

Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования

Н.И. Сасаев 

Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова,
119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61

✉ msemsu@mail.ru

Аннотация. Происходящие кардинальные изменения в мировой экономике в большей степени носят неслучайный характер. Они продиктованы проявлением множества стратегических факторов, формирующих те или иные тренды разной продолжительности, уровня и масштаба. Многообразие глобальных тенденций транслируется на региональные и национальные уровни, создавая новые вызовы для общества и экономики, последствия которых становятся все более непредсказуемыми. Проявление дестабилизирующих факторов в условиях, когда одновременно происходит истощение ресурсной базы и вынужденно сокращается требуемое время на поиск, обоснование и принятие долгосрочных стратегических решений, приводит к тому, что ошибочный выбор приобретает высокую цену уже на ранних этапах формулирования долгосрочных ориентиров. Это подчеркивает крайнюю необходимость выбора выверенной методологии разработки и реализации стратегий, способных не только определить долгосрочные ориентиры развития объекта стратегирования, но и вобрать в себя и учесть целый спектр стратегических факторов, выстроить на их основе систему взаимосвязанных элементов, которая обеспечит последовательную и эффективную реализацию намеченной доктрины. Всплеск востребованности в стратегии в конце XX в. и низкий уровень культуры стратегирования из-за использования набора методологически неверных и необоснованных инструментов стратегирования привел к смешению таких понятий, как «стратегия», «прогноз», «тактика», «план», «программа», «проект», что стихийно породило большое количество стратегических документов, опирающихся на методологию, имеющую в своей основе структурные ошибки. В статье рассмотрена одна из таких ошибок, проявляющаяся еще на нулевом этапе стратегирования, но уже ведущая к критической неудаче, и которая заключается в выборе подхода к сканированию внешней и внутренней среды. Показано, что SWOT-анализ, чаще используемый для разработки стратегических документов, несостоятелен, а основанные на его результатах документы не являются стратегическими. В свою очередь, обосновывается использование OTSW-анализа как метода сканирования внешней и внутренней среды, соответствующего стратегическому мышлению и ведущего к построению практичных и эффективных стратегий инновационного развития. Делается вывод о формировании новой культуры стратегирования, обусловленный переходом к обоснованному методологическому подходу разработки и реализации качественных стратегий, опирающихся на результаты OTSW-анализа.

Ключевые слова: мировая экономика, национальная экономика, стратегия, стратегирование, SWOT-анализ, OTSW-анализ, стратегические возможности, эффективность, культура стратегирования

Для цитирования: Сасаев Н.И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования. *Экономика в промышленности*. 2021;14(2):153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>

Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture

N.I. Sasaev 

Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University,
1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation

✉ msemsu@mail.ru

Abstract. The drastic changes taking place in the global economy are largely not accidental. They are dictated by the manifestation of many strategic factors that form certain trends of different duration, level and scale. A variety of global trends are translated to regional and national levels, creating new challenges for society and the economy, the consequences of which are becoming more and more unpredictable. The appearance of destabilizing factors in conditions when the resource base is simultaneously exhausted and the required time for searching, justifying and making long-term strategic decisions is reduced, leads to the fact that the price of an erroneous choice becomes the highest price already at the early stages of formulating long-term guidelines. This emphasizes the urgent need to choose a proven methodology for the development and implementation of strategies that can not only determine long-term guidelines for the development of the strategized object, but also absorb and take into account a whole range of strategic factors, build on their basis a system of interrelated elements that will ensure consistent and effective implementation of the intended doctrine. The surge in demand in strategy at the end of the XX century, and due to the low level of the culture of strategizing, including the use of a whole set of methodologically incorrect and unjustified strategizing tools, led to the confusion of such concepts as “strategy”, “forecast”, “tactics”, “plan”, “program”, “project”, which spontaneously gave rise to a lot of strategic documents basing on the methodology, which is based on structural errors. The article considers one of them, which is still evident at the zero stage of strategizing, but already leads to a critical failure, and which is the choice of an approach to scanning the external and internal environment. It is shown that SWOT analysis, which is often used to develop strategic documents, is untenable, and documents based on its results are not strategic. In turn, OTSW analysis is justified as a method of scanning the external and internal environment, corresponding to strategic thinking and leading to the construction of practical and effective strategies for innovative development. The conclusion is made about the formation of a new strategizing culture, due to the transition to a proven methodological approach to the development and implementation of qualitative strategies based on the results of OTSW analysis.

Keywords: world economy, national economy, strategy, strategizing, SWOT-analysis, OTSW-analysis, strategic opportunities, effectiveness, strategizing culture

For citation: 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>

新战略规划文化形成的基础

N.I. 萨萨耶夫 

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院
119234, 莫斯科, 列宁山1号, 61栋

✉ msemsu@mail.ru

摘要：世界经济正在发生巨大变化，这在很大程度上并不是偶然的。它是由许多战略因素的表现所决定的，这些战略因素形成了不同持续时间、水平和规模的某些趋势。各种各样的全球趋势在区域和国家层面传播，给社会和经济带来了新的挑战，其影响变得越来越不可预测。在资源基础枯竭的同时，寻找、证明和做出长期战略决策所需的时间被迫减少，这种情况下，不稳定因素表现出来，导致错误的方法选择在制定长期方针的早期阶段就已注定将付出高昂的代价。这突出表明，迫切需要选择一种经过验证的方法来制定和实施战略，不仅确定战略规划目标发展的长期指导方针，而且吸收并考虑到各种战略因素。在此基础上建立一个相互关联的要素体系，它将确保执行既定战略的一致性和有效性。20世纪末对战略的需求激增，并且由于战

略规划文化水平低下,包括使用整套方法学上不正确和不合理的战略规划工具,导致诸如“战略”,“预测”,“战术”,“计划”,“规划”,“项目”等概念的混淆,导致自发产生了许多基于结构上错误的方法论的战略文件。本文探讨了其中之一,它甚至在战略制定的零阶段就表现出将会导致严重的失败,问题在于选择扫描外部和内部环境的方法。结果表明,经常被用于制定战略文件的SWOT分析是站不住脚的,因此基于SWOT分析结果的文件也不具有战略意义。与此相反,OTSW分析被证明是一种具有战略思维模式的扫描外部和内部环境的方法,在其基础上建立切实有效的创新发展战略。由于过渡到了基于OTSW分析结果开发和实施高质量战略的方法学,因此得出了形成新的战略规划文化的结论。

关键词: 战略、战略规化、SWOT分析、OTSW分析、战略机会、效率、战略规划文化

Актуализация «стратегии» как масштабного инструмента социально-экономического развития

Происходящие кардинальные изменения в мировой экономике продиктованы проявлением множества стратегических факторов, формирующих те или иные тренды разной продолжительности, уровня и масштаба. Одним из таких глобальных негативных трендов является истощение природных, жизненно важных ресурсов, востребованных экономикой или обеспечивающих социально-экономические потребности общества. Основу этого тренда составляют такие стратегические факторы, как непропорциональное исходное распределение природных ресурсов по регионам мира, неразвитость систем аллокации ресурсов, в том числе несовершенство политических и экономических механизмов их перераспределения, а также рост населения и ускоренное экономическое развитие отдельных регионов. В свою очередь, это приводит к проявлению других негативных тенденций глобального характера. Среди них наиболее очевидным и устойчивым является увеличение дефицита питьевой воды, создающее угрозу здоровью и жизни людей не только в малообеспеченных водной ресурсами регионах. Уровень обеспеченности водными ресурсами напрямую оказывает влияние на размещение производств и определяет уровень деловой активности целых стран [1–3], а критическая нехватка ресурсов впоследствии может привести к возникновению военно-политических конфликтов мирового масштаба.

Другой явный негативный тренд – ухудшение экологической обстановки, проявляющийся в ускорении изменения климата, загрязнении атмосферы, водных ресурсов [4, 5].

Усиливает влияние негативных трендов неблагоприятная эпидемиологическая обстановка: учащаются случаи проявления опасных инфекционных заболеваний (SARS, H1N1 – «свиной» грипп, H5N1 – «птичий» грипп, MERS, Эбола,

2019-nCoV – короновирусная инфекция и др.), возрастают масштабы их распространения [6].

Тем не менее в таких условиях проявляются и позитивные тренды. Все большее внимание уделяется человеку и концепции формирования достойной жизни, создаются «зеленые» рабочие места и используются принципы «зеленой» экономики [7, 8]. Инвестиции в человеческий потенциал становятся одним из ключевых драйверов социального и экономического развития государств [9, 10].

В настоящее время быстрыми темпами развивается цифровизация и технологизация производств и экономики в целом [11, 12]. Создаются и эффективно функционируют «умные» города, цифровые предприятия, водоканалы, ситуационные и когнитивные центры, внедряются системы стратегического мониторинга и управления [3, 13, 14]. В ответ на истощение и растущую недоступность энергетических ресурсов происходит оптимизация энергетической отрасли с параллельной переориентацией и переходом на более доступные и альтернативные источники энергии в долгосрочной перспективе [15–18].

Многообразие глобальных тенденций транслируется на региональные и национальные уровни, создавая новые вызовы для общества и экономики, последствия которых становятся все более непредсказуемыми. В свою очередь, такой динамизм в ограниченных ресурсных условиях функционирования мировых, региональных и национальных экономик, приводящий к их непрерывной нестационарности, в той или иной степени затрагивает все объекты стратегирования на каждом из уровней общей системы стратегий (глобальном, международном, национальном, региональном, отраслевом, корпоративном, личностном).

Проявление дестабилизирующих факторов в условиях, когда одновременно происходит истощение ресурсной базы и вынужденно сокращается требуемое время на поиск, обоснование и приня-

тие долгосрочных стратегических решений, приводит к тому, что ошибочный выбор приобретает высокую цену уже на ранних этапах формулирования долгосрочных ориентиров. Данная ошибка, в конечном счете, сказывается на каждом человеке, в той или иной степени влияя на все аспекты его жизни, в том числе, материальные, интеллектуальные, эмоциональные [1, 11, 19].

Все вышеперечисленное обосновывает актуальность развития и расширения инструментов и механизмов мониторинга и предвидения таких изменений. Это подчеркивает крайнюю необходимость выбора выверенной методологии разработки и реализации стратегий, способных не только определить долгосрочные ориентиры развития объекта стратегирования, но и вобрать в себя и учесть целый спектр существующих и зарождающихся стратегических факторов, выстроить на их основе систему взаимосвязанных элементов, которая обеспечит последовательную и эффективную реализацию намеченной доктрины.

«Реструктуризация» методологического подхода разработки и реализации стратегий

Всплеск востребованности в стратегии в конце XX в., и в силу низкого уровня культуры стратегирования, в том числе включающей в себя использование целого набора методологически неверных и необоснованных инструментов стратегирования, привел к смешению таких понятий как «стратегия», «прогноз», «тактика», «план», «программа», «проект», что стихийно породило массу стратегических документов, опирающихся на методологию, имеющую в своей основе структурные ошибки. В настоящей статье будет рассмотрена одна из них, проявляющаяся еще на нулевом этапе стратегирования, но уже ведущая к критической ошибке, которая заключается в выборе подхода к сканированию внешней и внутренней среды.

Наиболее популярным и чаще используемым инструментом анализа внешней и внутренней среды является SWOT-анализ Хамфри, благодаря которому в определенной последовательности выявляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Изначально этот инструмент был ориентирован на маркетинговые и бизнес-исследования для развития и продвижения фирмы или вывода нового продукта на рынок¹.

Однако данный инструмент постепенно стал использоваться при разработке стратегических документов различного уровня: корпоративного, отраслевого, регионального, национального. Тем

не менее данный метод имеет ряд существенных недостатков [20, 21], указывающих на бессмысленность результатов анализа в принятии долгосрочных решений и не позволяющих считать разработанные на его основании документы стратегическими.

Ключевой недостаток использования данного инструмента в стратегировании заключается в принятом порядке блоков анализа, где основным становится концентрация внимания разработчика на сильных сторонах как преимуществе, позволяющем удерживать исходные позиции объекта стратегирования, и слабых сторонах, детерминирующих проблемные аспекты. Это изначально сужает видение разработчика, декларирует краткосрочные и, чаще всего, ошибочные ориентиры, где возможности становятся лишь вспомогательным инструментом по решению существующих выявленных проблем (рис. 1).

Выбор вектора развития объекта стратегирования при таком подходе исходит от выявленной проблемы и возможности ее решить, предполагая, что решение должно быть достигнуто в кратчайшие сроки. Однако такая структурная ошибка дискредитирует данный подход, доказывая его крайнюю неэффективность для стратегирования. Демонстрируется это тем, что внешние шоки и вызовы, создающие повседневные проблемы и находящиеся внутри блока анализа слабых сторон, заставляют изменять вектор с проявлением каждой новой проблемы.

Постоянная смена вектора полностью меняет траекторию до генеральной цели, которая также может быть заменена (рис. 2), противореча одному из основных принципов теории стратегии – принципу долгосрочности.

Так как документы, основанные на результатах SWOT-анализа, в большей степени подвержены внешним манипуляциям, это уменьшает их нацеленность на реализацию выявленных групп интересов, что противоречит сущности стратегирования – фокусировку на реализацию совокупности интересов [22, 23].

Основным результатом становится бесконтрольное движение объекта стратегирования в никуда, обуславливая инерционность, где позитивный исход зависит только от удачно сложившихся условий и обстоятельств, либо, и чаще всего, приводит к критической ошибке [24].

В теории стратегии и методологии стратегирования Иностранного члена РАН, академика В. Л. Квинта обосновывается принципиально иной подход, регламентирующий применение OTSW-анализа, использующего блоки SWOT-анализа в другом порядке [1, 19, 24]. Он изначально

¹ https://ru.xcv.wiki/wiki/Albert_S._Humphrey

фокусирует разработчика стратегии на поиске возможностей и кардинальных преобразованиях, подготавливая основу для определения вектора с четким указанием генеральной цели.

Угрозы в таком случае обоснованно учитываются как потенциальные риски, которые могут препятствовать достижению генеральной цели, для их нивелирования заблаговременно закладывается некая оптимальная подушка безопасности (ресурсы) либо выстраиваются соответствующие механизмы, позволяющие удерживать объект стратегирования на выбранной траектории реализации стратегии – линии стратегии.

Анализ сильных сторон осуществляется с позиции нахождения конкурентных преимуществ,

которые должны стать фундаментом для реализации выявленных возможностей, и оценки ресурсной базы (технологии, техники, финансовых и материальных ресурсов, кадрового потенциала и т.п.), способной в значительной степени обеспечить реализацию возможностей на всем стратегическом горизонте.

И только последним блоком анализа является стратегическая диагностика объекта стратегирования на наличие слабых сторон, которые должны быть учтены как некоторые дополнительные потенциальные риски. Их анализ производится для корректировки необходимого запаса на случай неблагоприятных условий при реализации возможностей.

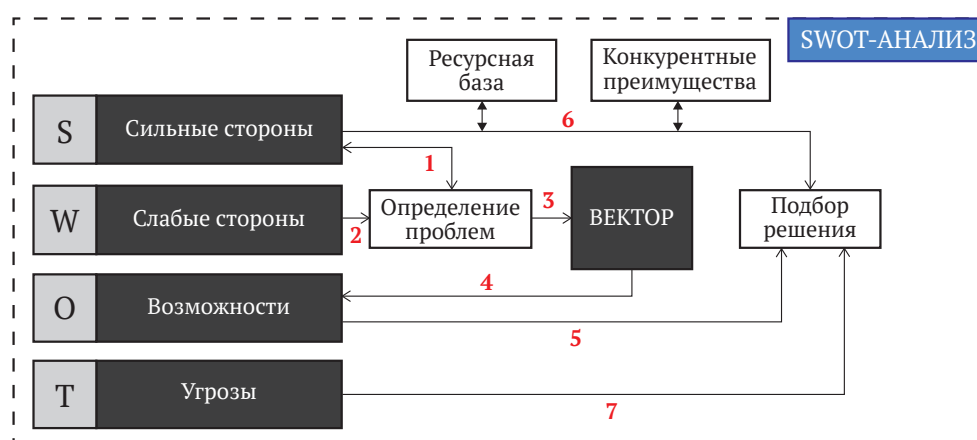


Рис. 1. Концептуальная схема применения SWOT-анализа в стратегировании (цифрами указана последовательность проведения анализа)

Fig. 1. Conceptual scheme for the application of SWOT analysis in strategizing (the numbers indicate the sequence of the analysis)

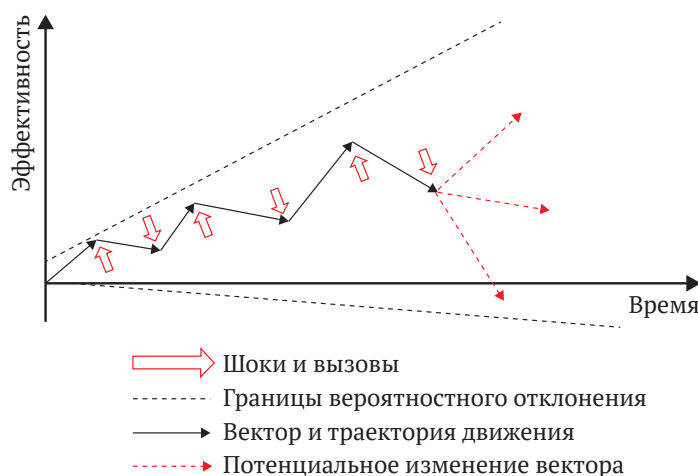


Рис. 2. Влияние шоков и вызовов на изменение вектора и траектории развития при подходе стратегирования, основанном на результатах SWOT-анализа (концептуальная модель)

Fig. 2. Influence of shocks and challenges on the change in the vector and trajectory of development in the strategic approach based on the results of SWOT analysis (conceptual model)

Именно так, учитывая всю совокупность результата OTSW-анализа, производится выбор единственного долгосрочного вектора развития объекта стратегирования, устанавливается генеральная цель, определяется траектория с явно распределенными во времени стратегическими приоритетами, где цели внутри каждого приоритета являются якорными точками к достижению генеральной цели (рис. 3).

Такая реструктуризация SWOT-анализа в OTSW-анализ нивелирует ранее обозначенную критическую ошибку, делая его практичным и эффективным для стратегирования.

Разработчик стратегии изначально выбирает кардинальные стратегические возможности, обу-

словливая долгосрочность документа, генерирующего высокую эффективность на всем временном отрезке его реализации.

Все внешние вызовы оказывают влияние или могут оказать влияние лишь на скорость движения по траектории, так как на начальном этапе были учтены риски и сделаны соответствующие запасы, выстроены стратегические механизмы удержания объекта стратегирования на линии стратегии (рис. 4).

При этом отметим, что в наиболее приближенной к идеальной модели отклонения от заданного вектора минимальны, и, как правило, могут быть связаны только с проявлением системных рисков.

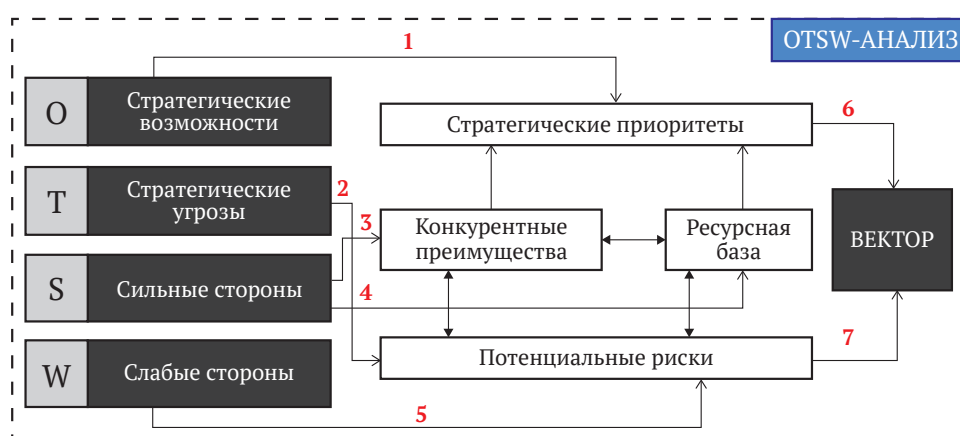


Рис. 3. Концептуальная схема применения OTSW-анализа в стратегировании (цифрами указана последовательность проведения анализа)

Fig. 3. Conceptual scheme for the use of OTSW-analysis in strategizing (the numbers indicate the sequence of the analysis)

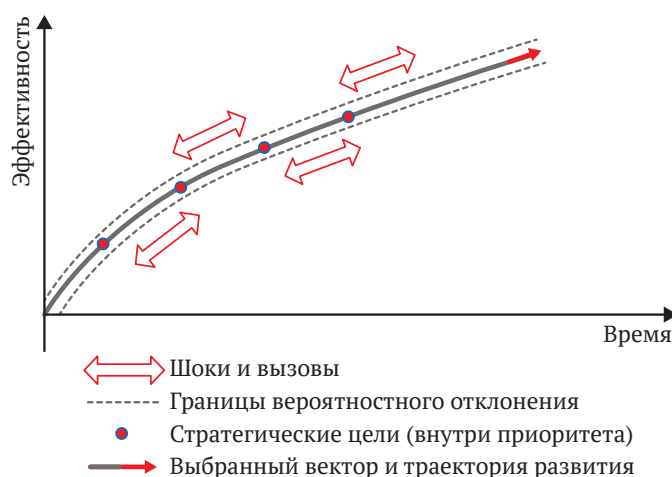


Рис. 4. Влияние шоков и вызовов на изменение вектора и траектории развития при подходе стратегирования, основанном на результатах OTSW-анализа (концептуальная модель)

Fig. 4. Influence of shocks and challenges on the change in the vector and trajectory of development in the approach of strategizing based on the results of OTSW analysis (conceptual model)

Сравнение эффективности SWOT и OTSW-анализа в стратегировании

Comparison of the effectiveness of SWOT and OTSW analysis in strategizing

Характеристика	SWOT	OTSW
Генерируемая цель развития	Усиление сильных позиций за счет устранения слабых	Реализация кардинально новых возможностей
Тип стратегии	Инерционные стратегии	Стратегии инновационного развития («новых горизонтов»)
Влияние внешних шоков	Смена вектора и траектории	Влияние на скорость движения по траектории
Контролируемость движения по траектории	Низкая	Высокая
Вероятность отклонения от генеральной цели	Высокая	Низкая
Достижение генеральной цели	Не гарантировано	Гарантировано
Направленность	Краткосрочность	Долгосрочность
Эффективность	Низкая – точечная	Высокая – мультипликативная

Результатом при таком подходе являются стратегии новых горизонтов, обуславливающие инновационное развитие.

Обобщая, выделим ряд позиций, позволяющих сравнить практичность SWOT-анализа и его реструктурированной формы – OTSW-анализа в стратегировании (таблица).

Формирование новой культуры стратегирования

Большое число теоретических научных и практико-ориентированных исследований в разных сферах и аспектах жизни доказывает эффективность методологии стратегирования В.Л. Квинта [25], в которых выбор стратегических ориентиров происходит на основе результатов OTSW-анализа.

Состоятельность подхода доказана в сфере национального стратегирования [26, 27], в сфере разработки и реализации стратегий на региональном уровне [24, 28], при стратегировании отдельных направлений промышленности и минерально-сырьевого сектора [18, 29], а также в узконаправленных, но не менее важных областях экономической деятельности [30–38].

Практическую эффективность данной методологии стратегирования демонстрируют стратегии, разработанные в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, среди которых можно выделить: «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года» (утверждена в качестве регионального закона [39]), «Стратегия развития ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга на период до 2035 года и более длительную перспективу», «Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга до 2030 года», «Стратегия социального

и экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года» (утверждена в качестве регионального закона [40]), «Стратегия развития водоснабжения, водоотведения и поддержания водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 года».

Все эти стратегии были разработаны на основе результатов глубокого OTSW-анализа, обусловившего выбор долгосрочного вектора развития по каждому из стратегизируемых объектов, придав стратегическому документу практичность и гибкость, позволяющие реализовывать стратегические приоритеты в соответствии с намеченной линией стратегии.

Заключение

Многообразие глобальных тенденций, которые транслируются на региональные и национальные уровни, создавая новые вызовы для общества и экономики, ведут к проявлению непредсказуемых последствий. Проявление таких дестабилизирующих факторов в условиях истощения ресурсной базы и вынужденного сокращения требуемого времени на поиск, обоснование и принятие долгосрочных стратегических решений приводит к тому, что ошибочный выбор приобретает высокую цену уже на ранних этапах формулирования долгосрочных ориентиров.

В связи с этим, в статье обосновано использование OTSW-анализа как метода сканирования внешней и внутренней среды, соответствующего стратегическому мышлению и ведущего к построению практичных и эффективных стратегий инновационного развития. При этом, осуществление перехода к обоснованному методологическому подходу OTSW разработки и реализации качественных стратегий подобно формированию новой культуры стратегирования.

Список литературы

1. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group; 2016. 519 p.
2. Брель О.А., Задорожная Г.В., Сасаев Н.И., Егорова А.И. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):357–365. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-357-365>
3. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: КемГУ; 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>
4. Шевчук А.В., Панов А.А., Ефимов В.И., Мекуш Г.Е. Стратегические приоритеты экологического развития Кузбасса на период до 2035 года. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):348–356. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-348-356>
5. Global Trends 2030: Alternative Worlds. URL: <https://www.dni.gov/files/documents/Interactive%20Le%20Menu.pdf> (дата обращения: 10.03.2021).
6. Эпидемии XXI века. URL: <https://tass.ru/obschestvo/1369288?page=7/amp/amp> (дата обращения: 10.03.2021).
7. Новикова И.В., Бойко К.В., Дудовцева Ю.В., Овчинников В.А. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
8. 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>
9. Phelps E.S. Mass flourishing: how grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton: Princeton University Press; 2013. 392 p. <https://doi.org/10.2307/j.ctt32bbrz>
10. Aganbegyan A.G. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth. *Studies on Russian Economic Development*. 2017;28(4):361–363. <https://doi.org/10.1134/S1075700717040025>
11. Квint 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>
12. Beyond the supercycle: how technology is reshaping resources. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/How%20technology%20is%20reshaping%20supply%20and%20demand%20for%20natural%20resources/MGI-Beyond-the-Supercycle-Executive-summary.ashx> (дата обращения: 10.03.2021).
13. Десятниченко Д.Ю., Десятниченко О.Ю. О некоторых перспективных направлениях (приоритетах) долгосрочной стратегии инновационного развития ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга». *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2018;(8):35–40.
14. 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 в промышленности*. 2020;13(3):300–307. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-300-307>
15. BP Statistical Review of World Energy 2020. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2020-full-report.pdf> (дата обращения: 10.03.2021).
16. Сазонов Д.Ю., Уланов В.Л. Возобновляемые источники энергии как фактор риска развития российских энергетических компаний. *Известия Российской академии наук. Энергетика*. 2018;(4):3–13. <https://doi.org/10.31857/S000233100002358-7>
17. Сасаев Н.И. Диверсификация экспортных потоков природного газа как стратегический приоритет развития газовой отрасли России. *Экономическое возрождение России*. 2019;(3):185–196.
18. Сасаев Н.И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2019. 176 с.
19. Квint В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2020. 164 с.
20. Menon A., Bharadwaj S.G., Adidam P.T., Edison S.W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of marketing*. 1999;63(2):18–40. <https://doi.org/10.2307/1251943>
21. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*. 1997;30(1):46–52.
22. Квint В.Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления. *Управленческое консультирование*. 2016;(1):15–21.
23. Квint В.Л., Окрепилов В.В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития. *Вестник Российской академии наук*. 2014;84(5):412–424. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
24. Квint В.Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
25. Козырев А.А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития. *Экономика в промышленности*. 2020;13(4):434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
26. Мирзиеева С.Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2020. 184 с.
27. Турдиев Т.И. Концепция стратегирования социально-экономической и экологической безопасности (на материалах Кыргызской Республики). Дис.... докт. экон. наук. М., 2019. 386 с.

28. Цивилев С.Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>

29. Мясков А.В., Алексеев Г.Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):318–327. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>

30. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под научн. ред. В.Л. Квинта. Кемерово: КемГУ; 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>

31. Пятовский А.А., Садовнича А.В., Чхота И.З., Юматов К.В. Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе. *Экономика в промышленности*. 2020;13(3):339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>

32. Мидов А.З. Стратегические тенденции и перспективы развития производства топливного этанола в России. *Управленческое консультирование*. 2016;(6):108–116.

33. Гаврилина Д.Н. Стратегическая регионализация инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий. *Экономическое возрождение России*. 2020;(3):110–121. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-110-121>

34. Хабекова М.К. Стратегические факторы, определяющие условия развития финансовой си-

стемы России. *Экономическое возрождение России*. 2020;3:70–80. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-70-80>

35. Новикова И.В. Формирование личностной стратегии цифрового человека. *Экономическое возрождение России*. 2020;4(66):34–42. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>

36. Алимуратов М.К., Зиярова А.Л. Методологические основы разработки отраслевых финансовых стратегий. *Управленческое консультирование*. 2016;(1):77–84.

37. Дудовцева Ю.В. Стратегирование развития рынка гериатрических услуг. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2020. 160 с.

38. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография / под науч. ред. В.Л. Квинта. Кемерово: КемГУ; 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>

39. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года (с изменениями на 23 декабря 2020 года). URL: <http://docs.cntd.ru/document/550305101> (дата обращения: 10.03.2021).

40. О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года (с изменениями на 26 ноября 2020 г.). URL: <http://docs.cntd.ru/document/551979680> (дата обращения: 10.03.2021).

References

1. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group; 2016. 519 p.

2. Brel O.A., Zadorozhnaya G.V., Sasaev N.I., Egorova A.I. Strategizing of Kuzbass water resources. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):357–365. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-357-365>

3. Strategizing of Kuzbass Region water resources. Кемерово: КемГУ; 2021. 388 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>

4. Shevchuk A.V., Panov A.A., Efimov V.I., Mekush G.E. Strategic priorities of the environmental development of Kuzbass for the period until 2035. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):348–356. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-348-356>

5. Global Trends 2030: Alternative Worlds. URL: <https://www.dni.gov/files/documents/Interactive%20Le%20Menu.pdf> (accessed on 10.03.2021).

6. Epidemics of the XXI century. URL: <https://tass.ru/obschestvo/1369288?page=7/amp/amp> (accessed on 10.03.2021). (In Russ.)

7. Novikova I.V., Boiko K.V., Dudovtseva I.V., Ovchinnikov V.A. 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>

8. Novikova I.V. The concept of the strategy of employment in the digital economy. Кемерово: КемГУ; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

9. Phelps E.S. Mass flourishing: how grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton: Princeton Univ. Press; 2013. 392 p. <https://doi.org/10.2307/j.ctt32bbrz>

10. Aganbegyan A.G. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth. *Studies on Russian Economic Development*. 2017;28(4):361–363. <https://doi.org/10.1134/S1075700717040025>

11. 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>

12. Beyond the supercycle: how technology is reshaping resources. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/How%20technology%20is%20reshaping%20supply%20and%20demand%20for%20natural%20resources/MGI-Beyond-the-Supercycle-Executive-summary.ashx> (accessed on 10.03.2021).

13. Desyatnichenko D.Yu, Desyatnichenko O.Yu. About some perspective directions (priorities) of long-term strategy of innovative development sue “Vodokanal Saint-Petersburg”. *Economy and business: Theory and practice*. 2018;(8):35–40. (In Russ.)
14. 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>
15. BP Statistical Review of World Energy 2020. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2020-full-report.pdf> (accessed on 10.03.2021).
16. Ulanov V L., Sazonov D.Y. Renewable energy sources as a risk factor for the development of russian energy companies. *Izvestiya Rossiiskoi akademii nauk. Energetika*. 2018;(4):3–13. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S000233100002358-7>
17. Sasaev N.I. Diversification of natural gas export flows as the strategic priority for the development of the Russian gas industry. *The Economic Revival of Russia*. 2019;(3(61)):185–196. (In Russ.).
18. Sasaev N.I. Theoretical foundations and methodology of the Russian gas industry development strategy. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 176 p. (In Russ.).
19. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Vol. II. Series: Strategist’ Library. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 164 p. (In Russ.).
20. Menon A., Bharadwaj S.G., Adidam P.T., Edison S.W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of marketing*. 1999;63(2):18–40. <https://doi.org/10.2307/1251943>
21. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it’s time for a product recall. *Long range planning*. 1997;30(1):46–52.
22. Kvint V.L. Search and Investigation of Philosophical Base of the Theory of Strategy. Interrelation of Philosophical and Strategic Thinking. *Administrative Consulting*. 2016;1(85):15–21. (In Russ.).
23. Kvint V.L., Okrepilov V.V. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(3):188–200. (In Russ.). <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058> (In Russ.: 2014;84(5):412–424.)
24. Kvint V.L. 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>
25. Kozyrev A.A. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(4):434–447. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
26. Mirzieeva S.Sh. Metodologicheskie osnovy strategirovaniya sotsial’no-ekonomicheskogo razvitiya Uzbekistana [Methodological foundations of planning the socio-economic development of Uzbekistan]. St. Petersburg: NWIM RANEPa, 2020. 184 p. (In Russ.).
27. Turdiev T.I. Strategic impact of green economy on business development (through the example of Kyrgyzstan). *Economics and Management*. 2019;(8):25–33. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-8-25-33>
28. Tsivilev S.E. Kuzbass 2035: National Interests and Strategic Priorities of the Regional Development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):281–289. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>
29. Myaskov A.V., Alekseev G.F. Strategizing of transformations in the coal mining industry of Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):318–327. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>
30. Kvint V.L., ed. Strategizing of Kuzbass Human Capacity. Kemerovo: KemSU; 2020. 453 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
31. Pyatovskiy A.A., Sadovnichaya A.V., Chkhotua I.Z., Yumatov K.V. Strategic priorities of development of tourism and exhibition and fair activities in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):339–347. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>
32. Midov A.Z. Strategic Tendencies and Prospects of Development of Fuel Ethanol Production in Russia. *Administrative Consulting*. 2016;(6):108–116. (In Russ.).
33. Gavrilina D.N. Strategic regionalization of infrastructure for funding small innovative enterprises. *The Economic Revival of Russia*. 2020;(3(65)):110–121. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-110-121>
34. Khabekova M.K. Strategic Factors that Determine the Conditions for the Development of Russia’s Financial System. *The Economic Revival of Russia*. 2020;(3(65)):70–80. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-70-80>
35. Novikova I.V. Forming the personal strategy of a digital human. *The Economic Revival of Russia*. 2020;(4(66)):34–42. (In Russ.). <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>
36. Alimuradov M.K., Ziyarova A.L. Methodological Bases of Development of Branch Financial Strategy. *Administrative Consulting*. 2016;(1):77–84. (In Russ.).
37. Dudovtseva Yu.V. Strategizing the geriatric care services market development. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2020. 160 p. (In Russ.).
38. Kvint V.L. ed. Strategizing of Kuzbass Region Economic and Investing Development. Kemerovo: KemSU; 2021. 364 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>

39. On approval of the Strategy for the socio-economic development of the Kemerovo region – Kuzbass for the period up to 2035 (as amended on Dec. 23, 2020). URL: <http://docs.cntd.ru/document/550305101> (accessed on 10.03.2021). (In Russ.)

40. On the Strategy of Social and Economic Development of St. Petersburg for the period up to 2035 (as amended on November 26, 2020). URL: <http://docs.cntd.ru/document/551979680> (accessed on 10.03.2021). (In Russ.)

Информация об авторе

Сасаев Никита Игоревич – канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>; e-mail: msemsu@mail.ru

Information about author

Nikita I. Sasaev – Ph.D (Econ.), Senior Lecturer, Economic and Financial Strategy Department of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>; e-mail: msemsu@mail.ru

Поступила в редакцию **02.04.2021**; поступила после доработки **03.06.2021**; принята к публикации **06.06.2021**

Received **02.04.2021**; Revised **03.06.2021**; Accepted **06.06.2021**