



DOI: 10.19181/smtp.2025.7.2.1

EDN: CZKWER

Научная статья

Research article

ПРЕДВИДИМОЕ БУДУЩЕЕ: ВЫСТРАИВАНИЕ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ ПЕРЕХОДА



**Фонотов
Андрей Георгиевич¹**

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Для цитирования: Фонотов А. Г. Предвидимое будущее: выстраивание политики и стратегии перехода // Управление наукой: теория и практика. 2025. Т. 7, № 2. С. 12–42. DOI 10.19181/smtp.2025.7.2.1. EDN CZKWER.

Аннотация. Для решения масштабных задач, реализация которых охватывает значительные временные периоды, в качестве основных инструментов планирования выступают стратегии и политики. Каждая из них имеет строгий научный и управленческий смысл, являясь важной составляющей поэтапного процесса принятия решений и формирования рациональной системы действий. При этом представленный обзор литературы свидетельствует, что существующие дефиниции стратегии, политики, концепции, плана и программы используют одни и те же базовые понятия, являя собой пример циклических определений. Это делает их неотличимыми друг от друга, игнорируя их разную онтологию, инструментальную специфику и место в системе разработки плановых перспектив. В статье предлагаются определения политики и стратегии, на базе которых формируется подход к разграничению их сфер активности, показаны различия функций в системе стратегирования и методы интерактивной взаимоувязки в процессе реализации целей. Политика имеет дело со структурой интересов субъектов или акторов целенаправленной деятельности и непрерывным приведением в соответствие этой структуры с подвижными условиями реализации плана, которые (условия) постоянно меняют оценки меры сложности реализации целей. Стратегия представляет собой совокупность правил принятия решений в условиях неопределённости. Обсуждается проблема выработки в рамках стратегии правил принятия решений в точках ветвления направлений движения к цели в условиях неполноты информации и знаний. Указывается на важную роль вариантов сценариев развития. Проводится аналогия с работой алгоритмов эволюционного отбора в трактовках У. Селларса и Д. Деннета. Рассматриваются условное пространство причин, их селекция в определённой системе ценностей и осуществление контроля качества. Очевидно, что пространства политики и стратегии релевантны такому анализу, и события в этих пространствах предлагается оценивать с помощью агрегатных показателей в виде индикаторов оценки хода

процесса целереализации. Анализ таких индикаторов не детерминирует, но помогает корректировать стратегию достижения цели. Основные тезисы статьи сопровождаются примерами реализации политики и стратегии в плане ГОЭЛРО, программе перемещения промышленности на восток страны в период ВОВ, Комплексной программе научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий, разрабатывавшейся в СССР в 70–80-е гг. XX в. В заключительной части работы рассмотрены стратегии научно-технологического и инновационного развития Российской Федерации, увидевшие свет в период 2011–2024 гг., выделены пробелы в их разработке и указаны резервы совершенствования этих документов.

Ключевые слова: политика, стратегия, концепция, индикаторы, планирование

THE FORESEEABLE FUTURE: BUILDING POLICY AND TRANSITION STRATEGY

Andrey G. Fonotov¹

¹ HSE University, Moscow, Russia

For citation: Fonotov A. G. The foreseeable future: Building policy and transition strategy. *Science Management: Theory and Practice*. 2025;7(2):12–42. (In Russ.). DOI 10.19181/smtp.2025.7.2.1.

Abstract. In order to complete large-scale tasks, the implementation of which takes significant time periods, strategies and policies act as the main planning tools. Each of them has a strict scientific and managerial meaning, being an important component of the step-by-step process of decision-making and the formation of a rational system of actions. At the same time, the presented literature overview shows that the existing definitions of strategy, policy, conception, plan and program use the same basic concepts, being an example of cyclical definitions. This makes them indistinguishable from each other, ignoring their different ontology, instrumental specificity and place in the system of planning prospects development. The article proposes definitions of policy and strategy, on the basis of which an approach to delimiting their spheres of activity is formed, differences in functions in the strategizing system and methods of interactive interrelation in the process of achieving goals are shown. Policy deals with the structure of interests of subjects or actors of purposeful activity and the continuous alignment of this structure with the moving conditions of plan implementation. These conditions constantly change the assessments of the degree of complexity of goals accomplishment. Strategy is a set of decision-making rules under uncertainty. The author discusses the problem of developing decision-making rules within the strategy at the branching points of the directions of movement toward the goal under conditions of incomplete information and knowledge. The important role of development scenario options is pointed out. An analogy is drawn with the operation of evolutionary selection algorithms in the interpretations of W. Sellars and D. Dennet. The conditional space of causes, their selection in a certain value system and implementation of quality control are considered. Obviously, the spaces of policy and strategy are relevant to such an analysis and events in these spaces are proposed to be assessed using aggregate indexes in the form of indicators of the goal-implementation process. The analysis of such indicators does not determine, but helps to adjust the strategy for achieving a goal. The main theses of the article are accompanied by examples of the implementation of policy and strategy in the GOELRO plan, the program of industrial relocation to the east of the country during the Great Patriotic War and the Comprehensive Program of Scientific and Technological Progress and Its

Socioeconomic Consequences developed in the USSR in the 1970s–1980s. The final part of the work examines the strategies for scientific, technological and innovative development of Russia, published in the period 2011–2024. It also highlights gaps in their development and indicates provisions for improving these documents.

Keywords: policy, strategy, conception, indicators, planning

ВВЕДЕНИЕ

Успехи страны в продуцировании инноваций неразрывно связаны с государственной научно-технической и инновационной политикой (далее – НТИП). Разработчики этой политики обычно исходят из того, что её цели, формы, методы, ресурсы и субъекты играют определяющую роль в получении количественных и качественных результатов инновационной деятельности. При этом сама структура сложнейшего объекта, именуемого инновационной политикой, считается очевидной, а процесс её формирования обычно происходит по сложившимся и отработанным в прошлом клише.

Однако появившиеся одна за другой статьи В. Л. Тамбовцева [1] и Е. В. Семёнова [2] достаточно ярко и убедительно показывают, что в области конструирования этого инструмента управления и даже понимания того, с чем приходится иметь здесь дело, существуют много нерешённых проблем, влияющих на качество разрабатываемых и принимаемых к реализации плановых документов различного уровня и масштаба.

Резюмируя позиции двух упомянутых авторов, можно сказать, что культивируемые из года в год подходы к разработке и реализации НТИП применяются без должного теоретического обоснования [1], когда основные категории научной политики и плановой деятельности трактуются настолько широко и свободно, что превращаются в весьма расплывчатые даже не концепты, а образы.

Для решения масштабных задач, реализация которых охватывает значительные временные периоды, в качестве основных инструментов планирования выступают стратегии и политики. Анализ существующей практики планирования на уровне государственных ведомств и крупных бизнес-организаций показывает, что в директивных документах элементарные составляющие плановых процедур подаются как политики, а стратегии приравниваются к различным планам деятельности, надеясь показателями реализации в денежном и физическом выражении. И подобный подход к разработке и реализации перспектив развития, несмотря на неудачи в достижении поставленных целей [2], воспроизводится с редким упорством.

То, насколько по-разному до сих пор понимается суть стратегирования, показывают следующие примеры. В начале десятих годов этого века в ходе известных мероприятий по принуждению к инновациям¹, были изучены программы инновационного развития (так называемые ПИРы) государственных компаний и компаний с госучастием. Из сорока компаний, подготовивших

¹ Перечень поручений Президента Российской Федерации по результатам работы Комиссии при Президенте Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию экономики России в июне – декабре 2009 г. // Льготное лекарственное обеспечение – медицинская информационная система : [сайт]. URL: https://onls.pro/upload_files/Federal/Poruchenie_22.pdf (дата обращения: 10.03.2025).

ПИРы, стратегии корпоративного развития в публичном доступе отсутствовали у подавляющего большинства. А в тех компаниях, у которых были разработаны стратегии, их качество очень сильно разнилось. Т. е. у большинства этих компаний в России стратегическое видение являлось проблемой. И причина этого заключалась в недопонимании сути стратегирования и его задач.

Например, стратегия развития Росатома охватывала двадцатилетний период и содержала обоснование и методы увеличения финансовых показателей в разы. А стратегия концерна ПВО «Алмаз-Антей» занимала пару страниц, содержащих перечисление приоритетных целей, включавших «повышение эффективности управления деятельностью зависимых обществ и дочерних компаний и оптимизацию их структуры и состава», «формирование производственно-технологической и научно-технической политики» и пр. Авторы мониторинга дали самую негативную оценку стратегии «Алмаз-Антея» ввиду отсутствия отслеживаемых показателей. Но ведь стратегия – это не план деятельности, и показатели, характеризующие работу организации, должны содержаться в планах и программах и совсем необязательно – в стратегиях. При сегодняшних темпах перемен, затрагивающих все стороны деловой активности, количественные ориентиры на длительную перспективу устаревают так быстро, что обесценивают стратегические установки гораздо раньше обозначенных дедлайнов. Тем не менее общий вывод по результатам исследования ПИРов госкомпаний, указывавший на дефицит стратегического видения, – вполне справедлив².

Установившийся порядок разработки и принятия очередных версий политик и стратегий носит своеобразный волновой характер. Как только становится очевидной невозможность реализации целевых ориентиров в заданные сроки, их сменяет следующая волна стратегий, политик, планов, в которых по накатанным схемам ещё более дерзко и смело высвечиваются традиционно безответные вызовы и новые светлые горизонты ответа на них.

О ТЕЗАУРУСЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

Вполне возможно, что сложившаяся практика обусловлена недостаточно разработанным тезаурусом категорий планирования. Например, инновационную политику предлагается понимать как часть социально-экономической политики, целью которой является создание условий развития инновационного потенциала общества для создания базы устойчивого развития страны или региона на долговременной основе [3]. При таком подходе масштабные политические документы подобны своеобразной матрёшке из вложенных одна в другую однотипных мероприятий сужающегося масштаба, не оставляющих места для других инструментов планирования и управления, поскольку политика выступает в качестве универсального планово-управленческого инструмента. Но тогда надо чётко указывать, что такое политика вообще и что такое политики разного уровня в составе более масштабной политики, а также – кто будет субъектами этих политик и какими методами они будут реализованы.

² Рейтинг программ инновационного развития госкорпораций и компаний с государственным участием // РБК. Магазин исследований : [сайт]. 2012. 27 июня. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/34053/> (дата обращения: 05.03.2024).

Попыткой выхода из терминологической узости являются случаи замены слова «политика» на термин «стратегия». Например, постоянно встречающиеся в заголовках различных документов слова «политика» и «стратегия» часто воспринимаются как синонимы, поскольку практики планирования не оговаривают их специфику и отличия. Может показаться, что эти различия носят контекстный характер. Но проблема не в контексте, а в том, что плановая теория до сих пор определяет эти категории настолько вариативно и расплывчато, что смешение смыслов становится неизбежным. Причём порой подобной терминологией злоупотребляют просто для придания значимости предлагаемым к реализации наборам рутинных мер для решения ещё более рутинных задач, обосновывая претензии на бюджетное финансирование.

Очевидно, что в такой ситуации категории политики и стратегии начинают «наступать друг другу на пятки». В то же время каждая из них имеет строгий научный и управленческий смысл, являясь важными составляющими поэтапного процесса принятия решений и формирования рациональной системы действий.

В появляющихся ежегодно директивных документах по управлению разнообразными системами, объектами и процессами в различных сферах общественного производства такие термины, как стратегии, стратегические приоритеты, доктрины, политики, концепции, основные направления, прогнозы всех разновидностей, планы, программы, проекты и пр., мелькают повсеместно.

Чисто теоретически, или же в крайних случаях – почти в идеале, процесс формирования политики может включать полный набор этапов-инструментов, объединяемых обычно в строгую линейную последовательность комплекса целереализующих мероприятий в рамках какого-то масштабного акта целеполагания и планирования. На практике же при разработке плановых решений, в зависимости от поставленных целей, может использоваться произвольная совокупность из этих инструментов.

Пока же отсутствие общепринятого понимания и строгого определения этих важнейших планово-управленческих категорий порождает ситуации наделения ряда из них не присущими им свойствами. В результате у нас стратегии, программы, основные направления имеют одни и те же цели, реализуются одними и теми же мероприятиями, оцениваются одинаковыми показателями. Упомянутые плановые инструменты, вопреки тому, что в теории все они чисто логически связаны друг с другом, в реальности могут продуцировать весьма противоречивые результаты.

Например, политика может быть успешной, а стратегия – провальной даже при прекрасных плановых показателях, как это имело место с т. н. Косыгинской реформой. Восьмая пятилетка (1966–1970 гг.) была одной из самых успешных в ряду многочисленных планов эпохи СССР, когда национальный доход вырос на 42%, промпроизводство – на 51%, а продуктивность сельского хозяйства – на 21%. При этом стратегические цели этой реформы оказались невыполненными, поскольку не удалось перейти к новым условиям хозяйственной деятельности, основанной на ведущей роли экономических стимулов.

И наоборот, политика может быть провальной, а стратегия – успешной. Гайдаровская реформа, несмотря на системный кризис экономики и социальной

сферы, сопровождавших её реализацию, обеспечила переход к рыночной экономике. И получается, что, с одной стороны, указанные категории обозначают важные аспекты единого социально-экономического процесса, образующего стройную систему планирования, а с другой – эти аспекты на практике могут не стыковаться друг с другом, действуя разнонаправленно.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Понятия политики и стратегии в системе перспективного планирования – одни из самых неоднозначно трактуемых категорий. Именно на них мы остановимся более подробно, чтобы выявить их различия и способы увязки при разработке крупных плановых мероприятий.

Диапазон разночтений между взглядами отдельных исследователей колеблется, начиная от отношения к их определению как вполне очевидному до полного сведения понимания к трактовкам, не отличающихся не только друг от друга, но и от определений планов, программ, проектов и даже мероприятий.

Если обратиться к Федеральному закону от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»³, в котором сделана попытка дать строгое и исчерпывающее описание системы стратегических разработок, то, как ни странно, именно чёткое и однозначное определение понятия стратегии в нём отсутствует, поскольку в редакции закона она подаётся как «документ стратегического планирования, определяющий приоритеты, цели и задачи государственного управления... на долгосрочный период»⁴. Но ведь те же самые признаки характеризуют политику, планы и программы. Странность тем более непонятная, что на категории «стратегия» строятся основные положения № 172-ФЗ. Поэтому трудно судить о том, что входит в связанные с этим определением понятия и прежде всего – в понятия стратегического планирования и стратегического управления.

В Указе Президента Российской Федерации от 08.11.2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»⁵ говорится о целях, задачах и основных направлениях государственной политики в сфере стратегического планирования, характеризуются его функции и задачи. Но сущностные термины, связанные с определением основополагающих понятий, не раскрываются.

А. А. Дынкин и В. Д. Миловидов определяют стратегическое планирование (далее – СП) как комплексную систему, включающую многоканальный процесс на базе четырёх важных направлений деятельности субъектов планирования: целеполагание (формулирование целей и приоритетов), определение путей и выбор инструментария достижения целей, прогнозирование рисков

³ Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Президент России : [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения: 05.03.2025).

⁴ См. п. 29 ст. 3 Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

⁵ Указ Президента Российской Федерации от 08.11.2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» // Президент России : [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/47244> (дата обращения: 28.03.2025).

и совершенствование самой системы СП. Последнее направление, по мнению авторов, «является... определяющим, нацеленным на взаимодействие всех субъектов, а также предусматривает действия в нормативно-правовой области (законодательство), институциональные преобразования (организацию процесса планирования), кадровое, информационно-аналитическое и научно-методологическое обеспечение» [4, с. 8].

Можно согласиться с тем, что это достаточно полное описание организации, способной генерировать стратегические документы с указанием их основных разделов. Но определение состава и задач организации не обеспечивает полного представления о самой стратегии и её роли в общем планово-управленческом процессе, а также о связи с другими планово-управленческими инструментами. Представлению о том, *как будем делать*, должно предшествовать определение *сути того, что будем делать*.

В содержательном исследовании А. А. Блохина и Д. Б. Кувалина аргументированно, с исчерпывающей полнотой очерчивается проблемное поле современной системы стратегирования и предлагаются подходы к совершенствованию СП с учётом текущей и перспективной динамики условий развития нашей страны [5].

В тоже время обе вышеназванные работы сосредоточены на прикладной стороне плановой деятельности, на оптимизации алгоритмов стратегирования и определения круга задач, полагая теоретический базис достаточным для совершенствования планово-управленческого инструментария. Но когда мы имеем дело с алгоритмами перехода от одного артефакта (модели исходного состояния системы) к другому артефакту (модели целевого состояния), то понимание и строгое описание сути используемого инструментария, детерминируя тип, форму и состав используемых алгоритмов, в итоге обеспечивают большую надёжность получения искомых результатов.

Именно на этот аспект обращают внимание В. Л. Тамбовцев и И. А. Рождественская, в обширном компендиуме которых представлены взгляды отдельных авторов на суть категорий, связанных с лексемой «стратегия» (стратегирование, стратегичность, стратегическое планирование и управление, стратегическое мышление и пр.) [6]. В статье приводятся примеры подходов к этой категории, такие как *сложность СП* [7]; *новизна и неопределённость значимости последствий* [8]; *необратимость* [9]; *неоднозначность трактовки* [10]; *как наименьшее множество выборов, которые оптимально направляют или предписывают принятие других выборов* [11]; *стратегичность, которая объединяет в ходе реализации целей процессы познания и обучения, обновляя информационную базу и придавая новое качество принимаемым решениям* [12]. Ряд исследователей, рассматривая категорию стратегии, дают ей достаточно интересные и нетрадиционные характеристики, указывая на *роль ментальных моделей участников в формировании стратегии, способствующие организационным изменениям и положительным когнитивным сдвигам* [13–15]; другие считают, что *стратегии и в целом всё стратегическое отличается от иных планов нацеленностью на изменение способов трансформации ресурсов в результаты* [16, с. 13–14]; в качестве наиболее важного свойства стратегичности выделяют *способность системы управления*

адаптироваться к изменениям условий и неустойчивости среды [17, р. 321] или связывают стратегичность со способностью управляющих к объективной и комплексной оценке характеристик объекта управления и умением формировать системное представление о складывающихся тенденциях в ходе реализации хозяйственных установок [18, р. 616]⁶.

В. Л. Тамбовцев и И. А. Рождественская справедливо замечают, что предлагаемые в отмеченных работах характеристики не являются определяющими для стратегичности и приложимы ко многим другим инструментам планово-управленческой деятельности. И ситуация, когда одни и те же свойства кочуют из одной дефиниции в другую в попытках выявить специфику плановых инструментов, является достаточно распространённой. Действительно, часто можно встретить утверждение, что стратегия – это особый план, но, с другой стороны, планы бывают стратегическими, т. е. – стратегиями. Очевидно, что в такой постановке исследователь сталкивается с проблемой самореференции, которая наиболее ярко проявляется в рекурсивных или циклических определениях. Но когда исходные категории сущностно не определены, о какой-либо научной основе планирования говорить невозможно. Существующие трактовки стратегии и стратегичности носят скорее образный и описательный характер, нежели отвечают требованиям научной строгости.

Безусловно, приведённые выше характеристики стратегичности отражают ценный опыт отдельных авторов, который они приобрели в ходе изучения реальных проблем. Однако трудно судить о том, насколько эти свойства обусловлены природой стратегирования, а не спецификой конкретных кейсов. К тому же такие категории, как «сложность», «обучаемость», «неопределённость», «адаптивность» и пр., присущи многим процессам, понимание которых требует креативного и системного подхода.

Следует отметить, что различные вариации понятия стратегирования и стратегичности особенно многочисленны в литературе по стратегическому менеджменту. Интерес к этой проблеме не угасает уже почти три четверти века. С разной глубиной и в разных аспектах связанные с этим вопросы рассматривались в работах Г. Минцберга и Дж. Куинна [19], Г. Минцберга [20], А. Чендлера [21], И. Ансоффа [22], П. Друкера [23] и мн. др. Например, Г. Минцберг и Дж. Куинн считают, что СП – это *средство управления разработкой и внедрением стратегии* [19].

И хотя уровень фирмы, корпорации, отрасли, вообще любой бизнес-структуры не тождественен страновому или глобальному взгляду на позиционирование развивающегося объекта в рамках конкретно взятой перспективы, тем не менее разработка проблемы управления развитием сложных систем в меняющихся обстоятельствах будущего неизбежно привносит много общего и взаимно полезного в подходы и взгляды отдельных авторов и школ планирования и управления.

Если суммировать различные точки зрения, то в достаточно общих терминах стратегия в теории менеджмента понимается как *«определение основных долгосрочных целей предприятия, выбор направлений деятельности*

⁶ Обзор трактовок стратегии заимствован из статьи В. Л. Тамбовцева и И. А. Рождественской, упомянутой выше.

и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [21; пер. мой. – А. Ф.]. Если рядом привести определения плана и программы, то отличия найти будет нелегко.

Развёрнутое исследование содержания СП и управления содержится в работе И. Ансоффа [22]. Он полагает, что стратегии разрабатываются для того, чтобы задать направление, сосредоточить усилия, определить или разъяснить цели организации, а также обеспечить последовательность или руководство в соответствии с условиями внешней среды [Там же, с. 28]. Ансофф проводит разграничение между стратегическим и долгосрочным планированием. Отличительным признаком последнего он считает присущую ему экстраполяцию исторически сложившихся тенденций хода событий. Напротив, СП строится на предпосылках качественных отличий будущего от прошлого, появления новых источников роста, новых проблем и непредсказуемых тенденций, вносящих в образ будущего элементы неожиданности и случайности под воздействием факторов неопределённости. Подобная объективная непредсказуемость осложняет достижение корпоративных целей. И эти сложности Ансофф оценивает как практически плохо преодолимые, приходя к выводу, что стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих [Там же].

Тем не менее он подчёркивает, что стратегия – это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста. Суть стратегии Ансофф видит в том, что она **представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности** [Там же, с. 27]. Правила эти он выводит из задач реализации отдельных составляющих бизнес-процесса. И если в рамках парадигмы предпринимательства и концепции свободного рынка можно удовлетвориться подобной трактовкой стратегичности, то при переходе на уровень государства и страны в целом необходим более глубокий и основательный анализ для понимания, что такое стратегия развития и как она увязывается с государственной политикой и другими инструментами планирования перспективы.

ПРОБЛЕМА ОНТОЛОГИИ

Упомянутые выше категории разработки плановых перспектив, ориентированные на различные временные горизонты, отражают разные аспекты управления будущим развитием и относятся к разным ареалам в сложной структуре общественного производства. Т. е. у каждого из них своя онтология, к которой применяются свои особенные управляющие воздействия, не сводимые к другим без специальных процедур, особенности которых не принимаются во внимание разработчиками. Эти разные онтологии описываются в разных системах (языка, категорий, форм, ценностей и пр.), кардинально отличающихся друг от друга. Образно говоря, описать мелодию не нотами, а буквами невозможно. Но тем не менее между этапами неизбежны интерактивные взаимодействия

для настройки конечной модели управления в условиях изменения объекта регулирования и получения новых данных о среде функционирования системы.

В самом деле, доктрина⁷, например, это, как правило, соотносимая с конкретной проблемой система взглядов, учений, руководящих принципов, определяющих мировоззренческий ракурс подходов к рассмотрению проблемного поля, на котором осуществляется поиск путей достижения поставленных целей и способов решения связанных с этим задач. Индоктринация политики в конкретном случае сводится к селекции тех положений, которые непосредственно важны в исследуемой ситуации. Простые повседневные проблемы не требуют для своего решения обращения к высоким принципам. Если перед разработчиками стоит задача обеспечения, например, транспортной доступности в некоем регионе, то не столь важно, какой руководящий принцип – теизма или атеизма – составляет базис мировоззрения планировщиков и исполнителей.

Доктрина оказывает влияние на формирование концепции, являющейся научной основой и обосновывающей базовые положения стратегии и политики, определяющих направления, формы и методы процесса достижения цели.

Концепция определяет суть основных подходов к решению сложных проблем развития социально-экономических систем. Например, если некто собирается совершить трансземное путешествие, ему необходимо решить, какой концепцией формы Земли руководствоваться: плоской или шарообразной. Колумб и Магеллан, как мы знаем из истории, выбрали вполне рабочую концепцию при планировании своих предприятий.

В официальных документах значится: «Концепция является основой для разработки (корректировки) и реализации государственных программ (подпрограмм) Российской Федерации, региональных программ (подпрограмм) субъектов Российской Федерации, схем территориального планирования Российской Федерации, а также плановых и программно-целевых документов государственных корпораций, государственных компаний и акционерных обществ с государственным участием»⁸. Однако ссылки на соответствующую концепцию в стратегиях всех уровней (федерального, отраслевого и регионального) не всегда удаётся обнаружить⁹.

ЧТО ТАКОЕ ПОЛИТИКА?

Чтобы сделать понятным, о чём идёт речь в процессе стратегирования, выделим *объект управления* (т. е. систему, на которую направлены управляющие

⁷ В некоторых словарях доктрина определяется как религиозное учение. И создаётся впечатление, что порой разработчики планов, политик и стратегий руководствуются именно подобным пониманием плановых категорий, поскольку реализовать их предначертания можно только молитвами.

⁸ Концепция технологического развития на период до 2030 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 г. № 1315-р // Правительство России : [сайт]. URL: <http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OlbVp18F.pdf> (дата обращения: 28.03.2025).

⁹ В Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года указывается, что она разработана на основе положений Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Но на каких положениях этого документа основывается Стратегия 2020, не уточняется. См.: Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года // Правительство России : [сайт]. 2011. 8 декабря. URL: <http://government.ru/docs/9282/> (дата обращения: 05.03.2025).

воздействия), *субъект управления* (он может быть условно обозначен как система управления объектом-системой), *акторов в рамках системы и её подсистем, планы, по которым все они действуют, и среду, в которой функционирует система.*

Субъект управления, реализуя в процессе целенаправленной деятельности некоторый план, вырабатывает и осуществляет управляющие воздействия (далее – УВ). Эффективность УВ будет определяться полнотой знаний о закономерностях функционирования объекта управления, правильным выбором инструментария работы, степенью управляемости объекта, способностью к самообучению системы управления, эффективностью реакций системы управления на изменения внешней среды, подверженной собственной динамике, характером воздействия на эту среду изменяющегося объекта, и кроме того, способностью к учёту изменений в комплексе «среда – объект управления», рассматриваемых при этом как единое целое. План, реализуемый системой управления, и УВ направлены на выработку нужного типа поведения у субъектов, оперирующих в рамках системы по управлению включёнными в план подсистемами и имеющими собственные интересы. Успех в достижении целей объекта управления возможен только при условии согласования и гармонизации целей системы управления и целей субъектов, управляющих включёнными в общесистемную деятельность подсистемами системы и представляющими их интересы.

В. Л. Тамбовцев, следуя работам Е. З. Майминаса и др. [24] и своей критической статье [1], определяет политику как совокупность намерений некоторого обобщённого субъекта относительно состояния и/или динамики определённой социально-экономической системы (СЭС) и предпочтительных (выбранных им) способов реализации этих намерений. Эти намерения формируются под влиянием интересов, которые у отдельных акторов социально-экономической активности различаются, и порой довольно существенно. Поэтому политику недаром характеризуют как искусство компромиссов. Найти такой мотив взаимодействия, который бы обеспечивал общее взаимоприятие и одобрение форм, способов и условий достижения поставленных целей, и не допустить возникновения противоречий в ходе процесса реализации – и есть основная задача политики. Т. е., продолжая мысль В. Л. Тамбовцева, необходимо выработать единое или разделяемое всеми участниками намерение, обеспечивающее совместную работу.

В предлагаемой трактовке любой план деятельности – это нечто внешнее по отношению к политике, для которой важны не столько формальные показатели, сколько подчинение требованиям соблюдения правил игры и выполнение взятых на себя обязательств. Другое дело, что отдельные показатели в ходе реализации плана деятельности, значения которых свидетельствуют о сбое в работе одной из подсистем, могут ставить под вопрос успешное проведение политики. Но коррективы политики в этом случае будут направлены не на исправление показателей, а на устранение причин, вызвавших сдвиг в системе интересов, повлекших изменение производственных и ценностных диспозиций и ориентаций одного или нескольких участников. В таких случаях следует различать реализацию политики и администрирование организации выполнения плана.

Предлагаемая трактовка политики выделяет её из ряда обычных представлений об инструментарии плановой деятельности, поскольку чётко определяет её смысл и суть в процессе разработки плана и его реализации.

Д. Харви, обсуждая проблему включённости всех значимых агентов капиталистического воспроизводства (капиталистов, рабочих, госслужащих, финансистов и пр.) в некую единую конфигурацию, которая способна поддерживать функционирование режима накопления, по сути пытается решить схожую задачу – гармонизации разнородных интересов и социальных позиций в некоем обобщённом производственном процессе. В подкрепление своей аргументации он ссылается на представителей *школы регуляции*¹⁰, *согласно взглядам которой в подобных случаях необходима «некая материализация режима накопления, принимающая форму норм, навыков, законов, регулирующих сетей и т. д., которые обеспечивают единство данного процесса, то есть необходимый уровень соответствия поведения индивидов схеме воспроизводства. Этот корпус усвоенных правил и социальных процессов называется способом регуляции»* [25, с. 212; курсив источника. – А. Ф.].

Очевидно, что *тип поведения, обуславливаемый спецификой проекта, одними плановыми заданиями и нормативами, обеспечить невозможно*. И именно для этого необходима политика с её инструментарием настройки правил игры, включая меры институционального, нормативно-правового, административного, социального, морального и пр. способов воздействия, требуемых для достижения согласованных и целенаправленных действий.

Очевидно, что политика не может навязать всем акторам одну и ту же систему ценностей, но способна заставить всех (пусть и в разной степени) ориентироваться на единую ценностную систему. Таким образом, политика может рассматриваться как настройка системы для обеспечения наиболее благоприятных условий достижения целей. И эта настройка может требоваться в ходе всего процесса выполнения плана.

ПОЛИТИКА: УТОЧНЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ

В добавление к сказанному необходимо сделать несколько замечаний. Во-первых, в реальности при формировании планов приходится мириться с тем фактом, что объект планирования никогда не может считаться полностью управляемым. И дело не только в ограниченности знаний, информации и времени, необходимых для принятия эффективных и результативных решений. Сама подготовка и реализация решений требуют времени, в течение которого существенная часть данных, составивших базу принятия решений, может устаревать настолько, что это влияет на качество УВ, осуществляемых в русле этих решений, не говоря об ошибках интерпретации. В подобной ситуации от лиц, принимающих решение, и от системы управления в целом требуется опережающее отражение действительности, которое формируется путём мобилизации опыта и креативности, что уже содержит в себе вероятность ошибки. Очевидно, что *любой способ установления коммуникации с неким будущим состоянием сложных*

¹⁰ Её основные тезисы заложены Мишелем Альеттой и развиты Аленом Липицем, Робером Буайе и другими авторами. См.: [26–28]. Воспроизводится по: [25].

систем, представленным описанием целевой совокупности событий, объективно подвержен риску ошибок, и тут не существует никакого высокоточного инструментария и никаких гарантий успеха.

Во-вторых, когда речь идёт о согласовании интересов субъектов действия, т.е. реализаторов плана, необходимо учитывать структуру участников, поскольку чрезвычайно важно, какие страты общества они представляют.

В социально-экономической системе с определённым огрублением можно выделить три крупные социальные страты: *развития*, *стагнации* и *деградации*. Очевидно, что даже в энергично развивающемся обществе все его сферы не могут одновременно находиться в состоянии развития. В СЭС всегда имеются стагнирующие элементы и подсистемы, и деградирующие, исчерпавшие свой запас жизнеспособности. Подсистемы и элементы этих трёх пространств сталкиваются в борьбе за доступ к ресурсам жизнедеятельности, поскольку проигравшие в ней оказываются в конечном итоге на периферии системы, ослабев, превратившись в социальный рудимент или отмерев. Доминирование одного из этих пространств определяет характер и совокупную динамику СЭС в целом.

В этом смысле объектом НТИП является пространство развития; целью – расширение этого пространства и обеспечение открытого доступа в него; а результатом – повышение качества функционирования системы за счёт масштабирования положительных практик и эффектов.

Любое крупное и масштабное социально-экономическое действие неизбежно, пусть и не в одинаковой степени, затрагивает статус представителей этих страт и их положение в обществе. Кроме того, сами исполнители могут рекрутироваться из этих страт и являться носителями их интересов. Поэтому перед политикой стоит задача нахождения баланса между исполнителями, т.е. интересами тех групп, которые они представляют, с одной стороны, и необходимостью решать проблемы государственного масштаба, с другой. Поскольку жизненный опыт, ценности и менталитет, компетенции, склад личности и многое другое, определяющее позиционирование индивидов, коллективов и организаций перед лицом актуальных проблем, влияют на репрезентацию задаваемых извне целей, то именно *политика должна предотвращать потенциальный хаос субъективности*.

Итак, политика – это непрерывный процесс согласования интересов акторов целереализующей деятельности, реагирующих на динамику изменений самой системы и на изменения характера взаимодействия системы со средой. Содержанием этой реакции является изменение диспозиции участников и коррекция инструментов политики. Другими словами, политика имеет дело со структурой интересов субъектов или акторов целенаправленной деятельности и непрерывным приведением в соответствие этой структуры с подвижными условиями реализации плана, которые постоянно меняют оценки меры сложности реализации целей.

Мы видим, что онтология политической деятельности состоит из акторов процесса реализации и диапазона коррекции плановых решений, их интересов и мотивов, которые определяют эти интересы. Активная составляющая политики разворачивается внутри развивающейся системы и изнутри этой

системы реагирует на внешние возмущения. Причём реакция на эти внешние импульсы воспринимается системой управления реализацией плана опосредовано, через подвижки диспозиций акторов под влиянием внешних сигналов о ходе процесса реализации плана.

ПОНИМАНИЕ СТРАТЕГИИ

В отличие от политики онтология стратегии имеет совсем другое содержание и размерность. Стратегия начинается с определения того, в каком пространстве будет развёртываться процесс принятия решений и функционирования системы. Определение его N-мерности и содержания – исходный пункт формирования стратегии. Например, если речь идёт о стратегии развития социально-экономической системы, многомерное пространство стратегии будет включать социальные, экономические, производственные, демографические, этнические, финансовые, экологические, инновационные, научно-технические и др. аспекты, определяющие в совокупности пространство стратегии. Выбор пространства реализации позволяет перейти к формированию структуры среды и описанию её динамики. Представляется, что именно эту функцию реализуют *разработки сценариев развития*, дающие возможность сопоставить варианты структурирования среды, в которой функционирует система, вариантам логически взаимоувязанных цепочек вероятных событий или ситуаций, способных возникнуть на пути движения к поставленным целям.

Возможны иные подходы к структурированию среды реализации стратегии. Г. Минцберг предложил рассматривать стратегию как совокупность пяти функциональных направлений: стратегия как план, как модель, как позиция (определение места брендов, товаров или компаний на рынке), как уловка (чтобы перехитрить конкурентов) и как перспектива. В каждом из этих направлений в силу их специфики и характера решаемых задач формулируются свои правила или ограничения на возможные варианты принятия решений [29]. На практике сценарный подход вполне можно сочетать со структурированием функциональных направлений. И хотя это усложняет процесс разработки и реализации стратегии, в определённых ситуациях такой подход может быть оправдан.

Таким образом, стратегия есть инструмент координации функционирования системы с изменениями плохо предсказуемой нестационарной среды. Степень изменчивости и предсказуемости зависит от конкретных задач и ситуаций. Но главное заключается в стремлении поддерживать некий минимально допустимый баланс в процессе взаимодействия в условной мегасистеме «среда – СЭС» между этими двумя элементами. Каждый из них изменяется, с одной стороны, под влиянием собственных внутренних процессов, а с другой – в результате воздействия друг на друга, что увеличивает зону неопределённости при принятии решений.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛИ

Различия в исходных онтологиях обуславливают различия в системах управления двумя указанными аспектами достижения цели, что в свою очередь делает актуальной проблему их взаимодействия и координации. Спектр возможных типов подобной взаимосвязи достаточно богат и определяется целым набором факторов, актуализация которых зависит от специфики решаемых проблем. Приоритеты этих двух важнейших составляющих арсенала управления могут меняться под влиянием самых разных факторов и обстоятельств. В одних случаях на первый план может выступать политика, а в других – стратегия. Например, если для системы роль и влияние внешней среды неважны, то доминирование политики вполне естественно. В противном случае приоритет будет отдан стратегии, поскольку внешние вызовы способны создать критическую ситуацию и представлять угрозу функционированию системы или её подсистемам.

Взаимосвязь политики и стратегии хорошо понимают военные теоретики. В словаре военных терминов США, изданном Объединённым комитетом начальников штабов США, стратегия определяется как «искусство и наука развития и использования политических, экономических, психологических и военных сил, необходимых в военное и мирное время для оказания максимальной поддержки политике...» [цит. по: 30, с. 334]. Похожее определение даётся в международном словаре Уэбстера, согласно которому стратегия – это «[н]аука и искусство применения политических, экономических, психологических и военных сил нации или группы наций, призванные обеспечить максимальную поддержку избранной политике в военное или мирное время» [цит. по: Там же, с. 335].

Характерно, что в военном деле разделение политики и стратегии давно реализовано на практике. Начиная с XVI в. в армиях итальянских городов-республик существовала должность комиссаров, обеспечивавших лояльность наёмного контингента вооружённых сил того времени. Этот опыт получил развитие в ходе Великой французской революции. В СССР уже в РККА по инициативе Л. Троцкого был учреждён институт комиссаров, позднее перестроенный в систему политруков. Т. е. военно-стратегическое и политическое руководство стали отдельными специализированными институтами ввиду различия решаемых ими задач.

КАК ЖЕ ВЫРАБАТЫВАЮТСЯ ПРАВИЛА СТРАТЕГИИ И КАК ОНИ МОГУТ РАБОТАТЬ?

Это настолько серьёзный и сложный вопрос, что мы рассмотрим его детальнее.

Д. Деннет [31], ссылаясь на У. Селларса [32], который ввёл понятие *логического пространства причин*, пишет, что из этого факта вырастает потребность в некоей системе *оценок* для определения того, какие действия являются допустимыми и почему? Адекватность выдвигаемых причин обеспечивается

системой этических норм¹¹ и служит основой поддержания жизнедеятельности социума. Деннет называет эти системы норм *социальной инструментальной нормативностью* [31, с. 66].

Предлагаемая Деннетом система норм включает две группы. *Первая* – содержит социальные нормы, которые возникают в ходе общения и взаимодействия. *Вторая* – играет роль контроля качества и эффективности и включает технические нормы, которые, по выражению учёного, запускаются в действие естественными силами, находящимися вне контроля человека [Там же, с. 67].

В своём подходе Деннет проводит аналогию с эволюционным механизмом естественного отбора, включающим «совокупность алгоритмов сортировки, которые, в свою очередь, состоят из алгоритмов создания и тестирования, использующих случайность (псевдослучайность, хаос) на стадии созидания и что-то вроде бездумного контроля качества на стадии тестирования» [Там же, с. 68].

В этом смысле разработчики и реализаторы стратегии оказываются в роли протагонистов эволюции. Во-первых, определяя размерность и формируя пространство стратегии, они обозначают ареал, на котором будет осуществляться деятельность по реализации цели, т. е., по Деннету, на стадии отбора происходит определение совокупной среды стратегирования.

Во-вторых, на стадии тестирования происходит проверка и отбраковка тех правил и критериев выбора действий, которые должны привести к реализации стратегии, а в её рамках – плана выполнения целевых установок. Следование этим правилам при разработке и реализации стратегии напоминает игру в эволюцию. Лицо, принимающее решение о выборе путей движения к цели, ограничено опытом, информацией, временем и шансами на успех.

Тем не менее именно с этими структурированными наборами работает стратегия, и её результатом становятся отобранные типы ситуаций, в которых необходимо выбирать адекватную тактику. При этом точные и гарантированно осуществимые решения по мере расширения горизонта планирования и управления практически невозможны.

В этой связи Деннет связывает свои надежды со способностью человека, имеющего им *попперовским существом*, «извлекать информацию из жестокого мира и обращать её себе на пользу, то есть строить *гипотетические модели* поведения и тестировать их в автономном режиме, “отправляя на смерть вместо себя свои гипотезы”, как однажды сказал философ науки Чарльз Поппер» [Там же, с. 132; курсив источника. – А. Ф.].

При этом, в отличие от эволюции, у человека есть некоторое подспорье в построении и создании таких гипотез. Успешному выбору должны способствовать индикаторы процесса и состояния хода реализации стратегии. Подобные индикаторы, представляя собой агрегатные показатели, формирующие комплексную оценку хода реализации, помогают оценить качество и эффективность проделанной работы в каждый отдельный момент времени, обеспечивая информационную базу для принятия решений о выборе из числа возможных альтернатив движения к поставленным целям.

В качестве примера можно сослаться на Глобальный инновационный индекс (Global Innovation Index, GII), который рассчитывается на базе двух

¹¹ В данном случае правильнее говорить о системе ценностей, а этика её далеко не исчерпывает.

субиндексов: субиндекс входа, отражающего условия и факторы, необходимые для создания инноваций (институты; человеческий капитал и исследования; инфраструктура; устойчивость рынка; устойчивость бизнеса). В свою очередь, субиндекс выхода оценивает результаты инновационной деятельности и использование инновационного потенциала (включая научные результаты и их коммерциализацию). Из 81 показателя, входящего в GII, 54 – это показатели входа, характеризующие инновационный потенциал страны, и 27 – показатели выхода, описывающие эффективность использования данного потенциала.

В 2014 г. качество российских институтов, регуляторная среда, политическая среда и инновационные связи в рейтинге Глобального инновационного индекса занимали соответственно 88-е, 98-е, 117-е и 126-е места [33, с. 31–32]. В 2019 г. оценки этих факторов улучшились, заняв соответственно 71-ю, 95-ю, 75-ю и 90-ю позиции¹².

В мировом индексе конкурентоспособности (Global Competitiveness Index, GCI) инновации выделены в отдельный фактор, что подтверждает их основополагающую роль для современной экономической динамики. Однако в индексе конкурентоспособности России этот фактор, скорее, играет роль тормоза. Так, за период 2013–2018 гг. значение GCI для нашей страны выросло с 4,2 до 4,64 баллов (из семи возможных), обеспечив выход на 38-е место среди 137 стран. При этом оценка вклада фактора инноваций в итоговое значение индекса выросла лишь с 3,1 до 3,5 баллов. В целом влияние инноваций на формирование индекса GCI для России упало с 19,8% в 2015–2016 гг. до 10% в 2017–2018 гг. [Там же, с. 8, 13, 15].

Руководствуясь подобными данными о состоянии инновационной системы страны, можно достаточно полно очертить набор альтернатив, связанных с повышением эффективности работы национальной инновационной системы (НИС). В конечном итоге важен не выход на показатели некоей физической продуктивности, реальные характеристики которой в перспективе десятилетий предсказать сложно, а способность НИС к саморазвитию и быстрой переориентации на изменение научно-технологической и социально-экономической повестки. Так, если в середине нулевых годов технологическое будущее России связывали с развитием индустрии наносистем, то спустя десятилетие на передний план вышли задачи по использованию устройств с встроенным искусственным интеллектом.

Именно такого типа данные должны обеспечивать принятия решений, а не конкретные показатели, фиксирующие некий промежуточный результат (вроде тонн, метров, показателей объёма продукции или её финансовой оценки, число аспирантов, кандидатов и докторов наук и пр.).

В отличие от природы, располагающей неисчерпаемым запасом времени на свои эксперименты, субъектам стратегирования приходится укладываться в жёсткие временные ограничения. И в этой ситуации лучшее решения не в точечной фиксации желаемого результата, а в создании пространства манёвра для сохранения возможности выбора из различных вариантов по сформированным

¹² The Global Innovation Index 2019: Creating healthy lives—The future of medical innovation. Ithaca; Fontainebleau; Geneva. ISBN 979-10-95870-14-2. URL: https://wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf (дата обращения: 05.03.2025).

правилам стратегии, обеспечивая тем самым политике потенциал гибкости, саморазвития и самосовершенствования.

Интересно, что этот селективно-конструктивный механизм эволюции, судя по всему, имманентен алгоритмам функционирования сложных систем в условиях постоянных изменений. В частности, различные вариации этого механизма проявились во всех великих цивилизациях, а в Новое время он воплотился в принцип разделения властей.

Таким образом, пространство стратегии – это пространство движения СЭС к цели, и стратегия выстраивает траекторию движения в этом пространстве. Проходя каждую проблемную точку, в которой необходимо принимать решения о выборе направления дальнейшего движения, система управления корректирует политику взаимодействия акторов и целереализующей деятельности в рамках осуществления программы сохранения устойчивости к неожиданным изменениям и обеспечения потенциала развития.

СОГЛАСОВАНИЕ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ

Общество представляет собой совокупность взаимодействий, которые реализуются посредством установления коммуникаций. Очевидно, что реализация стратегии должна обеспечить возможность выбора коммуникаций с желаемым целевым результатом. В этом смысле требуется не столько достичь цели, сколько выстроить коммуникацию, обеспечивающую постоянное воспроизводство целевого результата, его развитие и совершенствование.

Работа по выстраиванию целевых коммуникаций, обеспечивающих получение заданных результатов, сталкивается с проблемой несовпадающих размерностей отдельных аспектов плановой деятельности. Размерность пространства политики и атрибуция векторов этого пространства отличаются от размерности пространства стратегии и атрибуции векторов стратегии. Т. е. это совершенно разные пространства, оценки движения системы в которых, агрегируясь и отражаясь в индикаторах, служат своеобразным компасом при выстраивании целевых коммуникаций. Индикаторы для выбора коммуникации получают путём агрегирования по принимаемым правилам в рамках конкретной стратегии и соответствующей политики частных оценок значимых аспектов их описания (стратегии и политики). В итоге формируется индикатор состояния процесса в данный момент, образующий информационную базу принятия решения, корректирующий при необходимости план достижения цели в рамках заданной размерности пространства стратегии и политики.

Поскольку факторы, определяющие текущее прочтение политики и стратегии, характеризуются неустойчивостью, то созданная на таком подвижном основании коммуникация также должна демонстрировать вариабельность путей и способов достижения целей. Более того, в подобной ситуации цель тоже превращается в некое подвижное сущее, меняющее своё содержание, а также качественные и количественные характеристики.

Эти изменения тем существеннее, чем больше горизонт планирования и чем острее разрыв в знаниях и понимании между текущим состоянием системы

и её целевым состоянием в будущем¹³. Отсюда следует, что при достаточно протяжённых плановых горизонтах задание фиксированных параметров целевого состояния всегда будет чревато крупными ошибками¹⁴.

Работа с порождением и объективизацией механизмов отбора коммуникаций имеет свою специфику. Применительно к коммуникациям речь должна идти не о конкретных результатах, а об условиях их порождения и совместимости этих условий с инновациями, в которых материализуется потенциал развития. Важна не только цель и материализация её в конечном результате, а пара «коммуникация – цель».

Поэтому стратегия должна способствовать формированию в виртуальном пространстве движения к цели правил нахождения потенциально пригодных коммуникаций для достижения целей и правил селекции из этого набора наиболее предпочтительных вариантов. Но для этого требуется отказаться от железных ориентиров и работать не столько на конечный результат, сколько на механизмы порождения путей перехода к этим результатам. Дело в том, что необходимо оценивать не ценность отдельной цели, а совокупную ценность пары «коммуникация – результат». Итоги такой оценки могут изменять репрезентацию поставленных целей, предлагая более перспективное решение исходных проблем.

Практика свидетельствует, что ориентация на некие жёстко заданные ориентиры, полученные с применением самых строгих теоретических выкладок, оказываются на деле далёкими от реально получаемых результатов.

Опыт реализации Стратегии инновационного развития России на период до 2020 г. показывает, что даже качественный и системно проработанный документ, детально описывающий образ будущего национальной инновационной системы, оказывается провальным именно из-за приверженности к ненужной детализации.

Т. Парсонс считал, что для «универсалистского комплекса, связанного с достижением, наиболее характерен **плюрализм** целей при единстве **направления**, а не конкретное содержание целей. Для него, в частности, характерна интеграция с внутренне динамичными культурными стандартами, такими, например, как стандарты науки, которые не признают окончательного достижения» [34, с. 279–280; выделено мной. – А. Ф.].

В свою очередь «[к]омбинация интересов, связанных с достижениями, и когнитивных предпочтений будет означать, что мы имеем дело с динамически развивающейся системой, с поощрением инициативы в постановке новых целей – в принятых пределах, разумеется – с интересом, направленным на обеспечение инструментальной эффективности» [Там же, с. 280]¹⁵.

Оценивая масштабные стратегические документы, мы обязаны исходить из презумпции разумности. Однако из-за безразличия к специфике стратегирования разработчикам долгосрочных перспектив в конце концов остаётся руководствоваться здравым смыслом. При этом вероятность успеха

¹³ Смена в качестве ведущего приоритета нанотехнологий на задачи разработки искусственного интеллекта иллюстрируют подобное изменение цели на протяжённом плановом горизонте.

¹⁴ Этот факт убедительно подтверждает статья Е. В. Семёнова [2].

¹⁵ Универсалистский комплекс, по мнению Т. Парсонса, характерен для ценностной системы индустриального общества.

становится весьма подвижной величиной без всяких гарантий. Порой может показаться, что способности человека к прогнозу, к мысленному опережению реального развития ситуации или череды событий, способны сократить путь достижения цели. Но такое сокращение пути может не позволить увидеть важный с точки зрения возможных перспектив поворот в развитии событий. Например, четверть века назад никто не мог предвидеть тех многочисленных последствий, которые вызвало появление смартфонов.

Подобные ошибки предвидения обусловлены ориентацией в создании картины будущего на осязаемые цели, воплощаемые в конкретных продуктах и благах. Последние строятся, как правило, на наращивании уже имеющихся коммуникаций-взаимодействий, без учёта возможности появления новых неожиданных, креативных и конструктивных вариантов. В то же время эволюция не преследует какие-либо цели. Она развивается в каком-то неожиданно открывшемся направлении, тем самым оставляя за собой возможность переключиться в любой момент на более предпочтительные варианты. В этом смысле стратегия – это калька процесса эволюции. При этом рациональное начало может помочь только на коротких временных горизонтах. Если же горизонт увеличивается, то неопределённость выводит рациональность за рамки процесса развития, согласно концепции ограниченной рациональности Г. Саймона¹⁶.

Определение правил или критериев, сообразно которым в разворачивающейся последовательности ожидаемых событий следует придерживаться определённой тактики, – и есть квинтэссенция стратегии. **Т. е. стратегия есть набор правил, которыми следует руководствоваться в конкретных ситуациях в условиях неопределённости или же неполной определённости при выборе линии поведения.** Если же доводить ситуацию стратегирования до условного абсолюта, то речь должна идти о *правилах выбора таких правил действия*, которые максимально гарантируют продвижение к цели, страхуя исполнителей от фатальных неудач. Отталкиваясь от содержания ситуаций и привязанным к ним правилам, можно определить тактические задачи и методы их решения.

Возможные варианты тактических решений сопоставляются с политической линией и как минимум не должны ей противоречить. Другими словами, совокупное намерение, которое выше мы (вслед за В. Л. Тамбовцевым и др.) договорились считать политикой, должно сочетаться в ценностном, инструментальном и ресурсном плане с предлагаемыми тактиками.

АНАЛИЗ ОПЫТА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Чтобы написанное выше стало доступнее для понимания, рассмотрим несколько примеров из далёкого и недавнего прошлого. Поскольку история советской теории и практики планирования, плоды которой унаследованы современными разработчиками плановых перспектив, начинаются с плана ГОЭЛРО, рассмотрим, как зарождалась и крепла та теоретическая и практическая стезя, от которой разошлись дороги и тропинки многочисленных идей планирования, и как вызревали и оформлялись категории политики и стратегии.

¹⁶ Цит. по книге И. Ансоффа: [22, с. 26].

Установку на сознательное и целенаправленное управление развитием страны, вытекавшую из программных документов РКП(б)¹⁷, призван был реализовать подготовленный Государственной комиссией по разработке плана электрификации России под руководством Г. М. Кржижановского план ГОЭЛРО, принятый 22 декабря 1920 г. VIII-м Всероссийским съездом Советов и утверждённый Советом Народных Комиссаров 21 декабря 1921 г.

Основная политическая установка плана нацеливалась на коренную реконструкцию народного хозяйства страны и построение фундамента социалистической экономики. Стратегия реализации целей политики заключалась в осуществлении широкомасштабного плана электрификации страны. В качестве главного и определяющего средства преодоления хозяйственной разрухи, сложившейся в стране после Первой мировой и Гражданской войн и Октябрьской революции, ставка была сделана на осуществление крупных проектов гидроэлектрических станций и постройку больших силовых электрических центральных. Одновременно план ГОЭЛРО должен был решить задачу выравнивания «фронт[а] нашей экономики в уровень с достижениями нашего политического уклада»¹⁸. Но самое главное – это партийное руководство выполнением плана в центре и на местах.

Какими же правилами-установками должны были руководствоваться реализаторы плана и лица, принимающие решения? Прежде всего, это максимизация скорости социалистического обобществления и роста на этой основе темпов индустриализации. В плане, в этой связи, вслед за электрификацией особо выделялись отрасли металлургии и машиностроения. Это приоритетная ориентация на решения, обеспечивающие рост производительности труда, отставание по показателям которой от передовых стран (США, Германии и пр.) разработчики плана ГОЭЛРО считали критической и достижения превосходства по которой, следуя классикам марксизма, рассматривали в качестве решающего фактора для победы нового строя. При этом подчёркивалось, что производительность базируется на трёх факторах: на интенсификации труда, его механизации и рационализации¹⁹. Ещё одна установка нацеливала исполнителей на всемерное использование местных возможностей и ресурсов при строительстве районных электрических станций.

Если теперь посмотреть на содержание политики и стратегии под углом зрения тех определений, которые даны выше, то может показаться, что они не точны или даже не верны, поскольку основная идея плана ГОЭЛРО – электрификация – оказывается предметом стратегии, а не политики. Однако в реальности именно политические задачи имели самый высокий приоритет, а электрификация выступала как рабочее средство, инструмент, а точнее – среда достижения этих целей. Это следует из известного тезиса В. И. Ленина о том, что «[п]олитика не может не иметь первенства над экономикой. Рассуждать иначе, значит забывать азбуку марксизма. <...> ...без правильного политического подхода к делу данный класс не удержит своего господства, а следовательно, не сможет решить и своей производственной задачи» [35, с. 278–279].

¹⁷ Российская коммунистическая партия (большевики).

¹⁸ План электрификации Р.С.Ф.С.Р. : доклад 8-му Съезду Советов Государственной комиссии по электрификации России. М. : Государственное техническое издательство. С. 36. URL: <https://djvu.online/file/Yj7hd9dn9C7vU> (дата обращения: 11.12.2024).

¹⁹ Там же.

В таком понимании плана ГОЭЛРО электрификация была той средой, которую формирует стратегия и которая должна благоприятствовать политике большевиков по становлению и развитию новых социально-экономических структур и отношений нового типа. При этом политические намерения (по В. Л. Тамбовцеву) и интересы (в нашей трактовке) «гармонизировались» в мобилизационном режиме. Т. е. собственно политическая составляющая была заменена диктатом системы управления выполнением плана.

В подобном прочтении документов плана ГОЭЛРО – это не план электрификации, а материализация краеугольных положений второй программы ВКП(б). Т. е. это инструмент слома старой политико-экономической и социальной парадигмы жизнедеятельности российского общества и строительство нового базиса развития страны. Поэтому странно слышать, что план ГОЭЛРО был не только выполнен, но и перевыполнен к 1931 г. Такие утверждения – свидетельства поверхностного прочтения документов плана или же непонимания прочитанного. Более того, этот план никогда не был выполнен и не реализован до сих пор, поскольку выдавать за его реализацию только его материальную и экономическую составляющие без учёта главной политико-экономической и социальной частей значит совершать большую ошибку.

Тем не менее, применительно к советской и российской плановой теории и практике ГОЭЛРО остаётся непревзойдённым образцом сочетания глубокой аналитики, учёта критической совокупности факторов, влияющих на достижение поставленных целей, выбора методов и путей их реализации.

Не менее впечатляющим примером реализации политики и стратегии достижения поставленных целей является программа эвакуации советского оборонного промышленного потенциала после начала Великой Отечественной войны в восточные районы страны. Цель политики этого периода заключалась в сохранении и развитии производственных возможностей оборонных отраслей. Стратегией реализации этой цели стали передислокация максимально возможного объёма оборудования, ресурсов и кадров в районы Поволжья, Урала и даже Сибири и запуск работы предприятий на новых площадках в кратчайшие сроки. Все связанные с эвакуацией задачи имели наивысший приоритет, решались в первоочередном порядке и обеспечивались постоянным сопровождением штаба перевода промышленности на восток и непрерывной коммуникацией с высшим руководством страны.

Также следует отметить реализованные в период 1940–1960 гг. атомный и космический проекты. К сожалению, серьёзное изучение организации и хода разработки и осуществления этих проектов до настоящего времени в научной отечественной литературе находится на начальной стадии. И хотя архивы постепенно раскрываются, основной массив публикаций составляют мемуары участников, которые, хотя и содержат ценнейшую информацию, но всё-таки относятся к другому жанру. В то же время именно в этих масштабных проектах наиболее ярко сочетались устремления политиков вкупе с талантом и усилиями организаторов, учёных и производственников, когда политика обеспечения безопасности страны опиралась на стратегию реализации научно-технических и технологических нововведений, облекаясь в формы и методы созвучной требованиям времени инновационной политики.

Прямыми последователями создателей плана ГОЭЛРО можно считать разработчиков Комплексной программы научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий, начатой в 1972 г. по инициативе ведущих учёных коллектива ЦЭМИ АН СССР Н. П. Федоренко, А. И. Анчишкина, Ю. В. Яременко, Е. З. Майминаса, Н. Я. Петракова, Ю. Р. Лейбкинда, специалиста Госплана СССР О. М. Юня и мн. др. ЦЭМИ АН СССР возглавил работу, в которой приняли участие более полусотни академических и отраслевых НИИ. Политическая линия КПСС на закрепление и углубление достижений развитого социализма опиралась на стратегию модернизации базиса экономики и социальной сферы за счёт интенсификации общественного производства путём «соединения достижений научно-технической революции с преимуществами социалистической системы хозяйствования»²⁰. Другое дело, что преимущества, равно как и способы их соединения с НТП, были или переоценены, или вообще определены неверно. В результате стратегия развития на базе НТП элементарно не работала.

СОВРЕМЕННЫЙ ОПЫТ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Как бы ни были познавательны и поучительны дела и опыт давно минувших дней, для нас гораздо важнее разобраться в причинах неудач недавних стратегических решений. Не претендуя на всеобъемлющее рассмотрение стратегических документов последнего времени, относившихся к многочисленным сферам общественного производства, ограничимся исключительно областью, разговором о которой была начата эта статья.

Принятие почти подряд сменявших друг друга общегосударственных стратегий, призванных решать сходные научно-технические и инновационные проблемы, не могло остаться без внимания научной общественности. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года²¹ (далее – С11) являлась масштабным документом, включавшим обширный список целей и задач, реализация которых должна была вывести экономику страны на принципиально новый уровень, обеспечивавший её возвращение в когорту мировых лидеров в сфере науки, техники и инноваций.

Разработчики стратегии оценивали проблемы с генерацией и освоением инноваций в системе общественного производства России как отклонения от нормы. При этом базой, т. е. нормой для сравнения, была выбрана некая виртуальная инновационная система, обобщавшая характеристики развитых стран. Именно этим объясняется постоянное присутствие слов «недостаточное финансирование», «недостаточный уровень инновационной активности», «отставание от развитых стран», «не уделялось должного внимания», «доминирование *наименее передовых* типов инновационного поведения», «государственное регулирование *недостаточно конкурентоспособно*» (что означают две последние фразы, не объясняется) и пр.

²⁰ Двадцать четвёртый съезд КПСС // Большая советская энциклопедия. Академик : [сайт]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/82753/Двадцать> (дата обращения: 28.05.2025).

²¹ Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 2227-р // Правительство России : [сайт]. URL: <http://government.ru/docs/9282/> (дата обращения: 05.03.2024).

Однако неправильная репрезентация хронических проблем, препятствовавших становлению, развитию и расширенному воспроизводству инновационных процессов в стране, и ряд системных и методических просчётов в ходе разработки документов С11 довольно быстро привели к утрате актуальности той системы мер, которая была направлена на рост результативности и эффективности инновационной деятельности в стране.

Все описываемые в С11 недостатки – это характеристики не случайного отклонения от нормы, а типичного состояния системы в рамках определённого типа социально-экономического развития, обусловленного в значительной мере непреодоленным наследием прошлого. Неудивительно, что ошибки атрибуции причин повлекли ошибки в выборе способов преодоления недостатков и слабостей национальной инновационной системы страны.

Необходимо подчеркнуть, что анализ исходного состояния СЭС и фиксация её стартовых позиций на кривой траектории развития важны прежде всего для оценки степени готовности системы к реализации целей и задач стратегии. На целевой стадии разработки стратегии выявляются ключевые проблемы развития СЭС в ходе сопоставления потребностей и возможностей их удовлетворения в заданной временной перспективе, формируются цели развития, определяются источники и возможные объёмы необходимых ресурсов, требуемый круг исполнителей, организационные формы реализации, коррективы системы регулирования, адаптированные под специфику стратегии. Результатом работы на целевой стадии является подготовленная концепция развития СЭС, представляющая научную основу разработки стратегии и политики.

Принятая концепция определяет начало плановых работ в двух направлениях – формирования политики и собственно стратегии. В рамках первой из них рассматриваются экономические, социальные и политические диспозиции потенциального круга основных акторов и производится селекция тех из них, интересы и потенциал вклада в реализацию целей которых наиболее соответствует сформулированным установкам. До настоящего времени подобный этап формирования политики отсутствует, а исполнители выбираются исключительно по экономическим и научно-техническим критериям. А ведь очень важно иметь оценку соотношения интересов субъекта будущей деятельности с интересами страны. Многочисленные претензии органов контроля и пресечения девиантного поведения исполнителей под эвфемизмом «превышение полномочий» есть одно из следствий пренебрежения этой важной функцией политики.

В рамках работы над стратегией необходимо серьёзнейшее внимание уделять разработке вариантов сценариев достижения целей. В упоминаемых здесь документах у разработчиков хватило усилий лишь на два–три варианта сценария, включающих по уже сложившейся традиции «консервативный», «инерционный» и «инновационный». Правда, в сменившей С11 Стратегии научно-технологического развития РФ (далее – С16)²² ограничились всего двумя сценариями: в первом из них основу составляет импорт технологий и фрагментарное развитие исследований и разработок, интегрированных в мировую науку, но занимающих

²² Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утв. Указом Президента РФ от 01.12.2016 г. № 642 // Президент России : [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 31.03.2025).

в ней подчинённые позиции. Второй ориентирован на лидерство по избранным направлениям научно-технологического развития в рамках как традиционных, так и новых рынков технологий, продуктов и услуг, а также построение целостной национальной инновационной системы. Однако детальное содержание каждого из сценариев, представляющих, по сути, две крайности итогов развития, между которыми возможны бесчисленные вариации, не раскрывается, что создаёт почву для сомнений в их обоснованности и реалистичности.

В реальности в процессе разработки стратегии на долгосрочную перспективу вариантов сценариев должно быть гораздо больше. Выстраивая дерево логической последовательности событий, разработчики сталкиваются с нарастающим ветвлением графа событий по мере удаления от точки начала реализации стратегии (а речь идёт о 15-летнем горизонте). Выбранные варианты по критериям оценки рисков оказывают существенное влияние на разработку и принятие к выполнению плана реализации поставленных целей, объёма ресурсов, выбор исполнителей, выстраивание коммуникаций, оценки рынков и многие другие важные аспекты и факторы, подлежащие учёту в ходе разработки.

И, наконец, на заключительном этапе осуществляется согласование стратегии, политики и плана реализации, включая выбор наиболее предпочтительных вариантов. Сами отобранные варианты будут неизбежно корректироваться и даже отсеиваться по мере необходимости реакции на непредвиденные события и ситуации в ходе реализации плана.

Показательно, что разработчики С11 стремились соблюсти строгий методологический этикет: в ней даётся отсылка к порядку разработки документов такого уровня и указывается, что стратегии должна предшествовать концепция, определяющая рамки и научную основу последующих шагов стратегирования. С11 основывалась на положениях Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. в соответствии с Федеральным законом от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». В то же время принципиальным недостатком С11 явилось полное отсутствие связи с какой бы то ни было политикой.

В отличие от С11 в С16 о какой-либо концепции, послужившей научной основой этого документа, не упоминается.

В мае 2023 г. появилась Концепция технологического развития на период до 2030 г. (далее – К23)²³. За ней в феврале 2024 г. последовал выход в свет новой редакции Стратегии научно-технологического развития РФ (далее – С24)²⁴, в которой указание на период её действия отсутствует, равно как и ссылка на опередившую её на восемь месяцев К23. При этом горизонт действия К23 определён до 2030 г. Два документа имеют много одинаковых пересечений как по основным тезисам, так и по терминологии. Причем С24 по своему функционалу больше похожа на концепцию, уместив все свои идеи на 20 страницах текста, тогда как К23 на 59 страницах описывает довольно подробно порядок

²³ Концепция технологического развития на период до 2030 г. Утв. распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 г. № 1315-р // Гарант : [сайт]. URL: <https://garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (дата обращения: 31.03.2025).

²⁴ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утв. Указом Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145 // Президент России : [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 31.03.2025).

и последовательность развития институтов науки, техники и инноваций, указывает основных акторов и основания организации их работы и содержит целевые количественные показатели. Хотя оба указанных документа направлены на решение одной и той же проблемы и должны быть взаимосвязаны в общем процессе стратегирования, какие-либо отсылки друг к другу в них отсутствуют. Подобная автономия с очевидностью объясняется тем, что и С24, и К23 представляют собой в некотором смысле неструктурированные документы, в которых объединены инструменты политики и стратегии и, частично, планы работ и плановые показатели. Из-за подобной методологической и методической нечёткости они теряют свой политико-стратегический потенциал и превращаются в некие декларации о намерениях. Но здесь возникает проблема субъектности, поскольку акторы указываются обобщённо, а их рекрутирование предполагается осуществлять не путём стимулирования участия, а прямым администрированием, которое, если следовать логике авторов С24, может срывать даже вопреки действующим конституционным законам. Например, Комиссия по научно-технологическому развитию Российской Федерации при Правительстве РФ, разрабатывая приоритеты развития науки и техники, должна согласовывать их с Советом по науке и образованию при Президенте РФ. На самом деле речь должна идти об учёте рекомендаций Совета, а не о согласовании. Разница в модальностях важна, если руководствоваться статусами этих двух органов власти. Впрочем, такая ситуация объяснима. Недаром в С24 текущий этап развития страны именуется мобилизационным.

* * *

Рассуждая о сути категорий политики и стратегии, трудно прийти к некоей окончательной точке зрения. Предлагаемый в данной статье подход не претендует на какой-то абсолют и открыт критике, ибо любое сложное явление с трудом поддаётся однозначному и исчерпывающему пониманию. Решение проблемы определения сутевого и инструментального содержания политики и стратегии – это попытка установления понятной, устойчивой и управляемой коммуникации с ожидающим нас, но в чём-то неожиданным будущим. В наше время привычные горизонты планирования в пять, десять, пятнадцать и двадцать лет наполняются такими сдвигами и переменами, затрагивающими всё и вся, которые тождественны целым эпохам не столь далёкого прошлого. В сегодняшнем подвижном и постоянно колеблющемся перед историческими развилками мире с каждым годом всё острее встаёт проблема выбора пути. И этот выбор, осуществляясь, предстаёт в своём законченном виде перед следующими поколениями, которые оценивают его по совершенно другим меркам, в другой системе ценностей и, принимая одни стороны унаследованного бытия, отвергают другие. Именно поэтому невозможно никакое совершенное и идеальное предвидение. И именно поэтому совершенного будущего не существует ни в одном из мыслимых миров. Но при этом всегда существует актуальная потребность избегания непоправимых ошибок и стремление не пропустить и разглядеть в сегодняшних реалиях зарождающиеся великие тенденции и грозящие в будущем опасности для государства, человека и человечества. И именно эту насущную потребность пытается решить теория и система планирования.

При этом необходимо сознавать, что любая научная теория представляет собой открытую систему, предполагающую обновление и расширение. Теории, исключаящие эти процессы, превращаются в догму и обречены из некогда живого факта науки превратиться в мумифицированный артефакт. Это тем более справедливо, когда речь идёт о подходах к управлению социально-экономическими системами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Тамбовцев В. Л. О научной обоснованности научной политики в РФ // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 5–32. DOI 10.32609/0042-8736-2018-2-5-32. EDN YOVR LG.
2. Семёнов Е. В. Государственная научно-технологическая политика в современной России: замысел и реализация // Управление наукой: теория и практика. 2019. Т. 1, № 1. С. 51–71. DOI 10.19181/smtп.2019.1.1.1. EDN GETAMM.
3. Голова И. М. Теоретические основы модернизации инновационной политики России для обеспечения технологической независимости // AlterEconomics. 2024. Т. 21, № 3. С. 431–451. DOI 10.31063/AlterEconomics /2024.21-3.1. EDN HLDNKC.
4. Дынкин А. А., Миловидов В. Д. Наука дальновидности: как преуспеть в стратегическом прогнозировании и планировании // Проблемы прогнозирования. 2023. № 3 (198). С. 6–23. DOI 10.47711/0868-6351-198-6-23. EDN VDPVXP.
5. Блохин А. А., Кувалин Д. Б. Глобальные вызовы для системы стратегического планирования в России // Проблемы прогнозирования. 2023. № 3 (198). С. 24–41. DOI 10.47711/0868-6351-198-24-41. EDN BVRQNK.
6. Тамбовцев В. Л., Рождественская И. А. Теория стратегического планирования: институциональный подход // Terra Economicus. 2020. Т. 18, № 2. С. 22–48. DOI 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48. EDN NIVDML.
7. Simon H. A. The architecture of complexity // Proceedings of the American Philosophical Society. 1962. Vol. 106, № 6. P. 467–482.
8. Eisenhardt K. M., Bourgeois L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory // The Academy of Management Journal. 1988. Vol. 31, № 4. P. 737–770. DOI 10.2307/256337.
9. Ghemawat P. Commitment: The dynamic of strategy. N. Y. : The Free Press ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada, 1991. xiii, 178 p. ISBN 9780029115756.
10. Nickerson J. A., Zenger T. R. A knowledge-based theory of the firm – The problem-solving perspective // Organization Science. 2004. Vol. 15, № 6. P. 617–632. DOI 10.1287/orsc.1040.0093.
11. Van den Steen E. A formal theory of strategy // Management Science. 2016. Vol. 63, № 8. P. 2616–2636. DOI 10.1287/mnsc.2016.2468.
12. Healey P. In search of the “strategic” in spatial strategy making // Planning Theory & Practice. 2009. Vol. 10, № 4. P. 439–457. DOI 10.1080/14649350903417191.
13. Семёнова Е. Л. Стратегичность как системная характеристика современной бизнес-организации // Дискуссия. 2011. № 4. С. 9–11. EDN NWAEGJ.
14. Malan R. Exploring the interconnectedness among strategy development, shared mental models, organisational learning and organisational change // International Journal of Learning and Change. 2011. Vol. 5, № 3–4. P. 227–241. DOI 10.1504/IJLC.2011.045070.
15. Barnes J. H. Cognitive biases and their impact on strategic planning // Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5, № 2. 129–137. DOI 10.1002/smj.4250050204.

16. Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5, № 2. С. 3–28. EDN IADNSR.
17. Bryson J. M., Edwards L. H., Van Slyke D. M. Getting strategic about strategic planning research // Public Management Review. 2018. Vol. 20, № 3. P. 317–339. DOI 10.1080/14719037.2017.1285111.
18. Csaszar F. A. What makes a decision strategic? Strategic representations // Strategy Science. 2018. Vol. 3, № 4. P. 606–619. DOI 10.1287/stsc.2018.0067.
19. Mintzberg H., Quinn J. B. The strategy process: Concepts, context, cases. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 1996. xviii, 990 p. ISBN 0-13-234030-5.
20. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning // Harvard Business Review. 1994. Vol. 72, № 1. P. 107–114. EDN BSMYIL.
21. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA : M.I.T. Press, 1962. xiv, 463 p. ISBN 9780262030045.
22. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с. ISBN 5-282-00652-9.
23. Drucker P. F. Management: Tasks, responsibilities, practices. N. Y. ; Evanston ; San Francisco ; L. : Harper & Row, 1974. xvi, 839 p. ISBN 0-06-011092-9.
24. Майминас Е. З., Тамбовцев В. Л., Фомотов А. Г. К методологии обоснования долгосрочных перспектив экономического и социального развития СССР // Экономика и математические методы. 1986. Т. 22, вып. 3. С. 397–411.
25. Харви Д. Состояние постмодерна: исследование истоков культурных изменений / пер. с англ. Н. Проценко ; под науч. ред. А. Павлова. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 576 с. ISBN 978-5-7598-2369-8. DOI 10.17323/978-5-7598-2369-8.
26. Буайе Р. Теория регуляции: критический анализ / пер. с фр. Н. Б. Кузнецовой. М. : Наука для общества ; РГГУ, 1997. 213 с. ISBN 5-88870-003-7.
27. Aglietta M. A theory of capitalist regulation: The US experience. L. : New Left Books, 1979. 390 p. ISBN 978-0860910169.
28. Lipietz A. New tendencies in the international division of labor: Regimes of accumulation and modes of regulation // Production, work, territory: The geographical anatomy of industrial capitalism. Ed. by A. J. Scott, M. Storper. Boston ; L. ; Sydney : Allen & Unwin, 1986. P. 16–40.
29. Mintzberg H. The strategy concept II: Another look at why organizations need strategy // California Management Review. 1987. Vol. 30, № 1. P. 25–32. DOI 10.2307/41165264.
30. Люттвак Э. Стратегия: логика войны и мира / пер. с англ. М. : Университет Дмитрия Пожарского, 2012. 392 с. ISBN 978-5-91244-022-9.
31. Деннет Д. К. Разум от начала до конца: новый взгляд на эволюцию сознания от ведущего мыслителя современности / пер. с англ. М. С. Соколовой. М. : Эксмо ; Бомбора, 2021. 528 с. ISBN 978-5-04-094381-4.
32. Sellars W. Science, perception, and reality. L. : Routledge & Kegan Paul ; N. Y. : The Humanities Press, 1963. viii, 366 p. ISBN 978-0-71-003619-3.
33. Россия в зеркале международных рейтингов : информационно-справочное издание / Г. В. Бобылев, Н. В. Горбачева, О. В. Валиева [и др.]. Новосибирск : Параллель, 2019. 171 с. ISBN 978-5-98901-221-3. EDN YWZMXR.
34. Парсонс Т. О социальных системах / под общ. ред. В. Ф. Чесноковой, С. А. Белановского. М. : Академический проект, 2002. 832 с. ISBN 5-8291-0242-0.
35. Ленин В. И. Полн. собр. соч. 5-е изд. М. : Издательство политической литературы, 1970. Т. 42. XX, 606 с.

REFERENCES

1. Tambovtsev V. L. On scientific validity of Russian science policy. *Voprosy Ekonomiki*. 2018;(2):5–32. (In Russ.). DOI 10.32609/0042-8736-2018-2-5-32.
2. Semenov E. V. Public science and technology policy in modern Russia: Idea and implementation. *Science Management: Theory and Practice*. 2019;1(1):51–71. (In Russ.). DOI 10.19181/smtp.2019.1.1.1.
3. Golova I. M. Theoretical foundations for modernizing Russia's innovation policy to ensure technological independence. *AlterEconomics*. 2024;21(3):431–451. (In Russ.). DOI 10.31063/AlterEconomics/2024.21-3.1.
4. Dynkin A. A., Milovidov V. D. The science of foresight: How to succeed in strategic forecasting and planning. *Studies on Russian Economic Development=Problemy prognozirovaniya*. 2023;(3):6–23. (In Russ.). DOI 10.47711/0868-6351-198-6-23.
5. Blokhin A. A., Kuvalin D. B. Global challenges for the strategic planning system in Russia. *Studies on Russian Economic Development=Problemy prognozirovaniya*. 2023;(3):24–41. (In Russ.). DOI 10.47711/0868-6351-198-24-41.
6. Tambovtsev V. L., Rozhdestvenskaya I. A. Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus*. 2020;18(2):22–48. (In Russ.). DOI 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48.
7. Simon H. A. The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*. 1962;106(6):467–482.
8. Eisenhardt K. M., Bourgeois L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *The Academy of Management Journal*. 1988;31(4):737–770. DOI 10.2307/256337.
9. Ghemawat P. Commitment: The dynamic of strategy. New York : The Free Press ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada; 1991. xiii, 178 p. ISBN 9780029115756.
10. Nickerson J. A., Zenger T. R. A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization Science*. 2004;15(6):617–632. DOI 10.1287/orsc.1040.0093.
11. Van den Steen E. A formal theory of strategy. *Management Science*. 2016;63(8):2616–2636. DOI 10.1287/mnsc.2016.2468.
12. Healey P. In search of the “strategic” in spatial strategy making. *Planning Theory & Practice*. 2009;10(4):439–457. DOI 10.1080/14649350903417191.
13. Semenova E. L. Strategic fit as a systemic characteristic of a modern business organization [Strategichnost' kak sistemnaya kharakteristika sovremennoi biznes-organizatsii]. *Discussion=Diskussiya*. 2011;(4):9–11. (In Russ.).
14. Malan R. Exploring the interconnectedness among strategy development, shared mental models, organisational learning and organisational change. *International Journal of Learning and Change*. 2011;5(3–4):227–241. DOI 10.1504/IJLC.2011.045070.
15. Barnes J. H. Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*. 1984;5(2):129–137. DOI 10.1002/smj.4250050204.
16. Gurkov I. B. Integrated metrics of strategy process — An attempt of theoretical synthesis and empirical validation [Integrirovannaya metrika strategicheskogo protsesa – popytka teoreticheskogo sinteza i empiricheskoi aprobatsii]. *Russian Management Journal=Rossiiskij zhurnal menedzhmenta*. 2007;5(2):3–28. (In Russ.).
17. Bryson J. M., Edwards L. H., Van Slyke D. M. Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 2018;20(3):317–339. DOI 10.1080/14719037.2017.1285111.
18. Csaszar F. A. What makes a decision strategic? Strategic representations. *Strategy Science*. 2018;3(4):606–619. DOI 10.1287/stsc.2018.0067.
19. Mintzberg H., Quinn J. B. The strategy process: Concepts, context, cases. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall; 1996. xviii, 990 p. ISBN 0-13-234030-5.

20. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 1994;72(1):107–114.
21. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA : M.I.T. Press; 1962. xiv, 463 p. ISBN 9780262030045.
22. Ansoff I. Strategic management / transl. from English. Moscow : Ekonomika; 1989. 519 p. (In Russ.). ISBN 5-282-00652-9.
23. Drucker P. F. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York ; Evanston ; San Francisco ; London : Harper & Row; 1974. xvi, 839 p. ISBN 0-06-011092-9.
24. Maiminas E. Z., Tambovtsev V. L., Fonotov A. G. Toward the methodology of grounding long-term perspectives of the USSR social and economic development [K metodologii obosnovaniya dolgosrochnykh perspektiv ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya SSSR]. *Economics and Mathematical Methods=Ekonomika i matematicheskie metody*. 1986;22(3):397–411. (In Russ.).
25. Harvey D. The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change. Moscow : HSE Publishing House; 2021. 576 p. (In Russ.). ISBN 978-5-7598-2369-8. DOI 10.17323/978-5-7598-2369-8.
26. Boyer R. Théorie de la régulation. L'état des savoirs [Teoriya regulyatsii: kriticheskii analiz] / transl. from French by N. B. Kuznetsova. Moscow : Nauka dlya obshchestva ; RSUH; 1997. 213 p. (In Russ.). ISBN 5-88870-003-7.
27. Aglietta M. A theory of capitalist regulation: The US experience. London : New Left Books; 1979. 390 p. ISBN 978-0860910169.
28. Lipietz A. New tendencies in the international division of labor: Regimes of accumulation and modes of regulation. In: Scott A. J., Storper M., eds. Production, work, territory: The geographical anatomy of industrial capitalism. Boston ; London ; Sydney : Allen & Unwin; 1986. P. 16–40.
29. Mintzberg H. The strategy concept II: Another look at why organizations need strategy. *California Management Review*. 1987;30(1):25–32. DOI 10.2307/41165264.
30. Luttwak E. Strategy: The logic of war and peace / transl. from English. Moscow : Dmitriy Pozharskiy University; 2012. 392 p. (In Russ.). ISBN 978-5-91244-022-9.
31. Dennet D. C. From bacteria to Bach and back: The evolution of minds / transl. from English by M. S. Sokolova. Moscow : Eksmo ; Bombora; 2021. (In Russ.). ISBN 978-5-04-094381-4.
32. Sellars W. Science, perception and reality. London : Routledge & Kegan Paul ; New York : The Humanities Press; 1963. viii, 366 p. ISBN 978-0-71-003619-3.
33. Bobylev G. V., Gorbacheva N. V., Valieva O. V. [et al.] Russia in the mirror of international ratings [Rossiya v zerkale mezhdunarodnykh reitingov] : An information and reference publication. Novosibirsk : Parallel'; 2019. 171 p. (In Russ.). ISBN 978-5-98901-221-3.
34. Parsons T. The social system. Ed. by V. F. Chesnokova, S. A. Belanovskiy. Moscow : Akademicheskii proekt; 2002. 832 p. (In Russ.). ISBN 5-8291-0242-0.
35. Lenin V. I. The complete works [Polnoe sobranie sochinenii]. 5th ed. Moscow : Izdatel'stvo politicheskoi literatury; 1970. Vol. 42. XX, 606 p. (In Russ.).

Поступила в редакцию / Received 10.03.2025.
 Одобрена после рецензирования / Revised 07.05.2025.
 Принята к публикации / Accepted 29.05.2025.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Фонотов Андрей Георгиевич *fonotov.ag@gmail.com*

Доктор экономических наук, профессор, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Москва, Россия

SPIN-код: 5967-7111

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Andrey G. Fonotov *fonotov.ag@gmail.com*

Doctor of Economics, Professor, HSE University, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-0015-2499

Scopus Author ID: 55746588800

Web of Science ResearcherID: N-6151-2015