https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2023. Том 3. № 4

Оригинальная статья
УДК 303.4(470+571)

О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России

К. Л. Астапов
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

Аннотация: Практика разработки стратегий в России нуждается в корректировках, позволяющих, с одной стороны, учитывать высокую степень изменчивости внешней среды и отвечать долгосрочным трендам, в том числе связанным с регулированием климатических изменений, зеленой и энергетической трансформацией, а с другой – реализовывать долгосрочные цели и видение. Целью исследования являлось совершенствование методологии разработки стратегий на отраслевом уровне для обеспечения устойчивого и инновационного развития российской экономики. В работе использовалась методология стратегирования. Несмотря на быстрые изменения, которые нашли свое отражение в концепциях VUCA и BANI, стратегии могут поддержать эффективные преобразования компаний и отраслей, каскадируя и синхронизируя цели экономической политики. Часть отраслевых стратегий, утвержденных на государственном уровне, хотя и содержит глубокий анализ текущей ситуации в отраслях, выявляет наиболее значимые проблемы. Однако в стратегиях отсутствует долгосрочное видение, и стратегии рассматриваются как инструмент решения текущих проблем. В этом случае стратегии становятся стратегиями догоняющего развития, неспособными формировать лидирующие позиции в будущем. При разработке инновационных стратегий важно не только использовать имеющиеся компетенции, конкурентные преимущества и ресурсные возможности, но и на основе долгосрочного видения привлекать дополнительные ресурсы и создавать новые конкурентные преимущества на всем периоде реализации стратегии. На первом этапе реализации отраслевых стратегий можно ограничиться минимально допустимым уровнем инвестиций, создавая механизмы эффективного взаимодействия бизнеса, науки и государства, в том числе на основе механизма особых экономических зон, промышленных кластеров, цифровых платформ и т. д. Это позволит формировать эффективные горизонтальные связи, повышая устойчивость экономической системы к изменениям во внешней среде.
Ключевые слова: стратегия, тренды, цели устойчивого развития, Парижское соглашение по климату

Цитирование: Астапов К. Л. О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 403–415. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

Поступила в редакцию 10.07.2023. Прошла рецензирование 17.07.2023. Принята к печати 31.07.2023.

© 2023. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2023. Vol 3. No 4

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

original article

Innovative Strategizing for Sustainable Development: Russian Patterns

Kirill L. Astapov
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

Abstract: The current domestic strategizing practice needs significant improvements. On the one hand, innovative strategies should factor in the extreme variability of external environment. On the other hand, they should address long-term trends and goals, e.g., climate change, low-carbon economy, etc. This research featured the industrial strategizing of the Russian economy. In spite of the rapid changes postulated by the concepts of VUCA and BANI, proper strategizing can support effective transformations of companies and industries by cascading and synchronizing different economic policies. Most state-approved industrial strategies provide an effective in-depth situation analysis and problem definition but, being aimed at solving current problems, lack a long-term vision. As a result, they turn into catch-up development strategies that are unable to form leading positions in the future. The long-term goal of any innovative strategy is to develop the existing competencies, competitive advantages, and resource opportunities in order to attract additional resources and create new competitive advantages. Initially, industrial strategies can be limited to minimum allowable investment level that provide effective interaction between business, science, and the state, e.g., special economic zones, industrial clusters, digital platforms, etc. The resulting horizontal connections protect the economic system from the changing external environment.

Keywords: strategy, trends, sustainable development goals, Paris Climate Agreement

Citation: Astapov KL. Innovative Strategizing for Sustainable Development: Russian Patterns. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(4):403–415. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

Received 10 July 2023. Reviewed 17 July 2023. Accepted 31 July 2023.

论制定俄罗斯可持续发展的创新战略

阿斯塔波夫·基里尔·列奥尼多维奇
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

摘要：俄罗斯制定战略的实践需要进行调整，一方面考虑到外部环境的高度可变性，以适应长期趋势，包括与控制气候变化、绿色和能源转型相关的趋势，另一方面实现长期目标和愿景。本研究的目的是改进部门层面的战略制定方法，以确保俄罗斯经济的可持续和创新发展。工作中采用了战略化方法论。尽管 VUCA 和 BANI 概念反映了快速变化，但战略可以通过级联和同步经济政策目标以支持公司和行业的有效转型。国家层面批准的一些部门战略，虽然包含对部门现状的深入分析，并指出了最重要的问题。然而，这些战略缺乏长远眼光，将战略视为解决当前问题的工具。战略变成了追赶战略，无法在未来形成领先地位。在制定创新战略时，不仅要利用现有的能力、竞争优势和资源能力，还要根据长期愿景吸引更多资源，并在整个战略实施过程中创造新的竞争优势。在实施部门战略的第一阶段，可以将投资限制在可接受的最低水平，建立企业、学术界和国家之间有效互动机制，包括基于经济特区、产业集群、数字平台的机制。这将使形成有效的横向联系成为可能，提高经济体系对外部环境变化的适应能力。

关键词：战略、趋势、可持续发展目标、巴黎气候协定

编辑部收到稿件的日期：2023年07月10日。 评审日期：2023年07月17日。接受发表的日期：2023年07月31日

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

ВВЕДЕНИЕ

Вызовы российской экономики, связанные с усилившимся внешним давлением со стороны ряда развитых стран, требуют новых подходов к формулированию макроэкономической стратегии и стратегии финансовой системы, а также региональных и отраслевых стратегий. Правовая база, основанная на Федеральном законе от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», предусматривает разработку социально-экономической стратегии на уровне государства, регионов и компаний. В соответствии с действующим законодательством в последние годы ускорилась разработка региональных и отраслевых стратегий, в которых рассматривались различные сценарии. Однако внешнее давление, связанное с применением односторонних санкций и разрывом логистических связей, не учитывается в большинстве стратегий.

Пандемия COVID-19 продемонстрировала необходимость не только иметь стратегическое видение и планы по реализации стратегий, включая дорожные карты, но и уметь быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде. Эти изменения становятся все более фундаментальными и быстрыми, а также определяются не только на национальном, но и на наднациональном уровнях.

До последнего десятилетия XX века стратегии опирались на концепцию SPOD: Steady – устойчивый; Predictable – предсказуемый; Ordinary – простой; Definite – определенный. В середине 1990-ых гг. профессора Варрен Беннис и Буртон Нанус предложили концепцию VUCA: Volatility – изменчивый, т. е. отсутствие стабильности и предсказуемости; Uncertainty – неопределенность, т. е. невозможность предвидеть, какие изменения могут произойти; Complexity – сложность, т. е. возможность движения в различных направлениях, неопределенных заранее; Ambiguity – неоднозначность, т. е. проблематичность понимания, какой образ действий является наилучшим[1]. В начале XXI века Джамаис Каскио предложил концепцию BANI: Brittle – хрупкий, т. е. рост хаоса и возможность возникновения катастрофы в любой момент времени; Anxious – тревожный, т. е. страх отражается и на жизни, и на бизнесе, требуя незамедлительного принятия решений; Nonlinear – нелинейный, т. е. раньше сложность была высокой, но нелинейность предполагает, что нет прямой связи между действиями и последствиями, а масштабы последствий могут быть как большие, так и незначительные; Incomprehensible – непостижимый, т. е. очень высокая сложность и невозможность объяснения явлений, что требует частой корректировки теорий и концепций[2].

Однако, учитывая концепции VUCA и BANI, не следует делать вывод о том, что стратегии не нужны. Именно стратегии являются ответом на неопределенность во внешней среде, но они не должны только отвечать дополнительным требованиям, включая VUCA: Vision – понимание целей, к которым движется субъект стратегирования; Understanding – понимание внешних и внутренних факторов в отрасли, в том числе посредством использования OTSW-модели; Clarity – ясность и критическое мышление, в том числе в отношении действий конкурентов; Agility – способность к высокой адаптации на внешние изменения, в том числе за счет быстрых решений, т. е. учет фактора времени. Еще в 2003 г. автором введено понятие адаптивно-стабильного развития, которое соответствует сформулированным требованиям и позволяет учитывать высокую неопределенность в стратегиях[3].

В условиях BANI можно предложить подходы, которые следует принимать во внимание при разработке стратегий. Хрупкость (Brittle) означает, что мы можем опираться на наш потенциал и демонстрировать гибкость и сопротивляемость. Кроме того, рекомендуется иметь запасной план. Значение приобретают внутренние ресурсы и компетенции

[1] Bennis W. G., Nanus B. Leaders: Strategies for taking charge. HarperCollins, 2003. 256 p.
[2] BANI – How to make sense of a chaotic world? URL: https://thinkinsights.net/leadership/bani (дата обращения: 10.06.2023).
[3] Астапов К. Л. Постиндустриальные вызовы российской экономике. М.: ТЕИС, 2009. 270 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

субъекта стратегирования, взаимодействие внутри субъекта стратегирования, единые цели. Тревожность (Anxious) может быть смягчена за счет повышения осознанности и формирования мягких навыков, таких как сопереживание и внимательность. Это требует от субъектов стратегирования большее акцентирование на человеке. Нелинейность (Nonlinear) предполагает, что нельзя полагаться только на проверенные ранее бизнес-модели, системы управления и методы работы. Необходимо экспериментировать и вводить инновации, хотя не всегда результаты будут положительными. Непостижимость (Incomprehensible) требует больше полагаться на интуицию, поскольку детальный анализ не дает результатов[4]. Разработка отраслевых и корпоративных стратегий предлагает использование современных технологий, включая искусственный интеллект и большие данные, опираясь на современные тренды, связанные с зеленой трансформацией, особенно с изменением климата.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При подготовке публикации автор опирался на принципы разработки стратегий, закрепленные в научных трудах В. Л. Квинта, М. Портера, Х. Прахалада и Д. Нортона, а также на существующую систему нормативно-правовых актов по стратегическому планированию.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Примером стратегии, отвечающей современным требованиям, является Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. Данная стратегия принята в качестве Закона Парламентом Кузбасса 23 декабря 2020 г. В 2021 г. совместная работа по формулированию направлений развития региона была продолжена: разработаны стратегические приоритеты развития Кузбасса на 50-летнюю перспективу[5].

Некоторые отраслевые стратегии учитывают новые условия и тренды. Например, Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 г., которая выстраивается с учетом целей устойчивого развития и декарбонизации отрасли. Стратегия предусматривает активизацию возобновляемой энергетики, развитие атомной и водородной энергетики, электромобильного транспорта и расширение производства сжиженного природного газа[6]. В данной стратегии выстраивается последовательная и сбалансированная трансформация с учетом страновых и климатических особенностей, существующего энергетического баланса и уязвимости альтернативной энергетики к неблагоприятным погодным явлениям.

Разработка стратегий становится более сложной задачей, поскольку следует не только принимать во внимание национальные интересы, но и учитывать, что часть долгосрочных стратегических целей устанавливается на наднациональном уровне. Например, цели, связанные с геополитическими изменениями, зеленой трансформацией, структурными изменениями в энергетике и климатическим регулированием.

Таким образом, стратегии государств, регионов и компаний все чаще учитывают тренды и приоритеты, связанные с защитой окружающей среды и изменениями климата. Решения, связанные с климатическими изменениями и защитой окружающей среды, становятся «якорем» в период нестабильности, они учитывают подходы VUCA и BANI и стимулируют разработку долгосрочных стратегий на различных уровнях.

Среди «зеленых» приоритетов следует отметить 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), закрепленные в Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 г. «Преобразование нашего

[4] BANI – How to make sense…

[5] 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

[6] Отраслевые документы стратегического планирования. URL: https://government.ru/rugovclassifier/625/events (дата обращения: 11.06.2023).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»[7]. Несмотря на то что данные цели важны для стран, регионов и городов, бизнес в своих стратегиях также должен опираться на ЦУР и климатическую повестку. Например, обеспечивать эффективные производственные процессы, сокращать негативное воздействие на окружающую среду (ответственное потребление и производство) и улучшать отношение к сотрудникам, клиентам, поставщикам и людям, проживающим в данной местности.

Меняются принципы экономики потребления, что обусловлено климатической стратегией, которая также претерпевает изменения со временем[8]. Несмотря на то что основные цели по снижению влияния климатических изменений и борьба с потеплением климата сохраняются, конкретные механизмы по снижению выбросов корректируются. В Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК) от 9 мая 1992 г. зафиксировано, что страны, учитывая свою общую, но дифференцированную ответственность, и свои конкретные национальные и региональные приоритеты, нацелены на стабилизацию концентрации парниковых газов в атмосфере на уровне, не допускающем опасного антропогенного воздействия на климатическую систему. Страны обязуются проводить национальную политику и принимать меры по смягчению последствий изменения климата путем ограничения антропогенных выбросов парниковых газов и повышения качества своих поглотителей и накопителей парниковых газов.

Киотский протокол к Рамочной конвенции ООН об изменении климата, принятый 11 декабря 1997 г., закрепил определенные количественные обязательства по ограничению и сокращению выбросов парниковых газов в целях содействия устойчивому развитию. Однако эти показатели достигнуты не были. На 15-й конференции РКИК в Копенгагене в 2009 г. не удалось пролонгировать фиксированные ограничения выбросов парниковых газов, поэтому был предложен иной подход.

Парижское соглашение от 12 декабря 2015 г., целью которого являлось удержание глобального потепления не выше 2 °C к 2100 г., по сравнению с доиндустриальной эпохой, приложив усилия к снижению роста температуры до 1,5 °C, определяло, что каждая страна самостоятельно устанавливает национально определяемый вклад для достижения указанных целей. Причем предполагалась дифференциация для развитых и развивающихся стран. Парижское соглашение предусматривает, что страны сообщают об уровне национально определяемого вклада раз в 5 лет, отражаемом в специальном реестре, который ведет секретариат РКИК ООН.

На 26-ой конференции сторон РКИК ООН в Глазго в 2021 г. и 27-ой в Шарм-эль-Шейхе в 2022 г. закреплены договоренности Парижского соглашения о доведении чистых выбросов до нуля примерно к середине XXI века для удержания потепления в пределах 1,5 °C. Согласованы конкретные механизмы, включающие[9]:

– смягчение последствий (Mitigation) – сокращение выбросов и достижение углеродной нейтральности приблизительно в середине XXI века, в том числе за счет сокращения угольной электрогенерации и вырубки лесов, переключения на электрический транспорт и уменьшения выбросов метана;
– адаптацию (Adaptation) – оказание помощи пострадавшим от изменения климата за счет направления финансовых ресурсов, которые к 2025 г. должны вдвое превысить уровень 2019 г., в том числе помощь коренным народам;
– финансирование (Finance) – мобилизация финансовых ресурсов для достижения странами климатических целей, а также взятие развитыми странами обязательств по финансированию

[7] Повестка дня в области устойчивого развития. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda (дата обращения: 11.06.2023).

[8] Бобылев С. Н., Соловьева С. В., Кирюшин П. А. Крах глобальной модели потребления: в поисках устойчивости // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 11. С. 92–100. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100

[9] COP26 The Glasgow Climate Pact. URL: https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/11/COP26-Presidency-Outcomes-The-Climate-Pact.pdf (дата обращения: 11.06.2023).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

фондов для достижения климатических целей в наименее развитых странах;
– сотрудничество (Collaboration) – усиление совместной работы правительств, бизнеса и общества для достижения больших масштабных результатов.

В Шарм-эль-Шейхе была принята дорожная карта, содержащая такие конкретные стратегические инициативы, как создание механизмов финансирования в связи с потерями и ущербом, связанных с неблагоприятными последствиями изменения климата; создание систем раннего предупреждения и систематического наблюдения; необходимость инвестирования в возобновляемые источники энергии до $4 трлн в год для достижения углеводной нейтральности к 2050 г.; призыв к многосторонним банкам развития об увеличении финансирования климатических проектов; оказание развитыми странами помощи развивающимся странам, в том числе в части трансфера технологий и др.[10]. Также перспективным является развитие трансграничной и внутренней торговли углеродными единицами на универсальных принципах, хотя рынок добровольных выбросов остается сильно фрагментирован и на нем нет единого ценообразования.

Климатическая повестка все активнее используется некоторыми странами как инструмент повышения конкурентоспособности и продвижения собственных технологий. Например, поэтапное введение углеродного компенсационного механизма, нацеленного на введение дополнительных сборов при импорте продукции на территорию ЕС в зависимости от уровня углеродного следа[11]. С моей точки зрения, это является попыткой переложить издержки по созданию зеленой экономики в ЕС на другие страны, в том числе развивающиеся. По мнению ряда экспертов, негативный вклад этого сбора на экономику России составит 0,17 % ВВП[12]. Со временем зеленые технологии сформируют новый технологический уклад, который может потребовать дополнительной реструктуризации российской экономики. Риск состоит в том, что не только сами технологии, но и требования к зеленым технологиям, а также контроль за их применением, информационная и ресурсная поддержка остаются за группой развитых стран. Такой подход вызывает опасения у российского бизнеса в том, что формирующийся технологический уклад потребует дополнительных затрат и пересмотра долгосрочных приоритетов и корпоративной стратегии.

Россия активно участвует в продвижении трека устойчивого экономического развития на различных площадках, включая ООН, Группу Двадцати, ШОС и др. Устойчивый и инклюзивный экономический рост постепенно становится приоритетом и во внутренней экономической политике России, а программные стратегические документы национального уровня выстраиваются с учетом международных требований. Поскольку международные климатические стратегии ориентированы на длительную перспективу, то на национальном уровне временной горизонт стратегий также увеличивается, что следует рассматривать как положительный момент. В то же время текущая ситуация и санкции, наложенные на часть российского бизнеса, отрасли экономики и финансовую систему, могут поставить вопрос о целесообразности изменений и больших возможностях маневра в части национальных обязательств, сохраняя приверженность договоренности по климату и экологии.

В целях привлечения инвестиционных ресурсов в проекты, направленные на реализацию устойчивого развития, принято Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р. Данным Распоряжением признается приоритетность «зеленых» проектов, в том числе связанных с достижением целей Парижского соглашения и Целей устойчивого развития ООН. Распоряжением Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р утверждена Стратегия социально-экономического раз-

[10] Sharm el-Sheikh Implementation Plan. URL: https://unfccc.int/documents/624444 (дата обращения: 11.06.2023).
[11] Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism.
[12] Эксперты рассчитали цену углеродного налога в ЕС для российской экономики. URL: https://www.rbc.ru/economics/13/07/2023/64af83209a79474c9f966c8e?from=from_main_8 (дата обращения: 10.06.2023).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

вития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г. Данная стратегия нацелена на адаптацию российской экономики к глобальному энергопереходу и достижение углеродной нейтральности к 2060 г. Однако она нуждается в детальной проработке и реалистичной дорожной карте на основе оценки выделяемых на данное направление ресурсов, в том числе финансовые средства, доступ к технологиям и реалистичные KPI.

Механизмы устойчивого роста, включающие климатические меры и развитие инфраструктуры, содержатся в национальных проектах «Экология» и «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года».

Национальный проект «Экология» направлен на рациональное обращение с отходами производства и потребления и на снижение уровня загрязнения воздуха. С 2018 по 2021 гг. число ликвидированных наиболее опасных объектов накопленного экологического вреда выросло с 31 до 66. Снижению объемов выбросов, повышению энергоэффективности и внедрению инновационных экономических решений в различных отраслях хозяйства способствуют адресные меры политики по модернизации энергетики.

Государственные программы дополняются рыночными механизмами, нацеленными на снижение углеродных выбросов. Федеральный закон от 2 июля 2021 г. «Об ограничении выбросов парниковых газов» и Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2022 № 790 позволили не только заложить основы для учета выброса парниковых газов и ведения реестра углеродных единиц, но и организовать рынок углеродных единиц[13,14]. В сентябре 2022 г. прошли первые сделки с углеродными единицами на Национальной товарной бирже (входит в группу «Московская биржа»).

Важно не только иметь стратегию, учитывающую зеленые тренды на государственном уровне, но и каскадировать эти подходы на отраслевой и корпоративный уровни. Пока концепция зеленой трансформации и климатические инициативы не нашли должного отражения во многих отраслевых стратегиях и в стратегиях ряда российских компаний. В этой связи важно, чтобы стратегии разрабатывались по единой методологии с нацеленностью на зеленую трансформацию.

Принципы разработки стратегий и анализ трендов закреплены в научных трудах М. Портера, В. Л. Квинта, Й. Шумпетера, М. Кастельса, Э. Тоффлера, Х. Прахалада, Р. Каплана, П. Друкера, Р. Гранта, О. Кеничи и др.[15,16,17,18,19,20,21,22,23,24]. Также в ряде нормативно-правовых актов: в Указе Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации», в Постановлении Правительства России от 29 октября 2015 г. № 1162

[13] Постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2022 № 790 «Об утверждении Правил создания и ведения реестра углеродных единиц, а также проведения операций с углеродными единицами в реестре углеродных единиц».

[14] Основными игроками рынка углеродных единиц являются энергетические компании. Крупнейший проект по выпуску углеродных единиц реализован ПАО «РусГидро», а крупнейшими покупателями углеродных единиц на иностранных рынках с 2019 г. являются ПАО «Газпром» и «Сахалин Энерджи».

[15] Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.

[16] Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

[17] Schumpeter J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press, 2011. 244 p.

[18] Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

[19] Тоффлер Э. Шок будущего. М.: АСТ, 2003. 557 р.

[20] Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. URL: https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation (дата обращения: 15.06.2023).

[21] Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 1. P. 75–85.

[22] Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с.

[23] Grant R. M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, 2016. 776 p.

[24] Kenichi O. The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw Hill, 1982. 283 p.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

«Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации», в приказе Министерства экономического развития РФ от 14 декабря 2013 г. № 741 «Об утверждении методических указаний по подготовке стратегического и комплексного обоснований инвестиционного проекта…». Необходимо не только методологическое усиление отраслевых стратегий, но и четкая связь со стратегией развития страны, анализ глобальных трендов, включая зеленую трансформацию, в условиях быстрой изменчивости VUCA и BANI, связанность отраслевых программ между собой. Важна нацеленность на имплементацию национальных целей и задач, в том числе определенных в указах Президента России от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» и от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».

Методология разработки отраслевых стратегий предусматривает, что следует исходить из интересов и ценностей хозяйствующих субъектов (повышение капитализации и рост конкурентоспособности), а также государственных интересов (экономический рост, диверсификация экономики и инновации, благосостояние граждан, реализация экономической и промышленной политики). Также необходимо учитывать наднациональные приоритеты, связанные с ЦУР, зеленой повесткой, климатом, энергетической трансформацией, и цели государственной политики, которые периодически обновляются. Например, в посланиях Президента Федеральному Собранию и т. д. Таким образом, отраслевые стратегии выстраиваются для реализации базовых целей, указанных выше, но одновременно должны учитывать новые экономические условия. Например, для некоторых капиталоемких производств в последние два десятилетия реализуется стратегия перехода от традиционного производства и продаж продукции через логистические цепочки (дилеры, дистрибьютеры) к решениям, предполагающим продвижение услуг по аренде, эксплуатации и обслуживанию продукции через платформенные решения компании-производителя. Однако данные бизнес-модели оказались менее эффективными в условиях внешних ограничений, связанных с пандемией и проведением специальной военной операции.

Повышение эффективности приносит использование различных цифровых платформ и продвижение продукции потребителям до дистанционного мониторинга деятельности оборудования. Бизнес несет дополнительные издержки из-за политики по снижению негативного воздействия на окружающую среду за счет имплементации т. н. ESG-стратегий и ужесточения технологических стандартов[25]. Бизнес должен внедрять дорогие решения, нацеленные на защиту окружающей среды, что негативно влияет на прибыльность компаний. Однако отказ компании от реализации экологических инициатив выйдет дороже не только из-за штрафов за загрязнение окружающей среды и выплат за углеводородный след, но и из-за повышения значимости ESG-рейтингов при принятии инвестиционных решений (т. н. ответственное инвестирование).

В условиях, когда отраслевые стратегии соответствуют обозначенным выше трендам, способны отвечать современным вызовам и нацелены на устойчивое развитие, целесообразно придерживаться пирамидальной структуры стратегических целей, позволяющей избегать противоречий и упрощающей концентрацию усилий и ресурсов на реализацию первостепенных задач, что отме-

[25] Основы стратегии экологического развития России / под ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательский Дом Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, 2021. 77 с. https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

чается в трудах В. Л. Квинта и Ю. М. Швыркова[26,27]. Однако если верхне-уровневые стратегии (отраслевые) не отвечают подобным требованиям, то тогда большая независимость корпоративных стратегий представляется более состоятельной.

В правительственных документах на следующем этапе проводится глубокий анализ текущей ситуации в отрасли и определяются наиболее актуальные проблемы. Без понимания текущих проблем и ограничений сложно двигаться вперед, но здесь возникают большие риски превращения стратегии в инструмент решения текущих проблем. В этом случае стратегии можно охарактеризовать как стратегии догоняющего развития, не нацеленные на формирование будущего и не позволяющие решать стратегические задачи трансформации экономики и диверсификации экспорта.

Поэтому важно не только ориентироваться на текущую ситуацию, но и использовать т. н. методологию форсайт, направленную на создание будущего, которое основано на формулировке миссии и видения отрасли[28]. Действующие нормативные акты не предполагают формулирование миссии, значит, упускается суть стратегий, их нацеленность на будущее. Долгосрочные ориентиры устанавливаются на корпоративном уровне независимо, но отраслевые стратегии требуют закрепления миссии и видения для концентрации ресурсов на инновационных направлениях. Это позволит упростить разработку корпоративных стратегий в ряде случаев (для компаний с государственным участием). Миссия и видение позволяют повысить престижность отрасли, поддержать мотивацию лидеров и работников отрасли, улучшить имидж отрасли и ее восприятие клиентами, поставщиками, государственными органами и упростить выход российских компаний на международный уровень.

Анализ текущей ситуации, дополняемый PESTEL-анализом на отраслевом или корпоративном уровнях, ограничивается ближайшими двумя-тремя годами. Однако следует рассматривать более длительные тренды, сложившиеся в мире и в конкретных отраслях. Например, в Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 г., являющейся одной из наиболее проработанных отраслевых стратегий, рассмотрены глобальные энергетические тренды, включая развитие и распространение прорывных технологий (возобновляемые источники и накопители энергии, гибридные автомобили, транспорт на водороде и др.). Однако важно не ограничиваться технологическими и инновационными изменениями, различными сценариями изменений структуры спроса и предложения. Нужно проанализировать, будут ли меняться предпочтения потребителей в пользу альтернативной энергетики, а также их готовность идти на повышение рисков надежности поставок энергетических ресурсов и повышение стоимости. Следует учитывать тренд роста неопределенности и волатильности на рынках, меняющий устоявшиеся бизнес-модели и стимулирующий переход от долгосрочных контрактов к биржевой торговле и новым схемам поставок (снижение доли поставок по трубопроводам и повышение значимости морских перевозок сжиженного природного газа), и влияние климатической повестки. В результате стратегии крупных индустриальных компаний становятся все более сложными и многоплановыми. Некоторые компании могут выбрать более простые подходы: сокращение сроков реализации инвестиционных проектов, замещение производства внутри компании на аутсорсинг, специализация на узком производстве (сокращение цепочки производства добавленной стоимости) или узкой группе потребителей. Однако такие решения, несмотря на их простоту и доступность, вряд смогут работать в мире BANI, в котором выстраиваются новые барьеры на движение товаров и капитала.

[26] 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

[27] Швырков Ю. М. Государственное индикативное планирование: теория, история, современная практика: (российский и зарубежный опыт). М.: Проспект, 2007. 345 с.

[28] Кисита Ю. Методология Форсайта и дорожных карт – тенденции и перспективы // Форсайт. 2021. Т. 15. № 2. С. 5–11. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415

Налаживание собственного производства требует не только долгосрочных инвестиций, но и развития собственных технологий. Это требует от отраслевых и корпоративных стратегий комплексного подхода, который вряд ли может быть решен в рамках одной отрасли и компании. Более эффективным решением является использование межрегиональных кластерных стратегий для приоритетных отраслей экономики, поскольку они позволят обеспечить длительный горизонт реализации из-за использования механизмов государственно-частного партнерства, расширения взаимодействия компаний смежных отраслей и вовлечения научно-исследовательских институтов, проектных организаций, институтов развития и т. д.[29].

Разработка стратегии предполагает рассмотрение разных сценариев, опирающихся на объективные показатели внешней среды (например, параметров топливно-энергетического баланса) и разный уровень рисков. Однако сама стратегия должна быть нацелена на реализацию конкретного сценария в соответствии с выбранными целями. В этой связи вряд ли оправданно рассматривать сценарии, которые отличаются незначительными изменениями в темпах роста, важно концентрироваться на реализации стратегических инициатив и инновационном развитии.

Следующий шаг – выявление возможностей, верификация конкурентных преимуществ, в том числе на основе OTSW-анализа, разработка стратегических инициатив, формирование ресурсного обеспечения для реализации стратегии и определение стратегии выхода.

При разработке отраслевой инновационной стратегии нужно не только опираться на конкурентные преимущества и ресурсные возможности индустрии, но и оценивать возможность привлечения дополнительных ресурсов и создание конкурентных преимуществ на всем периоде реализации стратегии, а также способность обеспечивать устойчивое и адаптивно-стабильное развитие.

В длительном временном горизонте стратегия должна решать амбициозные задачи. Ресурсы, связанные с началом реализации сложных программ, на первом этапе могут быть в дефиците. В этой связи на первом этапе желательно создавать механизмы эффективного взаимодействия бизнеса, науки и государств, а не выделять громадные инвестиции. Поэтому усилия органов исполнительной власти должны направляться на создание особых экономических зон и промышленных кластеров, предполагающих привлечение различных промышленных компаний, научных институтов, сервисного бизнеса и т. д. Кластеры позволяют наращивать горизонтальные связи, делая их более устойчивыми к изменениям внешней среды.

Конкретные направления реализации инновационных отраслевых стратегий определяются в дорожных картах, а система показателей (KPI) должна обеспечить мониторинг имплементации стратегических инициатив. В приложении № 1 к Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 г. содержатся как консервативные показатели, например, по объемам добычи (нефти и газового конденсата, угля, поставляемого на внутренний рынок), так и амбициозные показатели (доля газа, поставляемого по нерегулируемым ценам, растет с 33 до 40 %, многократный рост объемов производства сжиженного природного газа, потребление метана, доля российской угольной отрасли в мире, доля улавливания загрязняющих веществ). Важно, чтобы показатели KPI были теснее связаны как между собой, так и с национальными целями. Основные KPI – рост качества жизни людей и устойчивое развитие[30]. Поэтому следует не только рассматривать показатели отрасли, но и отражать уровень вклада от реализации стратегии и трансформации отрасли на всю российскую экономику. Для этого важно показать, как стратегия отражается на смежных отраслях, промышленном производстве, ВВП и уровне доходов граждан, предполагает ли она активизацию инновационной

[29] Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

[30] Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press, 2013. 392 p.

деятельности, какой вклад вносит в диверсификацию экспорта, способствует ли снижению углеродных выбросов или реализации компенсационных мероприятий, направленных на улучшение качества атмосферного воздуха.

ВЫВОДЫ

Высокие темпы изменений во внешней среде и их неопределенность, характерные в мире BANI, требуют усложнения отраслевых и корпоративных стратегий. Эти стратегии должны принимать во внимание не только изменчивые глобальные, региональные и отраслевые тренды, но и технологические изменения из-за распространения зеленых технологий, которые формируют технологический уклад. Высокая сложность и неопределенность требуют новых подходов к разработке стратегий и их последующей имплементации. Автор обосновал, что такие подходы должны, во-первых, учитывать международные требования, в том числе в связи с климатической повесткой, включая Цели устойчивого развития ООН на глобальном уровне. Во-вторых, предполагать большую связанность стратегий отраслей и корпораций с развитием смежных отраслей и компаний в России, что возможно через реализацию межрегиональных кластерных стратегий для приоритетных отраслей экономики. В третьих, опираться на долгосрочное видение и использовать методологию форсайт, концепцию адаптивно-стабильного развития и другие подходы. Каждая компания принимает самостоятельные решения при выборе стратегии развития.

ЛИТЕРАТУРА

Астапов К. Л. Постиндустриальные вызовы российской экономике. М.: ТЕИС, 2009. 270 с.

Бобылев С. Н., Соловьева С. В., Кирюшин П. А. Крах глобальной модели потребления: в поисках устойчивости // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 11. С. 92–100. https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100

Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с.

Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

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., 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

Кисита Ю. Методология Форсайта и дорожных карт – тенденции и перспективы // Форсайт. 2021. Т. 15. № 2. С. 5–11. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11

Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

Основы стратегии экологического развития России / под ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательский Дом Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, 2021. 77 с. https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1

Тоффлер Э. Шок будущего. М.: АСТ, 2003. 557 р.

Швырков Ю. М. Государственное индикативное планирование: теория, история, современная практика: (российский и зарубежный опыт). М.: Проспект, 2007. 345 с.

Bennis W. G., Nanus B. Leaders: Strategies for taking charge. HarperCollins, 2003. 256 p.

Grant R. M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, 2016. 776 p.

Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 1. P. 75–85.

Kenichi O. The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw Hill, 1982. 283 p.

Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press, 2013. 392 p.

Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.

Schumpeter J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press, 2011. 244 p.

REFERENCES

Astapov KL. Postindustrial′nye vyzovy rossiyskoy ehkonomike [Post-industrial challenges to the Russian economy]. Moscow: TEIS; 2009. 270 p. (In Russ.)

Bobylev SN, Solovyeva SV, Kiryushin PA. The collapse of the global consumption model: In search of sustainability. World Economy and International Relations. 2022;66(11):92–100. (In Russ.) https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100

Druker PF. Menedzhment. Vyzovy XXI veka [Management. Challenges of the XXI century]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2012. 235 p. (In Russ.)

Kastel′s M. Informatsionnaya ehpokha: Ehkonomika, obshchestvo i kul′tura [The age of information: Economy, society, and culture]. Moscow: HSE University; 2000. 608 p. (In Russ.)

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

Kishita Yu. Foresight and roadmapping methodology: main trends and outlook. Forsajt. 2021;15(2):5–11. (In Russ.) https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11

Musaev RA, Astapov KL, Pankratov AA. The role of cluster policy in the Russian economy modernizing. Management Theory and Practice. 2020;(10):101–119. (In Russ.) https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

Kvint VL, Fetisov VA. The fundamentals of Russia's environmental development strategy. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2021. 77 p. (In Russ.) https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1

Toffler Eh. Shok budushchego [Future shock]. M.: AST; 2003. 557 p. (In Russ.)

Shvyrkov YuM. Gosudarstvennoe indikativnoe planirovanie: teoriya, istoriya, sovremennaya praktika: (rossiyskiy i zarubezhnyy opyt) [State indicative planning: theory, history, and modern practice in Russian and foreign experience]. Moscow: Prospekt; 2007. 345 p. (In Russ.)

Bennis WG, Nanus B. Leaders: Strategies for taking charge. HarperCollins; 2003. 256 p.

Grant RM. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons; 2016. 776 p.

Kaplan RS, Norton DP. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. 1996;74(1):75–85.

Kenichi O. The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw Hill; 1982. 283 p.
Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.
Phelps ES. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press; 2013. 392 p.
Porter M. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. 2008;86(1):78–93.
Schumpeter JA. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press; 2011. 244 p.

Материал выверен, цифры, факты и цитаты сверены с первоисточником, материал не содержит сведений ограниченного распространения.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Астапов Кирилл Леонидович, д-р экон. наук, профессор кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
ABOUT AUTHOR: Kirill L. Astapov, Dr.Sc.(Econ.), Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Leading Researcher of Center for Strategic Studies Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Ast_K@mail.ru; https://orcid.org/0000-0003-4766-4421