

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-1-04-16  
УДК 338



## Методы формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития

Тебекин А. В., доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, Tebekin@gmail.com

Петров В. С., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Московского международного университета, petrovvs@yandex.ru

Тебекин П. А., главный сетевой инженер АО «Альфа-Банк»

Егорова А. А., Специалист отдела НИОКР ООО «Научно-технический центр «Интайр»»

**Аннотация.** Рассмотрено место методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития в общей системе методов формирования стратегий развития экономических систем. Рассмотрен состав, описано содержание и выделены основные особенности (в том числе особенности и недостатки) методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития, включая: комплексный многофакторный метод, метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа, метод SPACE, метод на основе модели Хофера-Шендела, метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости, метод на основе стратегии MCDONALD'S, метод на основе модели А. Томпсона и А. Стрикленда, метод на основе модели «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle), метод на основе модели «рынка лимонов» Дж. Акерлофа. С учетом потенциала и ограничений использования каждого из методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития описаны сферы их рационального использования на различных этапах стратегического процесса.

**Ключевые слова:** методы формирования, стратегии, экономические системы, комплекс направлений развития.

### Methods of forming the development strategy of the economic system as a complex of development directions

Tebekin A. V., Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia, Tebekin@gmail.com

Petrov V. S., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Management, Moscow International University, petrovvs@yandex.ru

Tebekin P. A., chief network engineer of Alfa Bank JSC

Egorova A. A., Specialist of the R & D Department of LLC «Scientific and Technical Center» Intair ""

**Abstract:** The place of methods for the formation of strategies for the development of economic systems as a complex of development directions in the general system of methods for forming strategies for the development of economic systems is considered. The composition is considered, the content is described and the main features (including peculiarities and shortcomings) of the methods of forming the development strategies of economic systems as a complex of development areas are identified, including: a complex multivariate method, a method for assessing the level of synergy by the matrix of mutual support of strategic economic zones of I. Ansoff, SPACE, a method based on the Hofer-Shendel model, a method of forming a strategy based on an assessment of the norm of use value, a method based on the MCDONALD'S strategy, a method based on model A. ompsona and A. Strickland, a method based on the model «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle), a method based on the model of «lemons market» J. Akerlof. Taking into account the potential and limitations of using each of the methods of forming strategies for the development of economic systems as a complex of development directions, the spheres of their rational use at various stages of the strategic process are described.

**Keywords:** formation methods, strategies, economic systems, a complex of development directions.

### Введение

Современные условия перехода мировой экономики от пятого технологического уклада (ТУ) к шестому [1] являются серьезным вызовом для мировых экономических в целом и для национальной экономики Российской Федерации, в частности.

В такие переломные периоды социально-экономического развития закономерно возрастает актуальность решения проблемы, формирования стратегий эффективного развития национальной экономики в целом, а также входящих в нее предприятий, отраслей и комплексов хозяйствования, которые обобщенно можно назвать экономическими системами.

Среди факторов, определяющих рост настоятельности формирования новых стратегий развития национальной экономики и составляющих ее элементов хозяйствования, выделяются следующие.

Во-первых, смена технологических укладов в экономике, закономерно связана с существенным изменением технологий, составляющих ядро технологического уклада. Например, при переходе от пятого технологического уклада к шестому в технологическом ядре технологии микроэлектроники вытесняют технологии нанoeлектроники [2]. В этих условиях закономерно меняется структура (происходят структурные сдвиги) как в мировой, так и в отечественной экономике, и в отдельных хозяйственных комплексах [3], что требует формирования новых стратегий их развития как комплекса направлений развития экономических систем [4].

Во-вторых, в процессе перехода мировой экономики от индустриальной эпохи к постиндустриальной многие производства материальных продуктов все в большей степени сопровождаются предоставлением услуг (как нематериальных товаров), основанных во многих случаях на технологиях цифровизации [44], образующих, таким образом, комплексный продукт [5], увеличивающий, согласно модели цепочки приращения ценности М. Портера [6], добавленную стоимость предприятия. Переход хозяйствующих субъектов к предоставлению на рынке такого комплексного продукта также требует формирования новых стратегий развития экономической системы как комплекса направлений развития.

В-третьих, в результате смены индустриальной эпохи экономики постиндустриальной во многих областях экономики происходит объективный переход от массового и крупносерийного производства (в классификации Джоан Вудворд [7]) к среднесерийному, мелкосерийному, единичному и даже уникальному производству. Одновременно в условиях постиндустриальной экономики происходит смещение от интенсивных технологий к многозвенным и посредническим технологиям (в классификации Джеймса Томпсона [8]). Указанная динамика также требует поиска новых подходов к формированию стратегий развития экономических систем, рассматриваемых как комплекс направлений развития.

В-четвертых, укрупнение бизнеса, приведшее к доминированию в мировой экономике транснациональных корпораций (ТНК) [9], в которых системный подход к стратегическому управлению неизменно сопровождается комплексным [10], что также требует поиска эффективных методов формирования стратегии развития экономических систем как комплекса направлений развития.

В-пятых, если исходить из глобальной цели социально-экономического развития, определенной указом Президента РФ № 204 от 07.05.2018 г. [11], связанной с вхождением Российской Федерации к 2024 году в пятерку крупнейших экономик мира, то объективно, что достижение этой цели также будет связано с поиском и реализацией новых стратегий как комплекса направлений развития.

В-шестых, исследования процессов перехода мировой экономики от пятого технологического уклада к шестому [12] показали, что в 2020-е годы в условиях ожидаемого мирового экономического кризиса [13] технологии уходящего 5-го технологического уклада будут существенно устаревать, а технологии приходящего 6-го технологического уклада еще не проявятся на рынке в виде достаточного числа инноваций и системных решений [14], превысивших их «критический объем», необходимый для окончательного перехода от 5-го технологического уклада к 6-му.

В этих условиях в 2020-е годы в менеджменте ожидается формирование концепции на базе комбинаторных технологий, сочетающих в себе достижения технологий 5-го и 6-го технологического уклада [15].

Таким образом, проведенный анализ факторов, определяющих рост настоятельности формирования новых стратегий развития национальной экономики, продемонстрировал необходимость выделения методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития.

Место методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития в разработанной [16] общей классификации методов формирования стратегий развития экономических систем представлено на рис. 1.

При этом авторы считают, что классификация методов формирования стратегий развития экономических систем, представленная на рис. 1, может быть расширена в ходе дальнейших исследований.

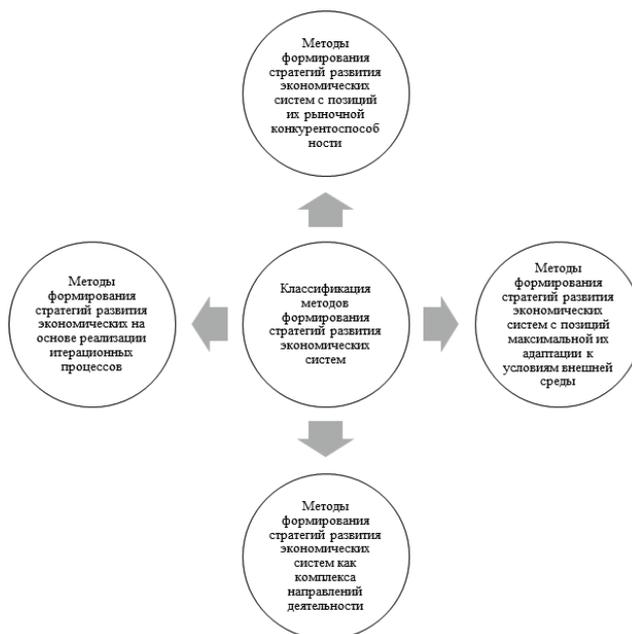


Рис. 1. Классификация методов формирования стратегий развития экономических систем

### Цель исследований

Целью данных исследований является выделение класса методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития. Данное исследование является логическим продолжением ранее выполненного определения и исследования класса методов формирования стратегий развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности [16], состав которых представлен на рис. 2, и класса методов формирования стратегий развития экономических систем, нацеленные на максимальную их адаптацию к вариативности внешней среды [17], состав которых представлен на рис. 3.



Рис. 2. Состав класса методов формирования стратегий развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности

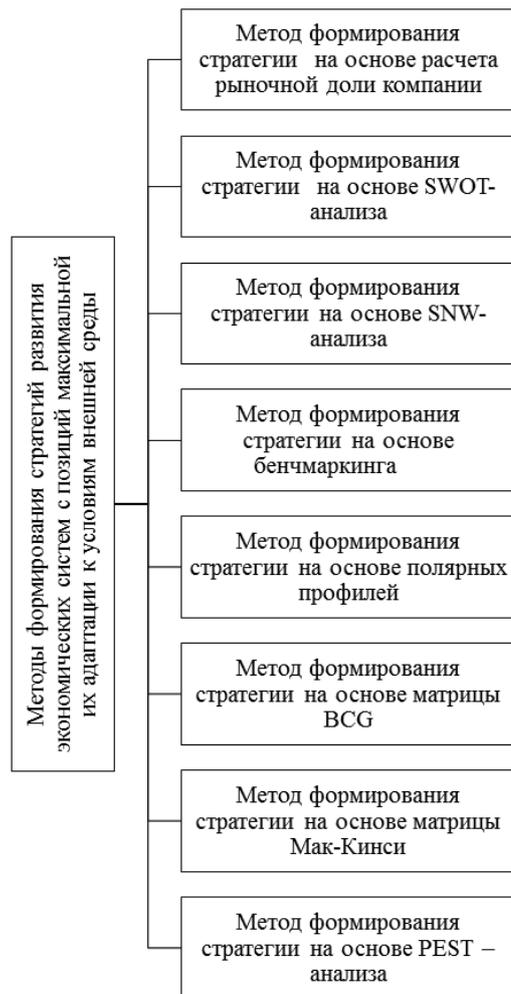


Рис. 3. Состав методов, связанных с формированием стратегий развития экономических систем с позиций максимальной их адаптации к условиям внешней среды

#### Гипотеза исследований

При определении состава методов формирования стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития авторы исходили из следующих положений, образующих научную гипотезу исследований.

Во-первых, в основе формирования новых стратегий развития экономических систем будет лежать сгусток инноваций [20, 41], который в 2020-е годы будет определять развитие шестого технологического уклада.

Во-вторых, в условиях ожидаемого формирования и доминирования в 2020-е годы концепции управления на базе комбинаторных технологий принятие решений о стратегическом развитии будет носить комплексный характер [13, 45].

В-третьих, стратегии развития экономической системы как комплекса направлений развития в 2020-е годы затронут все сферы управления экономических систем [21], но в первую очередь такие направления, как организационное управление [46], управление персоналом [47] и управление качеством [48].

В-четвертых, реализация стратегий развития экономической системы как комплекса направлений развития в 2020-е годы будет носить проектный характер [49].

#### Методы исследований

В основе проведения представленных исследований лежат методы, основанные на законах, принципах и технологиях общенаучного управления [50]: административные методы управления; анализа и синтеза; восхождения от абстрактного к конкретному; дифференциации и интеграции; единства и борьбы противоположностей; единства логического и исторического; индукции и дедукции; историзма; комплексного анализа; объективности; отрицания отрицания; перехода количественных изменений в качественные; программно-целевого планирования; системного анализа; социально-психологические методы управления; экономические методы управления.

#### Основные результаты исследований

Результаты выделения и систематизации методов, связанных с формированием стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития, которые могут быть использованы при формировании стратегии развития национальной экономики в целом и отдельных хозяйствующих субъектов в частности в 2020-е годы приведены в табл. 1.

Таблица 1

Состав и характеристика методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития, которые могут быть использованы при формировании стратегии развития национальной экономики в целом и отдельных хозяйствующих субъектов в частности в 2020-е годы

№	Название метода	Содержание метода
1	Комплексный многофакторный метод оценки	Охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности экономических систем и обеспечивает проведение многофакторной комплексной оценки перспектив их стратегического развития
2	Метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа [18]	Базируется на построении и использовании матрицы взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования (СЗХ) в процессе анализа и выбора стратегических альтернатив и позволяет [19]: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценить существующий уровень синергизма набора СЭХ компании и выделить важнейшие стратегические направления в рамках действующей стратегии;</li> <li>– выявить и оценить новые, потенциально возможные стратегические направления для использования их в разрабатываемой перспективной стратегии;</li> <li>– сопоставить действующие и потенциальные линии связи между СЭХ, сравнивая при этом эффективность от их совместного использования;</li> <li>– выбрать желаемые линии связи и уровень кооперации между СЭХ, оценить ожидаемую в будущем стратегическом периоде эффективность деятельности</li> </ul>
3	Метод SPACE-анализа	Позволяет оценить качество стратегии компании по четырем группам факторов [20]: <ul style="list-style-type: none"> <li>– факторы стабильности внешней (рыночной) обстановки (ES);</li> <li>– факторы промышленного потенциала компании (IS);</li> <li>– факторы конкурентных преимуществ компании (CA);</li> <li>– факторы финансового потенциала компании (FS).</li> </ul> Производится оценка текущего стратегического состояния компании, для чего вычисляется среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем формируется четырехугольник в системе координат ES-IS-CA-FS. Аналогичные действия могут быть выполнены при проведении стратегических прогнозных оценок
4	Метод на основе модели Хофера-Шенделя	Базируется на анализе трех идеальных бизнес-наборов стратегического развития на уровне корпорации [21]: набор роста; набор прибыли; уравновешенный набор (роста и прибыли). <p>Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого «идеального» набора различны, и это может привести к различному развитию стратегического сценария в будущем. В зависимости от текущего положения компании на основе модели Хофера – Шенделя может быть сформирована одна из следующих стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия увеличения доли на рынке;</li> <li>– стратегия роста;</li> <li>– стратегия прибыли;</li> <li>– стратегия концентрации и сокращения активов;</li> <li>– стратегия раскрутки или сдвига;</li> <li>– стратегия ликвидации и отделения</li> </ul>
5	Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости	Базируется на анализе состояния рыночной структуры и выявлении рыночных возможностей экономических систем, которые характеризуются показателями, используемыми при определении их конкурентного положения на основе оценки рыночных долей и рыночных динамических показателей, включая: <ul style="list-style-type: none"> <li>– индекс Бейна [22], демонстрирующий экономическую прибыль на одну денежную единицу собственного капитала компании;</li> <li>– индекс Лернера [23], демонстрирующий через отношение превышения ценой предельных издержек к цене уровень монополизма конкретной компании на рынке;</li> <li>– индекс Тобина, демонстрирующий отношение рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании и позволяющий осуществить диагностику положения и перспектив компании на рынке [24];</li> <li>– индекс концентрации рынка CR [25], демонстрирующий, какая доля рынка приходится на заданное количество самых крупных компаний, и обеспечивающий диагностику структуры рынка;</li> <li>– индекс относительной концентрации рынка [26], демонстрирующий соотношение числа крупнейших предприятий на рынке и контролируемой ими доли реализации товара, что позволяет провести диагностику структуры рынка и оценить перспективы стратегического развития;</li> <li>– индекс Херфиндала – Хиршмана [27], рассчитываемый как сумма квадратов долей продаж продукции на рынке каждой компанией отрасли и демонстрирующий степень монополизации отрасли;</li> <li>– коэффициент рыночной энтропии [28], характеризующий долю компании, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины, и позволяющий измерить степень неопределенности на рынке – чем больше величина показателя, тем больше экономическая неопределенность (то есть тем выше уровень рыночной конкуренции и тем менее прочным является положение компании на рынке);</li> <li>– коэффициент вариации рыночных долей [29], определяемый как отношение разности средней рыночной доли и среднего квадратичного отклонения долей от этой величины к средней рыночной доле и демонстрирующий характер распределения рыночных долей между компаниями;</li> <li>– показатель дисперсии рыночных долей [30], представляющий собой средний квадрат отклонений рыночных долей компаний относительно среднего значения, и характеризующий рыночную власть одних компаний над другими через неравенство размеров их рыночных долей (чем больше величина дисперсии, тем более неравномерным и, следовательно, более концентрированным является рынок, тем слабее конкуренция и тем сильнее власть крупных фирм на рынке);</li> </ul>

		<p>– индекс Ханна – Кея, представляющий собой общий случай индекса Херфиндаля – Хиршмана, рассчитываемый как сумма долей продаж продукции на рынке каждой компанией отрасли в произвольных степенях (в отличие от второй степени для индекса Херфиндаля – Хиршмана), выбираемых исследователем [31];</p> <p>– коэффициент К. Джини [32], демонстрирующий степень неравенства распределения доходов компаний на рынке и рассчитываемый как отношение площади фигуры, заключенной между биссектрисой прямоугольного треугольника, соответствующего равномерного распределения доходов, и кривой М. Лоренца [33], демонстрирующей степень неравномерности распределения доходов, к площади прямоугольного треугольника;</p> <p>– ранговый индекс концентрации (индекс Холла – Тайдмана, индекс Розенблюта), представляющий собой нормированный показатель, рассчитываемый через ранг фирмы на рынке, определяемый в порядке убывания (самая крупная компания имеет ранг 1) и относительные доли компаний на рынке [34];</p> <p>– индекс Ротшильда, рассчитываемый как отношение ценовой эластичности кривой индивидуального спроса и ценовой эластичности кривой совокупного спроса, что демонстрирует степень рыночной власти компании – монополистического конкурента, выпускающей определенную марку товара (чем больше рыночная власть компании, тем большее различие наблюдается в эластичностях спроса и тем больше индивидуальный спрос отклоняется от совокупного рыночного спроса) [35];</p> <p>– индекс Линда, позволяющий оценить относительную силу рыночного воздействия ведущих компаний по сравнению с прочими крупными и мелкими компаниями [36];</p> <p>– коэффициент (индекс) Папандреу (коэффициент проникновения), демонстрирующий, на сколько процентов изменится объем продаж исследуемой компании при изменении цены конкурента на аналогичный товар на 1% (принцип оценки остаточного спроса на товар фирмы на основе перекрестной эластичности), и характеризующий степень монополярной власти компании на рынке [37];</p> <p>– и др.</p>
6	Метод реализации стратегии MCDONALD'S	<p>Рассматривает возможности комплексного стратегического развития компании за счет реализации направлений [38]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегии роста,</li> <li>– стратегии франчайзинга,</li> <li>– стратегии строительства и размещения объектов бизнеса,</li> <li>– ассортиментной стратегии,</li> <li>– производственной стратегии,</li> <li>– стратегии продвижения товаров,</li> <li>– стратегии подбора и подготовки персонала,</li> <li>– социальной стратегии</li> </ul>
7	Модель А. Томпсона и А. Стрикленда [39]	<p>Метод предполагает формирование стратегии развития экономической системы по отдельным продуктам в системе координат: динамики развития рынка, оценка конкурентной позиции компании на этом рынке.</p> <p>В четырех квадрантах матрицы приводятся рекомендуемые стратегии, каждая из которых определяется положением экономической системы в двумерном пространстве матрицы [40]</p>
8	Модель «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle)	<p>Модель, базирующаяся на анализе жизненного цикла экономических систем (от отдельных бизнес-единиц и компаний до отраслей). Анализ позиции конкретного бизнеса проводится в координатных осях «стадия жизненного цикла продукта – относительное положение компании на рынке».</p> <p>В качестве стадий жизненного цикла рассматриваются: рождение, развитие, зрелость, старость.</p> <p>Относительное положение бизнеса на рынке разделяется на: ведущее, сильное, заметное, прочное, слабое и нежизнеспособное. Таким образом, получается матрица 4x6, в рамках которой процедура выбора стратегических решений складывается из трех шагов [41]:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стратегия предварительно и в общей форме определяется в соответствии с тем, какую клетку матрицы занимает данный конкретный бизнес;</li> <li>2) Позиционирование бизнеса внутри данной клетки матрицы. В зависимости от позиции здесь осуществляется выбор линий дальнейшего движения бизнеса и конкретизация стратегий;</li> <li>3) Выбор уточненной стратегии, соответствующей выбранному пути развития бизнеса</li> </ol>
9	Модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа [42]	<p>Модель рынка «лимонов» базируется на учете неопределенности качества и связанным с ним рыночным механизмом, основанным на асимметрии доступной информации, при которой продавец знает о качестве товара больше, чем покупатель. При этом, если покупатели не владеют информацией о качестве товара в той же мере, что и продавцы, плохие товары («лимоны») вытесняют хорошие (качественные) вплоть до полного исчезновения рынка данного товара. Таким образом, наличие асимметричности информации и отсутствие отдельных рынков для хороших товаров и плохих («лимонов») делает свое черное дело.</p>

Выделяя методы формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1) как класс методов формирования стратегий развития экономических систем (рис. 1), авторы исходят из того, что он может быть дополнен и скорректирован в ходе дальнейших исследований.

Результаты выполненного в процессе исследований анализа достоинств и недостатков методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1), приведены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты анализа достоинств и недостатков методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития

№	Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
1	Комплексный многофакторный метод оценки	Исключает дублирование отдельных показателей комплексного развития	Сложность и большой объем расчетов
2	Метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа	Дает комплексную оценку перспектив развития экономической системы	Не дает возможности оценить причины возникновения проблем развития экономических систем
3	Метод SPACE	Обеспечивает выбор перспектив развития компании. Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS – IS, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS – ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA – FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA – ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии	Метод позволяет в большей степени оценить стратегию, нежели сформировать ее
4	Метод на основе модели Хофера–Шендела	Позволяет выбрать один из трех идеальных бизнес-наборов на уровне корпорации	Основное внимание в модели уделяется позиционированию существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров. Выбор стратегии определяется стадией развития рынка товаров
5	Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительской стоимости	Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды предприятия	Сложность расчетов, сбора необходимой исходной информации
6	Метод реализации стратегии MCDONALD'S	Многомерность стратегий, обеспечивающая синергетический эффект	Ограниченная область использования, обусловленная спецификой сетевого бизнеса
7	Модель А.Томпсона и А.Стрикленда	Позволяет определить положение предприятия относительно других конкурентов, выработать дальнейшие стратегии	Модель статична, трудно оценить качественные характеристики
8	Модель «ADL/LC» (Arthur D. Little / Life Cycle)	Для каждой из возможных ситуаций предлагается конкретный набор комбинаций из 24 уточненных стратегий, причем последние формулируются в терминах хозяйственных операций	Модель позволяет сбалансировать бизнес-портфель компании по жизненному циклу, генерируемой и потребляемой наличности, средневзвешенной норме прибыли и по числу видов бизнеса, занимающих ведущее положение. При этом задача формирования стратегических направлений развития не рассматривается
9	Модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа	Простота в описании и оценке рынка конкурентных товаров	Далеко не все специалисты согласны с доминантой «рынка лимонов», согласно модели которых некачественные товары полностью бы вытеснили качественные

Проведенные исследования позволили определить возможности рационального использования рассмотренных методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1) с учетом определения их достоинств и недостатков (табл. 2) на различных этапах стратегического процесса, детализированная характеристика которых представлена на рис. 4.

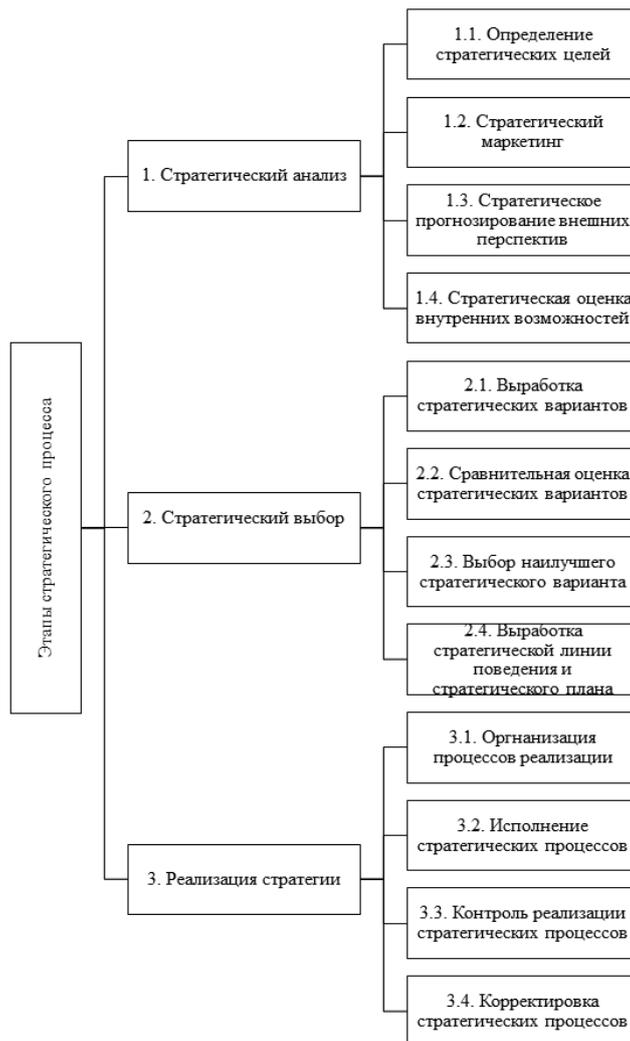


Рис. 4. Этапы стратегического процесса, на которых могут быть реализованы методы формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития.

При определении рациональных областей применения методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития для различных этапов стратегического процесса была использована преобразованная система критериев эффективности управлению инновационной деятельностью на этапах жизненного цикла инновации [43]:

$$\begin{aligned}
 P_j &= \bigcup_{i=1}^n A_i \geq M_j, \\
 Q_j &= \bigcap_{i=1}^n A_i \rightarrow \min \\
 F_j &= \frac{\sum_{i=1}^n \Delta E_{ij}(A_i)}{\sum_{j=1}^n Z_{ij}(A_i)} \rightarrow \max
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

где  $P_j$  – степень покрытия совокупностью выбранных  $i$ -х методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$A_i$  – область покрытия  $i$ -м методом формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$Q_j$  – область взаимного пересечениями  $i$ -х методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$\Delta E_{ij}(A_i)$  – ожидаемое приращение эффекта реализации стратегии при использовании  $i$ -го метода формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$Z_j(A_i)$  – объем издержек реализации стратегии, связанных с реализацией  $i$ -го метода формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса;

$F_j$  – эффективность использования совокупности  $i$ -х методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на множества задач  $M_j$  осуществления стратегии на  $j$ -м этапе стратегического процесса.

Результаты определения рациональных областей использования рассмотренных методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития (табл. 1) на различных этапах осуществления стратегического процесса (рис. 4) приведены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты определения рациональных областей использования рассмотренных методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития на различных этапах осуществления стратегического процесса

№	Этапы стратегического процесса	Номер составляющей этапа стратегического процесса (рис. 1)	Методы формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития
1	Стратегический анализ	1.1	Модель А. Томпсона и А. Стрикленда
		1.2	Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости
		1.3	Метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости
		1.4	Комплексный многофакторный метод оценки
2	Стратегический выбор	2.1	Метод на основе модели Хофера – Шенделя
		2.2	Метод на основе модели Хофера – Шенделя
		2.3	Метод SPACE-анализа
		2.4	Метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа
3	Реализация стратегии	3.1	Метод реализации стратегии MCDONALD'S
		3.2	Модель «ADL/LC», Модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа
		3.3	Модель «ADL/LC»
		3.4	Модель «ADL/LC»

### Выводы

Таким образом, проведенные исследования позволили определить состав методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития как класса методов формирования стратегий развития экономических систем.

С помощью выбранных критериев эффективности были определены рациональные области применения методов формирования стратегий развития экономических систем как комплекса направлений развития для различных этапов стратегического процесса, и показано, что:

- на этапе стратегического анализа целесообразно использовать: модель А. Томпсона и А. Стрикленда, метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости, метод формирования стратегии на основе оценки нормы потребительной стоимости, комплексный многофакторный метод оценки;
- на этапе стратегического выбора целесообразно использовать: метод на основе модели Хофера – Шенделя, метод SPACE-анализа, метод оценки уровня синергии по матрице взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа;
- на этапе реализации стратегии целесообразно использовать: метод реализации стратегии MCDONALD'S, модель «ADL/LC», модель «рынка лимонов» Дж. Акерлофа.

### Список литературы

1. *Серяков Г. Н., Тебекин А. В.* Методологические основы исследования направлений и средств развития технологических укладов. // Транспортное дело России. 2018. № 4. С. 15–17.
2. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике / Под ред. С. Ю. Глазьева и В. В. Харитонова. – М.: Тривант, 2009. 304 с.
3. *Тебекин А. В., Бозров А. Р.* Анализ влияния процессов глобализации мировой экономики на структурные сдвиги в комплексах внутрихозяйственной инвестиционной деятельности ТНК. В сборнике: Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. Материалы международной научно-практической конференции. Негосударственное образовательное учреждение высшего образования «Институт мировой

- экономики и информатизации»; Широкова Л. Н. (ответственный редактор). 2015. С. 89–95.
4. *Тебекин А. В.* Девять сценариев стратегического развития национальной экономики. – Москва, 2016.
  5. *Тебекин А. В., Петров В. С.* Промышленная политика и стратегия эффективного развития промышленных предприятий в условиях постиндустриальной экономики. – Москва, 2018.
  6. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 67–104. 715 с.
  7. *Тебекин А. В.* Теория менеджмента: учебник. – М.: Кнорус, 2016. 696с.
  8. *Тебекин А. В.* Теория управления. Учебник – М.: Кнорус, 2017. 342 с.
  9. *Тебекин А. В., Бозров А. Р.* К вопросу об оценке эффективности функционирования крупнейших мировых компаний банковской сферы. Маркетинг и логистика. 2017. № 5 (13). С. 83–90.
  10. *Тебекин А. В.* Взгляды Дж. К. Гэлбрейта на власть технотруктуры и современные реалии. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 4. С. 254–261.
  11. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В редакции Указа Президента Российской Федерации от 19.07.2018 г. № 444).
  12. *Тебекин А. В., Серяков Г. Н.* Оценка характера дифференциации и преемственности этапов и фаз технологических укладов. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 8–17.
  13. *Тебекин А. В., Тебекин П. А.* Стратегический менеджмент. Учебник/Москва, 2016. Сер. 60. Бакалавр. Прикладной курс (2-е изд., пер. и доп.).
  14. *Тебекин А. В.* Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов. Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2018. № 1 (30). С. 64–68.
  15. *Тебекин А. В., Тебекина А. А.* Развитие концепций инновационного менеджмента. // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 2. С. 9–31.
  16. *Тебекин А. В.* Методы принятия управленческих решений, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития экономических систем с позиций их рыночной конкурентоспособности. Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 4 (23). С. 60–69.
  17. *Тебекин А. В., Тебекин П. А., Егорова А. А.* Методы формирования стратегий развития экономических систем, нацеленные на максимальную их адаптацию к вариативности внешней среды. // Транспортное дело России, № 6, 2019.
  18. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – Питер, 1999. 416 с.
  19. *Тебекин А. В.* Стратегический менеджмент. Учебник/Москва, 2019. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.).
  20. *Тебекин А. В.* Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров/Москва, 2017. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
  21. *Тебекин А. В.* Менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. 384 с.
  22. *Рой Л. В., Третьяк В. П.* Анализ отраслевых рынков: Учебник/Л. В. Рой, В. П. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2008. 442 с.
  23. *Лернер А. П.* Понятие монополии и измерение монопольной власти // Вехи экономической мысли Т.5 Теория отраслевых рынков. – СПб.: Экономическая школа, 2003. С. 536–566.
  24. Теория отраслевых рынков: учебное пособие/под редакцией И. А. Стрелец, М. И. Столбова. – Москва: Кнорус, 2017. 192 с.
  25. Экономическая концентрация: опыт экономико-правового исследования рыночных и юридических конструкций: Монография/Егорова М. А. – М.: Юстицинформ, 2016. 552 с 26. Торгашова Е. В. Показатели концентрации продавцов на рынке // Молодой ученый. 2017. № 52. С. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (дата обращения: 09.12.2019).
  27. Херфиндаля – Хиршмана индекс/А. Г. Припадчева // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.]/гл. ред. Ю. С. Осипов. – М.: Большая российская энциклопедия, 2004–2017.
  28. *Кураева Н. К., Аникин А. В.* Индикаторный анализ конкуренции в российском банковском секторе // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 433–438. – URL <https://moluch.ru/archive/92/20236/> (дата обращения: 09.12.2019).
  29. *Торгашова Е. В.* Показатели концентрации продавцов на рынке // Молодой ученый. 2017. № 52. С. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (дата обращения: 09.12.2019).
  30. *Авдашева С. Б., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков. Учебник. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. 320 с.
  31. *Розанова Н. М.* Теория отраслевых рынков: учеб. пособие для бакалавров/Н. М. Розанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. 795 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
  32. *Джини К.* Средние величины./Науч. ред. и вступ. статья Г. Г. Пирогова и С. Д. Горшенина. – М.: Статистика, 1970. 447 с.
  33. *Max Otto Lorenz.* Methods of measuring the concentration of wealth, 1905.
  34. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России/А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. – М: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2010. 480 с.

35. *Розанова Н. М.* Теория отраслевых рынков: учеб. пособие для бакалавров/Н. М. Розанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. 795 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс.
36. *Отварухина Н. С.* Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры/Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2019. 427 с.
37. *Заздравных, А. В.* Теория отраслевых рынков: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры/А. В. Заздравных, Е. Ю. Бойцова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. 288 с.
38. *Тебекин А. В.* Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров/Москва, 2020. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп.).
39. *Томпсон А. и Стрикленд А.* Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 2017. 576 с.
40. Управление инновациями. Анисимов В. Г., Анисимов Е. Г., Блау С. Л., Мантусов В. Б., Новиков В. Е., Петров В. С., Тебекин А. В., Тебекин П. А. Монография. Под ред. проф. А. В. Тебекина/Государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Российская таможенная академия». Москва, 2017.
41. Стратегическое управление инновационной деятельностью: анализ, планирование, моделирование, принятия решений, организация, оценка. Анисимов В. Г., Анисимов Е. Г., Гапов М. Р., Родионова Е. С., Сауренко Т. Н., Силкина Г. Ю., Тебекин А. В. – Монография. Под ред. проф. А. В. Тебекина. Санкт-Петербург, 2017.
42. *George A. Akerlof.* The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics, v.84, August 1970, p.488–500.
43. *Тебекин А. В., Тебекин П. А.* Технологии принятия управленческих решений на различных этапах жизненного цикла инновации. // Журнал исследований по управлению. 2017. Т. 3. № 12. С. 1–26.
44. *Тебекин А. В.* К вопросу об индексе цифровизации, характеризующем процессы социально-экономического развития в РФ. // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2018. № 3. С. 153–164.
45. *Тебекин А. В.* Методы принятия управленческих решений. Учебник/Москва, 2015. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.).
46. *Тебекин А. В.* Вопросы методологии организации процесса управления социально-экономическими системами. // Транспортное дело России. 2019. № 4. С. 56–60.
47. *Тебекин А. В.* Управление персоналом. Учебное пособие/Москва, 2016. Сер. 68. Профессиональное образование (1-е изд.)
48. *Тебекин А. В., Тебекин П. А.* Управление качеством. Учебное пособие/Москва, 2016. Сер. 68. Профессиональное образование (1-е изд.)
49. *Сурат И. Л., Тебекин А. В.* Современные тенденции развития проектного управления в экономических системах. // Транспортное дело России. 2014. № 6. С. 36–40.
50. *Егорова А. А., Тебекин А. В.* Диалектические основы общенаучных методов управления в менеджменте. // Журнал философских исследований. 2019. Т. 5. № 1. С. 10–27.

#### List of references

1. *Seryakov G. N., Tebekin A. V.* Methodological foundations of research directions and means of technological development. // Transport business in Russia. 2018. № 4. p. 15–17.
2. Nanotechnology as a key factor in the new technological structure in the economy/Ed.S. Yu. Glazyev and V.V. Kharitonov. – М.: Trent, 2009. – 304 p.
3. *Tebekin A. V., Bozrov A. R.* Analysis of the impact of globalization processes of the world economy on structural changes in the complexes of on-farm investment activities of TNCs. In the collection: Trends and prospects for the development of socio-technical environment. Materials of the international scientific-practical conference. Non-governmental educational institution of higher education «Institute of World Economy and Informatization»; Shirokova L. N. (executive editor). 2015. p. 89–95.
4. *Tebekin A. V.* Nine scenarios of strategic development of the national economy. Moscow, 2016.
5. *Tebekin A. V., Petrov V. S.* Industrial policy and strategy for the effective development of industrial enterprises in the post-industrial economy. Moscow, 2018.
6. *Porter M.* Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its stability. – М.: Alpina Business Books, 2005. p. 67–104. 715 p.
7. *Tebekin A. V.* Management Theory: A Textbook. – М.: Knorus, 2016. 696p.
8. *Tebekin A. V.* Management theory. Textbook – М.: Knorus, 2017. 342 p.
9. *Tebekin A. V., Bozrov A. R.* On the issue of evaluating the performance of the largest world banking companies. Marketing and logistics. 2017. № 5 (13). p. 83–90.
10. *Tebekin A. V.* The views of J. K. Galbraith on the power of technostucture and modern realities. Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. 2017. № 4. p. 254–261.
11. Decree of the President of the Russian Federation of 05/07/2018No. 204 «On National Goals and Strategic Development Tasks» Russian Federation for the period until 2024. «As amended by the Decree of the President of the Russian Federation of 07.19.2018 № 444).

12. *Tebekin A. V., Seryakov G. N.* Assessment of the nature of differentiation and continuity of stages and phases of technological structures. *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management.* 2018. №3. p. 8–17.
13. *Tebekin A. V., Tebekin P. A.* Strategic management. Textbook/Moscow, 2016. Ser. 60. Bachelor. Applied Course (2nd ed., Trans. And add.).
14. *Tebekin A. V.* The formation of the concept of management (management) of the 2020s. *Academic Bulletin of the Rostov branch of the Russian Customs Academy.* 2018. № 1 (30). p. 64–68.
15. *Tebekin A. V., Tebekina A. A.* Development of innovative management concepts. // *Journal of Management Studies.* 2018. Vol. 4. №2. p. 9–31.
16. *Tebekin A. V.* Management decision-making methods based on the analysis of the strategic development schemes of economic systems from the standpoint of their market competitiveness. *Bulletin of Moscow University. S. Yu. Witte. Series 1: Economics and Management.* 2017. № 4 (23). p. 60–69.
17. *Tebekin A. V., Tebekin P. A., Egorova A. A.* Methods of forming strategies for the development of economic systems aimed at their maximum adaptation to the variability of the external environment. // *Transport business of Russia,* № 6, 2019.
18. *Ansoff I.* New corporate strategy. – Peter, 1999. 416 p.
19. *Tebekin A. V.* Strategic management. Textbook/Moscow, 2019. Ser. 68 Professional education (2nd ed., Trans. And add.).
20. *Tebekin A. V.* Innovation Management. Textbook for bachelors/Moscow, 2017. Ser. 58 Bachelor. Academic Course Ser. 58 Bachelor. Academic course (2nd ed., Trans. And ext.).
21. *Tebekin A. V.* Management: a textbook. – M.: INFRA-M, 2014. 384 p.
22. *Roy L. V., Tretiyak V. P.* Analysis of industry markets: Textbook/L. V. Roy, V. P. Tretiyak. – M.: INFRA-M, 2008. 442 p.
23. *Lerner A. P.* The concept of monopoly and the measurement of monopoly power // *Milestones of economic thought T.5 Theory of industry markets.* – St. Petersburg: School of Economics, 2003. S. 536–566.
24. *Theory of industrial markets: a training manual/edited by I. A. Strelets, M. I. Stolbova.* – Moscow: KnoRus, 2017. 192 p.
25. *Economic concentration: the experience of economic and legal research of market and legal structures: Monograph/Egorova MA* – M.: Justicinform, 2016. 552 p.
26. *Torgashova E. V.* Indicators of the concentration of sellers in the market // *Young scientist.* 2017. № 52. p. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (accessed: 12/9/2019).
27. *Herfindahl – Hirschman index/A. G. Pripadcheva* // *Big Russian Encyclopedia: [in 35 vol.]/Ch. ed. Yu. S. Osipov.* – M.: Great Russian Encyclopedia, 2004–2017.
28. *Kuraeva N. K., Anikin A. V.* Indicator analysis of competition in the Russian banking sector // *Young Scientist.* 2015. № 12. p. 433–438. – URL <https://moluch.ru/archive/92/20236/> (accessed: 09.12.2019).
29. *Torgashova E. V.* Indicators of the concentration of sellers in the market // *Young scientist.* 2017. № 52. p. 113–116. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47582/> (accessed: 12/9/2019).
30. *Avdasheva S. B., Rozanova N. M.* Theory of organization of industrial markets. Textbook. – M.: ICHP Publishing House Magister, 1998. 320 p.
31. *Rozanova N. M.* Theory of industrial markets: textbook. allowance for bachelors/N. M. Rozanova. 2nd ed., Revised. and add. – M.: Yurayt, 2014. 795 p. Series: Bachelor. Advanced course.
32. *Jeanie K. Averages./Scientific. ed. and entry. article by G. G. Pirogov and S. D. Gorshenin.* – M.: Statistics, 1970. 447 p.
33. *Max Otto Lorenz.* Methods of measuring the concentration of wealth, 1905.
34. *Strategic competitive analysis in the transitive economy of Russia/A. M. Ilyshev, N. N. Ilysheva, T. S. Selevich.* – M.: Finance and statistics, INFRA-M, 2010. 480 p.
35. *Rozanova N. M.* Theory of industrial markets: textbook. allowance for bachelors/N. M. Rozanova. 2nd ed., Revised. and add. – M.: Yurayt, 2014. 795 p. Series: Bachelor. Advanced course.
36. *Otvarukhina N. S.* Modern strategic analysis: a textbook and a workshop for undergraduate and graduate programs/N. S. Otvarukhina, V. R. Vesnin. – Moscow: Yurait, 2019. 427 p.
37. *Zazdravnykh, A. V.* Theory of industry markets: a textbook and workshop for undergraduate and graduate programs/A. V. Zazdravnykh, E. Yu. Boytsova. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. 288 p.
38. *Tebekin A. V.* Innovation Management. Textbook for Bachelors/Moscow, 2020. Ser. 58 Bachelor. Academic course (2nd ed., Trans. And ext.).
39. *Thompson A. and Strickland A.* Strategic Management. – M.: Unity, 2017. 576 p.
40. *Innovation management. Anisimov V. G., Anisimov E. G., Blau S. L., Mantusov V. B., Novikov V. E., Petrov V. S., Tebekin A. V., Tebekin P. A.* Monograph. Ed. prof. A. V. Tebekina/State Treasury Educational Institution of Higher Education «Russian Customs Academy». Moscow, 2017.
41. *Strategic management of innovation: analysis, planning, modeling, decision making, organization, evaluation. Anisimov V. G., Anisimov E. G., Gapov M. R., Rodionova E. S., Saurenko T. N., Silkina G. Yu., Tebekin A. V.* – Monograph. Ed. prof. A. V. Tebekina. St. Petersburg, 2017.

42. *George A. Akerlof*. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, August 1970, p. 488–500.
43. *Tebekin A. V., Tebekin P.A.* Management decision making technologies at various stages of the innovation life cycle. // *Journal of Management Studies*. 2017. Vol.3. № 12. p. 1–26.
44. *Tebekin A. V.* On the issue of the digitalization index characterizing the processes of socio-economic development in the Russian Federation. // *Bulletin of the Moscow Finance and Law University*. 2018. № 3. p. 153–164.
45. *Tebekin A. V.* Methods of making management decisions. Textbook/Moscow, 2015. Ser. 58 Bachelor. Academic Course (1st ed.).
46. *Tebekin A. V.* Issues of methodology for organizing the process of managing socio-economic systems // *Transport business in Russia*. 2019. № 4. p.56–60.
47. *Tebekin A. V.* Personnel Management. Textbook/Moscow, 2016. Ser. 68 Professional Education (1st ed.)
48. *Tebekin A. V., Tebekin P.A.* Quality control. Textbook/Moscow, 2016. Ser. 68 Professional Education (1st ed.)
49. *Surat I.L., Tebekin A. V.* Current trends in the development of project management in economic systems. // *Transport business in Russia*. 2014. № 6, p. 36–40.
50. *Egorova A.A., Tebekin A. V.* The dialectical foundations of general scientific management methods in management. // *Journal of philosophical research*. 2019. Vol. 5. № 1. p. 10–27.