

DOI: 10.18721/JE.12505

УДК 338.262.7

ОБЗОР И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ В СТРАНАХ С ФОРМИРУЮЩИМИСЯ РЫНКАМИ

С.Ш. Мирзиёва

Академия государственного управления при Президенте Республики Узбекистан,
г. Ташкент, Республика Узбекистан

Статья посвящена аналитическому обзору мирового опыта в сфере разработки и реализации национальных стратегий развития на примере ряда стран с формирующимися рынками. Показано, что в условиях глобализации, национальные стратегии развития, по сути, становятся политикой выживания стран в острой конкурентной борьбе за рынки сырьевых товаров и сбыта готовой продукции, за передовые инновационные технологии и прямые иностранные инвестиции. Этот вопрос особо остро стоит в странах постсоветского пространства, в том числе и в Узбекистане, у которых после распада Советского Союза в 1991 г., возникла объективная необходимость в формировании целостной системы стратегического планирования на основе долгосрочных прогнозов социально-экономического развития вместо сложившейся десятилетиями строго иерархической структуры административного планирования в условиях планового ведения хозяйства. Но многие государства еще не нашли исчерпывающего решения данной проблемы, и поиск наиболее эффективных для конкретных условий той или иной страны подходов и методов долгосрочного планирования продолжается и по сей день. Отметив, что формирование собственной системы стратегического планирования на основе разработки национальных стратегий развития предполагает всестороннее изучение и учет зарубежного опыта в этой сфере, проведен анализ практики ряда стран Азии, Латинской Америки и постсоветского пространства по реализации стратегических подходов к достижению долгосрочных целей социально-экономического развития. На основе обзора делается заключение, что национальные стратегии развития государств должны основываться на эффективном использовании имеющегося у них потенциала, конкурентных преимуществ и новых источников экономического роста. А Узбекистану, как и многим другим странам постсоветского пространства, необходимо завершить процесс создания целостной нормативно-правовой основы, регулирующей все вопросы стратегического планирования, сопровождая его активной реализацией мер экономической политики, направленных на достижение долгосрочных стратегических целей, и совершенствования институциональной сферы. В частности, необходимо ускорить принятие Закона Республики Узбекистан «О стратегическом планировании», завершить разработку и принять стратегию долгосрочного социально-экономического развития страны и обеспечить сопряженность с ней всех среднесрочных, краткосрочных отраслевых и территориальных программ развития по целям, приоритетам, срокам исполнения и вопросам ресурсного обеспечения.

Ключевые слова: национальные стратегии, стратегирование, стратегическое планирование, программы социально-экономического развития, долго-, средне- и краткосрочные планы, постсоветское пространство, страны с формирующимися рынками, Азия, Латинская Америка, Китай, Корея, Малайзия, Бразилия, Россия, Узбекистан

Ссылка при цитировании: Мирзиёва С.Ш. Обзор и сравнительный анализ национальных стратегий в странах с формирующимися рынками // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 5. С. 58–73. DOI: 10.18721/JE.12505

REVIEW AND COMPARATIVE ANALYSIS OF NATIONAL STRATEGIES IN EMERGING MARKET COUNTRIES

S.Sh. Mirziyoeva

The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan,
Tashkent, Republic of Uzbekistan

The goal of the study consists in critical assessment of the best practices of a number of emerging market countries in formulating and implementing national development strategies. We have confirmed that national development strategies in the context of globalization are essentially, policies of survival of countries in fierce competition for commodity and finished goods markets, for advanced innovative technologies and foreign direct investment. This issue is particularly pressing in post-Soviet countries, including Uzbekistan, as after the collapse of the Soviet Union, newly emerged economies had an immense need for setting up an integrated system of strategic planning based on long-term forecasts of socio-economic development. It is because the strictly hierarchical structure for administrative planning which was peculiar to the Soviet management system was already obsolete, inefficient and unproductive. The paper argues that many countries are yet to find a comprehensive solution to their development objectives and are in a constant search for approaches and methods of long-term development that are suitable to their specific geographical and socio-economic conditions. However, this is not a straightforward task. Forming a comprehensive national development strategy, in line with the other arrangements, requires critical assessment of the past as well as the existing experiences of other countries. For this purpose, the paper analyzes the practices of several countries of Asia, Latin America and the post-Soviet space in developing long-term strategic goals of socio-economic development. Based on observations, the paper concludes that national development strategies should be grounded on rational calculation of actual potential, comparative advantage and real sources of growth of a country. Uzbekistan, as many other countries of the post-Soviet space, needs to complete the process of creating a solid regulatory framework of strategic planning and management, accompanied by active implementation of economic policies aimed at achieving long-term growth objectives. In particular, it is necessary to accelerate the adoption of the Law of the Republic of Uzbekistan «On Strategic Planning», to formulate a strategy for long-term socio-economic development and ensure that all medium or short-term sectorial and territorial development programs are coordinated with it.

Keywords: national strategies, strategizing, strategic planning, socio-economic development programs, long-, medium- and short-term plans, post-Soviet space, emerging market countries, Asia, Latin America, China, South Korea, Malaysia, Brazil, Russia, Uzbekistan

Citation: S.Sh. Mirziyoeva, Review and comparative analysis of national strategies in emerging market countries, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 12 (5) (2019) 58–73. DOI: 10.18721/JE.12505

Введение. Необходимость разработки национальных стратегий развития становится неизбежной аксиомой современных реалий эпохи глобализации. Чтобы успешно отстаивать и продвигать свои интересы в условиях ожесточенной глобальной конкуренции, государства мира, подобно транснациональным корпорациям, вынуждены выстраивать, по сути, собственную по-

литику выживания – разрабатывать и реализовывать национальные стратегии развития [1, 2].

Особую актуальность данный вопрос имеет для стран постсоветского пространства, столкнувшихся, после распада Советского Союза в 1991 г., с острой необходимостью трансформации сложившейся у них в течение многих десятилетий строго иерархической структуры административного пла-

нирования в целостную систему стратегического планирования на основе долгосрочных прогнозов социально-экономического развития. Но до сих пор, у большинства из этих государств данная проблема не нашла своего исчерпывающего решения, и поиск новых подходов и методов стратегирования социально-экономического развития, наиболее приемлемых для конкретных условий той или иной страны, продолжается и по сей день.

Все сказанное в равной мере справедливо и для Узбекистана [3–7], где, несмотря на предпринимаемые, особенно в последние годы, активные усилия, вопрос разработки и реализации собственной модели стратегического планирования социально-экономического развития, все еще остается открытым. По сути первым крупным шагом в этом направлении явилось принятие «Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах»¹, ознаменовавшее начало перехода из системы краткосрочного годовичного планирования социально-экономического развития в сочетании со множеством средне- и долгосрочных отраслевых и территориальных программ развития к системе стратегирования развития всей страны в целом на основе стратегических подходов, придав целостный контекст для взаимного сопряжения краткосрочных целей и задач ежегодных государственных программ со среднесрочными перспективами развития в рамках данной стратегии.

Логическим продолжением этого шага следует также считать утверждение и реализацию:

– «Концепции административной реформы в Республике Узбекистан»², призванной обеспечить качественное функционирование системы государственного управления с организацией слаженной деятельности органов управления и исполнительной власти всех уровней;

¹ О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 от 07.02.2017 г. URL: <http://www.lex.uz/docs/3107042> (дата обращения: 25.07.2019).

² Об утверждении административной реформы в Республике Узбекистан: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5185 от 08.09.2017 г. URL: <http://www.lex.uz/docs/3331176> (дата обращения: 25.07.2019).

– «Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019–2021 годы»³, определившей одной из основных задач инновационного развития республики включение ее к 2030 г. в число 50 передовых стран мира по Рейтингу глобального инновационного индекса;

– «Национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года»⁴, предусматривающих организацию системной работы по последовательной реализации Целей устойчивого развития Глобальной повестки дня ООН до 2030 г.;

– «“Дорожной карты” основных направлений структурных реформ Республики Узбекистан на период 2019–2021 годов»⁵, призванных обеспечить дальнейшую либерализацию и развитие экономики, последовательную реализацию мер по расширению экономического потенциала, повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности субъектов предпринимательства.

Все перечисленные меры, так или иначе, способствуют реализации долгосрочных стратегических целей и задач социально-экономического развития страны. Но тем не менее, на пути к созданию целостной системы стратегирования в республике еще сохраняется целый ряд системных проблем.

Ставка на переход к планированию на основе стратегических подходов еще не нашла системного правового отражения – проект Закона Республики Узбекистан «О стратегическом планировании»

³ Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019–2021 годы: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5544 от 21.09.2018 г. URL: <http://www.lex.uz/docs/3913186> (дата обращения: 25.07.2019).

⁴ О мерах по реализации Национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года: Постан. Кабинета Министров Республики Узбекистан № ПКМ-841 от 20.10.2018 г. URL: <http://www.lex.uz/docs/4013358> (дата обращения: 25.07.2019).

⁵ О дополнительных мерах по обеспечению дальнейшего развития экономики и повышению эффективности экономической политики: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5614 от 08.01.2019 г. URL: <http://www.lex.uz/docs/4147303> (дата обращения: 25.07.2019).

рассматривается, но еще не принят, что создает определенные трудности в регулировании многих вопросов стратегического планирования, начиная с единообразного употребления соответствующего понятийного аппарата, и завершая институциональным аспектом обеспечения процесса стратегирования, а также определением соответствующих полномочий органов государственного управления и исполнительной власти на местах, необходимой координацией их деятельности и др.

Отсутствует долгосрочная стратегия социально-экономического развития республики на перспективу в 10 и более лет, в результате чего, принимаемые концепции и стратегии развития отдельных сфер и секторов экономики, многочисленные региональные и отраслевые программы развития не сфокусированы на единых ориентирах в унисон с целостной долгосрочной стратегией развития страны в целом. Соотношение тактических и стратегических составляющих в принимаемых решениях еще далеко от оптимального, и складывается не в пользу последних. Краткосрочные задачи часто превалируют над долгосрочными, стратегические решения носят больше фрагментарный характер.

Обо всех этих серьезных проблемах открыто заявлено в Послании Президента Республики Узбекистан высшему законодательному органу страны – Олий Мажлису Республики Узбекистан 28 декабря 2018 г.: «До сих пор нет системы, которая позволяла бы государственным органам прогнозировать, какие задачи будут актуальными завтра и в отдаленной перспективе, проще говоря, какие проблемы могут возникнуть через пять, десять, двадцать лет»⁶. В связи с этим, «... поручается разработать Концепцию долгосрочной государственной политики, основанной на принципах стратегического анализа, планирования и прогноза»⁷. Этим же документом также поставлена задача «... разработать Концепцию комплексного социально-экономического развития страны до 2030 года ...»⁸.

⁶ Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису 28 декабря 2018 г. // Народное слово. 2018. 29 дек.

⁷ Там же.

⁸ Там же.

Все это свидетельствует о необратимом характере проводимых реформ и наличии у Руководства республики твердой политической воли к формированию обоснованных подходов и методов стратегического планирования и управления на долгосрочную перспективу с разработкой и реализацией национальной стратегии страны. А для успешного решения подобной задачи необходимо также всестороннее изучение и учет имеющегося опыта и других государств в этой сфере.

В этой связи, в настоящей работе предпринята попытка провести обзор накопленного опыта по реализации стратегических подходов к достижению долгосрочных целей социально-экономического развития в ряде стран с формирующимися рынками из Азии, Латинской Америки, а также постсоветского пространства.

Прежде, чем приступить к непосредственному изложению содержательной части работы, отметим, что при изучении зарубежного опыта обращает на себя внимание характерная для практики стратегирования социально-экономического развития многих стран методологическая неточность: весьма часто, логически взаимосвязанные, но все же сущностно разные категории – «система стратегического планирования», «система стратегического управления», «программа», «стратегия», «план», и др., употребляются не совсем корректно, используя различные по своей сути термины, как синонимы. Во избежание такой ошибки, в данной статье, в тех случаях, когда это приемлемо, документы социально-экономического развития называются стратегиями.

Цель исследования – на основе анализа мирового опыта в сфере разработки национальных стратегий, на примере ряда стран с формирующимися рынками, выработать обоснованные рекомендации по дальнейшему продвижению стратегических подходов к реализации долгосрочных целей и задач социально-экономического развития в условиях Узбекистана.

Методика исследования. Данное исследование основано на системном подходе к всестороннему изучению многообразия моделей стратегирования развития отдельных стран мира. Обзор сложив-

шихся традиций стратегического планирования зарубежных стран базируется на анализе их достижений и недостатков в сфере стратегирования национального развития. Сравнение опыта изучаемых стран в области реализации стратегических целей и задач долгосрочного социально-экономического развития между собой позволило выявить как общие, так и отличительные черты развиваемых ими подходов к вопросам разработки своих национальных стратегий. Рекомендации по формированию целостной системы стратегического планирования в Узбекистане выработаны путем синтеза наиболее общих и подходящих для условий республики практик из мирового опыта.

В ходе исследования изучены различные литературные источники, научные труды авторитетных ученых и специалистов по вопросам организации системы стратегического планирования и социально-экономического развития, в том числе в рассматриваемых странах, с точки зрения возможной имплементации развиваемых в них подходов в специфических условиях Узбекистана. Также проанализированы публикации в средствах массовой информации и соответствующие директивные материалы.

Изучение зарубежного опыта в сфере стратегирования национального развития начнем с примера трех стран **Азии – Китая, Южной Кореи и Малайзии**, традиционно отличавшихся сильной ролью государств в осуществлении социально-экономических реформ, и достигших существенного успеха в реализации системных мер по стимулированию роста национальных экономик, заложив тем самым, прочную основу для последующего обеспечения высоких темпов развития и в человеческом измерении [8–14]. В свою очередь, успех этот основывается на наличии у каждого из этих государств ясно сформулированного видения и грамотно составленной национальной стратегии с целенаправленным вмешательством правительств в процессы развития на любом этапе реализации реформ с постепенным снижением уровня такого вмешательства по мере расширения масштабов достижений в национальном, региональном и глобальном контекстах.

Опыт этих трех стран примечателен еще и тем, что на их примере можно наглядно увидеть своеобразную эволюцию и самих долгосрочных стратегий, ограничившихся на начальной стадии охватом лишь вопросов сугубо экономического развития с постепенной трансформацией данных стратегий, в эффективные рычаги гармонизации экономических, социальных и экологических целей. И сегодня уже совершенно очевидно, что ставка лишь на показатели экономического роста при оценке степени успешности реализации долгосрочных стратегий развития остается далеко в прошлом.

Первым рассмотрим **пример Китая**, как образец глобального стратегического видения лидеров этой страны, сумевших обеспечить преемственность традиций в реализации своих стратегий, накопив при этом уникальный практический опыт для стремительного модернизационного марш-броска огромной по своим масштабам китайской экономики за сравнительно короткий по историческим меркам период времени.

Масштаб амбиций китайских стратегов в постановке глобальных целей подтверждает сам факт разработки ими стратегии развития страны на двести лет [15]. Это же относится и к главному стратегическому плану этой страны до 2050 г. – к т. н. стратегии «Прогноз – 2050», разработанной группой опытных китайских ученых-прогнозистов в 1996–1997 гг., и предусматривающей к середине нынешнего века вывести Китай на уровень развитых государств с приданием ему облика мирового финансово-экономического и научно-технологического центра с преобладающей индустриально-информационной структурой экономики.

«Прогноз – 2050», в частности, предусматривает доведение объема китайского ВВП до уровня ВВП США уже к 2030 г., а к 2050 г. планируется, что предполагаемый объем ВВП Китая составит 153 трлн. юаней (примерно 100 тыс. юаней на человека), превышая в абсолютных цифрах аналогичные показатели ВВП США в 2 раза, и обеспечив ему главенствующую позицию в глобальном состязании с развитыми странами мира [10, 11].

Анализируя накопленный опыт, и учитывая освоенные болезненные уроки последнего мирового финансово-экономического кризиса 2007–2008 гг., китайские лидеры, наделенные полномочиями принятия стратегических решений, начали переставлять акценты экономического развития, делая больше ставку на стимулирование внутреннего рынка вместо экспорта, что нашло свое отражение и в тринадцатом пятилетнем плане развития Китая, рассчитанном на 2016–2020 гг., и реализуемом и сегодня [13]. Обозначив в рамках этой «пятилетки» достижение сравнительно скромных для Китая последних десятилетий показателей среднегодового роста ВВП на уровне не менее 6,5 %, основные усилия теперь направлены на придание экономике большей устойчивости и уменьшение ее зависимости от конъюнктурных колебаний мировых рынков.

Скоординированный прогресс в экономической, социальной, политической и культурной сферах, в области охраны окружающей среды, сохранение высокого уровня занятости и равного доступа всех слоев общества к основным социальным услугам, существенное сокращение разрыва в доходах населения, увеличение доли среднего класса в обществе, — все это должно служить достижению главной цели данной пятилетки, — завершение в 2020 г. строительства развитого среднезажиточного общества.

Организационно-институциональная составляющая системы стратегического планирования Китая претерпела череду динамичных преобразований в несколько этапов с середины прошлого века [10].

Начальный этап восстановительного периода 1950–1956 гг. был ознаменован формированием централизованной системы управления экономикой. А в относительно короткий промежуток времени периода «большого скачка» 1958–1960 гг. прилагались усилия для создания нормативно-правовой основы регулирования экономических отношений. Но вскоре их затмили известные события «культурной революции» с 1965 по 1976 годы. И по сути, первые подходы к формированию целостного государственного планирования, в трансформации которого до системы

стратегического планирования КНР в сегодняшнем виде отчетливо прослеживается эволюционный характер, начали складываться с момента принятия Конституции этой страны в новой редакции в 1982 г.

В целом, своеобразие этой трансформации сводится к постепенному ослаблению директивных начал системы планирования с усилением присутствия в ней прогнозных и индикативных характеристик при постепенном снижении общего количества показателей. Но отчетливые черты стратегического регулирования система планирования Китая начала приобретать с 2000 г. в ходе разработки 10-го пятилетнего плана. Главный лейтмотив выдерживаемой строго и поныне линии — признание решающего значения рыночных отношений при распределении ресурсов.

Процесс стратегирования социально-экономического развития КНР сегодняшнего дня вписывается в достаточно сложную иерархию строго взаимосвязанных на всех уровнях систем долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования.

Долгосрочные программы развития формируются Госсоветом КНР с учетом прогнозов китайских ученых-специалистов, международных организаций и зарубежных компаний. Ответственность за разработку долгосрочных программ развития возложена на Государственный комитет по делам развития и реформ, а утверждается она на Всекитайском собрании народных представителей, и служит основой для разработки среднесрочных пятилетних и краткосрочных годовых планов. Имеются также долгосрочные межрегиональные программы территориального развития, как например, «Программа развития западных провинций Китая», «Программа развития Центрального Китая», «Программа возрождения Северо-Востока Китая» [10].

Пятилетние планы социально-экономического развития определяют среднесрочные приоритеты развития и являются центральным элементом системы стратегического планирования в КНР [12, 13]. На их основе также разрабатываются отраслевые пятилетние планы, пятилетние планы развития провинций и пятилетние планы развития муниципалитетов.

И наконец, краткосрочное планирование, которое также основывается на национальном пятилетнем плане и утверждается центральным правительством, и краткосрочные годовые планы, формируемые на многоуровневой основе — на уровне страны, на отраслевом уровне, на уровне провинций и муниципалитетов. Итоги реализации краткосрочного плана предыдущего года и плана текущего года рассматриваются Государственным комитетом по делам развития и реформ, Госсоветом КНР и Всекитайским собранием народных представителей.

Опыт Южной Кореи является не менее убедительным примером успешной реализации долгосрочных стратегий в условиях сильного государственного регулирования экономики при умелой комбинации планового подхода и рыночных механизмов хозяйствования с мобилизацией всех имеющихся ресурсов, и возможностей для достижения обозначенных целевых показателей [8, 9]. Но аналогии со случаем с Китаем на этом не заканчиваются. Начиная с 1962 г. Корея также начала реализовывать свою национальную стратегию, как и Китай, на основе пятилетних планов, сделав феноменальный рывок по итогам последовательной реализации пяти «пятилеток».

При этом, важнейшую роль сыграла сопряженность пятилетних планов с долгосрочной программой развития экономики Кореи, рассчитанной на 20 лет и разработанной с привлечением экспертов Агентства международного развития США с учетом рекомендаций МВФ. Данная долгосрочная стратегия и хорошо коррелирующие с ней пятилетние планы 1962–1986 гг. реализовывались в унисон и были нацелены на обеспечение достижения высоких темпов экономического роста Южной Кореи за счет ускоренной модернизации отраслей экономики и интенсивного промышленного развития страны с преимущественным стимулированием экспортных отраслей и отчетливой ориентацией на тесную связь с продвинутыми рынками индустриально развитых стран мира.

Так, в рамках первого пятилетнего плана, охватившего период с 1962 по 1966 гг., реализовывались целенаправленные меры по преимуще-

ственному развитию производств, ориентированных на импортозамещение, а также поддержке отраслей экономики с быстрой отдачей, в частности, легкой промышленности.

В фокусе реформ второго пятилетнего плана социально-экономического развития Кореи с временным охватом 1967–1971 гг. были вопросы стимулирования развития экспортоориентированных производств, а также оказания целевой поддержки тяжелой промышленности.

Основными целевыми ориентирами третьего пятилетнего плана, рассчитанного на 1972–1976 гг., стали интенсивное развитие экспортоориентированной части тяжелой промышленности, а также целенаправленное содействие становлению и развитию высокотехнологичных капиталоемких производств. На повестку дня вышли и вопросы подготовки нового поколения высококвалифицированного персонала для кадровой подпитки таких сложных производств.

Основной фокус социально-экономических реформ четвертого пятилетнего плана в период с 1977 по 1981 гг. был сконцентрирован на вопросах масштабной технологической модернизации промышленности, оказания целевой поддержки для ускоренного становления и развития системы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

И наконец, в ходе реализации пятого пятилетнего плана социально-экономического развития Республики Корея в течении 1982–1986 гг., преследовались достаточно амбициозные цели — расширение масштабов экспорта высокотехнологичной наукоемкой продукции с высокой степенью добавленной стоимости.

Институциональная поддержка процессов формирования системы стратегического планирования в Южной Корее к началу реализации долгосрочной программы развития и первой пятилетки была обеспечена созданием в 1962 г. Управления экономического планирования, с изначальным приданием ему высокого статуса в иерархии органов государственной власти, — возглавлял это управление заместитель премьер-министра, подотчетный напрямую президенту страны [9].

На управление были возложены задачи, связанные с разработкой пятилетних планов социально-экономического развития Республики Корея в рамках ее долгосрочной стратегии, а также с подготовкой отраслевых стратегий с выработкой мер по стимулированию деятельности компаний по выполнению целевых показателей в соответствии с этими стратегиями. Управление взаимодействовало с министерствами и ведомствами через профильные подразделения в своей структуре, обеспечивая тесную связь планов развития страны в целом с реальной политикой отраслевых министерств.

Необходимость обеспечения эффективной координации действий по реализации документов стратегического характера и проведению реальной экономической политики потребовала создания стройной системы специализированных банков, т.к. высокие темпы развития экономики невозможно было поддерживать без существенного увеличения объемов инвестиций. Так в Корее появились целый ряд крупных банков, специализировавшихся на точечном кредитовании отдельных отраслей экономики. Также по отраслевому принципу были созданы крупные частные холдинговые компании с формированием целостной системы стимулирования их деятельности в четкой привязке к выполнению ими обозначенных плановых показателей в рамках стратегий, программ и планов социально-экономического развития.

Таким образом, за достаточно небольшой исторический отрезок времени, – всего за 25 лет, Южной Корее также удалось вполне успешно реализовать свою долгосрочную национальную стратегию, последовательно добиваясь достижения логически вытекающих друг из друга целей в рамках пяти пятилетних планов социально-экономического развития страны. И к концу реализации пятого пятилетнего плана – к середине 80-х гг. XX в., у правительства Кореи появилась явная возможность заметно ослабить централизованный контроль за ходом социально-экономических реформ, обоснованно полагаясь на мощь набирающего обороты частного капитала и производственных сил страны. А в полити-

ческой жизни государства начали превалировать либерально-демократические ценности с быстрым развитием гражданского общества.

Рассмотрим также **опыт Малайзии**, которой, после получения независимости в 1957 г., понадобилось больше 10 лет вялотекущих преобразований структуры экономики с преобладающей долей аграрной отрасли и сравнительно развитой горнодобывающей индустрией, прежде чем созрели объективные и субъективные предпосылки для проявления «политической воли» государства к проведению активных экономических преобразований на основе долгосрочной стратегии с целью ускоренного продвижения высокотехнологичных отраслей промышленности [8, 14].

Становление системы централизованного стратегического планирования экономики этой страны берет свое начало с т.н. «Новой экономической стратегии Малайзии», принятой в 1971 г. на двадцатилетнюю перспективу. Данная стратегия была нацелена на вытеснение сложившихся в обществе отношений на основе этнической принадлежности людей путем расширения, за счет ускоренного экономического развития, доходной базы государства настолько, чтобы плодами этого развития могли воспользоваться все этнические группы, проживающие в Малайзии.

Успехи в реализации «Новой экономической стратегии» послужили основой для выдвижения в 1990 г. руководством Малайзии следующей стратегии уже на 30 лет, получившей название «Видение – 2020», которой была обозначена более амбициозная цель – превратить Малайзию в процветающую, высокоразвитую и конкурентоспособную страну. Соответственно, «Новая экономическая стратегия» была сменена «Политикой национального развития на 1991–2000 годы», само название которой символизирует отчетливый крен в сторону балансирования экономических, социальных и политических целей в рамках новой стратегии во благо всей нации.

А в 2010 г., с учетом достигнутого уровня экономического развития, правительством Малайзии была выдвинута также «Новая экономическая модель», рассчитанная на 2011–2020 годы, и при-

званная обеспечить достижение целей стратегии «Видение-2020» в качественно иных уже реалиях. Данной моделью было предусмотрено обеспечение устойчивых темпов экономического развития страны с ежегодным ростом объемов ВВП на уровне 6,5 %, продвигая Малайзию к стратегическим целям через осуществление «Программы экономической трансформации», реализацию т. н. концепции «Малайзия – 1: люди – прежде всего, качество – уже сегодня», осуществление Программы реформирования действующей системы управления и реализацию 10-го пятилетнего плана социально-экономического развития, охватывающего период 2011–2015 гг.

В целом, с момента обнародования своих долгосрочных стратегических амбиций в начале 70-х гг. прошедшего века, Малайзией было реализовано 10 пятилетних планов. Сегодня страной реализуется 11-я пятилетка, рассчитанная на 2016–2020 гг., охватывающая широкий спектр направлений социально-экономического развития в среднесрочной перспективе, включая вопросы развития науки и технологий, повышения эффективности производства и качества продукции, совершенствования инфраструктуры и привлечения инвестиций. Особый акцент делается на взаимосвязи инновационного развития и экономического роста, чтобы обеспечить конкурентоспособность национальной продукции.

Таким образом, действующая система стратегирования социально-экономического развития Малайзии предусматривает реализацию логически сопряженных между собой программ социально-экономического развития трех уровней: долго-, средне- и краткосрочные программы. И в этом контексте, проанализированная выше стратегия «Видение-2020», выдвинутая в 1991 г., с временным горизонтом реализации в 30 лет, представляет собой программу первого уровня, с описанием долгосрочных ориентиров национального развития до 2020 г. и определением конкретных направлений приложения необходимых усилий для достижения этих ориентиров. К этому же уровню относятся и 10-летние перспективные планы, определяющие широкие направления практического продвижения к дол-

госрочным ориентирам и цели национального развития.

Реализация 10-летних перспективных планов опирается на среднесрочное планирование на основе разработки пятилетних планов социально-экономического развития, в которых излагаются основные макроэкономические показатели и указываются конкретные направления реализации государственных программ развития. В этих же планах второго уровня устанавливаются и направления развития приоритетных отраслей экономики, направляя вектор приложения усилий и частного сектора для вложения инвестиций.

И наконец, третий уровень сводится к краткосрочному планированию в рамках ежегодно утверждаемого государственного бюджета, предусматривающего целевое финансирование тех или иных мероприятий, предусмотренных программами социально-экономического развития предыдущего, среднесрочного уровня.

В свою очередь, структура механизмов стратегического планирования, системы координации усилий участников процесса реализации стратегий, а также оценки эффективности осуществляемых мер, выглядит следующим образом. В стране функционируют три министерских совета, первый из которых – Национальный совет по планированию, наделен полномочиями принятия принципиальных решений на высоком уровне по вопросам социально-экономического развития. Следующим является Национальный операционный совет, ответственный за рассмотрение вопросов по исполнению программ, планов и проектов развития. И наконец, третий совет, – Совет национальной безопасности, занимается всеми вопросами обеспечения безопасности, в том числе экономической.

Все три совета имеют высокий статус в структуре государственного управления и возглавляются премьер-министром страны. Состав Национального совета по планированию состоит из руководителей ключевых министерств и ведомств в сфере социально-экономического развития – Министерства финансов, международной торговли и промышленности, развития предпринимательства, национальной торговли, и др.

В структуре Офиса премьер-министра Малайзии имеется специализированное подразделение – Отдел экономического планирования, в задачи которого входит постоянное прослеживание, совместно с Министерством финансов, Центробанком, и другими министерствами и ведомствами социально-экономического блока, текущей ситуации в сфере экономического развития. Все случаи расхождения между обозначенными в утвержденных планах и фактически показателями, а также возникающие угрозы и проблемы, связанные с обеспечением достижения плановых параметров, тщательно анализируются этим отделом. При необходимости, в оперативном режиме готовятся проекты соответствующих решений для последующего рассмотрения и утверждения Национальным советом по планированию или самим Кабинетом Министров страны.

Далее рассмотрим особенности системы стратегического планирования одного из крупных государств Латинской Америки – **Бразилии**. Традиционно, до 2015 года, государственное планирование в этой стране сводилось, по сути, к распределению бюджетных средств. Но в настоящее время, Бразилия завершает реализацию среднесрочного стратегического плана социально-экономического развития страны под названием «Многолетний план на 2016–2019 гг.» [16].

Данный программный документ, представленный на утверждение в 2015 г. Министерством планирования, бюджета и управления Бразилии, преследует целый ряд масштабных целей стратегического характера, направленных на обеспечение устойчивого социально-экономического развития страны в современных условиях. Они охватывают широкий круг непростых животрепещущих вопросов социально-экономической жизни бразильского общества, связанных с:

- обеспечением консенсуса между различными общественными слоями и группами граждан во имя устойчивого развития;
- снижением уровня социального неравенства и реализацией основополагающих прав личности;
- улучшением качества образования, совершенствованием научно-инновационной дея-

тельности и развитием технологий в качестве важнейших факторов повышения конкурентоспособности;

- повышением качества оказываемых государственных услуг с активным вовлечением широких слоев населения к участию в государственной жизни;
- совершенствованием системы государственного управления с реализацией действенных мер по борьбе с коррупцией;
- обеспечением уважительного отношения к имеющемуся в обществе культурному многообразию.

В свою очередь, выдвинутые в рамках четырехлетнего плана социально-экономического развития Бразилии амбициозные цели легли в основу конкретных государственных программ, затрагивающих многие аспекты совершенствования системы государственного управления и реализации государственных услуг. И таким образом, хоть и в отсутствие долгосрочного плана, «Многолетний план на 2016–2019 гг.», по сути, ознаменовал переход Бразилии к принципам стратегического планирования в вопросах государственного регулирования социально-экономического развития, так как реализовавшиеся до него планы и программы не охватывали масштабы всей страны и носили селективный характер в отношении выбора тех или иных сфер или направлений развития.

В качестве примера можно привести реализованную в период с 2012 по 2015 гг. «Национальную стратегию в сфере науки, технологии и инноваций», направленную на улучшение конкурентных позиций бразильской экономики на основе инновационного развития ряда приоритетных отраслей, таких, как информационные технологии и телекоммуникации, фармакология и медицина, нефтегазовый и военно-промышленный комплексы, авиация и космос, атомная энергетика, создание экологически чистых источников энергии⁹.

Кроме того, затрагивая бразильский опыт реализации национальных стратегий, нельзя обой-

⁹ URL: http://www.observer.materik.ru/observer/N2_2014/065_073.pdf

ти стороной успехи этой страны в продвижении биоэтанола на внутренний и внешние рынки, как яркий пример эффективного использования своего конкурентного преимущества в национальном и глобальном масштабах. Экспорт топливного этанола приносит Бразилии больше прибыли, чем экспорт кофе [17]. Своевременная реализация этанолового проекта под натиском жестких обстоятельств, сложившихся в начале 70-х гг. прошедшего века вследствие обострения ситуации на Ближнем Востоке, постепенно стала одним из ключевых факторов социально-экономического развития Бразилии, подтягивая за собой многие отрасли экономики и позволяя решать широкий спектр социальных проблем. Подход этой страны к умелой реализации имеющихся потенциальных возможностей в ответ на появление внутренних и внешних угроз, может послужить хорошим примером успешного использования своих конкурентных преимуществ при разработке национальных стратегий для многих государств мира.

Из государств СНГ, остановимся на примере **Российской Федерации**, опыт которой в сфере разработки национальных стратегий, представляет несомненный научный и практический интерес в первую очередь ввиду общности многих проблем, с которыми сталкиваются многие страны постсоветского пространства, в том числе и Узбекистан, при формировании стратегических подходов к государственному регулированию вопросов социально-экономического развития.

Как известно, Россией принята «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации» – «Стратегия 2020» со временными рамками 2008–2020 гг. [8], нацеленная на реализацию новой модели экономического роста и социальной политики. В качестве стратегической цели обозначено достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России, как ведущей мировой державы XXI в., занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан со вхождением в 2015–2020 гг. в пя-

терку стран-лидеров по объему ВВП. Достижение высоких стандартов благосостояния человека, социального благополучия и согласия в обществе, создание экономики лидерства и инноваций, обеспечение сбалансированного пространственного развития, формирование конкурентоспособной экономики, институтов экономической свободы и справедливости, обеспечение безопасности граждан и общества являются стратегическими приоритетами «Стратегии 2020». Реализацию этих приоритетов предусмотрено осуществить в два этапа, первый из которых рассчитан на 2008–2012 гг., а второй – на 2013–2020 гг.

Подготовка стратегии проводилась при общей координации Министерства экономического развития с участием Министерства финансов, Центрального банка Российской Федерации, других министерств и ведомств, экспертного сообщества. В процессе подготовки проекта стратегии были вовлечены более 1000 экспертов под руководством Высшей школы экономики и Российской академии народного хозяйства и госслужбы.

Необходимость принятия долгосрочной национальной стратегии была во многом продиктована глобальным финансово-экономическим кризисом, что в свою очередь обусловило активизацию ранее не использованных резервов обеспечения конкурентоспособности национальной экономики – человеческого капитала, научно-инновационного потенциала, использование потенциала среднего класса в качестве главного фактора в модели трудового поведения и потребления. И в последующем так сложилось, что и реализация стратегии происходит на фоне непростой геополитической и геоэкономической ситуации, что безусловно накладывает свой отпечаток на характер действий правительства по достижению долгосрочных целей.

Новая модель роста, легшая в основу «Стратегии 2020», предусматривает реализацию комплекса взаимоувязанных мер по сохранению макроэкономической стабильности путем снижения уровня инфляции, достижению сбалансированности и стабильности состояния бюджета в зависимости от изменения цен на минерально-

сырьевые ресурсы. Отдельное внимание в стратегии уделено вопросам совершенствования организационно-институциональных основ для ведения бизнеса, устранения барьеров экономического роста, улучшения делового климата в стране и развития конкуренции.

Принятием 28 июня 2014 г. Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ, сменившего ранее действовавший закон о государственном прогнозировании 1995 г., стратегические подходы к вопросам регулирования социально-экономического развития получили целостное законодательное закрепление, и появилась возможность с единых правовых позиций рассматривать все вопросы вокруг стратегического планирования, включая координацию действий и круг полномочий органов государственной власти различного уровня, порядок их взаимодействия между собой, а также с другими организациями [18, 19].

По мере приближения к завершению «Стратегии 2020» множатся оценки уровня достижения обозначенных долгосрочных стратегических целей. В частности, подвергается критике наличие большого количества концепций, стратегий, планов и программ развития, большинство из которых не реализуются на практике, так как они разрабатываются различными ведомствами, не коррелируют между собой по целям и задачам и не представляют собой целостную систему [9]. Также отмечается, что многие документы стратегического характера не корректируются в зависимости от меняющихся условий, и постепенно перестают соответствовать реальной действительности, теряя свою практическую ценность. В качестве еще одного из недостатков указывается на отсутствие действенных механизмов оценки достижения заявленных целей и реализации намеченных задач.

Подобное положение ряд авторов справедливо увязывают с нерешенностью проблемы формирования работающих стратегий с единых методологических позиций. И как следствие, воспроизводимое без интегрированной методологии множество документов не только не приносит

пользу, но и вредит экономике, сдерживая ее развитие [20, 21]. Один из важнейших аспектов этого вопроса тесно связан с нехваткой профессиональных кадров, обладающих достаточными теоретическими знаниями и практическими навыками разработки стратегий развития [22].

Учитывая типичный характер вышеуказанной системной проблемы, связанной с формированием действенных стратегий, и для ряда других стран постсоветского пространства, одно из возможных ее решений заложено, на наш взгляд, в более широком применении разработанной академиком В.Л. Квинтом методологии стратегирования, обоснованной в его работах [1, 2, 20, 23], с использованием предлагаемой им методики OTSW-анализа.

Результаты исследования. Проведен аналитический обзор опыта ряда стран с формирующимися рынками из Азии, Латинской Америки и постсоветского пространства в области формирования системы стратегического планирования с использованием национальных стратегий в качестве эффективного инструмента достижения долгосрочных целей и решения задач социально-экономического развития.

Опыт Китая, Южной Кореи и Малайзии примечателен не только умелым использованием их лидерами традиционного фактора общественно-политических реалий этих стран – сильная роль государства в осуществлении необходимых реформ, но и ставкой всех из них на пятилетние планы социально-экономического развития в качестве центрального элемента своих национальных стратегий. Кроме того, на примере этих трех азиатских стран можно наглядно увидеть постепенную трансформацию самих национальных стратегий, плавно превратившую инструмент сугубо экономического развития в эффективные рычаги гармонизации экономических, социальных и экологических целей.

Пример Китая в стратегировании социально-экономического развития поучителен масштабом амбиций, заложенных в национальной стратегии, тщательностью и скрупулезностью проработки всех ее аспектов с учетом явных и

зарождающихся тенденций, закономерностей, вызовов и рисков глобального, регионального и странового масштабов, вовлеченностью широкого круга участников к процессам разработки и последующей реализации предусмотренных в стратегии мер, высокой степенью сопряженности стратегий различного уровня.

Успех Южной Кореи в сфере планирования и реализации стратегических целей оказался возможным во многом благодаря сопряженности среднесрочных пятилетних планов социально-экономического развития с приоритетами долгосрочной программы развития этой страны в целом, при умелой комбинации планового подхода и рыночных механизмов хозяйствования с мобилизацией всех ресурсов и возможностей для достижения обозначенных целевых показателей.

Система стратегирования социально-экономического развития Малайзии предусматривает реализацию логически сопряженных между собой программ социально-экономического развития трех уровней: долго-, средне- и краткосрочные программы. К программам первого уровня относятся известная стратегия «Видение-2020», выдвинутая в 1991 г., с временным горизонтом реализации в 30 лет, а также 10-летние перспективные планы. Среднесрочное планирование опирается на разработку пятилетних планов социально-экономического развития, а краткосрочное планирование осуществляется в рамках ежегодно утверждаемого государственного бюджета.

В отличие от других рассмотренных государств, в сложившейся системе стратегического планирования Бразилии долгосрочные стратегии развития всей страны в целом отсутствуют. Единственная в истории этой страны краткосрочная национальная стратегия «Многолетний план на 2016–2019 гг.» завершается в этом году, а реализовавшиеся до нее планы и программы, как например, «Национальная стратегия в сфере науки, технологии и инноваций 2012–2015 гг.», носили селективный характер в отношении выбора тех или иных отдельных сфер или направлений развития.

Вместе с тем, своевременная реализация этанолового проекта под натиском жестких обстоя-

тельств, сложившихся в начале 70-х гг. прошедшего века на фоне обострения ситуации на Ближнем Востоке, позволила Бразилии постепенно подтягивать за собой многие отрасли экономики, став одним из ключевых факторов социально-экономического развития. И это может служить хорошим примером успешного использования своих конкурентных преимуществ при разработке национальных стратегий для многих государств мира с умелой реализацией имеющихся потенциальных возможностей в ответ на появление внутренних и внешних угроз.

Опыт России в сфере разработки и реализации своих стратегий, реализующей в настоящее время «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации» – «Стратегию 2020» со временными рамками 2008–2020 гг., рельефно отражает общность системных проблем, с которыми сталкиваются многие страны постсоветского пространства, в том числе и Узбекистан, при формировании национальных систем стратегического планирования долгосрочных целей.

Стратегические подходы этой страны к вопросам регулирования социально-экономического развития получили целостное законодательное закрепление в 2014 г. принятием Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации», создавшего системную правовую основу для рассмотрения с единых позиций всех вопросов стратегического планирования, включая координацию действий и круг полномочий органов государственной власти различного уровня, порядок их взаимодействия между собой и с другими организациями.

В то же время, вследствие стечения различных обстоятельств, возникновения внутренних и внешних вызовов, порой достаточно острых, система стратегического планирования Российской Федерации находится еще на стадии преодоления ряда проблем, решение которых будет способствовать достижению более высоких темпов социально-экономического развития. В их числе – недостаточная сопряженность между собой стратегических целей и задач множества реализуемых концепций, стратегий, планов и

программ, несовершенство механизмов обратной связи для оперативного внесения необходимых корректив в документы стратегического характера в зависимости от меняющихся условий, отсутствие действенных механизмов оценки достижения заявленных целей и реализации намеченных задач, и др.

Выводы. Как показывает анализ опыта рассмотренных стран с формирующимися рынками, при всем разнообразии подходов к организации системы стратегирования социально-экономического развития, национальная стратегия любого государства должна основываться на эффективном использовании его потенциала, конкурентных преимуществ и новых источников экономического роста.

Также необходимо отметить, что в стратегировании социально-экономического развития многих стран имеет место употребление существенно разных понятий и категорий как синонимов, что методологически ошибочно и ведет к серьезным последствиям на практике.

В этом контексте Узбекистану, как и многим другим государствам постсоветского пространства, необходимо завершить процесс формирования целостной нормативно-правовой основы, регулирующей все вопросы стратегирования социально-экономического развития страны,

включая единообразное употребление соответствующего понятийного аппарата, сопровождаемая его активной реализацией мер экономической политики, направленных на достижение долгосрочных стратегических целей, и совершенствования институциональной сферы. В частности, необходимо ускорить принятие Закона Республики Узбекистан «О стратегическом планировании», завершить разработку и принять стратегию долгосрочного социально-экономического развития страны и обеспечить сопряженность с ней всех документов стратегического характера – среднесрочных, краткосрочных отраслевых и территориальных программ развития по целям, приоритетам, срокам исполнения и вопросам ресурсного обеспечения.

Опираясь на полученные в рамках настоящей работы результаты аналитического обзора опыта зарубежных стран в сфере стратегирования социально-экономического развития, направления дальнейших исследований представляется возможным увязать с учетом глобальных и национальных тенденций и особенностей социально-экономического развития при разработке государственных стратегий, а также с изучением методологических основ разработки концепции национальных стратегий с раскрытием миссии, приоритетов и конкурентных преимуществ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] **Квинт В.Л.** Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. (Серия «Библиотека стратега»). 132 с.
- [2] **Квинт V.L.** Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. Routledge. N. Y.. 2016. 520 p.
- [3] **Мирзиёева С.Ш.** Анализ опыта Узбекистана по разработке стратегий развития страны и регионов // Управленческое консультирование. 2019. № 3. С. 49–61.
- [4] **Садыков А.М.** Формирование и реализация новой стратегии развития Узбекистана: моногр. Ташкент: Yoshlar nashriyot uyi, 2019. 540 с.
- [5] **Назаров Ш.Х.** Методологические аспекты повышения конкурентоспособности регионов: монография. Ташкент: IFMR, 2014. 212 с.
- [6] **Чепель С.В.** Системный анализ и моделирование перспектив устойчивого развития национальной экономики Узбекистана: моногр. Ташкент: IFMR, 2014. 316 с.
- [7] **Чепель С.В.** Системный подход к разработке стратегии долгосрочного развития национальной экономики: акцент на ресурсосбережение и инновации // Рынок Деньги Кредит. 2018. № 5. С. 26–35.
- [8] Заглядывая за горизонт. Концепции и опыт формулирования национальных стратегий // Доклад Центра экономических исследований, ПРООН, 2014.
- [9] **Заверский С.М., Киселева Е.С., Кононова В.Ю., Плеханов Д.А., Чуркина Н.М.** Стратегическое планирование развития экономики: мировой опыт и выводы для России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2016. № 2. С. 22–40.
- [10] **Клименко А.В., Королев В.А., Двинских Д.Ю., Рычкова Н.А., Сластихина И.Ю.** Актуальный опыт

зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования. Ч. 2 // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М.: Высш. шк. экон., 2016. (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»). 40 с.

[11] **Муратшина К.Г.** «Китай-2050»: специфика формирования стратегии // Известия Уральского государственного университета. Сер. 3. Общественные науки. 2010. № 3 (80). С. 85–92.

[12] **Лебедева Д.Д.** Опыт пятилетнего макроэкономического планирования КНР в период экономических реформ // Экономические науки. 2015. № 8 (129). С. 123–127.

[13] **Макеев Ю.А.** Практика разработки пятилетних планов в КНР. Восточная аналитика: сб. науч. тр. Ин-та востоковедения РАН, 2016. Вып. 3: «Макроэкономическое планирование в странах Востока». С. 53–63. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-razrabotki-pyatiletnih-planov-v-knr> (дата обращения: 25.07.2019).

[14] **Yusof Z.A., Bhattasali D.** Economic growth and development in Malaysia: policy making and leadership // Office of the Publisher, The World Bank. Working paper. 2008. no. 27.

[15] **Шамахов В.А., Косов Ю.В.** Обращение к истокам теории стратегии // Управленческое консультирование. 2017. № 9. С. 204–211.

[16] **Растяникова Е.В.** Государственное планирование экономического развития в странах БРИКС. Восточная аналитика: сб. науч. тр. Ин-та востоковедения РАН, 2016. Вып. 3: «Макроэкономическое планирование в странах Востока». С. 20–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-planirovanie-ekonomicheskogo-razvitiya-v-stranax-briks> (дата обращения: 25.07.2019).

[17] **Мидов А.З.** Стратегические тенденции и перспективы развития производства топливного этанола в России // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 108–116.

[18] **Клименко А.В., Королев В.А., Двинских Д.Ю., Рычкова Н.А., Сластихина И.Ю.** Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем стратегического планирования. Ч. 1 // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М.: Высш. шк. экон., 2016. (Серия WP8 «Государственное и муниципальное управление»). 68 с.

[19] **Белянова А.М., Бирюков В.А., Черковец В.Н.** Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по стратегическому планированию) // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2016. № 3. С. 141–158.

[20] **Квинт В.Л.** Стратегирование в современном мире. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2014. 50 с.

[21] **Воронков С.С.** Стратегия развития продовольственного рынка и ее место в структуре целостной национальной стратегии // Управленческое консультирование. 2018. № 9. С. 140–151.

[22] **Алимурадов М.К., Власюк Л.И.** Стратегирование – новая область профессиональных знаний // Управленческое консультирование. 2017. № 11. С. 154–159.

[23] **Квинт В.Л.** Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.

МИРЗИЁЕВА Саида Шавкатовна. E-mail: agency@aimc.uz

Статья поступила в редакцию: 26.08.2019

REFERENCES

[1] **V.L. Kvint,** Kontseptsiya strategirovaniya [Concept of strategizing]. Vol. 1. St. Petersburg, North-West Institute of management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2019. (Seriya «Biblioteka stratega»).

[2] **V.L. Kvint,** Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. Routledge. N. Y.. 2016.

[3] **S.Sh. Mirziyoeva,** Analiz opita Uzbekistana po razrabotke strategiy razvitiya strani i regionov [Analysis of Uzbekistan's Experience in Development of National and Regional Strategies], Administrative Consulting, 3 (2019) 49–61.

[4] **A.M. Sadikov,** Formirovanie i realizatsiya novoy strategii razvitiya Uzbekistana: monografiya [Formation and

implementation of the new development strategy for Uzbekistan: monograph]. Tashkent: Yoshlar nashriyot uyi, 2019.

[5] **Sh.Kh. Nazarov,** Metodologicheskie aspekti povisheniya konkurentosposobnosti regionov: monografiya [Methodological aspects of improving regions competitiveness: monograph]. Tashkent: IFMR, 2014.

[6] **S.V. Chepel,** Sistemniy analiz i modelirovanie perspektiv ustoychivogo razvitiya natsionalnoy ekonomiki Uzbekistana: monografiya [System analysis and modeling of prospects for sustainable development of national economy of Uzbekistan: monograph]. Tashkent: IFMR. 2014.

[7] **S.V. Chepel,** Sistemniy podkhod k razrabotke strategii dolgosrochnogo razvitiya natsionalnoy ekonomiki: aktsent na resursosberejenie i innovatsii [System approach

to development of national economy long-term strategy: accent on resource-saving and innovations]3 *Rinok Dengi Kredit*, 5 (2018) 26–35.

[8] Zaglyadivaya za gorizont. Kontseptsii i opit formulirovaniya natsionalnikh strategiy [Looking beyond the horizon. Concepts and experience in formulating national strategies], *Doklad Tcentra ekonomicheskikh issledovaniy*, PROON. 2014.

[9] **S.M. Zaverskiy, E.S. Kiselyova, V.Yu. Kononova, D.A. Plekhanov, N.M. Churkina**, Strategicheskoe planirovanie razvitiya ekonomiki: mirovoy opit i vivodi dlya Rossii [Strategic Planning of Economic Development: International Experience and Applications for Russia], *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*, 2 (2016) 22–40.

[10] **A.V. Klimenko, V.A. Korolyov, D.Yu. Dvinskikh, N.A. Richkova, I.Yu. Slastikhina**, Aktualniy opit zarubejnikh stran po razvitiyu gosudarstvennikh sistem strategicheskogo planirovaniya. Ch. 2. [Current experience of foreign countries in the development of state strategic planning systems. P. 2]. *Natsionalniy issledovatel'skiy universitet «Vishshaya shkola ekonomiki»*. Moscow, Dom Visshey shkoli ekonomiki, 2016. (Seriya WP8 «Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie»).

[11] **K.G. Muratshina**, «Kitay-2050»: spetsifika formirovaniya strategii [“China-2050”: specifics of strategy formation], *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo universiteta*, ser. 3. *Obshestvennie nauki*, 3 (80) (2010) 85–92.

[12] **D.D. Lebedeva**, Opit pyatiletnego makroekonomicheskogo planirovaniya KNR v period ekonomicheskikh reform [Experience of the five years' macroeconomic planning of People's Republic of China in the period of economic reforms], *Economic sciences*, 8 (129) (2015) 123–127.

[13] **Yu.A. Makeev**, Praktika razrabotki pyatiletnikh planov v KNR [Practice of developing five-year plans in the People's Republic of China]. *Vostochnaya analitika*, *Sbornik nauchnikh trudov Instituta vostokovedeniya RAN*, 3 (2016): «Makroekonomicheskoe planirovanie v stranakh Vostoka» 53–63. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-razrabotki-pyatiletnih-planov-v-knr> (accessed July 25, 2019).

[14] **Z.A. Yusof, D.Bhattasali**, Economic growth and development in Malaysia: policy making and leadership, Office of the Publisher, The World Bank. Working paper, 27 (2008).

[15] **V.A. Shamakhov, Yu.V. Kosov**, Obrashenie k istokam teorii strategii [Appeal to Sources of the Theory of Strategy], 9 (2017) 204–211.

[16] **E.V. Rastyannikova**, Gosudarstvennoe planirovanie ekonomicheskogo razvitiya v stranakh BRIKS [State planning of economic development in BRICS countries], *Vostochnaya analitika: sb. nauch. tr. In-ta vostokovedeniya RAN*, 3 (2016): «Makroekonomicheskoe planirovanie v stranakh Vostoka» 20–35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-planirovanie-ekonomicheskogo-razvitiya-v-stranax-briks> (accessed July 25, 2019).

[17] **A.Z. Midov**, Strategicheskies tendentsii i perspektivi razvitiya proizvodstva toplivnogo etanola v Rossii [Strategic Tendencies and Prospects of Development of Fuel Ethanol Production in Russia], *Administrative Consulting*, 6 (2016) 108–116.

[18] **A.V. Klimenko, V.A. Korolyov, D.Yu. Dvinskikh, N.A. Richkova, I.Yu. Slastikhina**, Aktualniy opit zarubejnikh stran po razvitiyu gosudarstvennikh sistem strategicheskogo planirovaniya. Ch. 1 [Current experience of foreign countries in the development of state strategic planning systems. P. 1]. *Natsionalniy issledovatel'skiy universitet «Vishshaya shkola ekonomiki»*. Moscow, Dom Visshey shkoli ekonomiki, 2016. (Seriya WP8 «Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie»).

[19] **A.M. Belyanova, V.A. Biryukov, V.N. Cherkovets**, Strategicheskoe planirovanie v usloviyakh sovremennoy ekonomiki Rossii (materiali nauchnogo seminar po problemam strategicheskogo planirovaniya) [Strategic Planning in conditions of modern Russia's economy (materials of research seminar on strategic planning)], *Vestnik Moskovskogo universiteta*, ser. 6. *Ekonomika*, 3 (2016) 141–158.

[20] **V.L. Kvint**, Strategirovanie v sovremennom mire [Strategizing in the modern world]. St. Petersburg, Publishing and printing center of North-West Institute of management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2014.

[21] **S.S. Voronkov**, Strategiya razvitiya prodovolstvennogo rinka i eyo mesto v structure tselostnoy natsionalnoy strategii [The Strategy of the Food Market Development and Its Place in Complete National Strategy Structure], *Administrative Consulting*, 9 (2018) 140–151.

[22] **M.K. Alimuradov, L.I. Vlasyuk**, Strategirovanie – novaya oblast professionalnikh znaniy [Strategizing as a New Field of Knowledge], *Administrative Consulting*, 11 (2017) 154–159.

[23] **V.L. Kvint**, Razrabotka strategii: monitoring i prognozirovanie vnutrenney i vneshney sredi [Development of Strategy: Scanning and Forecasting of External and Internal Environments], *Administrative Consulting*, 7 (2015) 6–11.