

О СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ И УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В.М. Тумин, Е.В. Зенкина, П.А. Костромин

Валерий Максимович Тумин (ORCID 0000-0003-4651-0359)

Московский политехнический университет, ул. Б. Семеновская, 38, Москва, 107023, Россия

E-mail: vm@tumin.net

Елена Вячеславовна Зенкина (ORCID 0000-0003-2192-4715), Пётр Александрович Костромин (ORCID 0000-0003-4161-3244)

Российский государственный гуманитарный университет, Миусская пл., д. 6, Москва, 125993, Россия

E-mail: evzenkina@mail.ru, farmc_kostromin@mail.ru

В статье охарактеризованы диспропорции в развитии национальной экономики при переходе к рыночным формам хозяйствования и на более поздних этапах развития и их влияние на отношение собственников и менеджмента организаций к стратегическому развитию и принятию стратегических решений. В качестве основных проблем, оказывающих негативное влияние на реализацию стратегических проектов как организаций, так и отраслевых комплексов, выделены высокая доля нефтегазовых доходов в структуре бюджета РФ, низкая инновационная активность и развитие венчурных инвестиций, состояние основных фондов и уровень импортозависимости по отдельным категориям продукции. Авторы подчёркивают, что эти проблемы, во многом, вызваны подчинённостью стратегических решений тактическим и акцентом на достижение краткосрочных целей и задач. Преодоление подобных системных проблем затруднено трансформацией сущности и содержания понятия организации в связи с появлением новых распределённых форм предпринимательской деятельности и бизнес-моделей, ориентированных на создание виртуальных товаров и товаров символической стоимости с высокой долей интеллектуального капитала в процессе формирования добавленной стоимости. Решение этих проблем авторы видят в том, чтобы организационные, отраслевые и территориальные, государственные и наднациональные стратегии реализовывались в единой системе. Представлен механизм реализации стратегий от наднационального уровня до уровня бизнес-единиц. Сделаны выводы о необходимости рассмотрения стратегии как системного документа и совокупности стратегических решений, влияющих не только на микро-, но и на мезо- и макросреду организации по примеру работы диверсифицированных компаний.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегическое развитие, стратегический проект, управление организацией, распределённое управление, бизнес-модель.

ABOUT STRATEGIC DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

V.M. Tumin, E.V. Zenkina, P.A. Kostromin

Valery M. Tumin (ORCID 0000-0003-4651-0359)

Moscow Polytechnic University, B. Semyonovskaya str., 38, Moscow, 107023, Russia

E-mail: vm@tumin.net

Elena V. Zenkina (ORCID 0000-0003-2192-4715), Petr A. Kostromin (ORCID 0000-0003-4161-3244)

Russian State University for the Humanities, Miusskaya Square, bld. 6, Moscow, 125993, Russia

E-mail: evzenkina@mail.ru, farmc_kostromin@mail.ru

The article describes the disproportions in the national economy's development during the transition to market forms of management and at later development stages and their impact on the organizations' owners and management attitude to strategic development and strategic decision-making. As the main problems that have a negative impact on both organizations and industry complexes' strategic projects implementation, the high oil and gas revenues share in the Russian Federation's budget structure, low innovation activity and the venture investments development, the fixed assets state and the import dependence level on certain product categories are highlighted. The authors emphasize that these problems are largely caused by the subordination

of strategic decisions to tactical ones and the emphasis on achieving short-term goals and objectives. Overcoming such systemic problems is complicated by the essence and content transformation of the organization's concept due to the entrepreneurial activity's new distributed forms emergence and business models focused on the virtual goods and symbolic value goods creation with a high intellectual capital proportion in the value-added formation process. The authors see the solution to these problems in the fact that organizational, sectoral, and territorial, state, and supranational strategies are implemented in a single system. The strategies' implementation mechanism from the supranational level to the business units' level is presented. Conclusions are drawn about the need to consider the strategy as a system document and a set of strategic decisions that affect not only the micro, but also the meso and macro-organization's environment, following the example of the diversified companies work.

Keywords: strategy, strategic management, strategic development, strategic project, organization management, distributed management, business model.

Для цитирования:

Тумин В.М., Зенкина Е.В., Костромин П.А. О стратегическом развитии и управлении организациями. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2022. № 03(53). С.51-61. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.614

For citation:

Tumin V.M., Zenkina E.V., Kostromin P.A. About strategic development and management of organizations. *Ivecofin*. 2022. N 03(53). С.51-61. DOI: 10.6060/ivecofin.2022533.614 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ПРОБЛЕМЫ

Переход от плановой экономики к рыночным формам хозяйствования был призван дать людям и организациям новые возможности по развитию и реализации своего предпринимательского потенциала, во взаимосвязи с государственными интересами и жизнью населения страны. Однако практика рыночных реформ показала, что эти задачи оказались выполненными лишь частично. Если предпринимательский потенциал был действительно существенно активизирован, то результаты этой активизации нередко вступали в противоречие с государственными интересами и личными интересами граждан. Более того, нередко они противоречили и интересам самих предпринимателей.

Дело в том, что сформированная в процессе реформ рыночная система, особенно на первых этапах ее становления, была построена таким образом, что ориентировала и индивидуальных предпринимателей и работающие на рынке организации на первоочередную реализацию сиюминутных экономических интересов. Прежде всего на решение тактических задач, связанных с максимизацией прибыли в краткосрочной перспективе. Решение же стратегических задач, которые могли бы обеспечить участникам рынка получение значительно большей прибыли, но в отдаленной перспективе (за счет инновационных преобразований организаций, повышения их инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности, усиления положения на рынках и пр.), этой системой отодвигалось на второй план. В современной научной литературе вопросам важности стратегий уделяется большое внимание. Так Назаров А.Г. рассматривает

стратегию как основной источник роста конкурентоспособности предприятий [1]. Селиванова У.И. конкретизирует, что «стратегические цели влияют не только на функционирование предприятия в настоящий момент, но и на будущую деятельность» [2]. Мерзликина Г.С. и Митина Т.Е. подчеркивают, что «способность организации реагировать на изменения позволяют сохранять жизнеспособность в стратегической перспективе» [3]. Как отмечает Антонов Г.Д., стратегия – это деятельность по достижению именно перспективных целей в постоянно меняющихся условиях внешней среды, а стратегическое управление – это стиль управления, ориентированный в будущее [4]. Поэтому исходя из важности отношения к процессам стратегического развития, некоторые специалисты правомерно, на наш взгляд, стали разграничивать понимание таких сфер деятельности, как «бизнес» и «предпринимательство».

Например, член-корреспондент Российской академии наук Г.Б. Клейнер подчеркивает, что бизнес – это способ зарабатывания денежных средств «здесь и сейчас», бизнесмен может сменить сферу деятельности в любой момент, но его конкретный проект при этом просто будет закрыт. В свою очередь, предпринимательство предполагает наличие стратегий развития, в силу чего даже если основатель-предприниматель сменит сферу своей деятельности, его проект будет до конца реализован другими [5].

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Информационной базой исследования послужили данные Министерства финансов РФ, Федеральной службы государственной статистики,

Всемирной организации по интеллектуальной собственности (WIPO), справочно-правовой системы «Консультант Плюс», новостного агентства РБК.

В исследовании применялись следующие методы:

- сбор, систематизация, анализ и характеристика динамических данных о состоянии отдельных аспектов экономики России
- оценка нормативно-правовых документов, характеризующих стратегическое развитие в России;
- обобщение опыта работы организаций в сфере стратегического развития.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В целом можно констатировать, что по многим причинам реальные результаты реформ заметно разошлись с ожидаемыми. При этом одна из важнейших таких причин - недостаточная ориентация работающих на рынке предпринимателей и организаций на достижение долгосрочных стратегических целей развития, согласованных с долговременными интересами государства и его граждан. Расчет на действия, так называемой, «невидимой руки рынка» (на которую в начале 90-х годов прошлого века большие надежды возлагали реформаторы, и которая якобы сама, без участия государства и общества, должна была бы правильно расставить все необходимые акценты по своим местам), оказался недостаточно оправданным. Иными словами, «заточенность» участников рынка на преследование сиюминутных экономических интересов, достигаемых при помощи тактических действий, при одновременно ослабленной ориентации на достижение стратегических целей, часто являлась малопродуктивной и не отвечающей интересам государства, общества и самих предпринимателей.

Отмеченные недостатки в хозяйственной жизни страны проявили себя сразу после начала реформ, поскольку в своем большинстве были объективно присущими рыночной системе хозяйствования. Поэтому с целью их устранения на государственном уровне велась регулярная работа по совершенствованию рыночного механизма, в том числе и по решению проблем, препятствующих сбалансированности между тактическими и стратегическими интересами участников рынка. В результате этой работы многие проблемы были решены, однако принимаемые меры не смогли обеспечить полноценное и эффективное функционирование рыночного механизма, включая усиление его нацеленности на решение стратегических задач.

Как следствие, сегодня в экономике страны наблюдается преобладающий сдвиг в сторону развития сырьевых отраслей (в первую очередь нефтегазовых), однако с недостаточной при этом долей производств по последующей переработке добываемых сырьевых ресурсов в продукцию более высоких (конечных) переделов. Даже несмотря на то,

что выручка от реализации такой конечной продукции на мировых рынках часто могла бы в 5-10 и более раз превышать ту, которую страна получает от реализации исходного сырья.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ

На наличие существенного «крена» отечественной экономики в сторону развития нефтегазовых отраслей указывают, например, данные Министерства финансов Российской Федерации. Согласно этим данным, в структуре бюджета Российской Федерации в 2019-2021 гг. и его проекте на 2022-2024 гг., нефтегазовые доходы не только формируют большую часть доходов страны в настоящее время (на 64,56% в 2021 г.), но и имеют тенденцию к дальнейшему росту (увеличение до 66,85% в 2024 г.) (рис. 1).

Понятно, что подобная структура бюджета, наглядно представленная на рис. 1, ставит финансирование почти любых серьезных стратегических и инновационных проектов в России в непосредственную зависимость от конъюнктуры на мировых нефтегазовых рынках. Впрочем, это справедливо и в отношении ряда других сырьевых рынков. При этом в настоящее время в России и за рубежом наблюдается рост интереса к проектам и проектной деятельности, что создаёт определённые риски ещё на стадии их разработки [7].

В числе других проблем, пока не решенных в хозяйственной жизни страны, следует отметить недостаточную развитость инновационной деятельности, включая сферы НИОКР, разработки, внедрения и изготовления принципиально новых продуктов, необходимых для них технологий и оборудования, запаздывание в применении цифровых и информационных технологий. Если рассмотреть товарную структуру импорта, то в нём пока преобладают продукты высокой степени переработки, содержащие в себе затраты зарубежных интеллектуальных и инновационных ресурсов. В частности, по данным Росстата по итогам 2021 г. в структуре импорта большую часть составляли машины, оборудование и транспортные средства (48,4%), затем следовала продукция химической промышленности – 18,6% [8].

Одним из важных критериев, оценивающих инновационное развитие экономики, выступает показатель, характеризующий уровень развития венчурных инвестиций и их роль в экономике отдельных стран. Многие страны использовали именно его в качестве ведущего в общем механизме активизации инновационной деятельности. Всемирная организация по интеллектуальной собственности (WIPO) в своём отчёте «Глобальный инновационный индекс-2020» сравнила страны по этому критерию в разбивке по уровню дохода на душу населения (рис. 2).

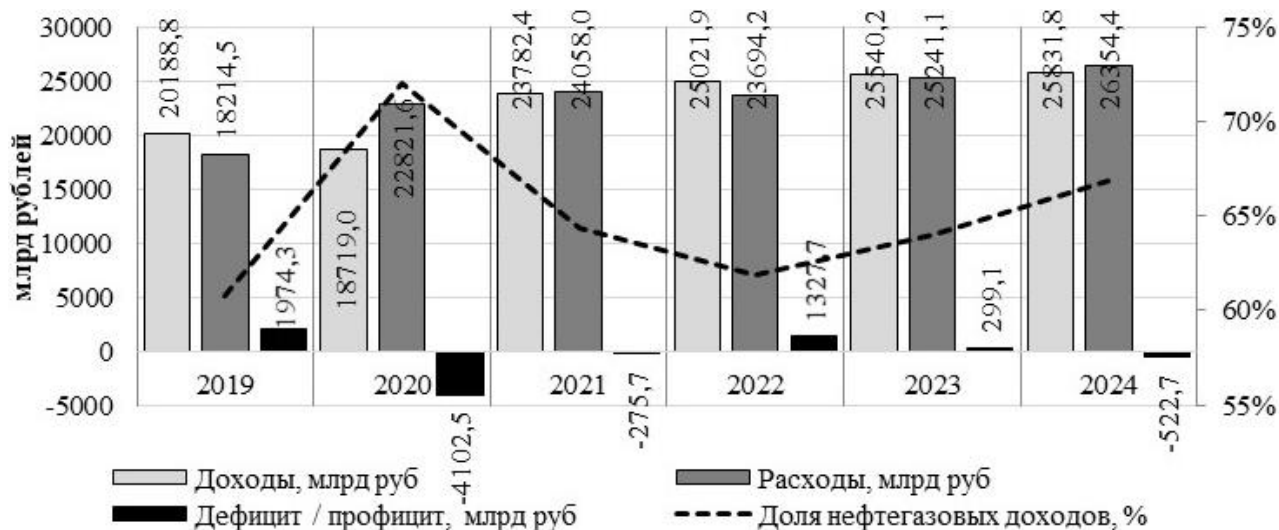


Рисунок 1. Доля нефтегазовых отраслей в доходах и расходах бюджета Российской Федерации (2019-2021 гг. – отчётные значения, 2022-2024 гг. – планируемые значения)

Figure 1. The oil and gas industries' share in the revenues and expenditures of the Russian Federation's budget (2019-2021 – reporting values, 2022-2024 – planned values)

Источник: составлено авторами по данным Министерства Финансов РФ [6]
 Source: compiled by the authors according to the Ministry of Finance of the Russian Federation [6]

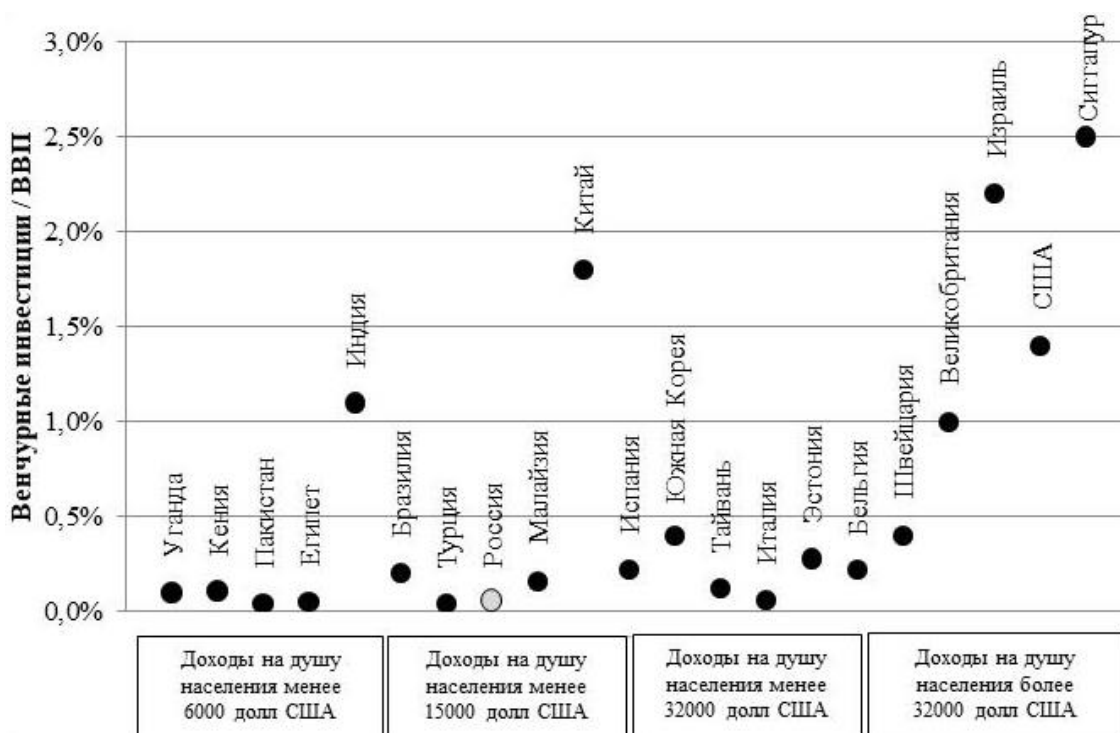


Рисунок 2. Сравнение некоторых стран по уровню венчурных инвестиций к ВВП
 Figure 2. Comparison of some countries by the venture investments to GDP level

Источник: составлено авторами по данным WIPO [9]
 Source: compiled by the authors according to WIPO [9]

Как видно из представленной на рисунке информации, по степени развития венчурных инвестиций Россия в своей категории стран (с доходом на душу населения от 6 до 15 тысяч долларов США) находится на уровне Турции, Мексики, Польши, Аргентины. Между тем размеры этих стран и экономик, конечно, несопоставимы между собой. В целом достаточно низкая (примерно 0,06% в ВВП) доля

венчурного финансирования создаёт барьеры для инновационного развития экономики страны. В условиях слабой инновационной активности организаций растут износ и устаревание производственного аппарата (особенно в малом и среднем бизнесе), достигающие 61% по машинам и оборудованию и 52% по сооружениям [10]. В условиях значительной импортозависимости ослабевают позиции

отечественных организаций не только на внешних, но и на внутренних рынках, подрывается технологический суверенитет и безопасность страны. Для такого огромного государства, как Российская Федерация, это совершенно не допустимо, особенно в условиях действия объявленных нашей стране разнообразных санкций и т.д.

Среди наиболее импортозависимых отраслей, импортные поставки продукции и комплектующих для которых осуществляются в том числе из стран, совершающих в отношении России недружественные действия [11]:

- фармацевтическую отрасль, где доля импорта из стран, наложивших санкции на торговлю с Россией, составляет около 48% в конечном потреблении;
- химическую – по разным категориям товаров импортозависимость составляет от 26% (по пластмассовым и резинотехническим изделиям) до 44% (по лакам и краскам);
- целлюлозно-бумажную – зависимость от импорта из «недружественных» стран составляет около 19%;
- телекоммуникационную отрасль, где зависимость от зарубежного программного обеспечения достигает 68% от конечного потребления;
- автомобилестроение – доля импорта в конечном и промежуточном потреблении составляет около 26%;
- машиностроение (особенно в части дефицита подшипников, использующихся в огромном количестве машиностроительной продукции, потребность в которых до последнего времени балансировалась импортом, в размере около половины рынка);
- лёгкую промышленность – импортозависимость составляет от 80% до 90% по разным категориям товаров (от обуви и одежды до игрушек).

По мнению авторов, названные и другие диспропорции в отечественной экономике порождены, как уже отмечалось, многими причинами, среди которых одна из наиболее значимых – все еще встречающаяся на практике подчиненность формирования и исполнения стратегических решений по отношению к решениям тактическим, нередкая подмена на практике стратегических интересов участников рынка сиюминутными тактическими интересами.

Отметим, что довольно распространенная сегодня на практике вторичность стратегических решений по отношению к тактическим, а также имеющиеся сложности в процессах разработки и реализации стратегических решений объясняются действием как субъективных, так и некоторых объективных факторов, среди которых все чаще стали

заявлять о себе принципиально новые. В числе последних можно назвать, например, факторы, отражающие произошедшие в последние годы перемены в понимании самих организаций как материальных объектов и основных субъектов рыночной деятельности, от результатов функционирования которых прямо зависят успехи в достижении намеченных стратегических целей.

Согласно традиционным взглядам, каждая из организаций в материальном плане обычно ассоциируются (в теории, на практике, да и вообще большинством обычных людей) с неким конкретным имущественным комплексом, обязательно имеющем в своем составе определенные строения, помещения и другие имущественные объекты, находящиеся непременно на четко ограниченной автономной территории, на которой производится материальная продукция (оказываются услуги) и работает персонал. Между тем сегодня подобные взгляды на понимание организаций уже не являются преобладающими, в силу все ускоряющегося формирования, так называемых, «распределенных» организаций, подразделения которых могут быть рассредоточены по всему миру. Такие организации часто не имеют привычно фиксированных территориальных границ (в том числе между производителями продукции, клиентами и поставщиками, между отдельными службами внутри организаций) и располагают персоналом, значительная доля которого (иногда даже весь персонал) работает на «удаленной» основе. Меняются и сами бизнес-процессы в организациях. Например, высокий уровень доступа IT-технологий для широкого спектра компаний предоставляет новые возможности для сбора и анализа информации о рынках и потребителях, а также реализации стратегии маркетинговых коммуникаций [12].

Рассматривать подобные организации следует в двух аспектах. Во-первых, как организации, использующие технологии распределённого управления, в частности передающие часть бизнес-процессов на аутсорсинг и использующие метод «виртуального офиса», но при этом выпускающие реально осязаемые физические продукты производственного и индивидуального назначения (к примеру, сталь, мебель, одежду и пр.). Во-вторых, как организации, выпускающие IT-продукцию и товары символической стоимости: программное обеспечение, онлайн-платформы для игровых и образовательных целей, сайты и платформы для интернет-торговли и обмена информацией, майнинга криптовалют, NFT-токены данных.

Основной отличительной особенностью нового типа организаций является главенствующая

роль интеллектуального капитала и интеллектуальной собственности в процессах формирования добавленной стоимости готового продукта. Не вызывает сомнений, что новый тип организаций требует использования в текущем и стратегическом управлении своим функционированием принципиально новых бизнес-моделей. При этом, как показывает практика, новые бизнес-модели все в большей мере должны быть ориентированными на потребителей, а их основные элементы должны базироваться на принципах распределённого производства и управления, на проектной, сетевой и информационно-цифровой экономике. В такой экономике границы между организацией, собственниками и рынком стираются ввиду взаимопроникновения данных экономических категорий друг в друга [13].

Отметим, что в настоящее время экономика все в большей мере превращается в многоуровневую, где классические бизнес-модели B2B (business-to-business), B2C (business-to-customer) дополняются моделями B2G (business-to-government), C2B (customer-to-business), P2P (peer-to-peer). В качестве примера заметим, что часто применяемая организациями стратегия аутсорсинга появилась именно благодаря бизнес-модели C2B, где классические границы организации фактически размываются и участие в процессе управления бизнес-системами начинают принимать стейкхолдеры её развития. В целом же можно полагать, что со временем преобладающими в организациях станут стратегии, основывающиеся на моделях с условной формулой X2X (someone-to-someone), где контрагентом по сделке может быть абсолютно любое физическое или юридическое лицо. Правильный выбор бизнес-моделей для той или иной организации в настоящее время и в перспективе – необходимое исходное условие для успешного решения и сочетания организациями стратегических и тактических задач, для их устойчивого и эффективного функционирования [14].

Будущие стратегии развития организаций – весьма интересный предмет исследования и, возможно даже, предмет изучения студентами вузов самостоятельной учебной дисциплины. Однако рассмотрение таких стратегий выходит за рамки содержания настоящей статьи, важнейшей задачей которой является ознакомление не с будущими, а с трансформацией стратегического управления и поиска места и роли стратегий в существующей экономической системе. При этом важнейшая проблема для нынешних и будущих руководителей – это выбор подходящей стратегии из множества альтернатив, что может привести к ошибочной универсализации и унификации всех стратегий по одному шаблону. Однако это не значит, что достаточно выбрать одну единственную стратегию для

всех уровней организации и экономики, так как единой и всеобъемлющей стратегии «для всего» просто не существует. Вместе с тем организации обязательно должны иметь главную стратегию развития и множество других стратегий, взаимосвязанных с ней, её детализирующих и дополняющих. Каждая из множества таких стратегий должна быть предназначена для применения в своём конкретном случае и ориентирована на достижение своих четко обозначенных целей.

Например, для закупочной деятельности организаций – это будут стратегии поставок, для отдела сбыта – маркетинговые стратегии и т.п. То есть, речь идет об обязательном наличии в организациях комплекса разных стратегий, иерархически связанных (соподчиненных) между собой, реализуемых на разных уровнях управления, как правило, одновременно. В качестве наглядного примера можно привести стратегии и стратегические решения компании X5 Retail Group, где реализация корпоративной стратегии и стратегий бизнес-единиц соподчинена целям устойчивого развития ООН (рис. 3).

Компании определяют наиболее приоритетные стратегии, на которые выделяет большую часть ограниченных финансовых, организационных, информационных, кадровых и прочих видов ресурсов. Современные многонациональные и диверсифицированные компании стремятся к открытости и информационной прозрачности [16], в том числе по реализации стратегий. В частности, в случае компании X5 Retail Group – это эффективное использование энергии, защита данных, взаимодействие с клиентами, управление отходами, безопасность и качество продукции и деловая этика.

Данные стратегии охватывают как различные бизнес-системы и подразделения организации, так и её внешнее окружение. Это обусловлено тем, что организации выступают в качестве структурообразующих элементов национального хозяйства, которые определяют не только потенциал страны, но и прилегающих к организациям территорий [17].

Следовательно, стратегии развития организаций и их цели не могут ограничиваться исключительно внутренней средой самих организаций. Дело в том, что любые организации создаются в расчете на успешное функционирование во внешней среде, поставляя в неё производимую продукцию (услуги) и приобретая там же необходимые для производства материальные, энергетические, информационные, денежные и другие ресурсы. Поэтому стратегии и цели развития организаций не могут ограничиваться лишь микросредой отдельной хозяйствующей единицы, а с неизбежностью будут выходить за её пределы, затрагивая как мезо-, так и макросреду.

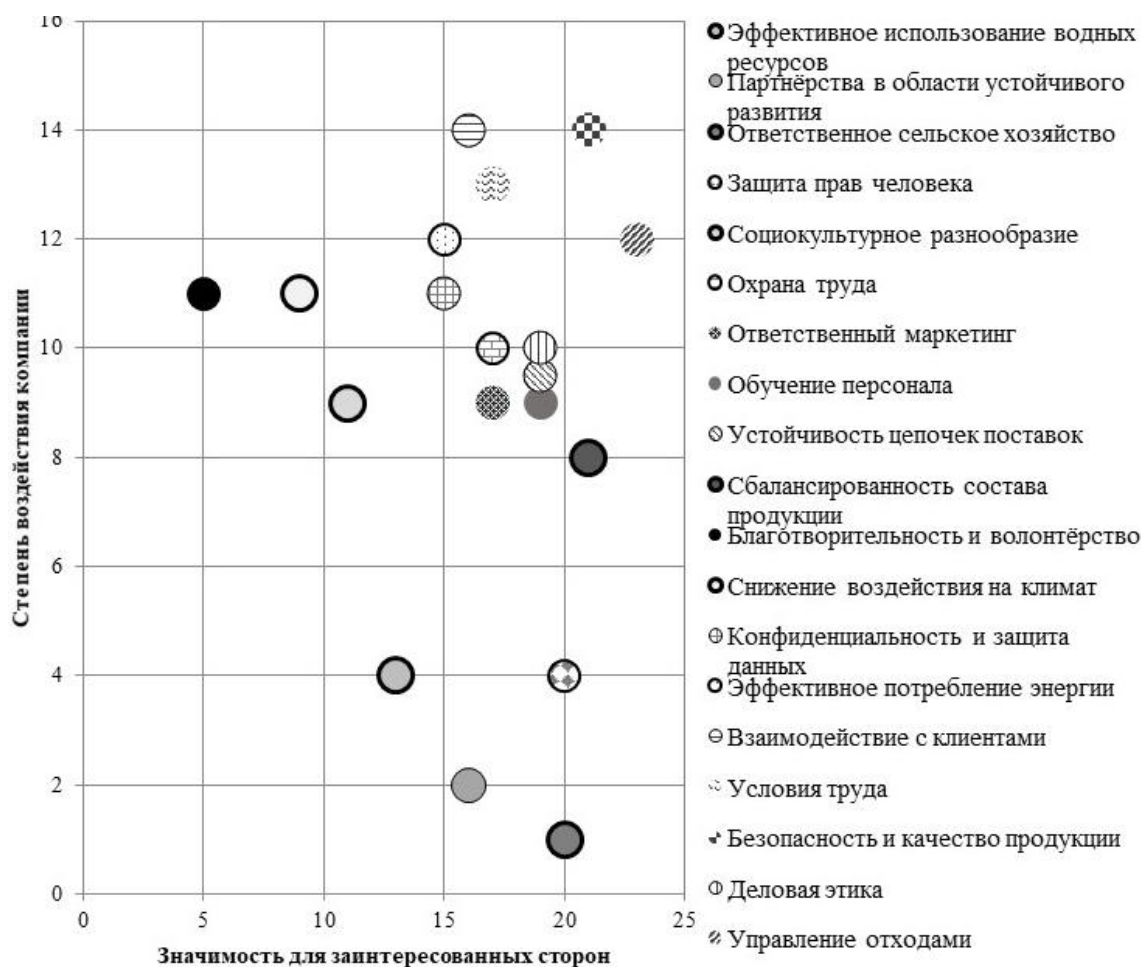


Рисунок 3. Пример матрицы стратегий и стратегических решений компании
Figure 3. Example of the strategies and strategic decisions matrix of the company

Источник: составлено авторами по данным компании X5 Retail Group [15]
 Source: compiled by the authors according to X5 Retail Group [15]

К примеру, крупные ТНК, реализуя свою стратегию ценообразования, оказывают заметное влияние на другие организации и конечную стоимость их продукции, причем это влияние будет обязательно ощущаться на микро-, мезо- и макроуровнях. Реализация тех или иных стратегий развития менее крупными организациями так же будет затрагивать мезо- и макросреду, однако в значительно меньших и не в столь очевидных масштабах. В свою очередь, реализация каких-либо стратегий на более высоких уровнях – отраслевом, региональном или же глобальном (яркий пример стратегий глобального уровня – достижение целей устойчивого развития, реализуемых под патронажем Организации Объединенных Наций), будет столь же неизбежно (в меньшей или большей мере) сказываться на стратегиях, планируемых и реализуемых в мезо- и микросреде, на уровне отдельных организаций.

ДИСКУССИЯ

В силу взаимозависимости и взаимообусловленности стратегий, реализуемых на разных

уровнях управления, очень важно рассматривать стратегии не просто как нормативные документы, задающие направление развития и целевые показатели на определённый срок, но как совокупность стратегических решений. Как «социально-экономические системы, включающие материальную, организационную, социальную и иные составляющие» [18], не противоречащие друг другу, не работающие друг против друга, соревнуясь, чья сильнее. Такая же непротиворечивость между отдельными стратегическими решениями должна наблюдаться и на всех других уровнях управления, позволяющая проводить единую государственную политику, основанную на системной взаимосвязке всех стратегий, учитывающих в себе интересы развития организаций на микро-, мезо- и макроуровнях.

Эта системность стратегий выражается не только в отраслевых, географических, институциональных аспектах, но и в межвременном рассмотрении. Как на уровне государства крайне важна преемственность экономико-политического курса,

так и на уровне руководства организаций крайне важно, чтобы реализация стратегии не прерывалась, даже если меняются собственники и менеджмент, иначе время, потраченное на достижение целей, которые были отменены, будет, фактически, потрачено впустую. Поэтому к вопросам выбора и разработки стратегий нужно подходить со всей тщательностью. Стратегическое планирование и управление, реализация, контроль, оценка совершенных действий должны быть построены так, чтобы учитывать будущие изменения во внутренней и внешней среде организации, и, как ни парадоксально это звучит, быть независимыми от лиц, которые эту стратегию исполняют.

Из истории мы знаем, что чем на больший период был составлен и выполнен стратегический план, тем более успешно функционировала организация. И это правило действительно работало ещё до конца XX века. Однако наблюдаемое сегодня быстрое ускорение научно-технологического прогресса, прежде всего, в сферах, связанных с цифровизацией общества, информационными технологиями, с появлением новых областей научных знаний и устареванием знаний ранее накопленных, с возникновением новых профессий и т.п., – всё это изменило подходы к пониманию сущности и содержания стратегий, стратегического планирования, стратегического развития и стратегического управления организациями.

Если раньше стратегический план мог считаться почти неизменяемым документом, разработанным на 5-10-15-20 лет вперёд, то теперь сроки в 15-20 лет, на наш взгляд, относятся скорее не к стратегическому планированию, а к работам по прогнозированию развития организаций, или даже к такой относительно новой научной и учебной дисциплине, как «форсайт», представляющей собой специальный метод моделирования будущего, базирующийся на экспертных оценках и экспертных представлениях возможного будущего.

На важность и необходимость создания в стране целостной системы стратегического планирования и управления неоднократно обращал внимание Президент Российской Федерации В.В. Путин. Так, выступая на заседании Совета безопасности РФ в сентябре 2021 г., он отметил, что необходимо «создавать современные, выверенные, нацеленные на конкретные результат планы и программы, которые будут настраивать все органы власти, гражданское общество в целом, деловые круги работать в единой логике и вместе добиваться достижения приоритетных целей ради успешного благополучного будущего России» [19]. По результатам заседания были подготовлены Основы государственной политики в сфере стратегического планирования РФ, акцентирующие

работу на скоординированности и системности стратегических мер государства, бизнеса и науки по достижению национальных интересов. При этом двумя месяцами ранее (в июле того же года) был принят еще один Указ Президента РФ, утвердившего Стратегию национальной безопасности Российской Федерации. Указом установлено, что данная Стратегия «...основана на неразрывной взаимосвязи и взаимозависимости национальной безопасности Российской Федерации и социально-экономического развития страны» и «является базовым документом стратегического планирования, определяющим национальные интересы и стратегические национальные приоритеты Российской Федерации, цели и задачи государственной политики в области обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу» [20].

Поскольку во исполнение названных документов, подобные решения были приняты так же правительственными, отраслевыми и региональными органами, изложенное позволяет говорить о корректировке в России на государственном уровне механизма хозяйствования, в котором роль стратегических решений в планировании и управлении должна быть существенно изменена. Она должна быть перемещена на передний план и стать одной из главных. При этом все организации (и государственные и частные) должны работать в единой системе положений, регламентируемых рамками этого механизма, призванного от лица государства дать руководителям и специалистам необходимый методический аппарат для рационального формирования стратегических планов и управление их реализацией.

Общий механизм реализации стратегий на микро-, мезо- и макроуровне представлена на рис. 4.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведённого исследования можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия организации выступает важнейшим фактором формирования конкурентных преимуществ, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности организации. При этом если достижение конкурентоспособности в среднесрочной перспективе в современных условиях ещё возможно в условиях закрытости содержания стратегии от заинтересованных сторон, то получение долгосрочных внешних инвестиций почти полностью связано с прозрачностью стратегии организации. В условиях становления рыночной системы закрытость своих долгосрочных планов от конкурентов была нормой и даже поощрялась собственниками и менеджментом. Однако в условиях глобализации и взаимопроникновения компаний на международные рынки в бизнес-этику вошло

правило публикации своих стратегических интересов в ежегодных отчётах. Конечно, способы их достижения и тактические приёмы оставались предметом коммерческой тайны.

Немаловажную роль здесь сыграли ИТ-технологии, позволяющие отслеживать работу компаний на всех рынках их операционной деятельности, для чего были созданы специальные

программы как на абсолютно легальных основаниях, так и в сфере теневой экономики. В итоге сначала крупные ТНК, а затем и остальные компании стали афишировать свои стратегии, в том числе в привязке к стратегиям устойчивого развития ООН. Это стало своеобразным знаком качества работы компаний и их инвестиционной, финансовой и социальной надёжности.

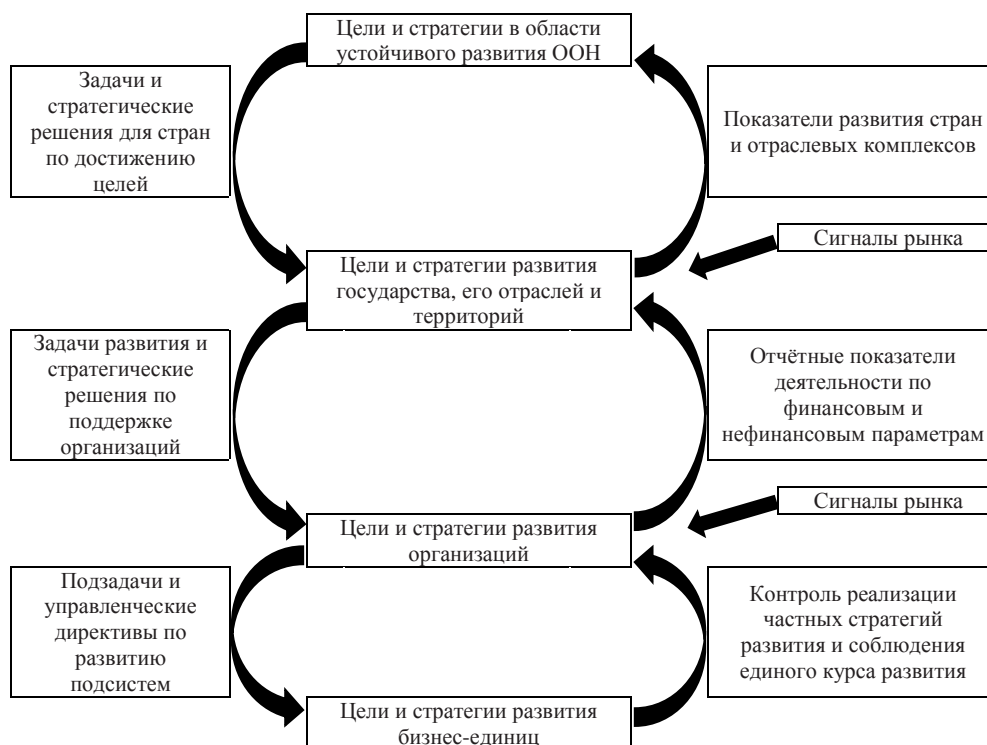


Рисунок 4. Место стратегий в развитии организаций в национальной экономике
Figure 4. The strategies' place in the organizations' development in the national economy

Источник: составлено авторами
 Source: compiled by the authors

2. Организациям требуется средне- и долгосрочная стратегия независимо от политико-экономической конъюнктуры и степени выраженности рисков на внешних рынках. В таком случае горизонты планирования сдвигаются, становятся более короткими, но сама идея деления временных периодов на средне- и долгосрочные остаётся. Ситуация схожа с бизнес-планированием: даже хорошо написанный бизнес-план переделывается 2-3 раза по ходу реализации проекта, просто потому что в принципе невозможно предусмотреть все изменения и тренды внешней среды. И задача разработчиков заключается не в том, чтобы всё предусмотреть, а чтобы гибко реагировать и адаптироваться к изменениям.

Стратегическое планирование и управление работают на аналогичных принципах. Причём не только на уровне организации, но и на отраслевом, страновом и международном уровнях, так как в эпоху кризиса лучше иметь план, требующий корректировки, чем не иметь плана вовсе. В прин-

ципе, появление такого нового научного направления как форсайт и стало следствием этого постулата, благодаря чему в России, например, такой форсайт проводился до 2050 и 2100 г., США и ЕС публикуют отчёты о глобальных трендах на 20 лет [21, 22, 23]. Здесь можно провести параллель, что как страны, развивающие стратегическое планирование на государственном уровне, добиваются конкурентных преимуществ и становятся сверхдержавами, так и организации, внедряющие реализацию стратегических планов на всех уровнях управления и бизнес-единицах, повышают свою эффективность и становятся транснациональными.

3. Работу системы стратегий и стратегических решений от наднационального уровня до уровня бизнес-единиц можно сравнить с системой с положительной обратной связью. Эффективность реализации стратегии на более низком уровне обусловлена стратегиями более высокого уровня. Наиболее ярко это проявляется по линиям «государство – отрасль – территория – организация», так как

реализация наднациональных стратегий – более сложный процесс, зависящий от политической ситуации, участия страны в международных организациях и ратификации тех или иных соглашений. Внутри отдельно взятой страны работа организаций зависит от стратегической поддержки приоритетных отраслей, стратегического курса, касающегося курсов валют, импортозамещения, протекционизма, ключевой ставки процента и прочих факторов.

Идентичную картину можно видеть и в купной ТНК, и в малом бизнесе, где главная стратегия развития организации определяет работу соподчинённых стратегий бизнес-подразделений: снабжения, сбыта, маркетинга и прочих. При этом

реализация и эффективность стратегий более высокого уровня зависит от результатов, которые демонстрируют стратегии более низкого уровня. К примеру, цели стратегии инновационного развития территории не будут достигнута без заявленных результатов на уровне организаций, являющихся её резидентами. Именно эту двойную взаимозависимость и имеют в виду, говоря про единую и сбалансированную систему стратегического планирования и управления организациями.

*Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов.*

The authors declare no conflict of interest.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Назаров А.Г.** Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий. *Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право.* 2019. № 2. С. 102-116. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-2-102-116.
2. **Селиванова У.И.** Методика определения глубины и периодичности мониторинга внешней среды предприятия для стратегического планирования. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин].* 2015. № 01(23). С. 92-98.
3. **Мерзликина Г.С., Митина Т.Е.** Модели управления стратегическими изменениями в организации. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин].* 2015. № 03(25). С. 92-99.
4. **Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.** Стратегическое управление организацией: учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2020. 239 с. DOI: 10.12737/2861.
5. **Клейнер Г.Б.** Стратегии бизнеса: аналитический справочник. М.: КОНСЭКО. 1998. 443 с.
6. Министерство Финансов Российской Федерации. Бюджет для граждан. К проекту федерального закона о федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2021/10/main/BDG_proekt_2022-2024.pdf.
7. **Тумин В.М., Костромин П.А., Тумин В.В.** О проектах, проектной деятельности и их роли в экономике предприятий. *Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право.* 2021. № 2. С. 46 – 61. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-2-46-61.
8. Федеральная служба государственной статистики. Товарная структура импорта. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3-1_torg.xlsx.
9. World Intellectual Property Organization. Глобальный инновационный индекс 2020 г. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_gii_2020_keyfindings.pdf.
10. Федеральная служба государственной статистики. Степень износа основных фондов на конец года по видам экономической деятельности. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/St_izn_of_ved.xlsx.
11. РБК Тренды. 5 отраслей, в которых будет сложнее всего заместить импорт. <https://trends.rbc.ru/trends/industry/62cee0039a7947a572ab50c1>.
12. **Архипова Н.И., Гурьева М.Т.** Современные тенденции развития цифрового маркетинга. *Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право.* 2018. № 1. С. 9-21. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-1-9-21.
13. **Клейнер Г.Б.** Стратегия предприятия. М.: Дело. 2008. 567 с.
14. **Бобрышев А.Д., Тумин В.М., Зенкина Е.В.** Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 289 с. DOI: 10.12737/textbook_5b519180563f24.57747020.

REFERENCES

1. **Nazarov A.G.** Classification and systematization of development strategies of industrial enterprises. *RSUH bulletin. Series Economics. Management. Law.* 2019. N 2. P. 102-116. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-2-102-116. (in Russian).
2. **Selivanova U.I.** Method of establishing intensity and periodicity of monitoring of external environment for strategic planning. *Ivecofin.* 2015. N 01(23). P. 92-98. (in Russian).
3. **Merzlikina G.S., Mitina T.E.** Conceptual bases of modeling controls strategic changes. *Ivecofin.* 2015. N 03(25). P. 92-99. (in Russian).
4. **Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M.** Strategic management of the organization, textbook. Moscow: INFRA-M. 2020. 239 p. DOI: 10.12737/2861. (in Russian).
5. **Kleiner G.B.** Business Strategies, analytical handbook. Moscow: CONSECO. 1998. 443 p. (in Russian).
6. Ministry of Finance of the Russian Federation. Budget for citizens. To the draft federal law on the federal budget for 2022 and for the planning period of 2023 and 2024. https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2021/10/main/BDG_proekt_2022-2024.pdf. (in Russian).
7. **Tumin V.M., Kostromin P.A., Tumin V.V.** About projects, project activities and their role in the economy of enterprises. *RSUH/RGGU bulletin. Series Economics. Management. Law.* 2021. N 2. P. 46-61. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-2-46-61. (in Russian).
8. Federal State Statistics Service. The commodity structure of imports. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3-1_torg.xlsx. (in Russian).
9. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2020 https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_gii_2020_keyfindings.pdf. (in Russian).
10. Federal State Statistics Service. The degree of depreciation of fixed assets at the end of the year by type of economic activity. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/St_izn_of_ved.xlsx. (in Russian).
11. RBC Trends. 5 industries in which it will be most difficult to replace imports. <https://trends.rbc.ru/trends/industry/62cee0039a7947a572ab50c1>. (in Russian).
12. **Arkhipova N.I., Gurieva M.T.** Modern trends in the development of digital marketing. *RSUH/RGGU bulletin. Series Economics. Management. Law.* 2018. N 1. P. 9-21. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-1-9-21. (in Russian).
13. **Kleiner G.B.** Enterprise Strategy. Moscow: Delo. 2008. 567 p. (in Russian).
14. **Bobryshev A.D., Tumin V.M., Zenkina E.V.** Business models in the management of sustainable development of enterprises: textbook. Moscow: INFRA-M. 2020. 289 p. DOI: 10.12737/textbook_5b519180563f24.57747020. (in Russian).

15. X5 Retail Group. Отчёт об устойчивом развитии. https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Sustainability_Report_2020_RUS.pdf.
16. **Тумин В.М., Лабзунов П.П., Костромин П.А.** Современное состояние информационной прозрачности отечественных предприятий в контексте повышения их инвестиционной привлекательности. *Микроэкономика*. 2016. № 2. С. 39-47.
17. **Тумин В.М., Тумин В.В., Аленина Е.Э., Костромин П.А.** К вопросу об отборе производств для включения их в стратегические планы перспективного развития территорий. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2019. № 03(41). С. 38-45.
18. **Клейнер Г.Б.** Системный подход к стратегии предприятия. *Современная конкуренция*. 2009. № 1. С. 100-118.
19. РИА Новости. Путин призвал создать целостную систему стратегического планирования. <https://ria.ru/20210927/putin-1752012713.html>.
20. Указ Президента РФ № 400 от 02.07.2021 «Стратегия национальной безопасности Российской Федерации». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/.
21. Archipelago 2121. Как мы и наши дети проживем следующие 100 лет? Результаты форсайта столетия. <https://drive.google.com/file/d/17PUI3Mcaf7MX6-iFoWQ4l-WmghrxexzLO/view?usp=sharing>.
22. National Intelligence Council. Global Trends 2040. https://www.odni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf.
23. European Parliament. Global Trends to 2035. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/603263/EPRS_STU\(2017\)603263_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/603263/EPRS_STU(2017)603263_EN.pdf).
15. X5 Retail Group. Sustainable Development Report. https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Sustainability_Report_2020_RUS.pdf. (in Russian).
16. **Tumin V.M., Labzunov P.P., Kostromin P.A.** The current state of domestic enterprises' information transparency in the context of increasing their investment appeal. *Microeconomics*. 2016. N 2. P. 39-47. (in Russian).
17. **Tumin V.M., Tumin V.V., Alenina E.E., Kostromin P.A.** To the question of the selection of productions to include them in strategic plans for the perspective development of territories. *Ivecofin*. 2019. N 03(41). P. 38-45. (in Russian).
18. **Kleiner G.B.** A systemic approach towards a business strategy. *Journal of modern competition*. 2009. N 1. P. 100-118. (in Russian).
19. RIA News. Putin called for the creation of an integrated strategic planning system. <https://ria.ru/20210927/putin-1752012713.html>. (in Russian).
20. Decree of the President of the Russian Federation № 400 of 02.07.2021 "National Security Strategy of the Russian Federation". http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/. (in Russian).
21. Archipelago 2121. How will we and our children live the next 100 years? The results of the foresight of the century. <https://drive.google.com/file/d/17PUI3Mcaf7MX6-iFoWQ4l-WmghrxexzLO/view?usp=sharing>. (in Russian).
22. National Intelligence Council. Global Trends 2040. https://www.odni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf.
23. European Parliament. Global Trends to 2035. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/603263/EPRS_STU\(2017\)603263_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/603263/EPRS_STU(2017)603263_EN.pdf).

Поступила в редакцию 30.08.2022
Принята к опубликованию 12.09.2022

Received 30.08.2022
Accepted 12.09.2022