

РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВА ОБОРУДОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО НАЗНАЧЕНИЯ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Стецюкевич Алёна Святославовна
Аспирант,
Институт МИРБИС

DEVELOPMENT OF PRODUCTION OF THE EQUIPMENT OF INVESTMENT APPOINTMENT IN RUSSIA: PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING

A. Stetciukevich

Annotation

Article is devoted to problems of development of production of the equipment of investment appointment and improvement of strategic planning of development of the machine-building enterprises making such equipment. The main tendencies in the world market of the equipment of investment appointment are considered. Dependence of national economy on import of the equipment of investment appointment is shown. The examples demonstrating a condition of the enterprises making the equipment of investment appointment and a consequence of wrong strategic planning in branch are given. Need of cardinal revision of a role of state planning for the industry of production of the equipment of investment appointment and giving to this planning of strategic and sistemkny character is shown. The author's position concerning need qualitatively of other approach to analytical ensuring strategic planning of development of the machine-building enterprises making the equipment of investment appointment is proved.

Keywords: strategic planning, Russian industry, equipment of investment appointment, technological zones, machine-tool construction, strategic program of development of national petrochemistry.

Аннотация

Статья посвящена проблемам развития производства оборудования инвестиционного назначения и совершенствования стратегического планирования развития машиностроительных предприятий, производящих такое оборудование. Рассмотрены основные тенденции на мировом рынке оборудования инвестиционного назначения. Показана зависимость национальной экономики от импорта оборудования инвестиционного назначения. Приведены примеры, наглядно показывающие состояние предприятий, производящих оборудование инвестиционного назначения и последствия ошибочного стратегического планирования в отрасли. Показана необходимость кардинального пересмотра роли государственного планирования в индустрии производства оборудования инвестиционного назначения и придания этому планированию стратегического и системного характера. Обоснована авторская позиция относительно необходимости качественно иного подхода к аналитическому обеспечению стратегического планирования развития машиностроительных предприятий, производящих оборудование инвестиционного назначения.

Ключевые слова:

Стратегическое планирование, российская промышленность, оборудование инвестиционного назначения, технологические зоны, станкостроение, стратегическая программа развития национальной нефтехимии.

Введение

В настоящее время одним из главных препятствий планам социально-экономического развития, импортозамещения, обеспечения экономической безопасности и т.п. является накопившийся за последние десятилетия в национальной экономике колоссальный "инвестиционный долг". Средний возраст оборудования в российской промышленности составляет 20 лет; при этом в национальной экономике можно выделить два качественно отличных сегмента. В одном из них предприятия используют относительно новое оборудование, в другом – в лучшем случае, выпущенное в 70-х годах.

Общий уровень износа производственного оборудования в России достиг 80%. [1]

По многим видам оборудования инвестиционного назначения объёмы национального производства при переходе к рыночной экономике упали во много раз, поставив многие машиностроительные отрасли РФ (станкостроение, тракторостроение, производство текстильного и швейного оборудования) на грань полного исчезновения. Россия – "чистый импортер" оборудования инвестиционного назначения из стран дальнего зарубежья с отрицательным сальдо в размере порядка \$ 125 млрд. Потенциал импортозамещения по оборудованию инвестиционного назначения в российской промышленности оценивается экспертами 7,6 трлн. рублей. [2]

В этих условиях трудно оспаривать актуальность проблемы развития в РФ производства оборудования инвестиционного назначения и совершенствования

стратегического планирования развития машиностроительных предприятий, производящих такое оборудование.

1. Основные тенденции на мировом рынке оборудования инвестиционного назначения

Крупнейшими мировыми центрами отраслей машиностроения, выпускающих инвестиционное оборудование, являются Европейский союз, Китай, США и Япония. Крупнейшим мировым центром производства инвестиционного оборудования по валовому выпуску продукции остаётся ЕС. Ему "наступает на пятки" Китай – за последние 10 лет он стал одним из лидеров. Если занятость в отрасли в 2000 – 2014 гг. в развитых странах сокращалась (в США – на 2,6% в год, в Японии – на 3,3%, в ЕС – на 1,5% в год), то в Китае она росла ежегодно на 5,8%, достигнув 6 млн. чел. и тем самым в два раза превысив показатель занятости в странах Евросоюза. Усиление позиций Китая в качестве ведущей машиностроительной державы выразилось и в резком повышении его удельного веса в мировой торговле продукцией инвестиционного назначения. Этот показатель вырос с 3% в 2000 г. до 13% в 2014 г. Доля США за тот же период снизилась с 25 до 17%, а Японии – с 21 до 16%; лишь позиции ЕС остались достаточно прочными: на него в конце 2000-х годов приходилось 37% глобальной торговли машиностроительной продукцией инвестиционного назначения. Причина в том, что удельные трудовые издержки в Китае в два раза ниже, чем в Японии, в три раза ниже, чем в США, и почти в пять раз ниже, чем в ЕС.

Конкурентные позиции европейских стран в области машиностроения ослаблены ещё и сравнительно более низким показателем производительности труда, который составляет 54 тыс. долл. (в США – 91 тыс. долл., в Японии – 97 тыс. долл.). Это можно объяснить разнородным характером экономик стран, входящих в ЕС. Однако даже в ведущей стране Западной Европы – Германии производительность труда в машиностроении составляет только 70 тыс. долл. /чел. Хотя Китай пока продолжает отставать от других мировых центров машиностроения по производительности труда (50% от уровня ЕС), ежегодные темпы прироста этого показателя в последние годы составили более 10%, в то время как в ЕС – 1,5%, США – 0,8%, а в Японии наблюдалось падение. [3]

Китай также является и крупнейшим рынком сбыта для предприятий, производящих оборудования инвестиционного назначения, на который приходится до 40% мирового спроса, включая сельскохозяйственные машины, строительное и производственное оборудование. В последние годы на китайском рынке оборудования инвестиционного назначения наблюдались весьма существенные изменения, которые затронули не только объёмы

продаж – изменилась и структура спроса. Произошёл переход от преобладания спроса на дешёвое оборудование сравнительно низкого технического уровня к сегменту "приемлемого качества". Китай слабо нуждается в дорогом, хотя и существенно более качественном, оборудовании производимом развитыми странами Запада. по сравнению с 2001 годом объёмы продаж ведущих китайских производителей станкостроительной отрасли выросли более чем в десять раз, в то время как показатели западных производителей возросли всего на 30–40%, хотя и с более высокой начальной позиции [4].

В среднесрочной перспективе, согласно прогнозам экспертов, общий объём произведённой машиностроительной продукции в инвестиционного назначения орастет с 530 млрд долл. в 2010 г. до 930 млрд долл. к 2025 г., что соответствует ежегодному приросту в 3,8%. [3] Китай фактически превратится в неоспоримого лидера глобального рынка [4].

Как мы видим, рынки оборудования инвестиционного назначения – глобальные, а не локальные; субъектами на этих рынках выступают не отдельные предприятия, а ТНК и государства. За последние пятьдесят лет мировое станкостроение пережило несколько волн слияний и поглощений. Сейчас мир наблюдает первые шаги на пути к европейско-китайско-японским конгломератам, огромным промышленным группам, которые будут содействовать усовершенствованию глобальной материально-технической базы. Продвижение инвестиционной продукции машиностроения происходит отнюдь не по правилам внутриотраслевой конкуренции, а в контексте взаимодействия и конкуренции т. н. "технологических зон" [5].

Как известно, практически все страны мира участвуют в тех или иных региональных группировках, создаваемых для защиты интересов входящих в них государств и повышения конкурентоспособности как регионального объединения в целом, так и каждого из его участников по отдельности. Для этого формируются т.н. "технологические зоны" – самодостаточные территории, на которых возможен процесс углубления разделения труда; необходимым условием возникновения таких зон является технологическая унификация. [6]

Ещё в начале XX века К. Хаусхофер описал этот процесс, выделив "глобальные экономические блоки", состоящие из "ядра" и "периферии": Пан-Америка с ядром в США, Евро-Африка с ядром в Германии и Пан-Азия с ядром в Японии. [7] К концу XX века глобальная идея, которая питала послевоенную экономическую жизнь Запада и всего мира, заключалась а) в создании "государств всеобщего благосостояния" Европы и Америки, б) в экспансии западных финансовых институтов в "развиваю-

щийся" мир и в вовлечении всё новых стран в международную систему разделения труда. Сегодня эта идея полностью исчерпала себя: "государства благосостояния" построены, первоначальная модель глобализации реализована. Сформировалась современная международная система разделения труда, где глобальными центрами формирования интеграционных объединений выступают США, ЕС и Китай. Развитие современного мирового хозяйства определяется характером взаимодействия и конкуренции трех "технологических зон" [5]; соперничая, они предлагают сегодня три различных версии глобализации [8].

Главная закономерность формирования технологических зон состоит в том, что "новые территории" включаются "периферию" – в самое начало цепочки создания прибавочной стоимости (сырьевой экспорт) и в самый её конец (импорт товаров для конечных потребителей) – потому что второе без первого невозможно. По мере развития "территории", в некоторых случаях она может встраиваться и в "ядро" – в середину некоторых цепочек. Однако контроль распределения прибавочной стоимости непременно останется в руках "метрополии", страны, в которой находится центр управления технологической зоной. [6] Т.е. по сути, никакого рынка оборудования инвестиционного назначения нет. Поставки странам "периферии" оборудования инвестиционного назначения – это один из основных инструментов геополитики – контроля и управления технологической зоной.

2. Зависимость национальной экономики от импорта оборудования инвестиционного назначения

Учитывая вышесказанное, совершенно не удивительно, что итоги реализации госпрограмм "Развитие отечественного станкостроения и инструментальной промышленности" (2011–2016 гг.), как и "Национальная технологическая база" (2007–2011 гг.), были откровенно провальными.

По оценкам Минпромторга РФ, к 2013 г. доля российских производителей металлорежущих станков составляла на внутреннем рынке лишь 6%; кузнечно-прессовых машин – 6,7%; горного оборудования – 30%; металлургического оборудования – 25%; оборудования для добычи нефти и газа – 30%; тракторов сельскохозяйственного назначения – 18,9%; зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов – 43,7%; экскаваторов – 15%; бульдозеров – 30%. [2] В 2013 г. (до введения "санкций"), по данным Росстата импорт в Россию машин, оборудования и транспортных средств составил 140 млрд. дол. США или 50,8 % от общего объема импорта [1].

До последнего времени в российской экономике наблюдалось сохранение и воспроизводство ценовых дис-

пропорций, которые приводят к относительно низкой рентабельности отраслей обрабатывающего и технологически ёмкого сектора национального хозяйства. По итогам 2014 г. рентабельность (отношение прибыли к объёму продаж) производства машин и оборудования была в 3,2 раза ниже, чем в добыче нефти и газа (соответственно 24% и 7,5%), а по активам ниже в 3,7 раза. Не удивительно, что при таких соотношениях доля инвестиций в отечественное машиностроение (производство машин и оборудования; производство электротехники и электроники; производство транспортных средств и оборудования) в общем объёме инвестиций все годы восстановительного роста не превышала 3%.

Критическая зависимость экономики РФ от импорта оборудования инвестиционного назначения имеет глубокие корни. С 2000 по 2014 г. Россия увеличила ВВП в 1,75 раза и продвинулась с девятнадцатого на восьмое место в мире по его объёму. За 2003–2012 гг. реальная зарплата, которая является основной частью совокупного фонда потребления, в экономике выросла на 131,3%. Россия была единственной развитой экономикой, за исключением Китая, где в нулевые-десятилетия годы росла реальная заработная плата и доходы населения. Ни в США, ни в Германии, ни в других экономически сильных странах ЕС этого не происходило.

Наблюдался в России и значительный рост производительности труда: по данным ОЭСР, с 1999 по 2013 г. она выросла более чем на 65%. Для сравнения, в США за тот же период ее рост составил менее 30%, в Японии – менее 25%, в Германии – менее 20%.

Иными словами, несмотря на рост эффективности промышленного производства, в целом темпы роста доходов существенно опережали темпы роста производительности труда и эффективности экономики; с начала века доля потребления в ВВП возрастала. При этом в российской экономике наблюдается гиперконцентрация капитала и, по сути, полное отсутствие рыночных механизмов конкуренции.

Совокупный объем экспорта российских товаров и услуг по итогам 2014 года составил 496,9 млрд. долларов, в 2013 г. – 527,3 миллиарда. Суммарный объем экспорта 200 компаний, вошедших в первый рейтинг крупнейших экспортёров, за 2014 год составил 379,1 млрд. долларов, за 2013-й – 391,0. Т.е. в среднем на две сотни крупнейших компаний-экспортёров устойчиво приходится около трех четвертей совокупного экспорта – при том, что в качестве субъектов экспортной деятельности в Федеральной таможенной службе зарегистрировано около 20 тыс. юридических лиц. Если мы разобьём эти 200 компаний на десятичные группы (децили), на первый дециль – 20 самых крупных компаний в 2014 году при-

шло ровно 80% суммарного экспортного потока. Второй дециль обеспечил 10% экспортной выручки в 2014 году – разрыв с первой двадцаткой в восемь раз. Третий дециль ещё более или менее заметен – примерно 4,5%. [1]

3. Примеры, наглядно показывающие состояние предприятий, производящих оборудование инвестиционного назначения и последствия ошибочного стратегического планирования в отрасли.

Вот "портрет" современной российской станкостроительной корпорации – объединяющей 14 предприятий интегрированной корпоративной структуры "Пумори". С 2013 года она вела единичную сборку токарных обрабатывающих центров с ЧПУ Genos L300 японской компании по производству металлорежущего оборудования "Okuma" – было собрано около 40 единиц. В 2016 г "Пумори" в Екатеринбурге началось серийное производство станков с ЧПУ Genos L300M. Объем инвестиций – 4 млрд рублей. Запланированный годовой объем производства до 2020 года – 120 станков. Станок Genos L300 многофункционален: выполняет токарную обработку, фрезерование, нарезание резьбы, сверление, расточку. Он создан на основе технологии Okuma. Соглашение с "Okuma" предусматривает также возможность последующей сборки более сложных моделей с ЧПУ Genos L400 и более простых Genos L200. Японцы передают "Пумори" комплекты деталей для сборки станков и техническую документацию, обучают российских специалистов. Качество продукции контролируется японской корпорацией. Доля российских комплектующих в станках составляет 30%. Предусмотрено постепенное повышение локализации до 70%. Это не единственный опыт совместного станкостроения "Пумори" с зарубежными партнерами. Пермская компания "Урал-инструмент-Пумори" (входит в "Пумори") более года производит с ACE Micromatic Group (индийским производителем современных высокопроизводительных станков) фрезерные обрабатывающие центры с ЧПУ. [9]

Как мы видим, у крупнейшей российской станкостроительной корпорации нет никаких собственных разработок и оригинальных конструкций – компания занята отточной сборкой не самых передовых западных образцов; объёмы выпуска исчисляются десятками; в этих условиях всерьёз говорить о стратегии развития вообще не приходится.

А вот "портрет" отрасли, которая могла бы стать локомотивом национальной экономики при наличии для неё отечественного оборудования – нефтехимическое производство высоких переделов. её доля в отечественном валовом внутреннем продукте не соответствует возможностям страны и составляет всего 1,5% ВВП. И это тогда,

когда на базе нефтеперерабатывающих заводов в Омске, Ачинске, Тобольске и Томске сложились уникальные условия для нефтехимических производств высоких переделов. Благоприятное сочетание дешевой сибирской нефти, доступных водных ресурсов и мощной гидроэнергетики способствует выпуску синтетических смол, пластмасс и химических волокон.

За последние десять–пятнадцать лет отечественная нефтехимия развивалась темпами, значительно превышающими мировые – 7% против 3%. В период с 2009 по 2014 год производство поливинилхлорида возросло на 47%, полиэтилена – на 40%, полипропилена – на 32%. Наряду с перевооружением старых комплексов строились современные заводы. В частности, в 2013–2014 годах было введено новых мощностей по производству полимеров на 1,13 млн. тонн в год. Однако можно говорить лишь о выполнении программы минимум, благодаря которой из стопроцентно импортозависимой страны Россия стала вполне самодостаточным государством, правда, с определенными оговорками. К примеру, отечественные заводы выпускают 1,6 млн. тонн полиэтилена при внутреннем потреблении 1,8 млн. тонн. С поливинилхлоридом (ПВХ) ситуация тоже выглядит неоднозначно. Так, в 2014 г. в нашей стране было потреблено 926 тыс. тонн ПВХ, тогда как национальное производство составило 638 тыс. тонн. Разницу восполнил импорт. Но по итогам 2015 года объем произведенного в России ПВХ вырос до 782,4 тыс. тонн, а из-за кризиса потребление снизилось на 14% – до 796 тыс. тонн.

Отрасль занимает двадцатое место, выпуская символический один процент мирового объема и находясь позади Бразилии, Таиланда и Ирана. КНР, добывая нефти в 2,5 раза меньше, чем РФ, занимает четверть глобального рынка производства первичных форм пластмасс, (доля России – 2%). Специалисты прогнозируют ежегодные темпы роста мирового спроса на продукцию нефтехимии на уровне 6,5%, отмечая существенный приток инвестиций в эту область. Как показывают расчеты, к 2020 году глобальный объем этого рынка составит порядка \$ 890 млрд.

В России была разработана программа развития национальной нефтехимии – "Стратегия-2030". Однако разработчики "Стратегии-2030", рассчитывали на высокие нефтяные цены, западные инвестиции и импортное оборудование.

Потенциально отечественные машиностроители способны производить порядка 90% всех закупаемых за рубежом нефтехимических машин и аппаратов. Определенные сложности могут возникнуть при изготовлении особых насосов, компрессоров, клапанов, некоторой аппаратуры, а также контрольно-измерительных приборов

и автоматики. Речь идет о технике, эксплуатируемой в условиях сверхвысоких давлений и температур, но и здесь в России есть достойные инженерные центры.

Основными выгодоприобретателями этого бизнеса являются нефтяные компании – затраты на сырье достигают 90% в общей себестоимости в зависимости конкретного продукта. Они производят свыше половины всех олефинов и ароматиков, а также треть полистирола. В целом для нефтянки более глубокая переработка сырья означает не только дополнительную маржу, но и диверсификацию бизнеса. В частности, доходы от реализации нефтехимической продукции у ExxonMobil, Total и Shell превышают 10% общей выручки.

Выработка базовых продуктов нефтехимического производства тяготеет к сырьевой базе и к нефтеперерабатывающей промышленности. Казалось бы, в России эта отрасль должна стать локомотивом экономики. Но, похоже, приоритеты стратегий корпораций из рейтинга "20 крупнейших экспортёров России" и Программы развития национальной нефтехимии "Стратегия-2030" совершенно не совпадают.

4. Необходимость кардинального пересмотра роли государственного планирования в индустрии производства оборудования инвестиционного назначения и придания этому планированию стратегического и системного характера

В последние годы в России активизировалось обсуждение методологии стратегического планирования (см., например, [10–15]).

Приведём некоторые оценки А. Н. Митькина – специалиста, активно участвующего в последние годы в разработке новых методов стратегического планирования и прогнозирования [16] "Процесс государственного планирования не обеспечивает обоснованного определения приоритетов государственной политики, а также взаимосвязи перспективного планирования и непосредственной деятельности органов власти, концентрации ресурсов на стратегических направлениях развития"[17,с.18].

Автор пишет о необходимости "кардинального пересмотра роли государственного планирования в системе жизнедеятельности страны и придания государственному планированию стратегического и системного характера" [17,с.18]. Об остроте проблемы свидетельствует принятие в 2014 г. Федерального закона "О стратегическом планировании в Российской Федерации" [18]. Однако практических позитивных сдвигов в стратегическом планировании пока не наблюдается.

В то же время в целом ряде отраслей мировой эконо-

мики – и, в особенности, в индустрии производства оборудования инвестиционного назначения – потребность предприятий и отрасли в целом в надёжной и практичной методологии стратегического планирования сильно возросла:

- ◆ в ближайшие десятилетия конкурентоспособность предприятий отрасли будет определять не оборудование и технологии, а методы и системы управления;
- ◆ стремительно возрастает объективная потребность в разработке новых, "неклассических" подходов к стратегическому планированию и управлению в бизнес-организациях.

Характерно, что последнее по времени определение стратегии Портера звучит совсем не так, как в учебниках, написанных им в 80-х: теперь она трактуется как уникальный неповторимый способ действий, набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. [19]

Выводы

Формирование стратегии развития машиностроительных предприятий, производящих оборудование инвестиционного назначения нам следует понимать отнюдь не как разработку "чёткой программы действий" (использование информационных технологий и специального программного обеспечения позволяют автоматизировать этот процесс).

Разработка и своевременное изменение

- ◆ правил принятия решений
- ◆ набора альтернатив для выбора уникального неповторимого способа действий

Например:

- ◆ нового символического позиционирования продукта,
- ◆ новой институциональной среды / корпоративной культуры, которая обеспечивала бы динамичную своевременную и безболезненную смену "продуктовых" стратегий.

Развивая свою новую трактовку стратегии, Портер подчеркнул, что разработка стратегии невозможна без применения качественно иного подхода к её аналитическому обеспечению [19]. При этом информационной базой аналитического обеспечения стратегии более не может быть ретроспективный линейный анализ развития рынка в прошлом (тенденции и тренды прошлых лет в любой момент могут изменить свою направленность). Чем выше неопределенность внешней среды, чем более распределенный характер имеют процессы принятия решения и чем чаще случаются незапланированные события, – тем ниже эффективность существующих управленчес-

ких систем.

Поэтому описание отрасли и отдельных машиностроительных корпораций, производящих оборудование инвестиционного назначения, основанное на выстраивании иерархии её субъектов, обеспечении строгой последовательности выполнения операций управления по выполнению централизованного решения и детального контроля, уступает место её представлению как агент-ориентированной социально-экономической системы, в которой отсутствует централизация, а цели отдельных агентов

могут носить нерациональный характер. В последнее десятилетие для решения такого рода задач получили интенсивное развитие информационные системы, использующие мультиагентные технологии. Поведение различных социально-экономических систем (рынков, предприятий, отраслей экономики) моделируется как при выработке стратегий в рамках математических моделей организационно-экономического управления, так и при проектировании отдельных структурных блоков информационного обеспечения процессов управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Промышленность России. 2014: Стат. сб./Росстат. – М., 2014. – 326 с. [Электронная версия]: URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139918730234 (дата обращения 12.05.2015)
2. Минпромторг России: [сайт]. [2015] URL : <http://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения 12.05.2015)
3. Кондратьев В.Б. Глобальный рынок машиностроения // http://www.perspektivy.info/rus/ekob/globalnyj_rynok_mashinostrojenija_2013-10-24.htm
4. Современное станкостроение: чего ждать от Поднебесной? / СЕСИМО Magazine "Winning at Global Competitiveness", №4, 2011. Перевод Н. Коношенко // ИАП "Управление производством" 16 ноября 2011 http://www.up-pro.ru/library/production_management/zarubejnyj-opyt/sovremennoe-stankostroenie.html
5. Хазин, М.Л. Теория технологических зон [Электрон. ресурс] // Дизайн нового мира, 21.09.2012 // <http://design-for.net/page/teorija-tehnologicheskikh-zon-hazina> (дата обращения 28.07.2015)
6. Khazin M. (2008) Crisis theory. Report for the conference in Modena, Italy <http://worldcrisis.ru/crisis/533205>
7. Багаева А.В. Концептуальное сближение исследований интеграции и регионализации // http://www.rusnauka.com/9_NND_2014/Politologia/10_163981.doc.htm
8. Arnal, S. L. China ha comenzado su propia globalizacion e intenta una especie de keynesianismo sin fronteras. Entrevista a A. Piqueras // Rebellion, [Электронный ресурс] 29.05. 2015 : URL : <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=199345&titular=%93china-ha-comenzado-su-propia-globalizaci%F3n-e-intenta-una-especie-de-%93keynesianismo-sin-fronteras%94> (дата обращения 28.07.2015)
9. На Урале запущено станкостроительное производство // "Эксперт Урал" №12 (681) 20 мар 2016 <http://expert.ru/ural/2016/12/na-urale-zapuscheno-stankostroitelnoe-proizvodstvo/>
10. Де Кутар Ю.Н., Шмерлинг Д.С. Стратегическое моделирование приоритетных национальных проектов: от учета ценностей российского общества к целевому планированию // Полития. – №4 (43). –2006–2007. – с.148–157.
11. Клейнер Г.Б., Шмерлинг Д. С., Качалов Р.М. и др. Состояние и актуальные проблемы государственного, регионального и корпоративного стратегического планирования в России. Ч. 1. Становление системы государственного стратегического планирования. М.: МШЭ МГУ, Центр стратегического планирования, 2007. – с.121–156.
12. Райзберг Б.А. Состояние и развитие стратегического планирования в России. Доклад на семинаре "Стратегическое планирование" 30 ноября 2007 г. М.: МШЭ МГУ, Центр стратегического планирования, 2007. – с.84–92.
13. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2008. – 575 с. <http://misk.inesnet.ru/2008/03/prognostirovanie-strategicheskoe-planirovanie-i-nacionalnoe-programmirovanie/>
14. Лепский В.Е. Субъектно-ориентированный подход к инновационному развитию – М.: Изд-во "Когито-Центр", 2009. – 208 с.
15. Междисциплинарные проблемы средового подхода к инновационному развитию / Под ред. В.Е. Лепского – М.: "Когито-Центр", 2011. – 240 с. URL: <http://www.reflexion.ru/Library/Sbornic-S2011.pdf>
16. Митькин А.Н., Шмерлинг Д.С. Государственное планирование: новые тенденции. В кн.: Научное, экспертно-аналитическое и информационное обеспечение стратегического управления, разработки и реализации приоритетных национальных проектов и программ. Сб. науч. тр. ИНИОН РАН. Редкол.: Пивоваров Ю.С. (отв. Ред.) и др. –М., 2007.–с.97–114.
17. Митькин А.Н. Тенденции развития методологии государственного стратегического планирования // Вопросы государственного и муниципального управления. – № 1.– 2008. – с 17 –27 с.18
18. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" Российская газета – Федеральный выпуск №6418 (146) <http://rg.ru/2014/07/03/strategija-dok.html>
19. Портер М., Хаппелманн Дж. Революция в конкуренции [Электрон. ресурс] // Harvard Business Review Россия, 12.2014 URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie-strategiya/a14947/#ixzz3QC9V0d8w>