



УДК 338.12.07

**А.П. Градов****СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЫЯВЛЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ СИСТЕМНЫХ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ В ЭКОНОМИКЕ****A.P. Gradov****STRATEGY AND TACTICS FOR IDENTIFYING AND RESOLVING SYSTEMIC PROBLEM IN THE ECONOMY**

---

Представлены основные положения стратегического и тактического анализа системных проблемных ситуаций. Приведен пример многоступенчатой классификации составляющих и источников конкурентных преимуществ, позволяющий оценить сложность процессов выявления, разрешения системных проблемных ситуаций и анализа их структуры, выработать стратегию и тактику реализации этих процессов, которые могут быть использованы при разработке целевой комплексной программы разрешения проблемной ситуации – проблемы повышения уровня конкурентных преимуществ российской экономики.

СТРУКТУРА; КЛАССИФИКАЦИЯ; СИСТЕМА; СОСТАВЛЯЮЩАЯ; ИСТОЧНИК; УГРОЗА; КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА.

The article presents principles of the strategic and tactical analysis for systemic problem situations. This is exemplified by a multi-stage classification of components and sources of competitive advantages, which allows estimating the complexity of identification processes, systemic problem resolution and problem structure analysis. Moreover, the classification contributes to developing a strategy and tactics to implement these processes, which can be used in the development of the Comprehensive Problem Solving Program, where the problem is to improve competitive advantages of the national Russian economy.

STRUCTURE; CLASSIFICATION; SYSTEM; COMPONENT; SOURCE; THREAT; COMPETITIVE ADVANTAGES

---

Ранее были рассмотрены теоретические положения анализа влияния системы факторов на проблемные ситуации по уровням управленческой иерархии [1]. Возникает вопрос, как практически использовать эти теоретические положения при выборе стратегии и тактики выявления системных проблемных ситуаций, разрешение которых требует комплексного анализа влияния всех «семи кругов» (факторов). Основным принципом разработки подобной стратегии, на наш взгляд, является применение системного подхода, позволяющего учесть все возможные последствия разрешения (или отказа от него) возникшей или прогнозируемой проблемной ситуации. Иначе говоря, необходимо оценить: какую роль в разрешении этой ситуации играют международные и внутрисистемные исторические процессы; какова политическая ситуация, сложившаяся на момент анализа и ее возможные изменения

после потенциального разрешения исследуемой проблемной ситуации или отказа от него; возможные социальные и иные последствия разрешения проблемной ситуации или отказа от него для различных страт населения страны; наличие (или отсутствие) научных знаний и технических возможностей соответствующего уровня, необходимых для разрешения этой ситуации; каково влияние разрешения этой ситуации на экологическую систему с точки зрения теории инвайронментализма; наконец, каковы потенциальные экономические (квантифицируемые и качественные) результаты, т. е. какова цена (совокупная полезность) разрешения этой ситуации.

Все эти оценки позволяют разработать стратегию экономического агента, т. е. систему управленческих решений, направленных на выявление и разрешение исследуемых проблемных ситуаций.



Рис. 1. Стратегическая классификация источников и составляющих конкурентных преимуществ национальной экономики

Вспомним определение стратегии, данное фельдмаршалом Мольтке: «Стратегия всегда может направлять свои стремления лишь на самую высокую цель, которую вообще только можно достигнуть при имеющихся средствах» [13]. Такой целью стратегического управления современным бизнесом становится разрешение возникающих проблемных ситуаций.

Важнейшим этапом разработки стратегии является определение структуры проблемной ситуации, т. е. значимости и взаимоотношений элементов ее составляющих, таких как укрепление всех составляющих экономической безопасности страны, ее положение в мировой хозяйственной системе, повышение уровня и качества жизни населения страны в целом или в ее отдельных регионах, достижение высокого уровня международной конкурентоспособности тех или иных отраслей национальной и региональной экономики либо национальной экономики в целом.

В качестве примера проанализируем структуру наиболее значимых источников и составляющих конкурентных преимуществ

национальной экономики для подготовки весьма актуальной для современной России стратегии разрешения системной проблемной ситуации, заключающейся в необходимости повышения уровня конкурентоспособности национальной экономики.

Для выполнения этой функции следует классифицировать каждый элемент проблемной ситуации. Примером подобной классификации может быть представленная на рис. 1 стратегическая классификация источников и составляющих конкурентных преимуществ национальной экономики России, выделяющая наиболее важные направления процесса выявления и разрешения исследуемой проблемной ситуации. На следующих уровнях выделяются субстратегическая, тактическая и субтактическая классификации, задачей которых является достижение более углубленной детализации составляющих и источников конкурентных преимуществ. Именно такое углубление характера составляющих и источников позволяет разработать множество необходимых действий ЛПР, объединенных в целевую комплексную программу разрешения проблемной ситуации.



Рис. 2. Субстратегическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных системой общего образования

Полностью продемонстрировать тактическую и субтактическую классификации всех составляющих и источников конкурентных преимуществ национальной экономики не представляется возможным. Остановимся лишь на главных, на наш взгляд, составляющих и источниках.

Рассмотрим субстратегическую классификацию первой составляющей конкурентных преимуществ, обусловленную системой общего и профессионального образования, которая является базой для достижения главной цели подготовки специалистов высокого уровня креативности (рис. 2). Необходимо выяснить, как рекомендуется организовать учебный процесс, что предлагают нормативные документы и другие аспекты (проведение олимпиад, конференций, диспутов, способствующих выработке у учащихся стремления к аналитическому мышлению). Способствуют ли действующие сегодня методы контроля знаний с помощью тестов ЕГЭ развитию у учащихся стремления использовать оригинальные решения научно-технических, социально-экономи-

ческих и иных задач. Наконец, самое главное, способствует ли система отбора и подготовки школьных учителей обеспечению высокого уровня креативности учащихся. Насколько они заинтересованы в достижении этой цели.

Подробный сравнительный анализ систем образования в разных странах приведен в гл. 6.3 монографии «Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики» [4]. Здесь рассмотрим лишь один пример из этой главы. Результаты исследования деятельности «хороших» учителей в школах США показали, что если заменить 5 % самых «слабых» учителей на учителей «среднего» качества, то это позволит увеличить будущее общее благосостояние учеников в каждом классе школы на более чем 259 тыс. долл. Эта оценка дает общее представление о том, что не все учителя одинаковы, и разница между «слабым» и «хорошим» учителем может иметь значительные экономические последствия, а «хороший» или даже «средний» учитель может добиться более высокого уровня креативности своих учащихся.

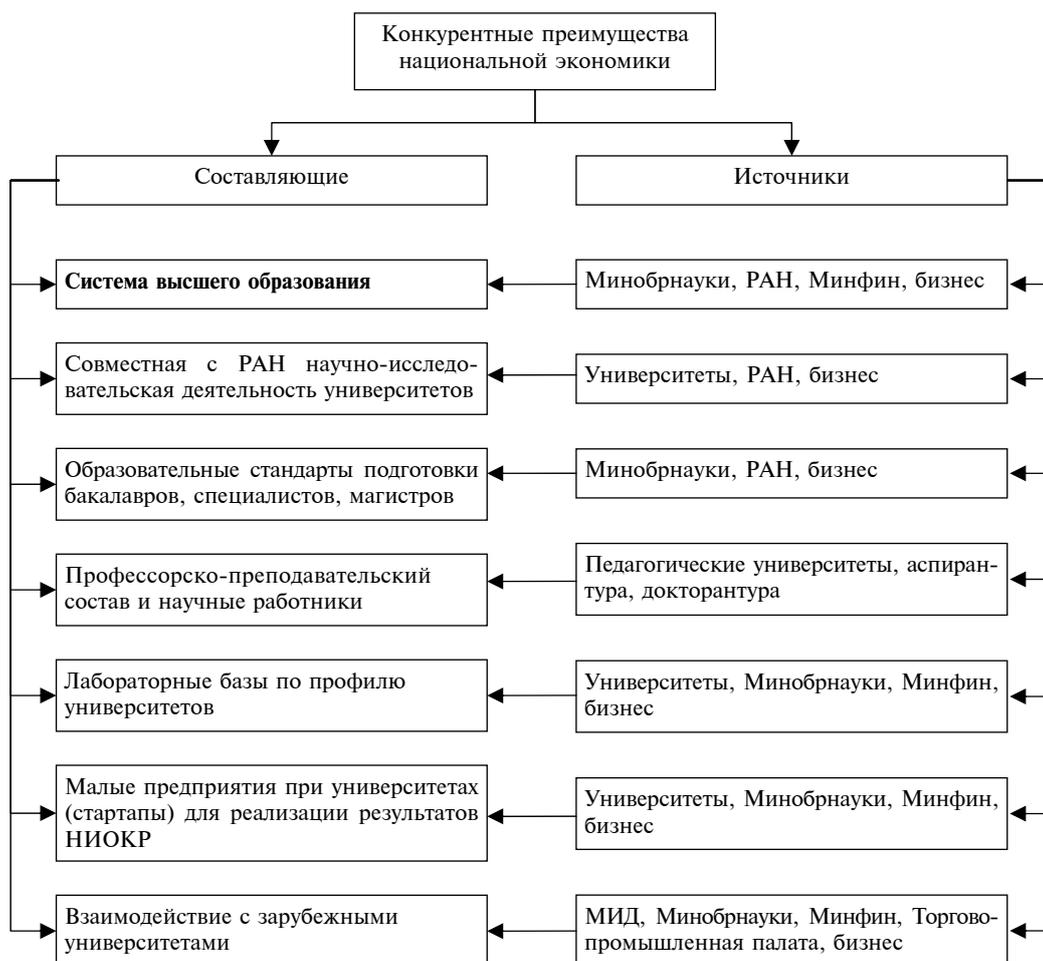


Рис. 3. Субстратегическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных системой высшего образования

Соответственно должны быть конкретизированы и источники достижения цели повышения уровня креативности учащихся. Подобная конкретизация должна осуществляться на основе соответствующей институциональной и финансовой политики государства. Это относится ко всем министерствам, ведомствам, частным фондам и спонсорам, участвующим в инвестировании «школьной парты». Именно эта «парта» обеспечила в свое время высокий уровень научных достижений СССР.

Аналогичная субстратегическая классификация может быть построена и для высшей школы (рис. 3).

Содержание составляющих конкурентных преимуществ, обеспечиваемых системой высшего образования, также должно быть конкретизировано с точки зрения возможности достижения цели подготовки бакалавров, специалистов, магистров с высоким уровнем

креативности. Важнейшим условием возможности достижения этой цели является уровень квалификации профессорско-преподавательского состава университетов, его ориентация на научно-исследовательскую деятельность, способность увлекать студентов своими лекциями, семинарами, диспутами. Прививать студентам любовь к будущей профессии, выработать у них стремление к научно-исследовательской деятельности, инновационному мышлению, решению задач, способствующих повышению уровня доминантности страны в мировом сообществе, повышению уровня и качества жизни граждан. Именно такие качества профессоров и преподавателей университетов формируют высокий уровень креативности будущих бакалавров, специалистов, магистров, обладателей ученых степеней — важнейших источников конкурентных преимуществ России.



Рис. 4. Субстратегическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленная уровнем фундаментальных, прикладных исследований и разработок

В Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки 080100 «Экономика» степени магистра [9] подробно изложены требования к его компетенции, однако в стандарте отсутствует главная, на наш взгляд, цель – необходимость достижения высокого уровня креативности будущего магистра.

**Вторая составляющая структуры системной проблемной ситуации повышения конкурентных преимуществ** – классификация составляющих и источников повышения уровня фундаментальных, прикладных исследований и разработок (НИОКР). Это, пожалуй, один из наиболее важных и сложных факторов,

влияющих на конкурентные преимущества национальной экономики, существенно зависящий и от «школьной парты», и от «университетского кампуса», и от «государевой казны», и от «капиталистов».

Существенную роль в достижении победы на международных рынках инноваций играет институциональная система страны, регламентирующая взаимоотношения всех участников процессов добычи и использования новых знаний. Именно эти новые знания в подавляющем числе случаев становятся причиной возникновения проблемных ситуаций [1].

На рис. 4 представлена субстратегическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленная



Рис. 5. Субстратегическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных востребованностью инноваций

уровнем фундаментальных, прикладных исследований и разработок. Как видим, структура составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных уровнем фундаментальных, прикладных исследований и разработок, весьма сложна и разнообразна. Главным элементом этой структуры является человеческий капитал. Все остальные составляющие – это, по существу, инфраструктура, обслуживающая научные учреждения и их работников. От качества этой инфраструктуры во многом зависит эффективность функционирования человеческого капитала.

**Третья составляющая анализа структуры системной проблемной ситуации повышения конкурентных преимуществ** – классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных степенью вос-

требованности результатов НИОКР национальной экономикой и ее отраслями (рис. 5). Иначе говоря, следует ответить на вопросы – кому и для чего нужны результаты научных исследований, а также как стимулировать потребность в этих результатах для существенного повышения уровня конкурентных преимуществ экономических агентов этих отраслей, т. е. какой должна быть институциональная система страны [3].

Российский опыт показывает, что инновационное мышление присуще многим strатам населения. По количеству изобретений Россия находилась в числе развитых зарубежных стран. В середине 70-х гг. XX в. доля России в общем объеме поданных в мире национальных заявок на изобретения составляла 25,8 % (для сравнения: доля Японии – 30,6 %), а в

общем объеме выданных на имя национальных заявителей охранных документов – 22,8 % (США – 15,1 %, Япония – 19,3 %); к началу 90-х гг. – соответственно 16,2 % (США – 12,8 %, Япония – 46,8 %) и 33,4 % (США – 19 %, Япония – 22,2 %), а к концу 90-х гг. – сократилась соответственно до 2,6 % (США – 15,2 %, Япония – 44,6 %) и 2,9 % (США – 23,4 %, Япония – 24,1 %) [6].

Остается низкой восприимчивость бизнес-структур к инновациям технологического характера. В 2009 г. разработку и внедрение технологических инноваций осуществляли 9,4 % общего количества предприятий российской промышленности, что значительно ниже значений, характерных для Германии (71,8 %), Бельгии (53,6 %), Эстонии (52,8 %), Финляндии (52,5 %) и Швеции (49,6 %). Доля предприятий, инвестирующих в приобретение новых промышленных технологий, в России составляет 11,8 % в общем количестве предприятий [8].

Все эти данные свидетельствуют о существенном «разрыве» между разработкой и востребованностью инноваций экономическими агентами. Одной из основных причин подобного «разрыва» является недостаточная разработанность законодательной и исполнительной властью концепции управления трансфером инноваций [7]. Нет эффективных государственных институциональных уложений, стимулирующих использование инноваций разной степени «агрессивности» в практике различных отраслей национальной экономики [9]. Не стимулируется освоение в инвестиционных стратегиях предприятий «прорывных» инноваций [11].

Наконец, **четвертая составляющая структуры системной проблемной ситуации повышения конкурентных преимуществ**, обусловленная степенью зависимости национальной экономики от мировой хозяйственной системы. Этот элемент структуры рассматриваемой проблемной ситуации, на наш взгляд, для современного состояния национальной экономики России наиболее актуален.

Прежде всего, речь идет об экономической безопасности страны. Для разрешения подобной ситуации необходимо, во-первых, определить потенциальные угрозы безопасности, во-вторых, выявить наиболее значимые угрозы, в-третьих, разработать ме-

тоды предотвращения и купирования этих угроз.

Принципы анализа состояния экономической безопасности и противодействия как внешним, так и внутренним угрозам, подробно изложены в [2]. Можно констатировать, что в современных условиях эти угрозы не только не ослабли, но наоборот, усилились. Особенно заметно усилились внешние угрозы – обусловленные экономической экспансией доминирующих экономик и военно-политических союзов, а также импортной экспансией на рынки товаров и услуг России. Эти угрозы во многом обострились из-за преобладания импортоориентации национальной экономики, что, по существу, не только замедлило, но и привело к ликвидации некоторых базовых отраслей промышленного производства. Под влиянием политических групп стратегического влияния возобладал принцип приобретения бизнесом и массовыми потребителями зарубежных промышленных товаров, продуктов питания, лекарственных препаратов, одежды, обуви и многого другого. В автомобилестроении превалирует «отверточная сборка». При прогрессивных мощностях в судостроении велась закупка вертолетоносцев «Мистраль» во Франции и т. п.

Все это существенно повышает зависимость страны от различного рода политических интересов наших партнеров, стремящихся «подорвать» экономику России с целью снижения ее конкурентоспособности и значимости в мировом сообществе.

Опустим подробный анализ составляющих и источников конкурентных преимуществ национальной экономики, обусловленных зависимостью от мировой хозяйственной системы. Остановимся лишь на неких обобщенных параметрах классификации этих элементов (рис. 6). Трудно точно оценить значимость тех или иных составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных степенью влияния мировой хозяйственной системы. Все зависит от конкретных геополитических условий, складывающихся в тот или иной период в мировом сообществе. Однако можно утверждать, что каждая угроза в той или иной степени представляет опасность для страны.

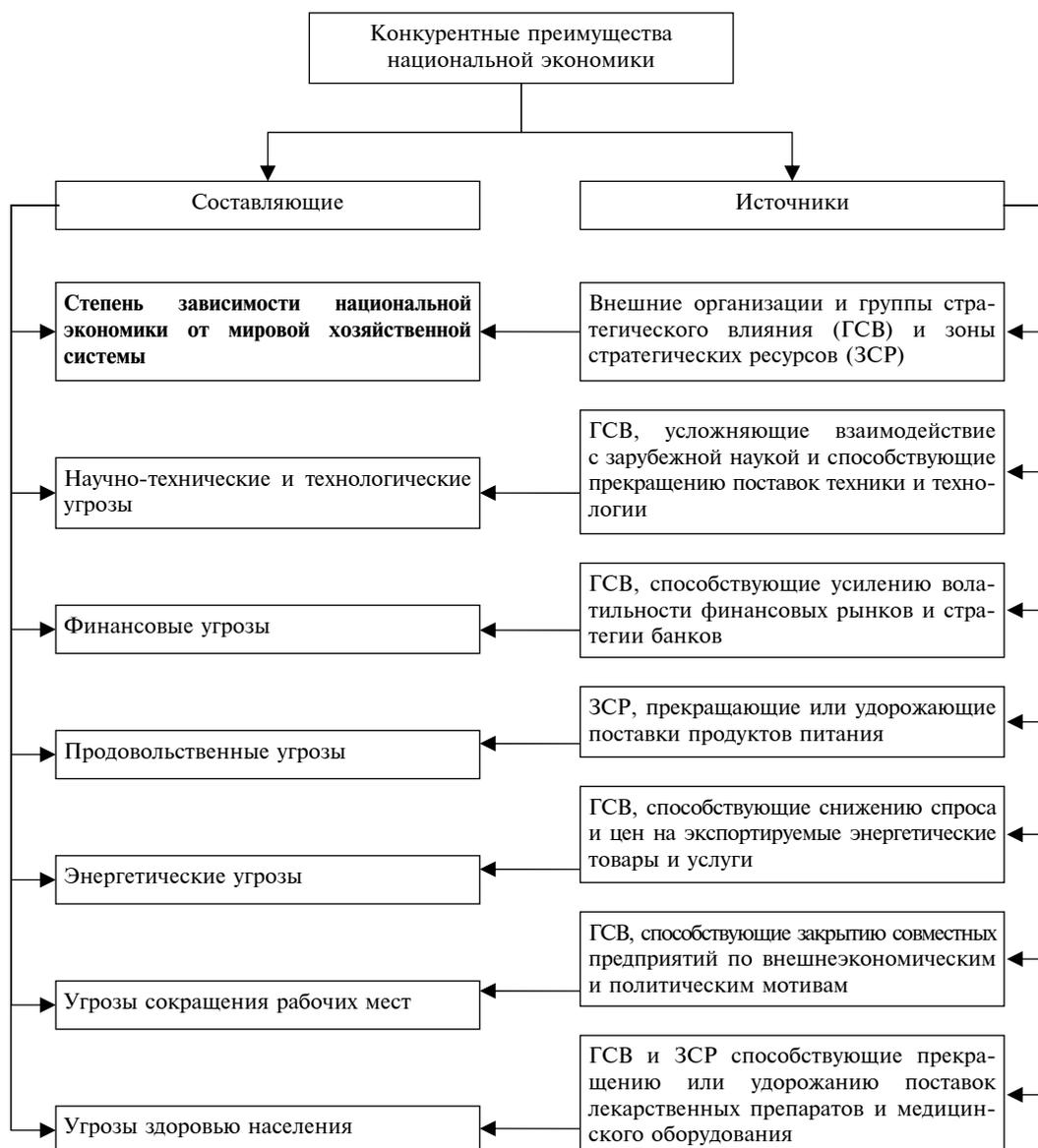


Рис. 6. Субстратегическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных зависимостью национальной экономики от мировой хозяйственной системы

На примере продовольственных угроз можно рассмотреть принцип построения *тактической классификации* составляющих и источников конкурентных преимуществ (рис. 7).

*Субтактическая классификация* непосредственно предопределяет содержание целевой комплексной программы разрешения исследуемой проблемной ситуации. На этом уровне в качестве составляющих конкурентных преимуществ, обусловленных внешними продовольственными угрозами, становятся кон-

кретные продукты, а в качестве источников – конкретные поставщики этих продуктов.

Предложенный пример классификации составляющих и источников конкурентных преимуществ дает общее представление о сложности и многоступенчатости структур любых системных проблемных ситуаций. Рассмотренная структура проблемной ситуации повышения уровня конкурентных преимуществ национальной экономики предполагает выделение четырех стратегических составляющих, которые дифференцируются на



Рис. 7. Тактическая классификация составляющих и источников конкурентных преимуществ, обусловленных внешними продовольственными угрозами

**Обобщенные функции организаций – источников конкурентных преимуществ**

Источники конкурентных преимуществ	Функции
Минобрнауки	Образовательные стандарты. Подготовка учителей и преподавателей вузов. Материально-технические ресурсы школ и вузов, учебно-методическая литература. Нормативные документы
Минфин	Материально-техническое обеспечение школ и вузов. Учебно-методическая литература. Лабораторные базы вузов. Малые предприятия вузов, взаимодействие с зарубежной наукой
РАН	Образовательные стандарты для средних и высших учебных заведений. Стратегические направления НИР. Подготовка кадров для НИР. Разработка принципов организации учебно-воспитательных процессов в средних и высших учебных заведениях
НИИ, ИАП	Проведение НИОКР
Университеты	Подготовка бакалавров, специалистов, магистров, аспирантов, докторантов
МИД, Торгово-промышленная палата	Обеспечение взаимодействия национального бизнеса с внешнеэкономическими, научными, образовательными организациями
Частные фонды	Подготовка учителей высокой квалификации. Инвестиции в материально-технические ресурсы школ, университетов, инновационно-активных предприятий
Институциональная система	Регулирование деятельности всех составляющих конкурентных преимуществ
Бизнес	Обеспечение перехода от импортоориентированного ведения бизнеса к импортозамещаемому и экспортоориентированному, участие в государственно-частном партнерстве по поддержке образовательной, научно-технической, экологической сфер здравоохранения, сельского хозяйства
Внешние группы стратегического влияния и зоны стратегических ресурсов	Формирование внешних угроз экономического, политического, научно-технического и иного характера

31 субстратегическую и множество тактических и субтактических классификаций, раскрывающих более подробно структуру этой проблемной ситуации. Это позволяет определить направления стратегии повышения уровня конкурентоспособности национальной экономики в рамках соответствующей целевой комплексной программы. Каждое такое направление позволяет создать систему конкретизированных управленческих решений.

В результате анализа структуры системной проблемной ситуации становятся более конкретными, целенаправленными функции различных властных структур (министерств и ведомств), групп стратегического влияния, зон стратегических ресурсов и стратегических областей бизнеса в процессах выявления и разрешения этих ситуаций. Именно

о таких функциях государства, «прямо вытекающих из его специфической миссии», говорится в [5]. Обобщенные функции различных организаций, групп стратегического влияния и зон стратегических ресурсов, являющихся источниками конкурентных преимуществ, приведены здесь в таблице.

Таким образом, можно заключить, что главной целью стратегии развития экономического агента любого уровня управленческой иерархии становятся выявление и разрешение возникающих или прогнозирование потенциально возможных проблемных ситуаций. Разработка подобной стратегии должна начинаться с определения детализированной структуры этих ситуаций. В противном случае неизбежны весьма существенные отрицательные последствия реализации принимаемой стратегии.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Градов А.П. «Семь кругов» проблемной ситуации по уровням управленческой иерархии // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 1 (187). С. 20–27.
2. Градов А.П., Ильин И.В. Экономическая безопасность страны: принципы анализа состояния и противодействия угрозам // Экономическая наука современной России. 2005. № 3 (30).
3. Градов А.П., Иванова Е.А., Гутман С.С. Экономические порядки и институциональная среда национальной экономики // Экономическая наука современной России. 2003. № 1.
4. Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики / под ред. А.П. Градова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.
5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело АНХ, 2008.
6. Лынный Н.В. Состояние изобретательства в России // Изобретательство. 2001. № 1.
7. Мильская Е.А. Стратегическое управление

инновационно-активными предприятиями. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011.

8. О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.: Распоряж. Правительства РФ № 2227-р от 08.12.2011 г. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/#ixzz2yNB Ec3zс>

9. Образовательный стандарт подготовки магистров по направлению 08100 «Экономика». URL: [http://e.mail.ru/messages/inbox/?11d=1\\_1000043\\_1000475\\_0&rnd=166684353](http://e.mail.ru/messages/inbox/?11d=1_1000043_1000475_0&rnd=166684353)

10. Стратегия промышленного предприятия: структура, функции, процессы, внешняя среда / под ред. А.П. Градова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008.

11. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

12. Экономическая стратегия фирмы. 4-е изд. СПб.: Спец. литература, 2003.

13. Х.К.Б. фон Мольтке. О стратегии. URL: <http://militera.lib.ru/science/classic2/15.html>

## REFERENCES

1. Gradov A.P. «Seven Circles» of the problem situation by levels of management hierarchy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 1 (187), pp. 20–27. (rus)
2. Gradov A.P., Il'in I.V. Ekonomicheskaja bezopasnost' strany: printsipy analiza sostoianii i protivodeistviia ugrozam. *Ekonomicheskaja nauka*

3. Gradov A.P., Ivanova E.A., Gutman S.S. Ekonomicheskie poriadki i institutsional'naia sreda natsional'noi ekonomiki. *Ekonomicheskaja nauka sovremennoi Rossii*. 2003. № 1. (rus)
4. Kak upravliat' konkurentnymi preimushchestvami v periody spada i pod"ema ekonomiki. Pod red.

- A.P. Gradova. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2013. (rus)
5. **Kleiner G.B.** Strategiiia predpriatiiia. M.: Delo ANKh, 2008. (rus)
6. **Lynnik N.V.** Sostoianie izobretatel'stva v Rossii. *Izobretatel'stvo*. 2001. № 1. (rus)
7. **Mil'skaia E.A.** Strategicheskoe upravlenie innovatsionno-aktivnymi predpriatiiami. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2011. (rus)
8. O Strategii innovatsionnogo razvitiia RF na period do 2020 g.: Rasporiazh. Pravitel'stva RF № 2227-r ot 08.12.2011 g. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/#ixzz2yNBEcC3c> (rus)
9. Obrazovatel'nyi standart podgotovki magistrrov po napravleniiu 08100 «Ekonomika». URL: [http://e.mail.ru/messages/inbox/?11d=1\\_1000043\\_1000475\\_0&rnd=166684353](http://e.mail.ru/messages/inbox/?11d=1_1000043_1000475_0&rnd=166684353) (rus)
10. Strategiiia promyshlennogo predpriatiiia: struktura, funktsii, protsessy, vneshniaia sreda. Pod red. A.P. Gradova. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2008. (rus)
11. **Taker R.B.** Innovatsii kak formula rosta. Novoe budushchee vedushchikh kompanii: per. s angl. M.: Olimp-Biznes, 2006. (rus)
12. Ekonomicheskaiia strategiiia firmy. 4-e izd. SPb.: Spets. literatura, 2003.
13. **Kh.K.B. fon Mol'tke.** O strategii. URL: <http://militera.lib.ru/science/classic2/15.html> (rus)

---

**ГРАДОВ Александр Павлович** – профессор кафедры «Мировая и региональная экономика» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, доктор экономических наук, профессор.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: [apgrad@mail.ru](mailto:apgrad@mail.ru)

**GRADOV Aleksandr P.** – St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: [apgrad@mail.ru](mailto:apgrad@mail.ru)

---