

# Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования\*

Сасаев Н. И.

Московская школа экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; msemu@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Изменения, связанные с усилением существующих трендов, трансляцией глобальных тенденций на региональный и национальные уровни, зарождением новых трендов и их масштабизацией до мирового уровня, приводят к трансформации условий и появлению новых стратегических факторов экономического развития. Данный нестационарный процесс, декларирующий как негативные, так и позитивные аспекты, усложняет мониторинг, поиск и выбор долгосрочных ориентиров отраслевого развития экономики, что обосновывает актуальность развития методологического аппарата стратегирования отраслей.

Отраслевая стратегия, разработанная в соответствии с общей теорией стратегии и методологией стратегирования, основоположником которой является академик, Иностранный член РАН В. Л. Квинт, призвана систематизировать и учитывать изменчивость условий, многообразие стратегических факторов и возникающие возможности, декомпозировать последние до уровня стратегических приоритетов, реализация которых будет генерировать высокую эффективность на всем горизонте стратегирования.

При этом общая теория стратегии является молодой наукой, находясь в постоянном соприкосновении с практикой, теоретические основы и методологические положения ее основных направлений, включая отраслевое, еще находится на этапе формирования и совершенствования.

Принятие верных и обоснованных стратегических решений все больше зависит от глубины изучения объекта стратегирования. В связи с этим, целью данной статьи стало раскрытие одного из подготовительных этапов к разработке стратегии, а именно изучение отрасли как объекта стратегирования.

В статье обосновывается необходимость разделения анализа отрасли как объекта стратегирования на два этапа: стратегическая диагностика (изучение основных характеристик, особенностей, текущей траектории развития и потенциала) и OTSW-анализ (изучение объекта отраслевой стратегии с позиции поиска будущих перспектив, выбора вектора долгосрочного развития и формирования траектории движения по выбранному направлению). Помимо этого, автором указываются потенциальные элементы стратегической диагностики отрасли как объекта стратегирования и раскрываются ключевые аспекты каждого из направлений анализа.

**Ключевые слова:** стратегия, отраслевое стратегирование, стратегическая диагностика, OTSW-анализ, отрасль, объект стратегирования

**Для цитирования:** Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 58–68.

## Strategic Diagnostics of the Industry as a Strategizing Object

Nikita I. Sasaev

Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; msemu@mail.ru

## ABSTRACT

The changes associated with the strengthening of existing trends, the translation of global trends to regional and national levels, the emergence of new trends and their scaling up to the world level, leads to a transformation of conditions and the emergence of new strategic factors of economic development. This non-stationary process, which declares both negative

\* Исследование выполнено при поддержке Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем».

and positive aspects, complicates the monitoring, search and selection of long-term guidelines for the industrial development of the economy, which justifies the relevance of the development of the methodological apparatus for strategizing industries.

The industrial strategy developed in accordance with the general theory of strategy and the methodology of strategizing, the founder of which is Foreign Member of the Russian Academy of Sciences Vladimir L. Kvint, is designed to systematize and take into account the variability of conditions, the variety of strategic factors and emerging opportunities, decompose the latter to the level of strategic priorities, the implementation of which will generate high efficiency over the entire horizon of strategizing.

At the same time, the general theory of strategy is a young science, being in constant contact with practice, the theoretical foundations and methodological provisions of its main directions, including industrial, are still at the stage of formation and improvement.

Making correct and reasonable strategic decisions increasingly depends on the depth of studying the object of strategizing. In this regard, the purpose of this article was to disclose one of the preparatory stages for the development of a strategy, namely, the study of the industry as an object of strategizing.

The article justifies the necessity of dividing the analysis of the industry as an object of strategizing into two stages: strategic diagnostics (the study of the main characteristics, features, the current trajectory of development and potential), and OTSW-analysis (the study of the object of industrial strategizing from the position of searching for future prospects, choosing a vector of long-term development and forming a trajectory of movement in the chosen direction). In addition, the author indicates the potential elements of strategic diagnostics of the industry as an object of strategizing and reveals the key aspects of each of the areas of analysis.

**Keywords:** strategy, industrial strategizing, strategic diagnostics, OTSW-analysis, industry, strategizing object

**For citing:** Sasaev N. I. Strategic Diagnostics of the Industry as a Strategizing Object // Administrative consulting. 2021. N 9. P. 58–68.

## Введение

Изменения, связанные с усилением существующих трендов, трансляцией глобальных тенденций на региональный и национальные уровни, зарождением новых трендов и их масштабизацией до мирового уровня, приводят к трансформации условий и появлению новых стратегических факторов экономического развития [7; 10; 30]. Данный нестационарный процесс, декларирующий как негативные, так и позитивные аспекты, усложняет мониторинг, поиск и выбор долгосрочных ориентиров отраслевого развития экономики [9; 15; 26; 34].

С одной стороны, такие вызовы и шоки, как ухудшение экологии и эпидемиологической обстановки, энергетические, политические и экономические кризисы, создают новые ограничения для развития отраслей экономики, что, прежде всего, выражается в сжатии ресурсной базы, снижающей обеспеченность природными ресурсами, материальными, финансовыми средствами, а также в снижении технологической и технической оснащенности. Тем не менее данная трансформация открывает и новые стратегические возможности развития того или иного направления [2; 6; 24].

Отраслевая стратегия, разработанная в соответствии с общей теорией стратегии и методологией стратегирования [13], основоположником которой является академик, Иностранный член РАН В. Л. Квинт, призвана систематизировать и учитывать изменчивость условий, многообразие стратегических факторов и возникающие возможности, декомпозировать последние до уровня стратегических приоритетов, реализация которых будет генерировать высокую эффективность на всем горизонте стратегирования [12].

Сущностно любая стратегия, будь то национальная, региональная или отраслевая [16], является результатом глубокого анализа, сопряженного с системным и стратегическим мышлением [41], направлена на несение общественной пользы, что в ко-

нечном счете отражается на повышении качества и уровня жизни людей [11; 14; 22]. Отсюда следует, что для принятия верных и обоснованных решений необходимым является детальное изучение объекта стратегирования, особенно на ранних этапах.

Между тем, общая теория стратегии является молодой наукой, будучи в постоянном соприкосновении с практикой, теоретические основы и методологические положения ее основных направлений, включая отраслевое, еще находятся на этапе формирования и совершенствования. В связи с этим в данной статье будет раскрыт один из подготовительных этапов к разработке стратегии, а именно — изучение отрасли как объекта стратегирования.

### Стратегическая диагностика в структуре отраслевого стратегирования

Обращаясь к методологии стратегирования [37], отметим, что изучение объекта отраслевой стратегии с позиции поиска будущих перспектив, выбора вектора долгосрочного развития и формирования траектории движения по выбранному направлению заложено в процесс стратегического анализа. Данный анализ включает в себя детальный мониторинг и оценку трендов по основным группам (глобальные, национальные, региональные, отраслевые, корпоративные) [18; 35], OTSW-анализ, подразумевающий поиск и формулирование стратегических возможностей и угроз [27], а также уточнение целого спектра интересов, которые будут реализованы принятой к исполнению стратегией. Отсюда следует, что информационную базу такого анализа должна составлять только та информация, которая указывает на будущую перспективу.

С другой стороны, это не означает, что разработчики стратегии в своих научных изысканиях не берут в расчет прошлую информацию об отрасли как объекте стратегирования. Напротив, изучение ее основных характеристик и особенностей, траектории развития по которой осуществляется движение, в соответствии с принятой доктриной, также является важным в диагностировании исходного состояния стратегизируемого объекта и его текущего потенциала. Данный анализ в большей степени направлен на исследование прошлого, именно поэтому он выносится на более ранний этап стратегирования (рис. 1).

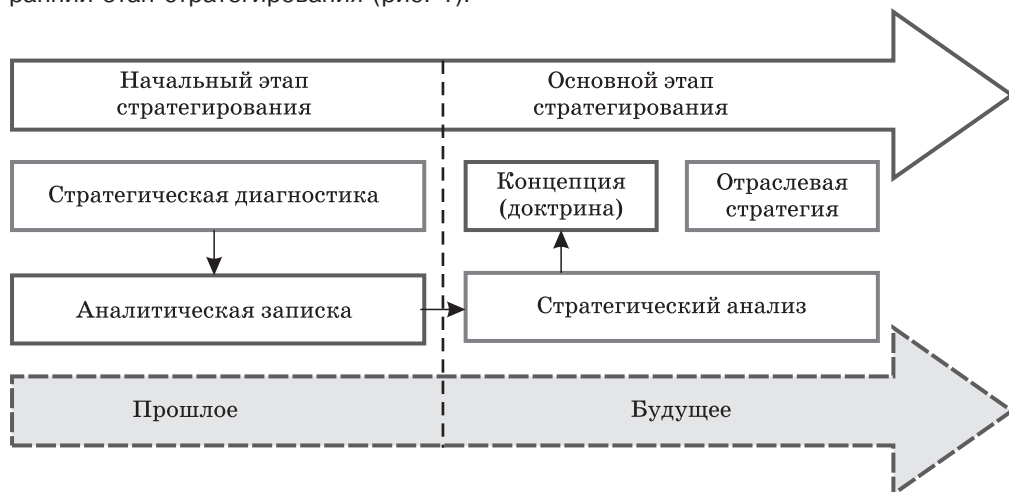


Рис. 1. Место стратегической диагностики объекта стратегирования в структуре разработки отраслевых стратегий

Fig. 1. Location of strategic diagnostics of the object of strategizing in the structure of development of industry strategies

Источник: составлено автором.

На начальном этапе стратегирования полезным и необходимым будет проведение стратегической диагностики отрасли как объекта стратегирования с целью позиционирования его в глобальной экономической системе и формирования первичного видения относительно исходного потенциала. Четкое понимание общей картины, внутренних стратегических факторов позволяет подготовить фундамент для последующей разработки творческих решений [41], конкретизировать цель разработки и реализации отраслевой стратегии, что является одним из ключевых аспектов в достижении долгосрочного успеха [39], а также сформулировать прочную систему стратегических принципов, на основе которой будет строиться и реализовываться будущая отраслевая стратегия.

### Элементы стратегической диагностики

Глубина и направления изучения отрасли как будущего объекта стратегирования и отбор показателей, раскрывающих выбранные критерии, связаны с множеством определяющих факторов: причиной и целью разработки новой отраслевой стратегии, длиной горизонта стратегирования (среднесрочный, долгосрочный, сверхдолгосрочный), масштабностью (стратегирование отдельных направлений развития отрасли, стратегирование отрасли в целом, стратегирование межотраслевых взаимосвязей или группы отраслей), иерархичностью (межнациональный, национальный, региональный уровень в системе стратегий). Между тем, можно выделить общие элементы стратегической диагностики отрасли как объекта стратегирования (рис. 2).

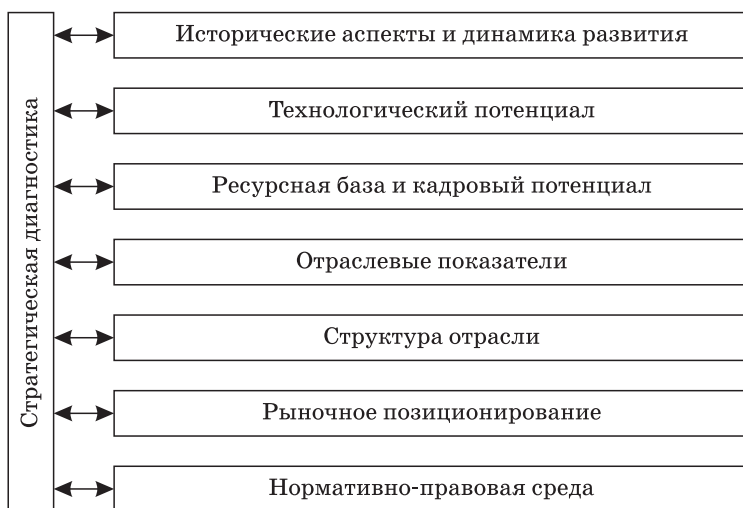


Рис. 2. Общие элементы стратегической диагностики отрасли как объекта стратегирования

Fig. 2. Common elements of strategic diagnostics of the industry as an object of strategizing

Источник: составлено автором.

### Исторические аспекты и динамика развития

Изучение исторических аспектов и динамики развития отрасли позволяет проследить, как менялась ее роль и значение в развитии народного хозяйства [26], опре-

делить, какие ценности и интересы локализованы в отрасли, изучить и обобщить как позитивный, так и негативный опыт принятия тех или иных решений [29]. Рекомендуется провести следующие пункты анализа:

- изучение предпосылок, причин и особенностей возникновения отрасли;
- выявление групп интересов, связанных с отраслевой деятельностью, а также оценка их устойчивости в динамике;
- анализ динамики развития отрасли с выделением интервалов с высокими и низкими темпами роста, а также указанием причин, способствующих этому;
- оценка устойчивости отрасли по отношению к кризисным проявлениям и шокам;
- анализ принятых стратегических решений относительно развития отрасли и оценка их эффективности при сложившихся условиях.

### **Технологический потенциал**

Изучение технологической среды и оценка технологического потенциала отрасли играют значимую роль в выстраивании будущих ориентиров ее развития [32]. В отраслевом стратегировании именно технологии и инновации позволяют генерировать наибольшую эффективность реализуемой отраслевой стратегии на протяжении всего стратегизируемого периода [5; 15; 30]. Поэтому, исследуя технологический потенциал отрасли, следует обратить внимание на:

- уровень технологической оснащенности;
- опыт имплементации технологий (в том числе передовых) и их влияние на развитие отрасли;
- наличие системы трансфера технологий и ее эффективность;
- уровень научно-технологической самостоятельности (доля зависимости от зарубежных технологий).

### **Ресурсная база и кадровый потенциал**

Одним из первостепенных принципов каждой стратегии является ресурсообеспеченность [26]: только те стратегические приоритеты будут реализованы, которые подкреплены необходимыми ресурсами [28].

Все большее внимание уделяется развитию человеческого потенциала как фактора социального-экономического развития [36; 40; 42], отсюда необходимым становится анализ трудовых ресурсов, включая профессиональные кадры [20; 31] и уровень их компетентности [21]. Таким образом, по данному направлению стратегической диагностики отрасли можно отметить необходимость изучения следующих аспектов:

- уровень обеспеченности ресурсами (материальные, финансовые, технические и т. п.), в том числе устойчивость ресурсной базы на будущую перспективу;
- доступность к ресурсной базе (внутренние или внешние источники);
- кадровый потенциал.

### **Отраслевые показатели**

Согласно основным положениям общей теории стратегии [38], отраслевое стратегирование не может быть абстрагировано от стратегий других уровней (национального, регионального, корпоративного и т. п.). В том числе от уровня интегрированности отраслевой стратегии в систему стратегий зависит как эффективность функционирования самой системы стратегий, так и каждого ее элемента в отдельности [17; 26; 30]. Прежде всего это отражается на достижении мультипликативного эффекта от принимаемых стратегических решений [25]. С этой позиции необходимо оценивать:

- влияние отрасли на экономическое развитие (городов, регионов, страны и т. п.);
- уровень интегрированности отрасли в экономику (национальный, региональный, межотраслевой, корпоративный уровень);
- вклад во внешнеторговую деятельность;
- уровень цифровизации (в том числе как инструмент организации горизонтальных и вертикальных взаимосвязей в системе стратегий).

### Структура отрасли

Реализация стратегии развития отрасли, в конечном счете, происходит на уровне составляющей ее совокупности предприятий различного масштаба, территориального размещения, ресурсного обеспечения и возможностей [26]. Важно еще на раннем этапе стратегирования понимать, что способно составить основной базис реализации разрабатываемых стратегических приоритетов, это позволяет повысить практическую разрабатываемого документа отраслевой стратегии [19; 23]. Потенциальными направлениями исследования в данном разрезе являются:

- оценка вклада участников развития отрасли (вклад обеспечивает группа предприятий-лидеров или сбалансированное распределение);
- оценка способности отраслевых участников выступать драйверами исполнения будущей стратегии;
- анализ территориально-отраслевой структуры;
- изучение барьеров входа.

### Рыночное позиционирование

Ключевая суть каждой стратегии (в том числе отраслевой) состоит в повышении качества жизни каждого человека за счет удовлетворения его потребностей и интересов [13]. Отсюда возникает необходимость определения групп основных потребителей продукции, производимой отраслью [39; 41], систематизация их интересов, а также оценка эффективности их обеспечения отраслью [3; 8]. Исследования данных аспектов могут включать в себя:

- определение ключевых потребителей и систематизацию их интересов;
- изучение ориентированности отрасли на внутренний и внешние рынки;
- анализ текущих рыночных возможностей и потенциал роста;
- оценку потенциальных конкурентов.

### Нормативно-правовая среда

Отраслевая стратегия — отдельный и комплексный документ, декларирующий общий вектор развития отрасли и направления для каждого из ее элементов. Тем не менее каждая отрасль включена в экономику государства и призвана реализовывать как общественные, так и национальные интересы [33]. Как правило, национальные и региональные интересы ретранслируются в нормативно-правовых актах<sup>1</sup>. В соответствии с этим для интегрированности отраслевой стратегии в общую систему

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 06.07.2021); Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://cdnimg.rg.ru/pril/140/28/53/strategiya2030.pdf> (дата обращения: 06.07.2021); О внесении изменений в Закон Кемеровской области «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/571049329> (дата обращения: 06.07.2021).

стратегий необходим анализ существующих стратегических документов [26]. Требуется критическая оценка принимаемых и уже реализуемых документов, так как выстраивание отраслевых стратегий на транслируемых ложных векторах развития может привести к критической неудаче<sup>1</sup>.

Итоговым результатом анализа по этому направлению становится понимание относительно текущей траектории развития, например, утвержденной на законодательном уровне в соответствующих документах, в каком нормативно-правовом поле оно достигается, какие факторы сдерживают и стимулируют достижение утвержденных ориентиров [1; 4; 17]. По данному направлению исследования отрасли как объекта стратегирования следует:

- проанализировать реализуемые стратегические документы по развитию отрасли (стратегии, программы, проекты);
- изучить существующие нормативно-правовые акты, инструменты, механизмы (способствующие развитию отрасли или, наоборот, его ограничивающие).

### Заключение

Таким образом, обоснована необходимость разделения анализа отрасли как объекта стратегирования на два этапа: *стратегическая диагностика* (изучение основных характеристик, особенностей, текущей траектории развития и потенциала) и *OTSW-анализ* (изучение объекта отраслевой стратегии с позиции поиска будущих перспектив, выбора вектора долгосрочного развития и формирования траектории движения по выбранному направлению). Указаны потенциальные элементы стратегической диагностики отрасли как объекта стратегирования и раскрыты ключевые аспекты каждого из направлений анализа.

Такой методологический подход позволяет систематизировать процесс сбора и анализа необходимой информации в процессе разработки и последующей реализации отраслевой стратегии, гарантируя принятие верных и обоснованных стратегических решений в период нестационарности, связанной с усилением существующих трендов, трансляцией глобальных тенденций на региональный и национальные уровни, зарождением новых трендов и их масштабизацией до мирового уровня, а также трансформацией условий и появлением новых стратегических факторов экономического развития.

### Литература

1. Алимуратов М. К. Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 399–408.
2. Астапов К. Л. Роль трансформационных преобразований в стратегии развития крупных компаний // Финансы. 2019. № 11. С. 42–49.
3. Баженов О. В. Рыночное позиционирование предприятий медной промышленности. Современное состояние и динамика развития отрасли // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1–3. С. 445–451.
4. Белецкий А. А. Стратегические приоритеты судостроения рыбохозяйственного комплекса России // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 62–72.
5. Быстров А. В., Ключин И. Н. Развитие трансфера технологий предприятий как фактор повышения экономической эффективности промышленного производства // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 17. С. 2461–2472.
6. Быстров А. В. Форсайт как инструмент промышленного стратегического развития // Экономика в промышленности. 2019. Т. 12, № 3. С. 248–255.

<sup>1</sup> Территория полуприцепов. Нужна ли России стратегия пространственного развития? // Журнал «Огонек» № 10 от 18.03.2019. С. 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3908584> (дата обращения: 06.07.2021).

7. Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О. Реализация кросс-отраслевых проектов на принципах экосистемности как новый вектор инновационного развития // *Инновации*. 2020. № 8. С. 65–74.
8. Гринченко М. Д. Анализ стратегических тенденций развития мясной промышленности России // *Управленческое консультирование*. 2021. № 1. С. 117–126.
9. Карасев О. И. Форсайт как инструмент определения стратегических приоритетов развития нефтегазовой отрасли в России // *Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление*. 2019. № 4. С. 44–49.
10. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб. : Ассоциация «Некоммерческое партнерство по содействию в проведении научных исследований «Институт нового индустриального развития им. С. Ю. Витте», 2021. 351 с.
11. Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 2 (68). С. 20–33.
12. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2 (Сер. «Библиотека стратега»). СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
13. Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // *Экономика в промышленности*. 2020. Т. 13, № 3. С. 290–299.
14. Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // *Вестник Российской академии наук*. 2014. Т. 84, № 5. С. 412–424.
15. Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // *Экономика и управление*. 2020. Т. 26, № 11. С. 1170–1179.
16. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // *Экономика в промышленности*. 2020. Т. 13, № 4. С. 434–447.
17. Кудряшова К. Л. Стратегические тенденции и приоритеты развития аквакультуры в России // *Управленческое консультирование*. 2018. № 1. С. 126–131.
18. Мирзиеева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 184 с.
19. Мирзиеева С. Ш. Обоснование стратегической приоритетности отраслей в структуре экономики Узбекистана // *Экономика в промышленности*. 2019. Т. 12, № 1. С. 4–17.
20. Новикова И. В. Стратегирование занятости населения как механизм минимизации ее неустойчивости // *Уровень жизни населения регионов России*. 2018. Т. 14, № 2. С. 71–77.
21. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // *Экономика в промышленности*. 2018. Т. 11, № 4. С. 318–326.
22. Новикова И. В. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе // *Экономика в промышленности*. 2020. Т. 13, № 3. С. 308–317.
23. Проворная И. В. Устойчивые тенденции развития нефтепереработки в России: региональная и организационная структура отрасли // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2019. № 1. С. 20–30.
24. Садовнича А. В. Кризис: угрозы и возможности. Влияние пандемии на стратегию развития индустрии международных промышленных выставок // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2020. Т. 223, № 3. С. 400–405.
25. Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // *Экономика и математические методы*. 2020. Т. 56. № 2. С. 52–65.
26. Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
27. Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // *Экономика в промышленности*. 2021. Т. 14, № 2. С. 153–163.
28. *Стратегирование водных ресурсов Кузбасса* : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. : ил. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»).
29. *Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе* : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2021. 373 с.
30. *Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса* : монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с.

31. *Фадеев А. М.* Кадровое обеспечение реализации шельфовых проектов в Арктике как эффективный инструмент стратегического управления нефтегазовым комплексом // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2018. № 2. С. 16–25.
32. *Филатов В. В.* Модель развития промышленного комплекса России на основе регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы // Инновации и инвестиции. 2016. № 12. С. 208–211.
33. *Цивилев С. Е.* Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 281–289.
34. *Череповицын А. Е.* Методические подходы к сценарному планированию в минерально-сырьевом комплексе // Проблемы развития территории. 2017. № 6. С. 53–67.
35. *Шаклеин К. И.* Мониторинг глобальных и национальных потребительских трендов — важный этап стратегирования (на примере отрасли кролиководства) // Управленческое консультирование. 2018. № 7. С. 154–164.
36. *Aganbegyan A. G.* Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth // Studies on Russian Economic Development. 2017. Vol. 28, N 4. P. 361–363.
37. *Kvint V. L.* Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York : Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
38. *Kvint V. L.* Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. Munchen : UVK Verlag, 2021. 128 p.
39. *Morita A.* et al. Made in Japan: Akio Morita and Sony. New York : Dutton, 1986.
40. *Nelson R. R., Phelps E. S.* Investment in humans, technological diffusion, and economic growth // The American economic review. 1966. Vol. 56. N 1/2. P. 69–75.
41. *Ohmae Kenichi.* The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. United Kingdom, McGraw-Hill Education, 1982. 283 p.
42. *Phelps E. S.* Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press, 2013.

#### Об авторе:

**Сасаев Никита Игоревич**, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук, msemu@mail.ru

#### References

1. Alimuradov M. K. The role of financial institutions in ensuring the implementation of the strategic priorities of Kuzbass / M. K. Alimuradov, K. L. Astapov, K. G. Wenger, M. K. Khabekova // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13. N 3. P. 399–408. (In rus).
2. Astapov K. L. The role of transformational transformations in the development strategy of large companies // Finance [Finansy]. 2019. N 11. P. 42–49. (In rus).
3. Bazhenov O. V. Market positioning of copper industry enterprises. Current state and dynamics of industry development // Economics and entrepreneurship [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2014. N 1-3. P. 445–451. (In rus).
4. Beletsky A. A. Strategic priorities of shipbuilding of the Russian fisheries complex // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2016. N 6. P. 62–72. (In rus).
5. Bystrov A. V., Klyukin I. N. Development of transfer of enterprise technologies as a factor in increasing the economic efficiency of industrial production // Russian entrepreneurship [Rossiiskoe predprinimatel'stvo]. 2017. Vol. 18. N 17. P. 2461–2472. (In rus).
6. Bystrov A. B. Foresight as an instrument of industrial strategic development // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2019. Vol. 12, N 3. P. 248–255. (In rus).
7. Gamidullaeva L. A., Tolstykh T. O. Implementation of cross-industry projects on the principles of ecosystem as a new vector of innovative development // Innovation [Innovatsii]. 2020. N 8. P. 65–74. (In rus).
8. Grinchenko M. D. Analysis of strategic trends in the development of the meat industry of Russia // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2021. N 1. P. 117–126. (In rus).
9. Karasev O. I. Foresight as a tool for determining strategic priorities for the development of the oil and gas industry in Russia / O. I. Karasev, E. I. Mukanina, S. S. Trostyansky, A. V. Beloshitsky // VSU Bulletin. Series: Economics and Management [Vestnik VGU. Ser.: Ekonomika i upravlenie]. 2019. N 4. P. 44–49. (In rus).

10. Kvint V.L., Bodrunov S.D. The strategy for the transformation of society: knowledge, technology, nonomics. St. Petersburg: Association S.Y. Witte Institute for New Industrial Development, 2021. 351 p. (In rus).
11. Kvint V.L., Sasaev N.I., Hvorostyanaya A.S. Strategy of the Russian bottled water industry: trends, priorities and principles // Economic revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii]. 2021. N 2 (68). P. 20–33. (In rus).
12. Kvint V.L. Strategizing concept. Vol. 2 (Series "Strategist's Library"). St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2020. 164 p. (In rus).
13. Kvint V.L. Theoretical foundations and methodology of Kuzbass strategy as the most important industrial region of Russia // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, N 3. P. 290–299. (In rus).
14. Kvint V.L., Okrepilov V.V. Quality of life and values in national development strategies // Bulletin of the Russian Academy of Sciences [Vestnik Rossiiskoi akademii nauk]. 2014. Vol. 84, N 5. P. 412–424. (In rus).
15. Kvint V.L., Hvorostyanaya A.S., Sasaev N.I. Avant-garde technologies in the process of strategy // Economics and management [Ekonomika i upravlenie]. 2020. Vol. 26, N 11. P. 1170–1179. (In rus).
16. Kozyrev A.A. Studying the methodological foundations of the strategy of socio-economic development // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, N 4. P. 434–447. (In rus).
17. Kudryashova K.L. Strategic trends and priorities of aquaculture development in Russia // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 1. P. 126–131. (In rus).
18. Mirziyoyeva S.Sh. Methodological foundations for the strategy of socio-economic development of Uzbekistan. St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2020. 184 p. (In rus).
19. Mirziyoyeva S.Sh. Substantiation of strategic priority of industries in the structure of the economy of Uzbekistan // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2019. Vol. 12, N 1. P. 4–17. (In rus).
20. Novikova I.V. The strategy of employment of the population as a mechanism to minimize its instability // Living standards of the population of the regions of Russia [Uroven' zhizni naseleeniya regionov Rossii]. 2018. Vol. 14, N 2. P. 71–77. (In rus).
21. Novikova I.V. Strategic management of the enterprise's labor resources // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2018. Vol. 11, N 4. P. 318–326. (In rus).
22. Novikova I.V. Strategic priorities for the formation of a decent life in Kuzbass / I.V. Novikova, K.V. Boyko, Yu.V. Dudovtseva, V.A. Ovchinnikov // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, N 3. P. 308–317. (In rus).
23. Provornaya I.V. Stable trends in the development of oil refining in Russia: regional and organizational structure of the industry / I.V. Provornaya, L.V. Eder, I.V. Filimonova, V.Yu. Nemov // Problems of economics and management of the oil and gas complex [Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom]. 2019. N 1. P. 20–30. (In rus).
24. Sadovnichaya A.V. Crisis: threats and opportunities. The impact of the pandemic on the strategy for the development of the industry of international industrial exhibitions // Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2020. Vol. 223, N 3. P. 400–405. (In rus).
25. Sasaev N.I. Primary assessment of the economic efficiency of strategic directions for the development of the gas industry of Russia // Economics and mathematical methods [Ekonomika i matematicheskie metody]. 2020. Vol. 56, N 2. P. 52–65. (In rus).
26. Sasaev N.I. Theoretical foundations and methodology for developing a strategy for the development of the Russian gas industry. St. Petersburg: NWIM of RANEPa, 2019. 176 p. (In rus).
27. Sasaev N.I. Fundamental basis for the formation of a new strategy culture // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2021. Vol. 14, N 2. P. 153–163. (In rus).
28. Strategy of water resources of Kuzbass: monograph / under scientific. ed. V.L. Kvint. Kemerovo: Kemerovo State University, 2021. 388 p. (Kuzbass Strategy Library). (In rus).
29. Strategy of the tourism industry and exhibition and fair activities in Kuzbass: monograph / scientific. ed. V.L. Kvint. Kemerovo: Kemerovo State University, 2021. 373 p. (In rus).
30. Strategy of economic and investment development of Kuzbass: monograph / scientific. ed. V.L. Kvint. Kemerovo: Kemerovo State University, 2021. 364 p. (In rus).
31. Fadeev A.M. Personnel support for the implementation of offshore projects in the Arctic as an effective tool for strategic management of the oil and gas complex / A.M. Fadeev, A.E. Cherepovitsyn, F.D. Larichkin, A.Yu. Tsvetkova // North and market: formation of economic order [Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka]. 2018. N 2. P. 16–25. (In rus).

32. Filatov V.V. Model of the development of the industrial complex of Russia based on the regulation of the innovation market of the sectoral economic system // Innovation and investment [Innovatsii i investitsii]. 2016. N 12. P. 208–211. (In rus).
33. Tsvilev S.E. Kuzbass 2035: national interests and strategic priorities for the development of the region // Economics in industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2020. Vol. 13, N 3. P. 281–289. (In rus).
34. Cherepovitsyn A.E. Methodological approaches to scenario planning in the mineral raw materials complex / A.E. Cherepovitsyn, F.D. Larichkin, V.D. Novoseltseva, A.M. Fadeev, L.I. Goncharova // Problems of territory development [Problemy razvitiya territorii]. 2017. N 6. P. 53–67. (In rus).
35. Shaklein K.I. Monitoring of global and national consumer trends is an important stage of strategy (using the example of the rabbit management industry) // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2018. N 7. P. 154–164. (In rus).
36. Aganbegyan A.G. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth // Studies on Russian Economic Development. 2017. Vol. 28, N 4. P. 361–363.
37. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York : Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
38. Kvint V.L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. Munchen : UVK Verlag, 2021. 128 p.
39. Morita A. et al. Made in Japan: Akio Morita and Sony. New York : Dutton, 1986.
40. Nelson R.R., Phelps E.S. Investment in humans, technological diffusion, and economic growth // The American economic review. 1966. Vol. 56. N 1/2. P. 69–75.
41. Ohmae Kenichi. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. United Kingdom, McGraw-Hill Education, 1982. 283 p.
42. Phelps E.S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press, 2013.

#### **About the author:**

**Nikita I. Sasaev**, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics (Moscow, Russia), PhD in Economics; msemu@mail.ru