https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2022. Том 2. № 2

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Информационная публикация
УДК 005.21(470.23-25)

# Практическое применение методологии стратегирования в разработке стратегии Петербургского метрополитена

Е. Г. Козин[1], А. В. Спиркин[2], Ю. А. Субботин[3]
[1,2,3]ГУП «Петербургский метрополитен», Санкт-Петербург, Россия
[1]ns@metro.spb.ru
[2]ngs@metro.spb.ru
[3]Subbotin.Yu@metro.spb.ru

**Аннотация:** Развитие транспортной системы Санкт-Петербурга является необходимым условием устойчивого социально-экономического процветания города. Стратегической целью является удовлетворение потребностей инновационного социально ориентированного развития экономики и общества в конкурентоспособных качественных транспортных услугах. Решение этих вопросов приобретает актуальность в нынешних условиях экономической нестабильности и внешнеполитических изменений. Главной задачей ГУП «Петербургский метрополитен» является обеспечение магистральных внутригородских перевозок населения по направлениям, характеризующимся мощными пассажиропотоками между периферийными районами и центром города. Устойчивое развитие метрополитена оказывает влияние на совершенствование транспортной системы города и социально-экономическое процветание региона. В статье приводится описание практического применения теории стратегирования, разработанной доктором экономических наук, профессором В. Л. Квинтом, и последовательность действий в процессе разработки стратегии развития метрополитена на долгосрочный период. Описывается результат анализа ранее реализованных стратегий. Проведен OTSW-анализ возможностей, угроз и внутренней среды объекта стратегирования. Предложенные методологические подходы и методика стратегирования позволили сформулировать миссию и видение, обосновать стратегические приоритеты, выявить конкурентные преимущества и определить стратегические цели, задачи и показатели с соответствующими значениями в горизонте планирования до 2035 г.

**Ключевые слова:** стратегия, методика стратегирования, стратегические приоритеты, стратегические цели, конкурентные преимущества, ценности, стратегические интересы

**Цитирование:** Козин Е. Г., Спиркин А. В., Субботин Ю. А. Практическое применение методологии стратегирования в разработке стратегии Петербургского метрополитена // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 163–173. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

Поступила в редакцию 20.04.2022. Прошла рецензирование 29.04.2022. Принята к печати 11.05.2022.

© 2022. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2022. Vol 2. No 2



https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

Informative article

# Saint Petersburg Metro: Strategizing Methodology in Practice

Evgenii G. Kozin[1], Andrey V. Spirkin[2], Yuriy A. Subbotin[3]
[1,2,3]SUE "St. Petersburg Metro", St. Petersburg, Russia
[1]ns@metro.spb.ru
[2]ngs@metro.spb.ru
[3]Subbotin.Yu@metro.spb.ru

**Abstract:** Sustainable socio-economic development of St. Petersburg needs a new transport system that would match the current innovative community-oriented economy in competitive high-quality transport services. The issue is of particular relevance in the unstable conditions of economy and foreign policy. The main task of the St. Petersburg Metro is to ensure the transport connection in areas with heavy passenger flows between peripheral areas and the city center. The sustainable development of the St. Petersburg Metro can improve the urban transport system and the socio-economic situation in the entire region. The article describes the practical application of the theory of strategizing developed by Doctor of Economic Sciences, Professor V.L. Kvint. It introduces the sequence of actions in the process of developing long-term strategy for the St. Petersburg Metro. The authors studied previously implemented strategies and performed an OTSW analysis. The proposed methodological approaches made it possible to formulate a mission and a vision, substantiate the most important strategic priorities, and identify competitive advantages, as well as to determine strategic goals, objectives, and indicators that correspond with the planning horizon through 2035.

**Keywords:** strategy, strategizing methodology, strategic priorities, strategic goals, competitive advantages, values, strategic interests

**Citation:** Kozin EG, Spirkin AV, Subbotin YuA. Saint Petersburg Metro: Strategizing Methodology in Practice. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(2):163–173. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

Received 20 April 2022. Reviewed 29 April 2022. Accepted 11 May 2022.

# 战略规划方法论在制定圣彼得堡地铁战略中的实际应用

E. G. 科津[1]，A. V. 斯皮尔金[2]，Yu. A. 苏博京[3]
[1,2,3] 国家单一制企业圣彼得堡地铁，俄罗斯，圣彼得堡
[1]ns@metro.spb.ru
[2]ngs@metro.spb.ru
[3]Subbotin.Yu@metro.spb.ru

**摘要：**圣彼得堡交通系统的发展是城市社会和经济持续繁荣的必要条件。战略目标是以有竞争力的优质交通服务满足创新型以社会为导向的社会和经济发展的需要。在当前经济不稳定和外交政策变化的背景下，解决这些问题变得非常重要。国家单一制企业圣彼得堡地铁的主要任务是确保周边地区和市中心之间客流量大的方向居民的主要市内交通。地铁的可持续发展对城市交通系统的完善、地区社会和经济的繁荣都有影响。本文介绍了经济学博士V.L. 昆特教授开发的战略规划理论的实际应用，以及在制定地铁长期发展战略过程中的操作顺序。描述了对先前实施的战略的分析结果。对战略规划对象的机会、威胁和内部环境进行了OTSW-分析。提出的战略规划方法和步骤使制定使命和愿景、论证战略优先事项、找出竞争优势并确定到2035年规划范围内量化的战略目标、任务和指标成为可能。

**关键词：**战略、战略规划方法、战略优先事项、战略目标、竞争优势、价值观、战略利益

编辑部收到稿件的日期：2022年4月20日 评审日期：2022年4月29日 接受发表的日期：2022年5月11日

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2022. Том 2. № 2

## ВВЕДЕНИЕ

Внимание руководства метрополитена города Санкт-Петербург сконцентрировано на повышении эффективности стратегического управления предприятием. Это приводит к необходимости пересмотра внутренней нормативно-распорядительной документации по системе управления стратегией и привлечения экспертов для формирования научно-методического подхода к разработке стратегических документов. Определение приоритетов, целей и задач является ориентиром развития ГУП «Петербургский метрополитен» в долгосрочной перспективе.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной статье используются термины, теория и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, раскрывающие основы стратегирования[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11], а также стратегирование:

– отраслей[12,13,14];
– регионального развития[15];
– трудовых ресурсов[16,17];
– бренда, деловой репутации и медиа-систем[18,19];
– долгосрочного развития компаний[20].

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Первым шагом разработки Стратегии ГУП «Петербургский метрополитен» на период до 2035 г. (далее Стратегия 2035) было формирование команды стратегических лидеров, в которую вошли руководители и сотрудники ключевых производственных подразделений метрополитена. Для формирования набора профессиональных компетенций в области стратегирования и развития стратегического мышления при поддержке доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта и экспертов Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова

[1] Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1

[2] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

[3] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

[4] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

[5] Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

[6] Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.

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

[8] Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка. СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2011. 46 с.

[9] Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314

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

[11] Вартанов С. А. Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к определению миссии, ценностей и приоритетов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 173–189. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-173-189

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

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

[14] Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.

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

[16] Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

[17] Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с. https://doi.org/10.18334/9785912922756

[18] Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды…

[19] Вартанов С. А. Стратегический подход к анализу медиасистемы…

[20] Гаврилюк А. В., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты инновационной деятельности высокотехнологичных компаний // Экономические науки. 2021. № 205. С. 252–258. https://doi.org/10.14451/1.205.252

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

были организованы обучающие семинары. Во взаимодействии со специалистами метрополитена были разработаны «Методические подходы и методика стратегирования ГУП "Петербургский метрополитен"» (далее Методика).

В Методике заложен комплексный подход и порядок (алгоритм действий) по формированию основных элементов Стратегии метрополитена, таких как миссия, видение, стратегические приоритеты (с последующей декомпозицией в стратегически цели и показатели, для достижения которых устанавливаются стратегические задачи), стратегические направления и стратегические программы. Особенностью разработанной Методики являются сформулированные и адаптированные к условиям бизнес-модели предприятия процессы на этапах прогнозирования, стратегирования и планирования. В соответствии с Методикой пересмотрены нормативно-регламентирующие документы по системе управления стратегией в метрополитене.

Разработка Стратегии метрополитена на период до 2035 г. ведется в соответствии с новым методологическим подходом. Стратегия 2035 должна соответствовать новым реалиям социально-экономического развития страны и региона и определять приоритеты и направления развития метрополитена на долгосрочную перспективу.

**Прогнозирование**

На данном этапе был проведен анализ ранее реализованных стратегий. Анализ достижения стратегических целей метрополитена осуществлялся в разрезе стратегических направлений, определенных Стратегией ГУП «Петербургский метрополитен» до 2022 г. (далее Стратегия 2022), разработанной в продолжение Стратегии развития ГУП «Петербургский метрополитен» до 2018 г.

Для определения перспектив развития метрополитена и снижения уровня неопределенности при создании и обосновании вероятностных оценок ресурсной обеспеченности приоритетов Стратегии 2035 был проведен анализ сложившихся и признанных тенденций и закономерностей.

Выявление трендов, специфичных для метрополитена, выполнялось на основе доступных аналитических отчетов, научных публикаций и прогнозов:

– международных организаций и консалтинговых компаний, таких как Организации объединенных наций, Deloitte, Ernst & Young, McKinsey & Company, KPMG, PricewaterhouseCoopers, UITP, ВШЭ, РБК и др.;

– участников стратегического планирования РФ и СПб, таких как Министерство экономического развития РФ, Министерство транспорта РФ, Росстат, Правительство Санкт-Петербурга, Правительство Ленинградской области и др.

В результате проведенного анализа посредством экспертных оценок прогнозируемых данных в динамике за большой период времени были выявлены следующие тренды, оказывающие влияние на деятельность ГУП «Петербургский метрополитен»:

1. Цифровизация;
2. Санкционное давление и усиление экономической нестабильности;
3. Повышение ценности качественной информации и данных, формирование общественного мнения на основе публикаций в социальных сетях и снижение доверия к официальным источникам информации;
4. ESG-трансформация;
5. Клиентоцентричность и экосистемность;
6. Доступность средств индивидуальной мобильности, такси и каршеринга;
7. Распространение дистанционного формата работы;
8. Несоответствие темпов развития сети метрополитена темпам развития городской агломерации.

Для определения конкурентных преимуществ метрополитена на основе выявленных трендов, а также информации, поступившей от широкого круга экспертов и руководителей метрополитена, проведен OTSW-анализ. Это исследование внешних

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173


и внутренних факторов, которые влияют на деятельность предприятия.

С момента проведения анализа, использовавшегося при формировании Стратегии 2022, внешняя среда претерпела изменения, открывая для стратегического развития метрополитена новые возможности и порождая новые угрозы.

При проведении OTSW-анализа акцент был смещен в сторону возможностей, которые метрополитен может осуществлять самостоятельно или играть ключев роль в их реализации. К ключевым возможностям отнесено применение подвижного состава без машиниста и технологий цифрового проектирования, моделирование и управление жизненным циклом производственных объектов («цифровые двойники»), развитие собственных баз по изготовлению и ремонту подвижного состава, эскалаторов и траволаторов с увеличением уровня локализации производства, а также разработка ИТ-решений.

Сохранили свою актуальность угрозы террористических актов и угрозы, связанные с экономической нестабильностью. Добавилась новая актуальная угроза, оказывающая влияние на пассажиропоток, – неблагоприятная эпидемиологическая обстановка.

**Стратегирование**

После составления глобальных, региональных и отраслевых трендов были проанализированы конкурентные преимущества предприятия. Они связаны с самим предприятием, его внутренними ресурсами, компетенциями и положением на рынке. Учитывалось, что со временем конкурентные преимущества размываются с различной скоростью. Было использовано две методологии. Первая основана на поиске конкурентных преимуществ во внешней среде, вторая опирается на внутренние ресурсы.

В Санкт-Петербурге имеются все виды предоставления транспортных услуг для перевозки жителей и гостей города: метрополитен (внеуличный вид транспорта), железная дорога (пригородные электропоезда), общественный наземный транспорт (автобус, троллейбус, трамвай, маршрутное такси), такси, шеринговые сервисы, служебный автопарк предприятий и речной транспорт.

Согласно Стратегии развития транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области на период до 2030 г. и Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 г. доля пассажирских перевозок метрополитена должна составлять не менее 47 % от доли всех пассажирских перевозок и увеличиваться в последующих периодах.

Основными конкурентными преимуществами метрополитена, которые следует учитывать при определении приоритетов, целей и задач стратегического развития на долгосрочный период, являются:

– высокая маршрутная скорость на средних и дальних расстояниях;

– многоуровневые организационно-технические структуры обеспечения безопасности и надежности;

– отсутствие пересечений с другими транспортными путями;

– комфорт для пассажиров в любой сезон;

– наличие собственных ремонтных, производственных и учебных баз;

– функционирование объектов гражданской обороны;

– примыкание станций метрополитена к железнодорожным вокзалам и платформам;

– наличие в метрополитене станций, представляющих собой историко-архитектурное наследие и художественно-культурную ценность;

– наличие на территории метрополитена торговых и рекламных площадей различного формата;

– наличие собственной социальной инфраструктуры;

– поддержка и содействие со стороны органов власти;

– социально устойчивый коллектив и высокий уровень членства в профильной профсоюзной организации;

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

– признание профессиональным и научным сообществом метрополитена в качестве одного из лидеров отрасли;

– регулирование деятельности в соответствии с Федеральным законом о внеуличном транспорте;

– наличие соглашений о сотрудничестве с ведущими вузами, института наставничества и производственных баз практик;

– наличие на предприятии актуальных в отрасли информационных технологий и применение сервисной модели управления.

Для формирования миссии и стратегических приоритетов Петербургского метрополитена выявлялись ценности и интересы всех заинтересованных сторон, имеющих отношение к Стратегии 2035.

По результатам анализа были выявлены ожидания и потребности (интересы) пассажиров, общества, собственника предприятия, потребителей прочих услуг метрополитена, участников транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области, поставщиков, партнеров, профессиональных союзов, органов государственной власти, руководителей и работников метрополитена. Контур заинтересованных сторон представлен на рисунке 1[21].

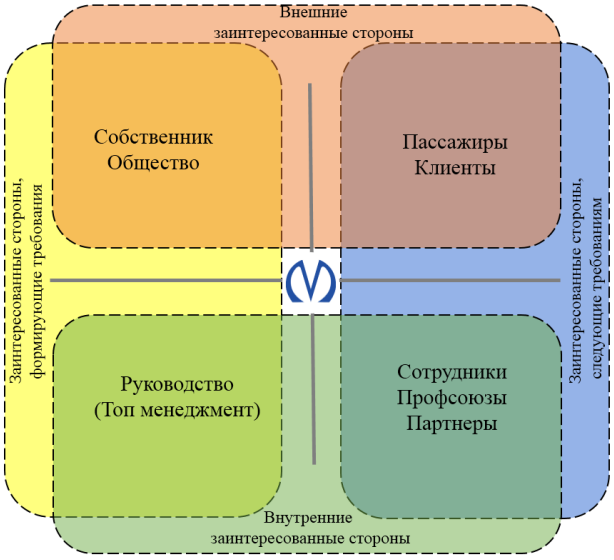


**Рис. 1. Контур заинтересованных сторон**

**Fig. 1. Stakeholders**

Основу для формирования миссии метрополитена составили результаты анализа прогнозов развития, факторов внешней и внутренней среды. В Санкт-Петербурге, втором по численности населения городе России, содержащем большое количество историко-культурных, научно-образовательных, производственных, спортивных и туристических точек притяжения, метрополитен играет ведущую роль в обеспечении мобильности жителей и гостей города.

Миссия ГУП «Петербургский метрополитен», характеризующая его роль для общества в целом, была определена следующим образом: «Петербургский метрополитен, являясь основой городского общественного транспорта, осуществляет безопасные, комфортные и доступные пассажирские перевозки для жителей и гостей Санкт-Петербурга, способствуя повышению уровня жизни и качества городской среды».

Содержание миссии метрополитена отражает и дополняет слоган: «Объединяем город, сближаем людей!»

Следующим шагом по разработке Стратегии 2035 было формирование видения и стратегических приоритетов, ведущих к реализации миссии. Чтобы сформулировать видение, команда специалистов метрополитена использовала контур ценностных ориентиров, предполагающий выбор и обоснование стратегических приоритетов и направлений развития на основе сформулированных ценностей предприятия и ключевых интересов заинтересованных сторон.

Для каждой группы заинтересованных сторон общей информационной средой взаимодействия были определены совокупные интересы, являющиеся результатом преобразования их ценностей и потребностей. Последовательная реализация интересов сотрудников, профсоюзов и партнеров в совокупности со стратегическим реинжинирингом процессов предприятия, обеспечивающим возможность

[21] Составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

**Рис. 2. Контур ценностных ориентиров ГУП «Петербургский метрополитен»**

**Fig. 2. Values of the St. Petersburg Metro**

оценки состояния и соответствия деятельности, позволяет переходить к опережающему удовлетворению запросов клиентов, собственника и общества в целом. Графическое изображение контура ценностных ориентиров представлено на рисунке 2[22].

Как видно из рисунка 2, контур ценностных ориентиров определяет пять взаимосвязанных направлений (перспектив) улучшения, на которых базируется стратегия метрополитена и которые легли в основу построения модели стратегической карты целей: фидуциарная, клиентская и социальная составляющие, составляющая внутренних процессов и потенциал, включающий в себя «человеческий капитал», «информационный капитал» и «организационный капитал». Исходя из понимания значимых для метрополитена трендов, ценностных ориентиров, прогнозов в отношении реально осознаваемых возможностей и угроз внешней среды, были определены следующие стратегические приоритеты, подкрепленные конкурентными преимуществами и характеризующие образ будущего состояния:

1. Безопасный метрополитен – обеспечение безопасности транспортного обслуживания и надежности функционирования подвижного состава и объектов инфраструктуры;
2. Клиентоориентированный метрополитен – повышение качества услуг и развитие пассажирских сервисов;
3. Социальный метрополитен – развитие социального партнерства и улучшение благополучия коллектива;
4. Эффективный метрополитен – обеспечение законности и обоснованности управленческих решений, развитие системы менеджмента;
5. Инновационный метрополитен – развитие и реализация инновационного потенциала.

Основываясь на реализуемой миссии и обоснованных стратегических приоритетах, определено видение и его формулировка: «Петербургский метрополитен – высокотех-

[22] Составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173

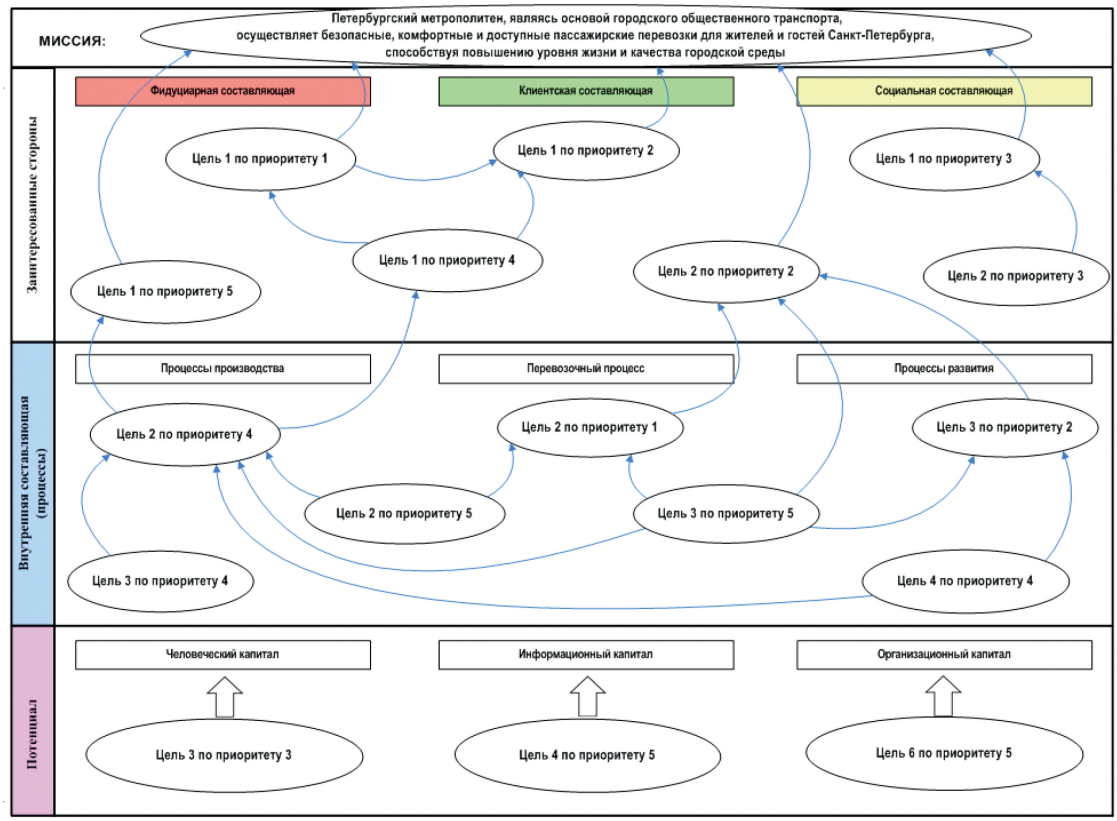


**Рис. 3. Модель стратегической карты целей ГУП «Петербургский метрополитен»**

**Fig. 3. Strategic goals of the St. Petersburg Metro**

нологичная многофункциональная организация, расширяющая возможности транспортной системы города для всех заинтересованных сторон».

Исходя из идей миссии и основываясь на выбранных стратегических приоритетах, отраженных в видении, были сформулированы стратегические цели и задачи предприятия, согласованные с целями и задачами социально-экономического развития Санкт-Петербурга.

Визуальное представление стратегии метрополитена было отражено в формате стратегической карты целей. В ней цели, выбранные под каждый стратегический приоритет, сгруппированы по взаимосвязанным направлениям (перспективам) улучшения, отражающим важные аспекты деятельности всего предприятия.

Реализация миссии посредством удовлетворения потребностей собственника, клиентов и социума обеспечивается результатами совершенствования перевозочного процесса, процессов производства и развития, эффективность и результативность которых достигается за счет целей в области развития человеческого, организационного и информационного капиталов. Модель стратегической карты целей метрополитена представлена на рисунке 3[23].

## Планирование

Количественная и качественная оценка реализации Стратегии 2035 выполняется по целевым показателям достижения стратегических целей ГУП «Петербургский метрополитен», интервальные значения которых установлены исходя из ожидаемых результатов

[23] Составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-163-173


и прогнозируемых параметров развития метрополитена в долгосрочной перспективе с учетом ресурсных ограничений и рисков.

Сформированная система целевых показателей сбалансирована таким образом, что позволяет осуществлять как интегральную оценку эффективности и результативности действий по реализации Стратегии, так и оценку реализации ее отдельных функциональных направлений.

Для реализации задач, определенных Стратегией 2035, были спрогнозированы и оценены объемы необходимых финансовых ресурсов и их доступность в разрезе всех источников. По результатам оценки был выбран соответствующий сценарий реализации, наиболее полно отражающий характер и интенсивность развития метрополитена, а именно сценарий стратегии совмещения. Этот подход определяет, что параллельно с внедрением и освоением инновационных идей и технологий операционная эффективность и результативность достигаются за счет улучшения уже применяемых систем и технологий.

В продолжение Стратегии 2035 для более точного и детального планирования ее реализации на основании принятой Методики были разработаны 3 функциональные стратегии:

– Стратегия ГУП «Петербургский метрополитен» в области информационных технологий (ИТ-стратегия);

– Стратегия обеспечения безопасности и надежности перевозочного процесса ГУП «Петербургский метрополитен»;

– Стратегия управления персоналом ГУП «Петербургский метрополитен».

Реализация Стратегии 2035, в соответствии с утвержденным стратегическим сценарием, осуществляется за счет выполнения оптимального набора мероприятий в рамках принятых стратегических программ и инициатив. Они учитывают параметры среднесрочного и долгосрочного прогнозов социально-экономического развития Санкт-Петербурга, в том числе в части отраслевых прогнозов и прогнозов пассажиропотоков по транспортной сети Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

## ВЫВОДЫ

Применение методических подходов и методики стратегирования, предложенных доктором экономических наук, профессором В. Л. Квинтом, в ГУП «Петербургский метрополитен» позволило разработать целостный и обоснованный документ стратегического управления метрополитеном. Он способствует реализации Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 г. и позволяет соблюсти преемственность в определении и выборе вектора развития метрополитена по отдельным функциональным направлениям в долгосрочной перспективе.

Последовательное применение методики стратегирования и разработка всех элементов сделало Стратегию 2035 методически верной, практически применимой и реализуемой.

## ЛИТЕРАТУРА

Вартанов С. А. Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к определению миссии, ценностей и приоритетов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 173–189. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-173-189

Гаврилюк А. В., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты инновационной деятельности высокотехнологичных компаний // Экономические науки. 2021. № 205. С. 252–258. https://doi.org/10.14451/1.205.252

Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

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

Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка. СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2011. 46 с.

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

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

Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с. https://doi.org/10.18334/9785912922756

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

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

Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.

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

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

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Козин Евгений Германович, канд. техн. наук, начальник метрополитена, ГУП «Петербургский метрополитен», Санкт-Петербург, Россия; ns@metro.spb.ru

Спиркин Андрей Викторович, главный инженер метрополитена, ГУП «Петербургский метрополитен», Санкт-Петербург, Россия; ngs@metro.spb.ru

Субботин Юрий Алексеевич, главный менеджер – руководитель группы сопровождения стратегии, ГУП «Петербургский метрополитен», Санкт-Петербург, Россия; Subbotin.Yu@metro.spb.ru

REFERENCES

Vartanov SA. A strategic approach to russian media system analysis: Defining mission, values and priorities. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):173–189. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-173-189

Gavrilyuk AV, Khvorostyanaya AS. Strategic priorities of innovative activities of high-tech companies. Economic Sciences. 2021;205:252–258. (In Russ.) https://doi.org/10.14451/1.205.252

Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]. 2018;(1). (In Russ.) https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1

Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)

Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)

Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)

Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. Economics and Management. 2011;67(5):3–21. (In Russ.)

Kvint VL, Okrepilov VV. Rol′ kachestva v zarozhdenii i razvitii global′nogo formiruyushchegosya rynka [The role of quality in the emergence and development of a global emerging market]. St. Petersburg: St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; 2011. 46 p. (In Russ.)

Kvint VL, Okrepilov VV. Teoriya i praktika vzaimosvyazi kategoriy "khoroshaya zhizn′" i "kachestvo zhizni" [Theory and practice of the relationship between the categories "good life" and "quality of life"]. Ehkonomika kachestva [Quality Economics]. 2013;(4):1–16. (In Russ.)

Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3

Novikova IV. 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

Novikova IV. Strategic development of labor resources in the Russian Far East. Moscow: Creative Economy; 2019. 158 p. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/9785912922756

Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8

Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6

Khvorostyanaya AS. Strategirovanie industrii mody: teoriya i praktika [Strategizing in fashion industry: theory and practice]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2021. 272 p. (In Russ.)

Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. https://doi.org/10.4324/9781315709314

Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014;84(3):188–200. https://doi.org/10.1134/S1019331614030058

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

ABOUT AUTHORS: Evgenii G. Kozin, Cand.Sci. (Eng.), Head of the Metro, SUE "St. Petersburg Metro", St. Petersburg, Russia; ns@metro.spb.ru

Andrey V. Spirkin, Chief Engineer of the Metro, SUE "St. Petersburg Metro", St. Petersburg, Russia; ngs@metro.spb.ru

Yuriy A. Subbotin, General Manager – Head of the Strategy Support Group, SUE "St. Petersburg Metro", St. Petersburg, Russia; Subbotin.Yu@metro.spb.ru