

Критерий количественной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе модели внутренних корпоративных инициатив

The criterion for quantitative assessment of the prospects for strategic development, formed on the basis of the model of internal corporate initiatives

УДК 338.24

Получено: 15.11.2023

Одобрено: 02.12.2023

Опубликовано: 25.12.2023

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Engineering. Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanitarian Sphere, Lomonosov Moscow State University M.V. Lomonosov
e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования заключается в том, что современные геополитэкономические условия развития отечественной экономики требуют новых стратегических решений, способных обеспечить эффективную трансформацию национального хозяйства. При этом с учетом того, что предыдущие попытки формирования и реализации стратегий развития национальной экономики, построенные на основе инициатив «сверху» оказались неудачными представляет интерес рассмотрение научных подходов к формированию стратегий развития на основе инициатив «снизу». Цель представленных исследований заключается в рассмотрении научных подходов к формированию стратегий развития на основе инициатив снизу, которые могут быть использованы для преодоления затяжного кризиса в национальной экономике, и разработка количественных критериев оценки ожидаемой эффективности реализации этих подходов. Научная новизна полученных результатов заключается в том, что для представленной уточненной модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана был предложен критерий количественной оценки перспектив стратегического развития, предполагающий на основе мультипликативной модели вероятностную оценку перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив, и включающий вероятностный оценки перспектив стратегического развития на этапах: определения инициатив; стимулирования инициатив; отработки

стратегического контекста развития инициатив; структурного контекста реализации инициатив. Практическая значимость результатов заключается в том, что мультипликативный характер модели критерия количественной оценки перспектив стратегического развития обеспечивает возможность детальной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив Р. Бургельмана.

Ключевые слова: критерии, количественная оценка, перспективы, стратегическое развитие, модель внутренних корпоративных инициатив.

Abstract

The relevance of the presented study lies in the fact that the current geopolitical and economic conditions for the development of the domestic economy require new strategic decisions that can ensure the effective transformation of the national economy. At the same time, taking into account the fact that previous attempts to form and implement development strategies for the national economy, built on the basis of initiatives "from above", it is of interest to consider scientific approaches to the formation of development strategies based on initiatives "from below". The purpose of the presented research is to consider scientific approaches to the formation of development strategies based on initiatives from below, which can be used to overcome a protracted crisis in the national economy, and to develop quantitative criteria for assessing the expected effectiveness of the implementation of these approaches. The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that for the presented refined model of the development of intra-corporate strategic initiatives by R. Burgelman, a criterion was proposed for quantifying the prospects for strategic development, which implies, on the basis of a multiplicative model, a probabilistic assessment of the prospects for strategic development, formed on the basis of a refined model of internal corporate initiatives, and including a probabilistic assessment of the prospects for strategic development at the stages: identifying initiatives; stimulation of initiatives; working out the strategic context for the development of initiatives; structural context for the implementation of initiatives. The practical significance of the results lies in the fact that the multiplicative nature of the model of the criterion for quantifying the prospects for strategic development provides an opportunity for a detailed assessment of the prospects for strategic development, formed on the basis of a refined model of R. Burgelman's internal corporate initiatives.

Keywords: criteria, quantitative assessment, prospects, strategic development, model of internal corporate initiatives.

Введение

Современные геополитэкономические условия развития отечественной экономики требуют новых стратегических решений, способных обеспечить эффективную трансформацию национального хозяйства [7, 37].

Решение этой проблемы носит комплексный характер и требует одновременной реализации процессов на макро-, мезо- и микроэкономическом уровне хозяйствования.

Говоря о проблемах трансформацию национального хозяйства на макроуровне, необходимо отметить, что, с одной стороны, текущие условия хозяйствования существенно отличаются от тех, в которых определялись национальные цели развития до 2030 г. [47], сформированные еще в 2020-м году.

С другой стороны, необходимо отметить, что предыдущие попытки формирования и реализации стратегий развития национальной экономики на макроуровне, которые были построены на основе инициатив «сверху», к сожалению, нельзя признать успешными. Это относится и к Стратегии-2020 [11, 34], и к Стратегии-2030 [28, 33]. При том, что Стратегические инициативы, принятые Правительством РФ в 2021 г. [26], которые эксперты охарактеризовали как набор разрозненных проектов [8,

17, 38], в принципе неправомерно рассматривать как стратегию социально-экономического развития страны.

Следует отметить, что аналогичные проблемы присущи процессам стратегического развития в отечественной экономике и на мезо- и даже на микроэкономическом уровне (особенно когда речь о финансировании предприятий государством – бюджетном финансировании).

В этой связи представляет интерес рассмотрение научных подходов к формированию стратегий развития на основе инициатив «снизу», что и предопределило выбор темы представляемого исследования.

Цель исследования

Целью представленных исследований является рассмотрение научных подходов к формированию стратегий развития на основе инициатив снизу на макро-, мезо- и микроэкономическом уровне, которые могут быть использованы для преодоления затяжного кризиса в национальной экономике, и разработка количественных критериев оценки ожидаемой эффективности реализации этих подходов.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные работы, посвященные рассмотрению критериев оценки перспектив стратегического развития таких авторов как Андрианов В.Д. [4], Бондарь Ю.А. [6], Зайковский В.Э., Никифорова Л.Е., Новиков А.В. [13], Каплан Р, Нортон Д. [15], Киракосов Т.К. [16], Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. [19], Прокофьева Т.А. [25], Руденко М.Н. [27], Серeda О.В. [29], Шестерикова Н.В. [49] и др., а также авторские наработки по теме исследований [35, 36, 39-46] и др.

Основные результаты исследований

Проведенный анализ показал, что во многих случаях для оценки перспектив стратегического развития используются качественные показатели, примеры которых представлены на рис. 1.



Рис. 1. Качественные показатели оценки перспектив стратегического развития

Также проведенные исследования показали, что подавляющее большинство критериев оценки перспектив стратегического развития управляемых систем позволяет дать оценку выбора варианта стратегии, либо результатов реализации стратегии (итоговых, ожидаемых, промежуточных – см. табл. 1), но не процессов формирования стратегии, которые не в меньшей мере влияют на перспективы стратегического развития.

Таблица 1

Анализ критериев оценки перспектив стратегического развития управляемых систем

№	Название критерия	Характеристика критерия	Возможность оценки результатов реализации стратегии	Возможность оценки процессов формирования стратегии
1	Критерий оценки выбранной стратегии поставленной цели	Предполагает учет при выборе стратегии состояния управляемой системы, состояния окружающей среды, потенциала управляемой системы и возможностей его использования [10]	Да	Нет
2	Совокупность оценочных критериев стратегического выбора	Включает: критерий соответствия стратегии поставленным целям, критерий технико-экономической обоснованности стратегии, критерий приемлемости стратегии для стейкхолдеров, критерий обеспечиваемых стратегией конкурентных преимуществ [18]	Да	Нет
3	Критерий оценки эффективности реализации стратегии	Рассчитывается как соотношение результата реализации стратегии развития и затрат на ее осуществление	Да	Нет
4	Критерий оценки чистой текущей стоимости (NPV)	Рассчитывается как разность между всеми денежными притоками денежных средств, приведёнными к текущему моменту времени и всем оттоками средств, приведенных к этому же моменту времени [5]	Да	Нет
5	Критерий оценки внутренней нормы	Рассчитываемая процентная ставка, при	Да	Нет

	доходности инвестиций (IRR)	которой приведённая к текущему моменту стоимость будущих денежных поступлений уравнивает стоимость приведенных к тому же моменту времени инвестиционных вложений, т.е. $NPV=0$		
6	Критерий оценки дисконтного срока окупаемости инвестиций (DPP)	Рассчитывается как период времени, необходимого для того, чтобы дисконтированный входной денежный поток уравновесил дисконтированный поток инвестиционных вложений [12]	Да	Нет
7	Индекс рентабельности инвестиций	Рассчитывается как отношение суммы дисконтированных входящих денежных потоков к дисконтированному потоку инвестиционных вложений [5]	Да	Нет
8	Критерий оценки стратегии развития с использованием системы сбалансированных показателей BSC	Предполагает оценку сбалансированности по ключевым показателям эффективности (KPI) при реализации стратегии финансовых интересов собственников (FP), интересов потребителей (CP), перспектив развития внутренних бизнес-процессов (IP), интересов сотрудников с точки зрения обучения и роста (LGP) [15]: $K_{FP}=K_{CP}=K_{IP}=K_{LGP}$	Да	Нет

Как показали проведенные исследования, при оценке перспектив стратегического развития управляемых систем традиционно рассматривается соотношение результатов реализации стратегии и затрат на ее осуществление.

На макро-, мезо- и микроэкономическом уровне часто используют ключевые показатели эффективности KPI, в частности, при оценке эффективности деятельности руководящих работников, например [21-24, 48].

На микроэкономическом уровне наибольшее распространение получили критерии, рекомендованные методиками UNIDO [32], KPMG [30], BFM [20], TACIS [14],

EBRR [31] и т.п., включая: внутреннюю норму доходности инвестиций (IRR), дисконтный срок окупаемости инвестиций (DPP), рентабельность инвестиций (PI), чистую текущую стоимость (NPV) и другие показатели.

Следует отметить, что подобного рода критерии количественной оценки в большей мере нацелены на оценку результатов реализации стратегии развития (фактических или ожидаемых), нежели на оценку перспектив процесса создания эффективной стратегии.

Для восполнения указанного пробела в данном исследовании решалась задача формирования критерия количественной оценки перспектив стратегического развития с точки зрения исследования процесса формирования стратегии.

Выбор модели для формирования критерия оценки

За основу для разработки такого критерия была принята модель развития внутрикорпоративных стратегических инициатив, разработанная Р. Бургельманом (табл. 2) [1].

Таблица 2

Структура модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана [1]

		Процессы			
		Стержневые процессы		Поверхностные процессы	
		Определение	Стимулирование	Стратегический контекст	Структурный контекст
Уровни	Корпоративный менеджмент	Мониторинг	Санкционирование	Рационализация	Структурирование
	Менеджеры, управляющие развитием новых инициатив	Обслуживающий менеджмент	Организационная защита новых идей и инициатив		Переговорные процессы
			Построение стратегии	Очерчивание стратегии	
Менеджер группы лидирующей инициативы	Связи технологий и потребностей	Стратегический прессинг	Сохранение тайно выработанных идей	Опросы	

Области деятельности менеджеров различных уровней корпорации при продвижении стратегических инициатив по Р. Бургельману [1] представлены на рис. 2.



Рис. 2. Области деятельности менеджеров различных уровней корпорации при продвижении стратегических инициатив по Р. Бургельману [1]

Следует согласиться с мнением представителей школы обучения о том, что топ-менеджеры корпорации способны оказывать существенное влияние на процессы стратегического развития посредством создания структурного контекста развития, отражающего корпоративные цели. При этом используется широкий спектр

инструментов, которые трансформируют инициативы стратегического развития в широкий спектр организационных и административных механизмов изменений, связанных построением: архитектуры организации, информационных и измерительных системы, систем стимулирования сотрудников и т.д. Тем самым задаются стратегические контекстные тренды, в рамках которых действуют менеджеры более низких уровней управления.

Таким образом, развитие стратегических инициатив приводит к усовершенствованию концепции корпоративной стратегии, определяя ее стратегический контекст, который, в том числе нацелен на то, чтобы убедить топ-менеджеров корпорации в необходимости внесения изменений в действующую (реализуемую) стратегию [3].

В то же время следует отметить, что также как и в производственном процессе исходное сырье не поступит в переработку, то не будет и готовой продукции (рис. 2), в стратегическом развитии при отсутствии стратегических инициатив снизу нечего будет продвигать для реализации по этапам стратегического процесса развития, согласно схеме модели (табл. 3). Сам Р. Бургельман по этому поводу писал следующее: «трудно вообразить реальное нововведение в большом бизнесе, в основе которого — исключительно ожидаемые изменения, предопределяемые предвидящими планами высшего руководства» [2].

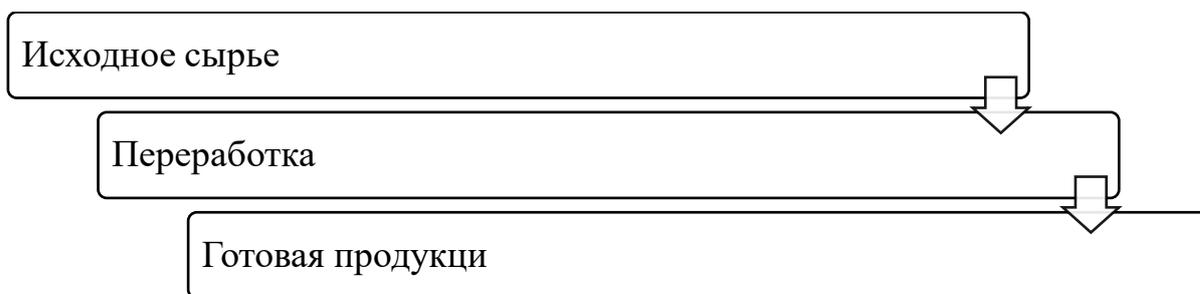


Рис. 3. Обобщенная схема производственного процесса

Кроме того, выделяя первый этап развития внутрикорпоративных стратегических инициатив как индуцирующий (рис. 2), являющийся «двигателем корпоративного предпринимательства, связанный с самостоятельными стратегическими инициативами отдельных личностей на операционных уровнях организации» [1], Р. Бургельман отмечал, что «данные инициативы почему-то выпадают «из современной концепции корпоративной стратегии» [1].

В этой связи был предложен авторский вариант структуры модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана, учитывающий дополнительно исполнительский уровень специалистов корпорации как уровень генерации стратегических инициатив (табл. 3).

Таблица 3

Уточненная автором структура модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана

Процессы стратегического развития			
Стержневые процессы		Поверхностные процессы	
Определение инициатив	Стимулирование инициатив	Стратегический контекст развития инициатив	Структурный контекст реализации инициатив

Уровни	Корпоративный менеджмент	Мониторинг	Санкционирование	Рационализация	Структурирование
	Менеджеры, управляющие развитием новых инициатив	Обслуживающий менеджмент	Организационная защита новых идей и инициатив		Переговорные процессы
			Построение стратегии	Очерчивание стратегии	
	Менеджер группы лидирующей инициативы	Связи технологий и потребностей	Стратегический прессинг	Сохранение тайно выработанных идей	Опросы
Специалисты исполнительского уровня	Осознание несоответствий желаемого и действительного в вопросах стратегического развития	Генерация стратегических инициатив при ощущении поощрения со стороны менеджмента	Закрепление у специалистов уверенности в востребованности и предложенных стратегических инициатив при привлечении руководством к их дальнейшей проработке в стратегическом контексте	Появление у специалистов надежды на возможность реализации своих стратегических инициатив в структурном контексте, например, в рамках стратегических зон хозяйствования	

Решив посредством уточнения структуры модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив вопрос о возможности качественной оценке перспектив стратегического развития, формируемого на основе внутренних корпоративных инициатив, перейдем к формированию критериев количественной оценки.

Формирование критерия количественной оценки перспектив стратегического развития на основе внутрикорпоративных инициатив

В этой связи в данном исследовании был предложен критерий количественной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив Р. Бургельмана (табл. 3) вида:

$$P_p = \prod_{i=1}^4 P_i = P_d \cdot P_s \cdot P_{sc1} \cdot P_{sc2}, \quad (1)$$

где P_p - вероятностная оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив Р. Бургельмана;

P_d - вероятностная оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив на этапе определения инициатив;

P_s - вероятностная оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив на этапе стимулирования инициатив;

P_{sc1} - вероятностная оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив на этапе отработки стратегического контекста развития инициатив;

P_{sc2} - вероятностная оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив на этапе структурного контекста реализации инициатив.

Каждый из частных критериев количественной оценки перспектив стратегического развития (P_i), формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив Р. Бургельмана в модели (1), в свою очередь, может быть представлен унифицированной моделью ожидания В. Врума [9]:

$$P_i = P_e \cdot P_a \cdot P_v, \quad (2)$$

где P_e - вероятностная оценка ожиданий специалиста, выдвигающего стратегическую инициативу, которая, согласно теории В. Врума, отражает представление специалиста о том, что затраченные им усилия приведут к ожидаемому и желаемому результату, и, по сути, может быть интерпретирована как степень уверенности специалиста в собственных силах;

P_a - вероятностная оценка содействия, которая, согласно теории В. Врума, отражает надежду специалиста на вознаграждение со стороны менеджмента в зависимости от результатов и, по сути, может быть интерпретирована как степень доверия специалиста обещаниям вознаграждения со стороны менеджмента;

P_v - вероятностная оценка валентности, которая, согласно теории В. Врума, отражает предполагаемую степень удовлетворения специалиста от полученного вознаграждения, и, по сути, может быть интерпретирована как уровень ценности для специалиста получаемого вознаграждения.

Заключение

Таким образом, проведенные исследования показали, что современные геополитэкономические условия развития отечественной экономики требуют новых стратегических решений, способных обеспечить эффективную трансформацию национального хозяйства. Поскольку предыдущие попытки формирования и реализации стратегий развития национальной экономики, которые были построены на основе инициатив «сверху», к сожалению, нельзя признать успешными, представляет интерес рассмотрение научных подходов к формированию стратегий развития на основе инициатив «снизу», что и предопределило выбор темы представляемого исследования.

Продемонстрировано, что известные подходы к оценке перспектив стратегического развития характеризуются критериями, нацеленными в большей мере на оценку результатов реализации стратегии развития (фактических или ожидаемых), нежели на оценку перспектив процесса создания эффективной стратегии. Восполнению этого пробела в данном исследовании решалась задача формирования критерия количественной оценки перспектив стратегического развития с точки зрения исследования процесса формирования стратегии.

За основу для разработки такого критерия была принята модель развития внутрикорпоративных стратегических инициатив, разработанная Р. Бургельманом. Обращая внимание на тот факт, что по признанию Р. Бургельмана, с одной стороны «двигателем корпоративного предпринимательства, связанный с самостоятельными стратегическими инициативами отдельных личностей на операционных уровнях организации», а, с другой стороны, «данные инициативы почему-то выпадают «из современной концепции корпоративной стратегии», был рассмотрен предложенный авторский вариант структуры модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана, учитывающий дополнительно исполнительский уровень специалистов корпорации как уровень генерации стратегических инициатив.

Для представленной уточненной модели развития внутрикорпоративных стратегических инициатив Р. Бургельмана был предложен критерий количественной оценки перспектив стратегического развития, предполагающий на основе

мультипликативной модели вероятностную оценку перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив, и включающий вероятностный оценки перспектив стратегического развития на этапах: определения инициатив; стимулирования инициатив; отработки стратегического контекста развития инициатив; структурного контекста реализации инициатив. Предложено каждый из частных критериев количественной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив Р. Бургельмана, представлять унифицированной моделью ожидания В. Врума, включающей: вероятностную оценку ожиданий специалиста, выдвигающего стратегическую инициативу; вероятностную оценку содействия; вероятностную оценку валентности.

Безразмерный характер критерия количественной оценки перспектив стратегического развития на основе мультипликативной модели вероятностной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив, обеспечивает его универсальность в использовании, в том числе при увеличении числа каскадов оценки, определяемых ростом количества иерархических уровней в организации.

Мультипликативный характер модели критерия количественной оценки перспектив стратегического развития обеспечивает возможность детальной оценки перспектив стратегического развития, формируемого на основе уточненной модели внутренних корпоративных инициатив Р. Бургельмана.

Литература

1. Burgelman, R. A. "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm." *Administrative Science Quarterly* (28, 1983a: 223–244).
2. Burgelman, R. A., and Sayles, L. R. *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills* (New York: Free Press, 1986).
3. Noda, T., and Bower, J. L. «Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation». *Strategic Management Journal* (17, 1996: 159–192).
4. Андрианов В.Д. Ключевые показатели эффективности стратегии устойчивого развития России до 2030 г. <https://viperson.ru/articles/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-strategii-ustoychivogo-razvitiya-rossii-do-2030-g>
5. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Юнг М.С. *Управленческий учёт*. — СПб.: ООО «Диалектика», 2019. — С. 504—505. — 880 с
6. Бондарь Ю.А. Особенности оценки стратегии развития компании. и // *Вестник ТГЭУ*. —2014. —№1 (69). —С. 35–42.
7. Буклемишев О.В. «Структурная трансформация» российской экономики и экономическая политика. // *Проблемы прогнозирования*. 2023. № 4 (199). С. 42-53.
8. Ведерина Е. Экономисты раскритиковали новую стратегию социально-экономического развития. Теперь вместо стратегии правительство готовит «широкий перечень новых инициатив». <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/05/13/869660-ekonomisti-raskritikovali> (дата обращения 01.11.2023)
9. Виктор Врум. *Труд и мотивация*. — 1964. — 331 с.
10. Виханский О.С. *Стратегическое управление: учебник*. 3-е изд. М.: ЭКОНОМИСТЕ, 2003. 528 с.
11. Гальчева А. Концепция развития России до 2020 года оказалась невыполнимой: почему разошлись траектории национальных целей 2008 года и фактического развития страны. <https://www.rbc.ru/economics/02/11/2019/5db946fb9a794742bc0d5b68> (дата обращения 01.11.2023)

12. Друри К. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс. — М.: Юнити-Дана, 2016. — С. 383—384. — 735 с.
13. Зайковский В.Э., Никифорова Л.Е., Новиков А.В. Управление экономическими структурами в регионах: оценка привлекательности территории. // Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления. — 2015.— №1.— С. 200-222.
14. КАК РАЗРАБОТАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН. <https://teo.ru/file/tacis.pdf?ysclid=lrtxloqyn5877199459> (дата обращения 01.11.2023)
15. Каплан Р, Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва. 2003. – 210 с.
16. Киракосов, Т. К. Использование методов прогнозирования в выборе стратегических приоритетов развития компаний / Т. К. Киракосов, В. А. Балуква. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 14 (304). — С. 253-260.
17. Крылова А. «Разрозненными проектами» назвал эксперт программу стратегических инициатив. https://radiokp.ru/ekonomika/razroznennymi-proektami-nazval-ekspert-programmu-strategicheskikh-iniciativ_nid484556_au45629au (дата обращения 01.11.2023)
18. Кэмбел Д., Стоунхаус Дж, Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. И И. Алмазовой. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. 336 с.
19. Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ОПЫТ, ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ. // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 6(183). – с. 46-55.
20. Методика BFM Group (Bureau of Financial Modeling). <https://www.belarp.by/media/2020/dek/BFM.pdf> (дата обращения 01.11.2023)
21. Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции. <https://mintrud.gov.ru/programms/gossluzhba/16/4/1?ysclid=lrtb253td1197186644> (дата обращения 01.11.2023)
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2021 г. № 542. Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу отдельных положений постановления Правительства Российской Федерации от 17 июля 2019 г. № 915. <http://static.government.ru/media/files/xeV3PB8btLadvuipy4jCQ8FZ80aYTPVX.pdf> (дата обращения 01.11.2023)
23. Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2012 г. N 1317 "О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов" и подпункта "и" пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления" (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/70286210/?ysclid=lrtb4yxlwy635473075> (дата обращения 01.11.2023)
24. Приказ Министерства экономического развития РФ от 15 мая 2014 г. № 266 “Об утверждении методики расчета значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и

- высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности, в отношении которых Минэкономразвития России является федеральным органом исполнительной власти, ответственным за предоставление информации о достигнутых значениях показателей”.
- <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70577484/?ysclid=lrtd428gkk592652422> (дата обращения 01.11.2023)
25. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.
 26. Распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. № 2816-р. Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 г. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402792803/> (дата обращения 01.11.2023)
 27. Руденко М.Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина, Д. Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2014.— 96с.
 28. Серебряный И. Стратегия 2030: как ни садись... <https://expert.ru/2021/05/17/strategiya-2030-kak-ni-sadis/> (дата обращения 01.11.2023)
 29. Серeda, О. В. Исследование подходов к оценке стратегического управления развитием городов / О. В. Серeda. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 2 (49). — С. 182-185.
 30. Стандарт бизнес-планирования от КPMG. <https://www.belarp.by/media/2020/dek/KPMG.pdf> (дата обращения 01.11.2023)
 31. Стандарты бизнес-планирования ЕБРР. <https://www.openbusiness.ru/bplan/EBRR.htm?ysclid=lrtxn8nnif234383124> (дата обращения 01.11.2023)
 32. Структура бизнес плана в стандарте UNIDO. <https://teo.ru/file/unido.pdf> (дата обращения 01.11.2023)
 33. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "ВПЕРЕД" КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. // Журнал исследований по управлению. 2021. Т. 7. № 3. С. 3-11.
 34. Тебекин А.В. ВЗГЛЯД "НАЗАД" КАК ФУНДАМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЯЕМЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2 (54). С. 123-137.
 35. Тебекин А.В. К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ. // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 3. С. 50-59.
 36. Тебекин А.В. ОБОСНОВАНИЕ ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. // Транспортное дело России. 2022. № 4. С. 51-57.
 37. Тебекин А.В. Приоритетные направления системной трансформации национальной экономики. // Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 18: Материалы XXII Национальной научной конференции с международным участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения». Ч. 1 / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества; отв. ред. В.И. Герасимов. — М., 2022. — Ч. 1. — 706 с. — 692-696 с.
 38. Тебекин А.В. ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРОЦЕССОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО

- РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА. // Теоретическая экономика. 2022. № 3 (87). С. 36-51.
39. Тебекин А.В., Кожокаръ В.Р. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ В СИСТЕМЕ МИРОХОЗЯЙСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2020. № 1. С. 27-37.
40. Тебекин А.В., Ломакин О.Е. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО АДАПТАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА К ИЗМЕНЕНИЯМ КЛИМАТА. // Теоретическая экономика. 2022. № 11 (95). С. 40-55.
41. Тебекин А.В., Ломакин О.Е. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ, РЕГИОНАЛЬНЫХ И ОТРАСЛЕВЫХ СТРУКТУР К КЛИМАТИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ. // Транспортное дело России. 2022. № 5. С. 7-13.
42. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК ФАКТОРА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 3-6.
43. Тебекин А.В., Патладзе З.А. РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЯ НАДЕЖНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ. // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 6. С. 3-35.
44. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Предынвестиционная фаза проектного цикла по модели UNIDO как элемент методической базы разработки и реализации инновационных проектов и программ. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3 (18). – С. 97-107.
45. Тебекин А.В., Тебекин П.А. РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЛЯ КОМБИНИРОВАННОЙ МОДЕЛИ EQS-BSC-PDCA. // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8. № 5. С. 53-60.
46. Тебекин, А.В. Причины игнорирования стратегических инициатив в современных концепциях стратегического развития макроэкономических систем: теоретико-методологический аспект/А.В. Тебекин. - Текст: электронный // Теоретическая экономика. - 2023 - №10. - С.92-105.
47. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения 01.11.2023)
48. Указ Президента РФ от 4 февраля 2021 г. N 68 "Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/400281504/?ysclid=lrtatphd7f363161401> (дата обращения 01.11.2023)
49. Шестерикова Н.В. Методика выбора и оценки стратегии устойчивого развития предприятия с учетом диапазона зон устойчивости. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2013, № 1 (1), с. 277–281.