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-8-149-160>
- Шевченко К. В. Стратегический анализ рынка труда Амурской области (данные интернет-платформ HeadHunter и SuperJob) // *Экономика промышленности*. 2022. Т. 15. № 2. С. 234–242. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-234-242>
- Berger T., Frey C. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work // *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2016. № 193. <https://doi.org/10.1787/5jlr068802f7-en>
- Greene L., Mamic I. The future of work: increasing reach through mobile technology. Bangkok: International Labour Organization, 2015. 47 p.
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mello Silva M. F., Vargas E. R. Quality assurance systems: Enemies or allies of innovation in higher education institutions? // *Quality Assurance in Education*. 2022. Vol. 30. № 1. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2020-0116>
- Stephens S. Recognition of prior learning: Implications for quality assurance in higher education // *Quality Assurance in Education*. 2022. Vol. 30. № 4. P. 495–506. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2022-0054>
- Zhuravlev D. M., Glukhov V. V. Strategizing of economic systems digital transformation: a driver on innovative development // *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2021. Vol. 14. № 2. P. 7–21. <https://doi.org/10.18721/JE.14201>
- Aganbegyan AG. O prioritetakh sotsial'noy politiki [Social policy priorities]. Moscow: Delo; 2018. 512 p. (In Russ.)
- Aganbegyan AG. Social and economic development of Russian regions under new sanctions. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya* [Economy of the North-West: Problems and Development Prospects]. 2022; 69(2):10–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-10-22>
- Bodrunov SD. New industrial future for the global world. *Economic Revival of Russia*. 2022;72(2):5–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-5-23>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Novikova IV. Strategic development of labor resources in the Russian Far East. Moscow: Creative Economy; 2019. 158 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/9785912922756>
- Okrepilov VV, Gagulina NL. The analysis and modeling of quality of life assessment of the region's economy on the conceptual

- basis of economics of quality. *Ehkonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya* [Economy of the North West: Problems and Development Prospects]. 2022; 69(2):100–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-2-100-105>
- Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. Strategizing of Kuzbass human capacity. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Novikova IV, Boiko KV, Dudovtseva YuV, Ovchinnikov VA. Strategic priorities of maintaining decent life in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020; 13(3):308–317. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
- Oganesyan TK, Styrin EM, Abdrakhmanova GI, Rozmirovich SD, Merkulova DYu, Bikbulatova YuS. *Tsifrovaya ehkonomika: global'nye trendy i praktika rossiyskogo biznesa* [Digital Economy: Global Trends and Russian Business Practice]. Moscow: National Research University Higher School of Economics; 2017. 121 p. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Global trends in improving the system of personnel support for innovative development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(2):241–256. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-241-256>
- Shatskaya IV. Strategizing and lifelong education development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Shevchenko KV. Analysis of the human development index when strategizing employment in the amur region. *Novaya ehkonomika, biznes i obshchestvo: sbornik materialov Aprel'skoy nauchno-prakticheskoy konferentsii molodykh uchenykh* [New economy, business, and society: Proceedings of the April scientific and practical conference of young scientists]; 2022; Vladivostok. Vladivostok: Far Eastern Federal University; 2022. p. 326–330. (In Russ.) <https://doi.org/10.24866/7444-5339-8>
- Shevchenko KV. Alignment of strategic interests in the development of employment in the Amur region. *Administrative Consulting*. 2022;164(8):149–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-8-149-160>
- Shevchenko KV. Strategic analysis of labour market of the Amur region (data taken from HeadHunter and SuperJob web-platforms). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(2):234–242. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-234-242>
- Berger T, Frey C. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, deindustrialisation and the future of work. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2016;193. <https://doi.org/10.1787/5jlr068802f7-en>
- Greene L, Mamic I. The future of work: increasing reach through mobile technology. Bangkok: International Labour Organization; 2015. 47 p.
- Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mello Silva MF, Vargas ER. Quality assurance systems: Enemies or allies of innovation in higher education institutions? *Quality Assurance in Education*. 2022;30(1). <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2020-0116>
- Stephens S. Recognition of prior learning: Implications for quality assurance in higher education. *Quality Assurance in Education*. 2022;30(4):495–506. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2022-0054>
- Zhuravlev DM, Glukhov VV. Strategizing of economic systems digital transformation: a driver on innovative development. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2021;14(2):7–21. <https://doi.org/10.18721/JE.14201>



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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Шевченко Кристина Владиславовна, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [boikokv6@gmail.com](mailto:boikokv6@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-5298-3788>

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

**ABOUT AUTHOR:** Kristina V. Shevchenko, PhD student of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [boikokv6@gmail.com](mailto:boikokv6@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-5298-3788>

## НОВОСТИ

### РЕЦЕНЗИИ НА КНИГИ

#### **Рецензия на монографию кандидата экономических наук, доцента кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова Н. И. Сасаева «Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор»**



Н. И. Сасаев в своей монографии «Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор» отмечает, что в нестационарных экономических условиях именно отрасли промышленности могут выступать эффективными точками роста, а выверенный теоретико-методологический аппарат отраслевого стратегирования способен сформировать на их основе драйверы долгосрочного развития. Учитывая бурное развитие газовой отрасли в регионах Дальневосточного федерального округа и ее беспспорный и ощути-

мый многолетний вклад в национальную экономику, а также растущий международный интерес со стороны стран Азиатско-Тихоокеанского региона на природный газ Дальнего Востока, монография Н. И. Сасаева является актуальной и полезной.

В своем исследовании автор применяет комплексный подход отраслевого стратегирования, базирующийся на методологии разработки и реализации стратегий, основоположником которой является доктор экономических наук, профессор, Иностраный член РАН В. Л. Квинт. Структура работы построена логично и представлена в виде 6 взаимосвязанных глав. Автор оперирует широким спектром источников, среди которых как фундаментальные научные исследования в области стратегирования и отраслевого развития, так и информационные и статистические базы данных, что обеспечивает высокую практическую ценность исследования.

В первой главе монографии Н. И. Сасаев представляет теоретические основания и методоло-

гические положения стратегирования газовой отрасли Дальнего Востока России, концентрируя внимание на разработке ее концепции как стержневого документа всей стратегии. Кроме того, автором определяются этапы и регламентируется последовательность всего дальнейшего исследования.

Вторая глава посвящена стратегической диагностике газовой отрасли Дальнего Востока России, где, раскрывая отдельные аспекты, автором собирается первичное понимание о текущем состоянии и перспективах развития отрасли.

В третьей главе внимание уделяется анализу интересов, сконцентрированных вокруг газовой отрасли Дальнего Востока России (национальных, общественных, региональных, отраслевых, корпоративных и международных), проводится их систематизация. Отмечается, что разрабатываемая в исследовании стратегия и предлагаемые решения должны быть направлены на их реализацию.

В четвертой главе Н. И. Сасаевым, в соответствии с вышеописанной методологией, проводится детальнейший стратегический анализ трендов развития газовой отрасли Дальнего Востока России. Автор выделяет 14 трендов разного уровня (глобальные, международные региональные, общие национальные, отраслевые национальные, дальневосточные региональные и корпоративные) и оценивает их потенциальное влияние на развитие и функционирование дальневосточной газовой отрасли. Отмеченные автором стратегические факторы и указанные стратегические возможности выступают осно-

вой для обоснования стратегических приоритетов развития газовой отрасли Дальнего Востока России, для которого отведена пятая глава монографии. Автор группирует все обоснованные стратегические возможности по четырем стратегическим направлениям.

Последняя глава посвящена формированию элементов концепции стратегии дальневосточной газовой отрасли. Определяемая автором миссия стратегии направлена на обеспечение необходимых условий реализации потенциала газовой отрасли Дальнего Востока России в контексте социально-экономического развития макрорегиона на долгосрочную перспективу, что соответствует ранее выявленным автором группам интересов. Это подтверждает связанность проведенного анализа и формируемых документов стратегии.

В итоговой части исследования Н. И. Сасаевым формируется шесть стратегических приоритетов, по каждому из которых указана цель, укрупнено определены общественная, государственная и коммерческая эффективность от их полной реализации.

Монография Н. И. Сасаева «Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор» выполнена на высоком профессиональном уровне и содержит значимые теоретические и практические выводы и решения, которые представляют широкий интерес и будут полезны всем, кто интересуется как разработкой и реализацией стратегии газовой отрасли, так и отраслевым стратегированием в целом.

*Фадеев Алексей Михайлович – руководитель программы импортозамещения и технологических партнерств, Проектный офис «Импортозамещение», ООО «Газпромнефть-Снабжение», доктор экономических наук*

## **Итоги VI Международного конкурса «Инновационные стратегии развития»**

5 декабря 2022 г. состоялось подведение итогов VI Международного конкурса «Инновационные стратегии развития». Организаторами Конкурса выступили Центр стратегических исследова-

ний МГУ имени М. В. Ломоносова и Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ при участии Шанхайского университета, Национального исследовательского

кого технологического университета «МИСиС» и Кемеровского государственного университета.

Целью конкурса научно-исследовательских работ молодых ученых является продвижение и развитие методологии стратегирования, стратегического и инновационного мышления, а также навыков профессии стратега.

Участникам предлагалось отразить в конкурсных материалах свои исследования по тематике стратегирования в сферах инновационной экономики, транспорта, промышленности, агробизнеса и информационных технологий, социологии, культуры, экологии, образования, спорта, медицины, туризма и региональных социально-экономических систем.

В международном конкурсе приняли участие студенты бакалавриата, магистратуры и аспирантуры высших учебных заведений, преподаватели и научные работники, а также студенты колледжей и учащиеся 8–11 классов школ, гимназий и лицеев.

На конкурс было заявлено 1310 научных работ. Среди конкурсантов – школьники, гимназисты, студенты, молодые преподаватели и научные работники из 31 страны: Россия, Австрия, Азербайджан, Армения, Беларусь, Боливия, Босния и Герцеговина, Бразилия, Греция, Иран, Италия, Йемен, Казахстан, Киргизия, Китай, Латвия, Молдова, Монголия, Республика Замбия, Северная Македония, Сербия, Сирия,

Таджикистан, Туркменистан, Турция, Узбекистан, Украина, Хорватия, Швейцария, Шри-Ланка, Эстония, Южная Корея. Российские участники VI Международного конкурса «Инновационные стратегии развития» по доброй традиции представили все федеральные округа: Северо-Западный, Центральный, Южный, Северо-Кавказский, Приволжский, Уральский, Сибирский и Дальневосточный.

Конкурсную комиссию возглавляет академик Владимир Львович Квинт – д-р экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, Лауреат премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы. Ответственный секретарь конкурсной комиссии – «Лучший преподаватель 2020–2021 гг.» Северо-Западного института управления Президентской академии России, канд. экон. наук, доцент Александр Козырев.

Ознакомиться со списком победителей можно [здесь](#). Торжественная церемония вручения дипломов состоится в феврале 2022 г. До 1 марта победителям конкурса и их научным руководителям будут вручены или направлены дипломы. Конкурсной комиссией отобраны лучшие работы для публикации в журналах и профессиональных сборниках научных работ, их авторы получают специальное информационное письмо.

## **А. Хворостяная: «Медиа среда: возможности и перспективы»**



В последнем номере газеты «Московский университет» (ноябрь 2022, № 10/4581, С. 5) под заголовком «Медиа среда: возможности и перспективы» опубликовано интервью ответственного секретаря журнала «Стратегирование: теория и практика», преподавателя кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, канд. экон. наук, PhD Анны Сергеевны Хворостяной.

В беседе с журналистом Любовью Некрасовой А. Хворостяная поделилась своими впечатле-

ниями о работе Четырнадцатых международных научных чтений «СМИ и массовые коммуникации – 2022». Конференция, в которой приняли участие 200 докладчиков и слушателей из 17 стран, включая Индию, Бразилию, Китай, была посвящена исследованию цифровых платформ и будущему традиционных СМИ. В интервью Анна Сергеевна также рассказала о своих научных и практических исследованиях в этой и других сферах.

**STRATEGYING  
IN EMERGENCY PERIODS**

Methodology of Strategic Management  
of Coal Mining Enterprises in an Emergency  
Period

*Anna E. Tsivileva, Sergey S. Golubev*

471

Feasibility and Effectiveness Assessment  
of Strategies and National Projects  
in the Context of Global Transformations

*Ekaterina Yu. Kochemasova, Yury V. Kochemasov*

484

Regional Identity in Strategy

*Leukhova Maria G., Gritskevich Tatiana I.*

501

Strategic Analysis of International Trade  
Conflicts: Leading Economies and Their  
IT Industries

*Evdokimov Dmitry S.*

518

**SECTORAL, INDUSTRIAL  
AND CORPORATE STRATEGIZING**

Strategy for Improving Procurement Efficiency  
in the Oil and Gas Complex: Foreign  
Experience

*Fadeev Alexey M.*

531

Digital Transformation Strategy for  
the Russian Television and Radiobroadcasting  
Network

*Efanov Vladislav A.*

545

Strategic Priority Directions of Library  
Development: The Russian State Library

*Koretsky Alexander S.*

560

**INNOVATIVE DEVELOPMENT  
STRATEGIES**

Strategizing the Digital Transformation  
of Higher Education

*Shatskaya Irina V.*

571

Quality Education Trend in the Employment  
Development Strategy of the Amur Region

*Shevchenko Kristina V.*

584

**緊急時期的戰略**

制裁背景下煤矿企业战略管理的方法  
论途径

*A.E. Tsivileva, S.S. Golubev*

471

在全球转型背景下战略和国家项目的可行性  
和影响评估

*E.Yu. Kochemasova, Yu.V. Kochemasov*

484

战略化过程中的区域认同

*M.G. Leukhova, T.I. Gritskevich*

501

国家间贸易冲突的战略分析——以领先经济  
体和IT产业为例

*D.S. Evdokimov*

518

**行业，工业和企业战略**

提高石油和天然气综合体采购效率的战略方  
法——国外经验

*A.M. Fadeev*

532

联邦国家单一制企业俄罗斯电视广播网数字  
化转型的战略化

*V.A. Efanov*

545

图书馆事业发展的战略优先方向——以联邦  
国家预算机构俄罗斯国家图书馆为例

*A.S. Koretsky*

560

**创新发展战略**

高等教育数字化转型战略化

*I.V. Shatskaya*

572

在阿穆尔州就业发展战略中实施 “优质教  
育” 趋势

*K.V. Shevchenko*

585

## СОДЕРЖАНИЕ

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ  
В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ ПЕРИОДЫ**

Методология стратегического управления  
угледобывающими предприятиями  
в чрезвычайный период

*А. Е. Цивилева, С. С. Голубев*

470

Оценка реализуемости и результативности  
стратегий и национальных проектов  
в условиях глобальных трансформаций

*Е. Ю. Кочемасова, Ю. В. Кочемасов*

483

Региональная идентичность  
в стратегировании

*М. Г. Леухова, Т. И. Грицкевич*

500

Стратегический анализ межстрановых  
торговых конфликтов на примере экономик  
ведущих стран и IT-индустрии

*Д. С. Евдокимов*

517

**ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ  
И КОРПОРАТИВНОЕ  
СТРАТЕГИРОВАНИЕ**

Стратегирование повышения  
эффективности закупок в нефтегазовом  
комплексе: зарубежный опыт

*А. М. Фадеев*

531

Стратегирование цифровой трансформации  
Российской телевизионной  
и радиовещательной сети

*В. А. Ефанов*

544

Стратегические приоритеты развития  
библиотечного дела (на материалах  
Российской государственной библиотеки)

*А. С. Корецкий*

559

**ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ И ОБРАЗОВАНИЯ**

Стратегирование цифровой трансформации  
высшего образования

*И. В. Шацкая*

571

Влияние тренда «качественное  
образование» на стратегирование занятости  
населения Амурской области

*К. В. Шевченко*

584



