

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-7-19>

Основы отраслевого стратегирования: от концепции стратегии до ее реализации

Н.И. Сасаев  

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
119991, Москва, Ленинские Горы, д. 1, Российская Федерация

 msemsu@mail.ru

Аннотация. Успешность процесса отраслевого стратегирования зависит от множества факторов: правильной постановки задачи отраслевого развития выбранного объекта; выбора и применения выверенной, состоятельной и эффективной методологии разработки и реализации отраслевых стратегий; правильности применения выбранной методологии с учетом выполнения всех установленных в ней этапов и принципов. Определяющая роль в процессе разработки приходится именно на формирование концепции будущей стратегии отраслевого развития выбранного объекта, которая является ее стержневым документом и определяет все последующие процессы по детализации, формализации и композиционированию всех разработанных элементов на концептуальном уровне в единый итоговый документ – отраслевую стратегию.

Тем не менее важную роль имеет последующий процесс имплементации итоговой отраслевой стратегии, эффективность которого определяется как качеством самого разработанного документа, включая уровень его доступности и ясности для исполнителей, так и качеством организационной системы его последовательного и полного исполнения. Все это и определило цель настоящей статьи, которая заключается в формулировании методологических аспектов композиционирования документа отраслевой стратегии и концептуализации основных методологических положений ее имплементации.

В статье формулируется и описывается концептуальная схема композиционирования итогового документа отраслевой стратегии, включающая в себя формирование следующих элементов отраслевой стратегии: задачи, стратегический сценарий, тактический блок реализации, стратегия входа и стратегия выхода. Помимо этого, приводится концептуальная структура взаимосвязанных документов реализации отраслевой стратегии, которая включает стратегический план, дорожные карты, программы и проекты. Уточняется значение каждого из перечисленных документов в реализации тех или иных элементов принятой к исполнению отраслевой стратегии. Кроме этого, рассматриваются признаки и последствия нарушения целостности процесса реализации, а также отмечаются особенности и роль системы стратегического управления процессом реализации отраслевой стратегии.

Ключевые слова: отраслевая стратегия, отраслевое стратегирование, имплементация стратегии, стратегический план, дорожная карта, программа, проект

Благодарности: Исследование выполнено при поддержке Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова «Математические методы анализа сложных систем».

Для цитирования: Сасаев Н.И. Основы отраслевого стратегирования: от концепции стратегии до ее реализации. *Экономика промышленности*. 2023;16(1):7–19. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-7-19>

Fundamentals of industrial strategizing: from strategy concept to its implementation

N.I. Sasaev  

Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation

 msemsu@mail.ru

Abstract. The success of the industrial strategizing process depends on many factors: on the correct formulation of the industrial development task of the selected object, on the choice and application of a verified, consistent and effective methodology for the development and implementation of industrial strategies, on the correct application of the chosen methodology, taking into account the implementation of all the stages and principles established in it. The decisive role in the development process falls precisely on the formation of the future strategy concept for the industrial development of the selected object, which is its core document and determines all subsequent processes for detailing, formalizing and composing all the developed elements at the conceptual level into a single final document – the industrial strategy.

Nevertheless, the subsequent process of implementing the final industrial strategy, the effectiveness of which is determined both by the quality of the developed document itself, including the level of its accessibility and clarity for performers, and by the quality of the organizational system of its consistent and complete execution, plays an important role. All this determined the purpose of this article, which is to formulate the methodological aspects of the composition of the industrial strategy document and the conceptualization of the main methodological provisions of its implementation.

In the article, the author formulates and describes the conceptual scheme for composing the final document of the industrial strategy, which includes the formation of such elements of the industrial strategy as: tasks, strategic scenario and tactical implementation block, entry strategy and exit strategy. In addition, a conceptual structure of interrelated documents for the implementation of the industrial strategy is provided, which includes: a strategic plan, roadmaps, programs and projects. The significance of each of the listed documents in the implementation of certain elements of the industrial strategy adopted for execution is specified. In addition, the author examines the signs and consequences of the integrity violation of the implementation process, and also notes the features and role of the strategic management system for the implementation of the industrial strategy.

Keywords: industrial strategy, industrial strategizing, strategy implementation, strategic plan, roadmap, program, project

Acknowledgments: This research has been supported by the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Lomonosov Moscow State University «Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems».

For citation: Sasaev N.I. Fundamentals of industrial strategizing: from strategy concept to its implementation. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(1):7–19. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-7-19>

部门战略化的基础：从战略概念到战略的实施

N.I. 萨萨耶夫  

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学
119991，俄罗斯联邦莫斯科市列宁山1号

 msemsu@mail.ru

摘要：部门战略化过程的成功取决于许多因素：正确制定所选对象的部门发展任务；选择和运用经过验证的、合理和有效的方法来制定和实施部门战略；正确应用所选方法，并考虑到战略化过程所包含的所有阶段和原则。在发展过程中，起决定性作用的是所选对象部门发展的未来战略概念的形成，这是其核心文件，它决定了所有后续过程，即在概念层面上将所有已开发的元素详细化、正规化并形成一份最终文件——部门战略。

然而，最终部门战略的后续实施过程也发挥着重要作用，其有效性既取决于所制定的文件本身的质量，包括其对执行者的可达性和清晰度水平，也取决于全面、系统实施部门战略的组织体系的质量。所有这些确定了本文的目的，即制定部门战略文件构成的方法论方面及其实施的主要方法论规定的概念化。

文章制定并描述了构成部门战略最终文件的概念方案，其中包括形成部门战略的以下要素：任务、战略方案、战术实施块、进入战略和退出战略。此外，还提供了一个实施部门战略的相互关联的文件的概念结构，其中包括战略部署、路线图、计划和项目。详细说明了所列每份文件在实施部门战略的某些要素方面的重要性。此外，还研究了违反实施过程完整性的迹象和后果，并指出了战略管理系统在实施部门战略中的特点和作用。

关键词：部门战略、部门战略化、战略实施、战略部署、路线图、计划、项目

致谢：该研究得到了莫斯科罗蒙诺索夫国立大学跨学科科学和教育学院 «复杂系统分析的数学方法»的支持。

Введение

Согласно обоснованию, данному в работах [1; 2], в условиях постоянной нестационарности всех систем (экономических, социальных, политических, технологических и т.д.), в том числе обуславливающих периоды постнормальности [3], а также сопровождающиеся структурными изменениями и общественными трансформациями [4–6], именно отраслевое стратегирование способно своевременно и в полной степени использовать стратегические возможности, не только раскрывающие потенциал и использующие конкурентные преимущества отраслевого объекта [3], но и выстраивать на их основе эффективные драйверы социально-экономического развития регионов и государства в целом [7–9].

Тем не менее успешность самого процесса отраслевого стратегирования в первую очередь зависит от правильной постановки задачи отраслевого развития выбранного объекта [10], что особенно важно в условиях нарастающей межрегиональной конкуренции за стратегические экономические факторы [11], а также от выбора и применения выверенной, состоятельной и эффективной методологии разработки и реализации отраслевых стратегий [2], соответствующей всем теоретическим основам и методологическим положениям стратегирования [12; 13], базирующихся на принципах стратегического мышления [14] и ведущих прежде всего к получению общественно значимых и долгосрочных результатов [15].

При этом особое значение приобретает не только сам выбор методологии разработки и реализации отраслевых стратегий, а правильное ее применение, включая последовательное и полное исполнение всех установленных в ней стадий и этапов формирования и реализации тех или иных элементов и стратегии в целом. С этой точки зрения определяющая роль в процессе разработки приходится именно на формирование кон-

цепции будущей стратегии отраслевого развития выбранного объекта, которая является ее стержневым документом и определяет все последующие процессы по детализации, формализации и композиционированию всех разработанных элементов на концептуальном уровне в единый итоговый документ – отраслевую стратегию [1].

В то же время, не менее важную роль имеет последующий процесс имплементации итоговой отраслевой стратегии, эффективность которого определяется как качеством самого разработанного документа, включая уровень его доступности и ясности для исполнителей, так и качеством организационной системы его последовательного и полного исполнения. Все это и определило цель настоящей статьи, которая заключается в формулировании методологических аспектов композиционирования документа отраслевой стратегии и концептуализации основных методологических положений ее имплементации.

Методологические аспекты композиционирования итогового документа отраслевой стратегии

После того как сформирована и одобрена концепция отраслевой стратегии, а именно, утверждены ее миссия, видение, включающее стратегические принципы, приоритеты и цели, наступает процесс детализации, формализации и композиционирования итогового документа, который можно представить определенным образом (**рис. 1**).

Если стратегические цели, как правило, отражают качественные характеристики и выступают ориентирами реализации стратегических приоритетов и якорными точками на выбранной в отраслевой стратегии траектории развития, то стратегические задачи содержат детализированные количественные и оценочные характеристики, определяющие достижение каждой установленной цели [13]. Важно подчеркнуть, что выполнение поставленных стратегических задач

и результирующая эффективность по ним напрямую зависят от точности и ясности их формулирования [14]. Для этого по каждой стратегической задаче подробным образом прописываются параметры и показатели, которые должны быть достигнуты, сопутствующие им мероприятия, сроки выполнения, требуемые кадры и ресурсное обеспечение.

Далее следует разработка **стратегического сценария**, нацеленного на моделирование внешней и внутренней среды с учетом ранее выявленных в блоке стратегического анализа стратегических факторов, тенденций, условий и уровня риска, в которой будет реализовываться отрасле-

вая стратегия и все ее элементы. Следовательно, одна из основных функций стратегического сценария – симитировать движение объекта отраслевого стратегирования по заданной траектории, т.е. показать реализацию стратегических приоритетов, достижение целей и выполнение задач в заданных условиях и временных параметрах, что в свою очередь позволяет осуществить корректировки начальных запасов либо выстроить дополнительные механизмы и инструменты, способные удерживать объект стратегирования в допустимых интервалах отклонения от реализации в случае каких-либо внешних или внутренних изменений. Кроме этого, стратегический сценарий

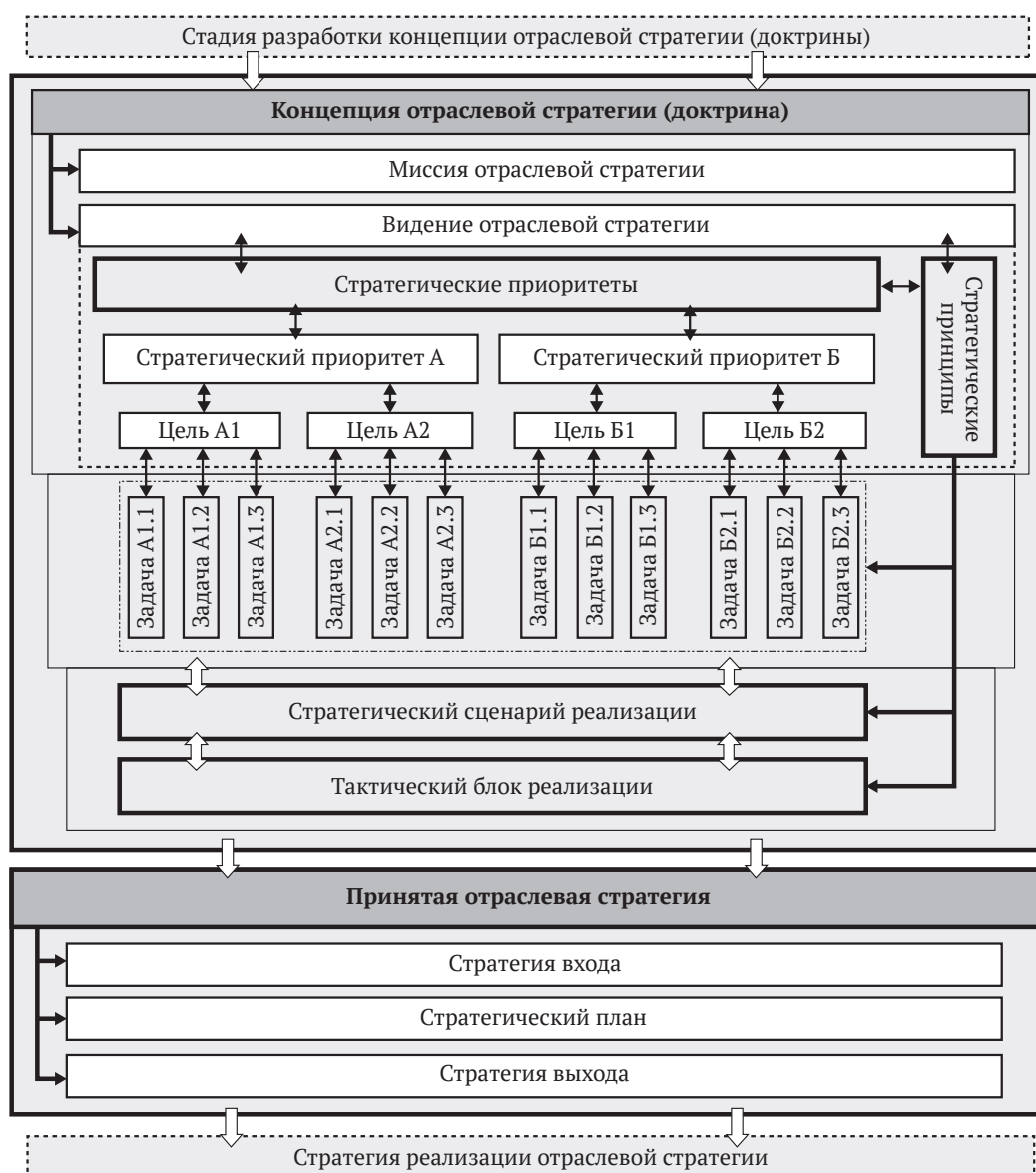


Рис. 1. Концептуальная схема композиционирования итогового документа отраслевой стратегии

Fig. 1. Conceptual scheme for the composition of the final document of the sectoral strategy

позволяет смоделировать будущую перспективу и ответить на вопрос, в каких условиях окажется объект отраслевого стратегирования по результатам полного исполнения стратегии [16]. Чаще всего прорабатывается несколько вариантов стратегического сценария, как правило, они различаются по уровню риска, соответствующему вовлечению ресурсов, которые необходимы для полной реализации элементов стратегии и, что не менее важно, получаемой результирующей эффективности. По итогу из всего списка сценариев выбирается наиболее оптимальный и успешный [13]. При переходе уже к стадии реализации, предполагающей разложение принятой отраслевой стратегии на реализующие ее документы разного уровня, именно выбранный стратегический сценарий будет выступать основой для формирования стратегического плана [13].

Отметим, что для прогнозирования, моделирования и выбора стратегического сценария применяется широкий спектр экономико-математических и эконометрических методов и инструментов [17], в частности, высокоэффективный современный имитационный инструментарий – агент-ориентированное моделирование [18; 19].

Между тем, не все стратегические факторы и тенденции возможно отследить и учесть на стадии разработки стратегии, прежде всего из-за того, что стратегические тренды, возможности и угрозы, способные оказать позитивное или негативное влияние непосредственно на сам объект отраслевого стратегирования или на эффективность реализации его принятой стратегии, могут зарождаться уже в период ее имплементации. Для того чтобы удержать объект стратегирования на выбранной траектории развития, а также, как минимум, сохранить заложенную эффективность от реализуемых стратегических приоритетов, выстраивается тактический блок, который направлен на обеспечение гибкости и практичности разработанных элементов отраслевой стратегии на всем стратегизируемом периоде.

В совокупности тактический блок, принимающий во внимание выбранный стратегический сценарий, регламентирует и обеспечивает эффективность процесса принятия внедренческих стратегических решений, в том числе через стратегию входа, обеспечивает функционирование самого процесса реализации, включая организацию и работу системы стратегического управления, на завершающем этапе способствует принятию стратегического решения об исполнении стратегии выхода по достижению результирующих эффектов и параметров, заложенных в стра-

тегических приоритетах и стратегии в целом. Также, в соответствии с методологией, именно тактика определяет оптимальный отклик на потенциальные проблемы, которые могут возникнуть как на этапе внедрения стратегии, так и на этапе ее реализации [12].

Имея на данном этапе полную информацию о стратегических приоритетах, целях, задачах, стратегическом сценарии и тактике, возникает необходимость правильного «развертывания» (подготовки к исполнению) стратегии и всех ее элементов, что также включает первичную подготовку объекта отраслевого стратегирования к их реализации. В соответствии с этим, прорабатывается важнейший элемент тактического блока и процесса внедрения отраслевой стратегии – **стратегия входа**. Первостепенно важным в стратегии входа является учет особенностей сферы внедрения стратегии [12], учет отраслевой специфики и особенностей рынка.

Содержание и функции стратегии входа лучше всего раскрываются через сущностный аспект итоговой реализации данного элемента внедрения. Так, по итогам стратегии входа в соответствии с каждым стратегическим приоритетом должна быть осуществлена кадровая подготовка (в том числе, определены ответственные исполнители), приобретены или разработаны конкурентные преимущества (в случае, когда исходное конкурентное преимущество отсутствует, но имеется возможность его приобретения или разработки к моменту имплементации приоритета), сконцентрированы требуемые ресурсы и подготовлены запасы в необходимых объемах, проведена подготовка нормативно-правового и информационного поля, выстроены организационные механизмы и инструменты по обеспечению последовательного и полного исполнения стратегии и ее элементов.

Не менее важным, а чаще всего определяющим, является *формализация и нормативно-правовое* закрепление отраслевой стратегии. Во-первых, это гарантирует практичность принятой к исполнению отраслевой стратегии, не допуская случаев, при которых она будет отложена, во-вторых, устраняет потенциальные возможности по девиации от утвержденных в элементах отраслевой стратегии траектории и вектора развития, включая намеренное избежание достижения стратегических целей или выполнения соответствующих задач. Поэтому, помимо композиционирования всех элементов в единый документ отраслевой стратегии, прорабатывается ее сокращенная версия – дайджест, учитывающая все необходимые требования к документам соответ-

ствующего нормативно-правового поля, которую принимают и утверждают в качестве законодательного акта. Стоит отметить, что если к полному документу отраслевой стратегии в силу ее конфиденциальности имеет доступ ограниченный круг лиц (стратегический лидер, заказчик, узкий круг разработчиков и ответственных исполнителей), то дайджест стратегии является общественно открытым документом, обеспечивающим понимание широкому кругу лиц.

В качестве примера дайджеста стратегии, утвержденного на законодательном уровне, можно привести «Стратегию социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года»¹ и «Стратегию социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года»² (далее – Стратегия Кузбасса – 2035).

Другим важнейшим элементом является **стратегия выхода**. С одной стороны, в стратегии выхода прописываются результирующие параметры от реализации отраслевой стратегии, формируются критерии оценки полноты достижения генеральной цели, опираясь на которые определяется абрис возможных действий по функционированию и развитию объекта отраслевого стратегирования после полной имплементации всей стратегии. С другой стороны, указываются критические параметры и характеристики, при которых следует заблаговременно завершить исполнение принятой отраслевой стратегии и прописываются соответствующие действия по ее «свертыванию».

Только после того, как сформирована стратегия выхода, заканчивается процесс композиционирования итогового документа отраслевой стратегии.

Формулирование основных методологических положений имплементации отраслевой стратегии

Разработанная и принятая к исполнению отраслевая стратегия, как и стратегия любого другого уровня, представляет собой целостный многокомпонентный документ с выбранной результирующей общественной и экономической эффективностью, которая должна быть получена

ее акторами как на определенном этапе ее реализации (к примеру, реализации того или иного стратегического приоритета), так и по мере полного завершения реализации отраслевой стратегии. В силу масштабности и длительности стратегизируемого периода для обеспечения полной реализации отраслевой стратегии требуется точное «считывание» заложенных стратегических идей и ясное понимание последовательности имплементации документа стратегии ее исполнителями. Все это в совокупности приводит к необходимости структурирования данного процесса и декларирует структуру взаимосвязанных документов реализации (стратегический план, дорожные карты, программы (целевые программы), проекты) (рис. 2).

Процесс реализации отраслевой стратегии начинается с разработки **стратегического плана**, что предполагает укрупненное описание всей траектории или части траектории реализации стратегии (в случаях длинного стратегизируемого горизонта) в соответствии с выбранным и утвержденным вектором, где представлены стратегические приоритеты и цели как якорные точки реализации с привязкой к определенному временному интервалу, а также в общем виде описаны конкурентные преимущества, ресурсная база и кадровый потенциал, гарантирующие их полное и своевременное исполнение.

Для осуществления стратегического плана прорабатываются и принимаются к исполнению **дорожные карты**, нацеленные на детализированное представление реализации отдельного контура стратегических приоритетов или конкретного стратегического приоритета (в случаях его масштабности) с указанием соответствующих целей и конкретизацией задач и мероприятий, более точного описания ресурсной базы и кадрового потенциала, обеспечивающих их полное и своевременное достижение.

В соответствии с утвержденными дорожными картами разрабатываются **программы (целевые программы)**, которые представляют собой высокодетализированные документы, нацеленные на полную и своевременную реализацию группы задач или определенно взятой задачи (в случае ее масштабности), включающих соответствующие мероприятия, выполнение которых гарантирует достижение определенной цели соответствующей дорожной карты.

В свою очередь для реализации группы мероприятий или конкретного мероприятия (в случае его масштабности), обеспечивающих полное и своевременное выполнение отдельно выбранной задачи целевой программы, разра-

¹ Закон Санкт-Петербурга от 19 декабря 2018 г. (с изм. от 21 декабря 2022 г. «О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года». <https://docs.cntd.ru/document/551979680>

² Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26 декабря 2018 г. № 122-ОЗ (в ред. Закона Кемеровской области – Кузбасса от 23.12.2020 № 163-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года». <https://docs.cntd.ru/document/550305101>

батываются самые детализированные в данной системе документы – **проекты**, имеющие точное качественное описание и количественную оценку всех видов требуемых ресурсов, качественную и количественную характеристику кадрового потенциала.

Таким образом, реализация проектов обеспечивает выполнение стратегических задач, реализация целевых программ ведет к достижению поставленных целей по стратегическим приоритетам, исполнение дорожных карт обозначает реализацию стратегических приоритетов, выполнение стратегического плана декларирует полное исполнение принятой отраслевой стратегии (рис. 3).

Такая декомпозиция от стратегического плана до проектного уровня способствует оптимальному распределению ресурсов и кадрового потенциала на всех временных интервалах стратегического периода, а также повышает качество стратегического мониторинга и контроля за исполнением реализации принятых стратегических приоритетов и стратегии в целом. С одной стороны, это достигается за счет оптимального разделения более общих и масштабных частей стратегии на точные и конкретные [14], упрощая понимание и работу исполнителя с ними, так как именно на программном и проектном уровнях он получает четкие указания и сроки достижения указанных целей и соответствующих задач.

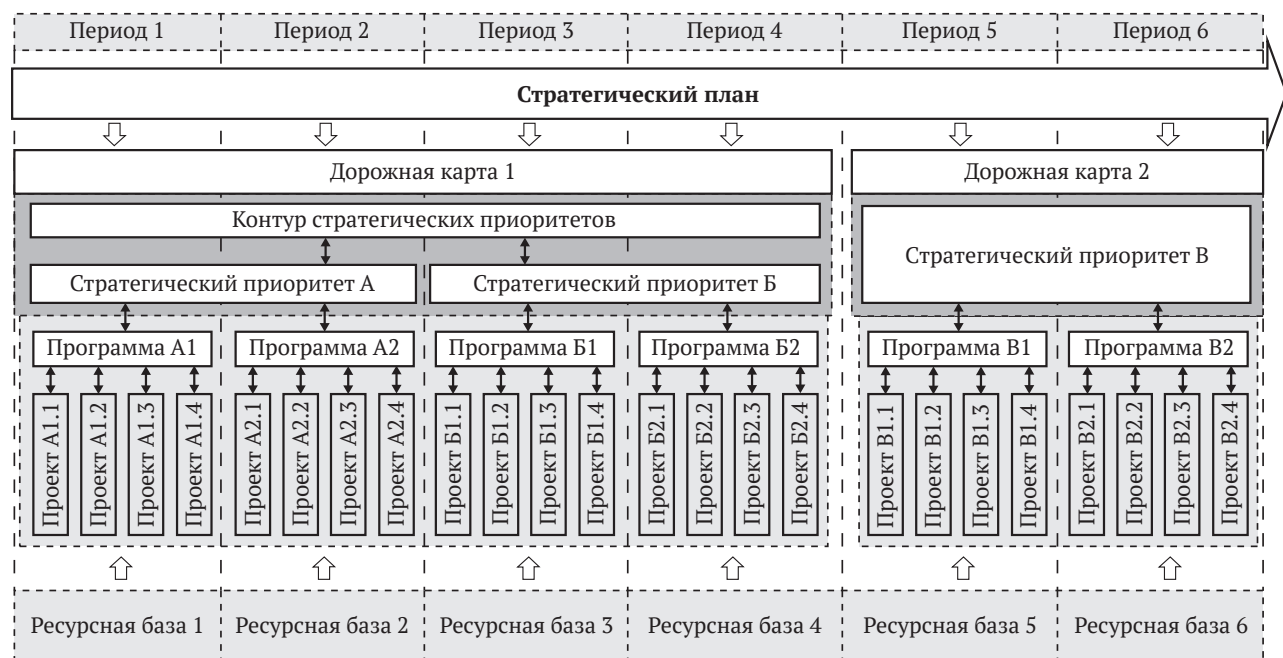


Рис. 2. Концептуальная структура взаимосвязанных документов реализации отраслевой стратегии

Fig. 2. Conceptual structure of interrelated documents for the implementation of the sectoral strategy

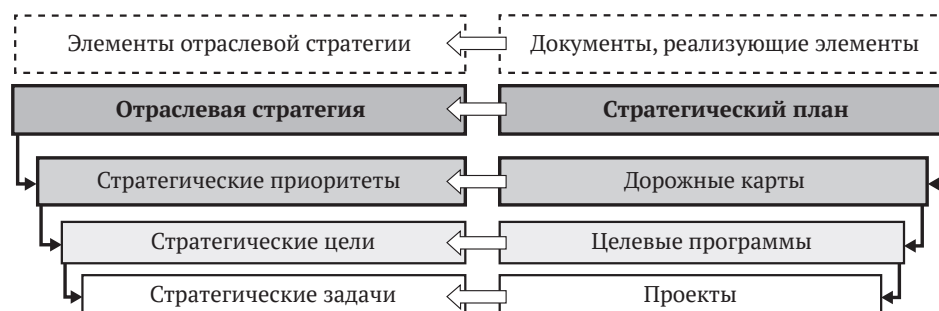


Рис. 3. Концептуальная схема взаимосвязи элементов отраслевой стратегии и документов, обеспечивающих их реализацию

Fig. 3. Conceptual diagram of the relationship between the elements of the sectoral strategy and the documents that ensure their implementation

С другой стороны, соблюдение данной структуры позволяет точнее отслеживать и контролировать исполнение стратегии на каждом из соответствующих уровней реализации, в том числе, не допуская образования «разрывов» в процессе реализации ее взаимосвязанных частей, что гарантирует целостность всего процесса.

«Разрывы» как признаки нарушения целостности процесса реализации

Под «разрывом», в вышеописанном контексте, можно понимать как несоответствие результирующих выходных параметров реализации одного взаимосвязанного проекта, а именно получения новой технологии, обретения конкурентных преимуществ, подготовки соответствующих кадровых ресурсов, строительства новой

инфраструктуры и т.п., с требуемыми входными параметрами реализации другого взаимосвязанного проекта, включая разработанные технологии, накопленные объемы ресурсов, подготовленные кадры, создаваемые конкурентные преимущества, подготовленную инфраструктуру и т.п. Аналогично – для программ, стратегических приоритетов и их контуров в целом (рис. 4).

Появление «разрывов» ведет к снижению заложенной эффективности от реализации отдельных частей (проектов, программ и т.п.) и в конечном счете может привести к смещению сроков достижения поставленных целей по стратегическим приоритетам. В свою очередь, смещение сроков может оказать критическое влияние на практичность стратегии в целом, в том случае, когда это приводит к потере значимости конку-

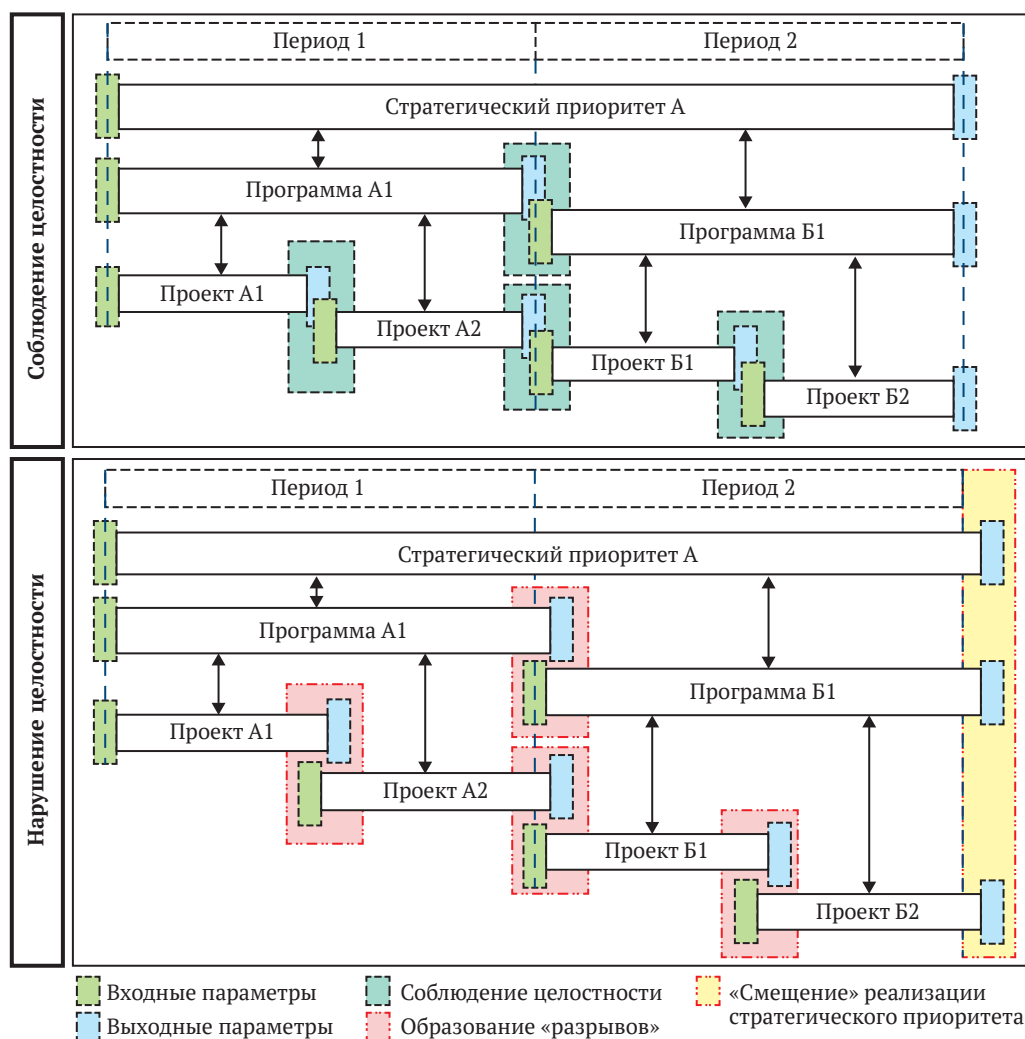


Рис. 4. Концептуальные примеры соблюдения и нарушения целостности процесса реализации стратегического приоритета отраслевой стратегии

Fig. 4. Conceptual examples of compliance with and violation of the integrity of the process of implementing the strategic priority of the sectoral strategy

рентного преимущества или «закрытию» окна заложенных и реализуемых в стратегии стратегических возможностей.

Для того чтобы показать критичность последствий от образования таких «разрывов», достаточно привести соответствующий пример, когда первый в очереди проект, предполагающий строительство железнодорожного сообщения до населенного пункта к заданному сроку не выполнен, в то время как последующий в очереди проект уже предполагает начало активного использования данного железнодорожного сообщения для эффективного обеспечения расположенных в населенном пункте жизненно важных производств.

Система стратегического управления процессом реализации отраслевой стратегии

Помимо следования оптимальной структуре взаимосвязанных элементов реализации отраслевой стратегии (стратегического плана, дорожных карт, программ (целевых программ), проектов) требуется организация эффективной стратегической системы управления процессом реализации, в том числе включающей механизмы и инструменты стратегического мониторинга и контроля за имплементацией тех или иных элементов отраслевой стратегии.

В целом выстраивание и функционирование системы стратегического управления, включая все ее основные элементы, в контексте отраслевого стратегирования полностью соответствуют теоретико-методологическим положениям общей теории и методологии разработки и реализации стратегий [20]. Между тем, учитывая ряд трендов и сопутствующее изменение значимости тех или иных стратегических факторов, в том числе связанных с изменением подхода к образованию, реиндустриализацией и цифровизацией экономики [21–23], некоторые элементы и функции данной системы требуют особого внимания.

В условиях растущей нестабильности и неопределенности, в том числе соответствующим постнормальным периодам, успех всего процесса отраслевого стратегирования, включая разработку и реализацию стратегии, становится более зависимым прежде всего от наличия стратегического лидера и его уровня знаний и компетенций. Именно стратегический лидер инициирует процесс разработки и реализации, выбирает теоретико-методологическую основу и подход стратегирования, формирует команду разработчиков и исполнителей, далее руководит всем процессом, принимает соответствующие стратегические решения, обеспечивающие данный процесс, выступает главным идеологом, вдохновителем

и мотиватором исполнения отраслевой стратегии [24–26]. Именно стратегическое лидерство концентрирует на работе с большими стратегическими возможностями, изначально кажущимися недостижимыми, но которые в итоге позволяют многократно преумножать эффективность от их реализации даже при относительно небольших изначальных исходных временных и ресурсных затратах [27].

К примеру, в целях обеспечения эффективной разработки и реализации проекта Стратегия Кузбасса – 2035, концептуальных стратегических контуров приоритетов развития Кузбасса до 2071 г. [28], а также сопутствующих и последующих стратегий, в регионе было сформировано целое направление научно-инновационной деятельности по подготовке стратегических лидеров на базе Кемеровского государственного университета [21], включая открытие специализированной кафедры стратегии регионального и отраслевого развития [29].

Как было упомянуто выше, одной из первоначальных функций стратегического лидера является формирование команды разработчиков и исполнителей, помимо этого он обязан развивать их уровень знаний и компетенций [25; 30], что способствует раскрытию творческих способностей у подчиненных [31], гарантирующих генерирование инициативных управленческих и стратегических решений. В то же время, учитывая динамичность трендов и сопутствующие изменения, как никогда в процессе практико-ориентированного обучения особо важным становится формирование требуемых производственных компетенций, не только обеспечивающих функционирование тех или иных отраслевых объектов на весь стратегируемый период, но и задающих основы для своевременного формирования базы необходимых компетенций и соответствующих знаний на перспективу развития, выходящую за этот период [32]. В свою очередь, именно ускорение технико-технологических инноваций чаще всего обуславливает необходимость постоянного развития, получения новых знаний и совершенствования своих профессиональных навыков [33].

Говоря о трансформации элементов и функций системы стратегического управления, стоит отметить, безусловно, важную роль цифровизации управленческих инструментов и информационных технологий. Высокую практическую значимость в этой связи обретают ситуационные и когнитивные центры, существенно расширяющие функционал сценарного моделирования и стратегического планирования [34], включая применение агент-ориентированных

моделей [35], позволяющих получать отклик от внешних и внутренних изменений всей системы, включая сам объект стратегирования и агентов-акторов, которые связаны с его функционированием и развитием. Это, с одной стороны, существенно упрощает осуществление стратегического мониторинга и контроля, с другой – повышает своевременность и эффективность принятия тех или иных стратегических решений. Подчеркнем, что и в процессе разработки и реализации вышеупомянутой Стратегии Кузбасса – 2035 активную роль играет функционирование ситуационного центра Губернатора Кемеровской области – Кузбасса³. Запланированное в Стратегии трансформирование центра в когнитивный дополнительно расширит инструментарий и функционал, повысив качество процесса выработки и принятия стратегических решений [36].

В дополнение к агент-ориентированному моделированию, ситуационным и когнитивным центрам, полезным для формирования отдельных цифровых платформ, обеспечивающих процесс стратегирования промышленных систем, могут выступать различного рода цифровые двойники [37].

Ко всему прочему, в системе стратегического управления возрастает значимость стратегического мониторинга и контроля за имплементацией отраслевой стратегии. Помимо внутреннего мониторинга, что предполагает отслеживание и контроль за исполнением тех или иных элементов стратегии исполнителями разного уровня на местах, усиливается значимость внешнего стратегического мониторинга. Чаще всего именно внешний мониторинг позволяет обнаружить авангардные нестандартные эффективные решения, как правило технико-технологические, способные ускорить достижение поставленных стратегических целей или решить задачи по их эффективному достижению, либо выявить зарождающиеся высокозначимые стратегические возможности, дополнительная реализация которых может многократно увеличить заложенную эффективность отраслевой стратегии [38]. Кроме этого, стратегический мониторинг внешней среды позволяет обнаружить зарождающиеся стратегические угрозы, которые способны, наоборот, замедлить или вовсе препятствовать реализации стратегических возможностей. Не менее важным является стратегический мониторинг и оценка

устойчивости задействованных в принятой стратегии конкурентных преимуществ по отношению к изменяющейся внешней среде, так как они обеспечивают реализацию принятых стратегических приоритетов. Учитывая все это, полученная информация от системы мониторинга позволяет своевременно и должным образом подготовить объект стратегирования к новым возможностям или угрозам, в том числе имеющим потенциальные критические последствия [39].

Отметим, что грамотно выстроенные системы внутреннего и внешнего стратегического мониторинга повышают эффективность стратегического контроля и способствуют необходимым стратегическим корректировкам, которые могут быть осуществлены через стратегическую мотивацию, если то или иное изменение связано с процессом исполнения или принятия организационно-управленческих решений на местах, либо – стратегической корректировке всей системы стратегического управления, либо – стратегической корректировке отдельно взятого компонента реализации (дорожной карты, программы или проекта), за счет увеличения ресурсного обеспечения, привлечения дополнительных кадров или выстраивания дополнительных механизмов удержания процесса реализации в установленных и оптимальных сроках.

В совокупности все эти элементы системы стратегического управления направлены на обеспечение целостности всего процесса реализации каждого из элементов отраслевой стратегии и стратегии в целом. К примеру, при первых сигналах возникновения потенциальных разрывов в процессе реализации, получаемых от системы стратегического мониторинга, интегрированного в ситуационный центр, группа ответственных исполнителей и стратегический лидер способны своевременно подготовить и принять эффективное решение по стратегической корректировке определенного элемента или компонента реализации, удерживая стратегизируемый объект на выбранной в стратегии траектории развития.

Заключение

Сформулированные методологические аспекты композиционирования документа отраслевой стратегии и концептуализация основных методологических положений ее имплементации, а также уточнение особенностей и роли системы стратегического управления процессом реализации отраслевой стратегии, в том числе обеспечивающей целостность данного процесса, позволяют структурировать стадию имплементации отраслевой стратегии.

³ Распоряжение Губернатора Кемеровской области от 20 декабря 2016 г. № 102-рг (с изм. на 5 декабря 2022 г.) «О создании ситуационного центра Губернатора Кемеровской области – Кузбасса». <https://docs.cntd.ru/document/444884420>

Список литературы / References

1. Сасаев Н.И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции. *Управленческое консультирование*. 2022;(9):106–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
Sasaev N.I. Fundamentals of industrial strategizing: Formation of the concept. *Administrative Consulting*. 2022;(9):106–115. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
2. Сасаев Н.И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования. *Экономика промышленности*. 2021;14(2):153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
Sasaev N.I. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):153–163. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
3. Сасаев Н.И. Роль отраслевого стратегирования в период постнормальности. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2022;(3(135)):107–110.
Sasaev N.I. The role of industrial strategizing in the post-normal period. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*. 2022;(3(135)):107–110. (In Russ.)
4. Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. *Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика*. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте; 2021. 351 с.
5. Бодрунов С.Д. Мировые кризисы XXI века обнажают противоречия современной социально-экономической модели. *Социологические исследования*. 2020;(10):146–157. <https://doi.org/10.31857/S013216250009808-1>
Bodrunov S.D. Global crises of the XXI century exposes the contradictions of the modern socio-economic model. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2020;(10):146–157. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S013216250009808-1>
6. Бодрунов С.Д. Современный технологический переход и его социально-экономические последствия. *Экономическое возрождение России*. 2022;2(72):35–43. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-35-43>
Bodrunov S.D. Modern technological shift and its socio-economic aftermaths. *Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2022;(2(72)):35–43. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-35-43>
7. Леонидова Е.Г., Сидоров М.А. Структурные изменения экономики: поиск отраслевых драйверов роста. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2019;12(6):166–181. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.6.66.9>
Leonidova E.G., Sidorov M.A. Structural changes in the economy: searching for sectoral drivers of growth. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019;12(6):166–181. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.6.66.9>
8. Сасаев Н.И. *Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор* [под ред. С.М. Дарькина, В.Л. Квинта]. М.: Первое экономическое издательство; 2022. 164 с. <https://doi.org/10.18334/9785912924446>
9. Манаева И.В. *Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России*. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС; 2020. 368 с.
10. Быстров А.В. Форсайт как инструмент промышленного стратегического развития. *Экономика промышленности*. 2019;12(3):248–255. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-3-248-255>
Bystrov A.V. Foresight as an instrument of industrial strategic development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2019;12(3):248–255. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-3-248-255>
11. Алимуратов М.К. Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы. *Стратегирование: теория и практика*. 2021;1(2(2)):163–172. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>
Alimuradov M.K. Interregional competition for strategic economic factors. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2(2)):163–172. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>
12. Kvint V.L. *Konzepte der strategie: Impulse für führungskräfte*. Munchen : UVK Verlag; 2021. 128 p.
13. Kvint V.L. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. NY: Routledge Taylor and Francis Group; 2016. 519 p.
14. Kenichi Oh. *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. UK: McGraw-Hill Education; 1982. 283 p.
15. Nelson R.R., Phelps E.S. Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. *The American Economic Review*. 1966;56(1/2):69–75.
16. Череповицын А.Е., Ларичкин Ф.Д., Новосельцева В.Д., Фадеев А.М., Гончарова Л.И. Методические подходы к сценарному планированию в минерально-сырьевом комплексе. *Проблемы развития территории*. 2017;(6(92)):53–67.
Cherepovitsyn A.E., Larichkin F.D., Novosel'tseva V.D., Fadeev A.M., Goncharova L.I. Methodological approaches to scenario planning in the mineral resource sector. *Problemy razvitiya territorii*. 2017;(6(92)):53–67. (In Russ.)
17. Квинт В.Л. К анализу формирования стратегии как науки. *Вестник ЦЭМИ*. 2018;1(1):3–10. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
Quint V.L. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik TsEMI*. 2018;1(1):3–10. (In Russ.). <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
18. Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Epstein J.M. *Agent-based modeling for a complex world*. Moscow: GAUGN; 2022. 74 p.

19. Евдокимов Д.С., Отмахова Ю.С., Катасонова К.А., Краснова Е.С., Подходы к оценке социально-экономических последствий пандемии COVID-19 с использованием компьютерного имитационного моделирования. *Искусственные общества*. 2022;17(3):3. <https://doi.org/10.18254/S207751800021929-0>
Evdokimov D., Otmakhova Y., Katasonova K., Krasnova E. Approaches to assessing the socio-economic consequences of the Covid-19 pandemic using computer simulation. *Iskusstvennye obshchestva = Artificial Societies*. 2022;17(3):3. (In Russ.). <https://doi.org/10.18254/S207751800021929-0>
20. Квинт В.Л. *Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке*. М.: Бизнес Атлас; 2012. 626 с.
21. Пахомова Е.А. Анализ трендов высшего образования и науки как основа стратегирования научно-инновационной деятельности региональных университетов. *Управленческое консультирование*. 2022;(5):93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>
Pakhomova E.A. Analysis of trends in the higher education and science as the basis for strategizing the scientific and innovative activities in regional universities. *Administrative Consulting*. 2022;(5):93–107. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>
22. Бодрунов С.Д., Демиденко Д.С., Плотников В.А. Реиндустриализация и становление «цифровой экономики»: гармонизация тенденций через процесс инновационного развития. *Управленческое консультирование*. 2018;(2):43–54. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-2-43-54>
Bodrunov S.D., Demidenko D.S., Plotnikov V.A. Reindustrialization and formation of “digital economy”: Harmonization of tendencies through process of innovative development. *Administrative Consulting*. 2018;(2):43–54. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-2-43-54>
23. Журавлев Д.М., Глухов В.В. Стратегирование цифровой трансформации экономических систем как драйвер инновационного развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2021;14(2):7–21. <https://doi.org/10.18721/JE.14201>
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;14(2):7–21. (In Russ.). <https://doi.org/10.18721/JE.14201>
24. Квинт В.Л. *Концепция стратегирования*. Кемерово: Кемеровский государственный университет; 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
25. Новикова И.В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы. *Стратегирование: теория и практика*. 2021;1(1):57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
Novikova I.V. 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>
26. Новикова И.В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики. *Социально-трудовые исследования*. 2021;(4(45)):150–160.
Novikova I.V. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics. *Social & Labour Research*. 2021;(4):150–160. (In Russ.).
27. Квинт В.Л. *Стратегическое лидерство Амира Тумура: комментарии к Уложению*. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС; 2021. 204 с.
28. Квинт В.Л. (ред.) *Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива*. Кемерово: КеМГУ; 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
29. Лейхова М.Г. Профессиональная подготовка стратегических лидеров в Кузбассе. *Экономика промышленности*. 2020;13(3):418.
Leuhova M.G. Professional education of strategic leaders in kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):418. (In Russ.)
30. Welch J., Welch S. *Winning: The answers confronting 74 of the toughest questions in business today*. NY, USA: HarperCollins; 2006. 272 p.
31. Morita A., Reingold E.M., Shimomura M. *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. NY, USA: Dutton; 1986. 309 p.
32. Ефременков А.Б., Пахомова Е.А., Библик В.Л., Калинин Ю.В. Формирование производственных компетенций в процессе практико-ориентированного обучения. *Сибирский педагогический журнал*. 2018;(3):127–133.
Efremenkov A.B., Pakhomova E.A., Bibik V.L., Kalinyuk Yu.V. The development of production competences during the process of practice-oriented training. *Siberian Pedagogical Journal*. 2018;(3):127–133. (In Russ.)
33. Шацкая И.В. Стратегирование развития непрерывного образования. *Стратегирование: теория и практика*. 2022;2(1):1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
Shatskaya I.V. 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>

34. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления. *Управленческое консультирование*. 2016;(6):26–39.
Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Sushko E.D. Situational modeling – the effective tool for strategic planning and management. *Administrative Consulting*. 2016;(6):26–39. (In Russ.)
35. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д., Абрамов В.И., Евдокимов Д.С. Использование агент-ориентированных моделей для расширения стратегического функционала ситуационного центра Кузбасса. *Экономика промышленности*. 2020;13(3):300–307. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-300-307>
Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Sushko E.D., Abramov V.I., Evdokimov D.S. Using agent-based models to expand strategic functionality of the Kuzbass situation centers. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):300–307. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-300-307>
36. Квинт В.Л. (ред.) *Стратегирование цифрового Кузбасса*. Кемерово: КемГУ; 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
37. Квинт В.Л., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем. *Экономика промышленности*. 2022;15(3):249–261. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
Kvint V.L., Babkin A.V., Shkarupeta E.V. Strategizing of forming a platform operating model to increase the level of digital maturity of industrial systems. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):249–261. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
38. Квинт В.Л., Хворостяная А.С., Сасаев Н.И. Авангардные технологии в процессе стратегирования. *Экономика и управление*. 2020;26(11):1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
Kvint V.L., Khvorostyanaya A.S., Sasaev N.I. Advanced technologies in strategizing. *Economics and Management*. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
39. Квинт В.Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма. *Управленческое консультирование*. 2016;6:14–25.
Kvint V.L. Strategic economic influence of a global negative trend of terrorism and extremism. *Administrative Consulting*. 2016;(6):14–25. (In Russ.)

Информация об авторе

Никита Игоревич Сасаев – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>; e-mail: msemu@mail.ru

Information about author

Nikita I. Sasaev – PhD (Econ.), Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>; e-mail: msemu@mail.ru

Поступила в редакцию 16.12.2022; поступила после доработки 03.03.2023; принята к публикации 05.03.2023
Received 16.12.2022; Revised 03.03.2023; Accepted 05.03.2023