



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

# Теория и практика стратегирования

д.э.н., профессор, Иностраный член РАН, заведующий кафедрой  
стратегии, территориального развития и качества жизни

**Владимир Львович Квинт**

Санкт-Петербург  
19 февраля 2016




# The Global Emerging Market

Strategic Management  
and Economics

Vladimir Kvint

Владимир Квинт



# Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке

Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области финансов, учета и мировой экономики в качестве учебного пособия для студентов вузов, слушателей бизнес-школ, школ государственного и общественного администрирования, обучающихся по направлению 080100.68 «Экономика»

# Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications

[www.amazon.com/dp/1138892122](http://www.amazon.com/dp/1138892122)

New York  
London  
Sydney  
2016



"Drawing on 45 years of experience in global markets, gained as a student, teacher, and active advisor across sectors and regions, Vladimir Kvint offers a wise and powerful theory of business strategy and provides a roadmap to practitioners which, if followed with discipline, will inform tactics and lead to long term success."

—Sharon P. Smith, President, University of Pittsburgh at Greensburg, USA

"This pathbreaking book studies the concept of strategy, surveying its development from ancient times to the present and showing how it is basic to both economic growth and the quality of life. Strategists, Kvint explains, work to find new perspectives and to project new scenarios into the future. This original, deep, and practical book is a must-read for all of us who want to understand modern economies."

—Edmund S. Phelps, the 2006 Nobel Laureate in Economics and Director, Center on Capitalism and Society, Columbia University, USA

In the twenty-first century, the global community constantly strives to bring structure and order to the world through strategic means. From the highest levels of governments and militaries to multilateral institutions, NGOs, and corporations, a strategy for the future of a company, region, country, or even the world is tantamount to success. Yet few understand what strategy actually is and how it can be developed, planned, and implemented.

*Strategy for the Global Market* combines a fundamental study of the theory of strategy with its practical applications to provide a new approach to the global emerging market. Due to the technological transformations in communications and transportation, and the birth and development of both the global community and the global marketplace over the past twenty years, the world's population and corporations are in much closer contact with their counterparts across the globe than ever before. This has led to increasing competition and even rivalries. Understanding the strategic environment, as well as solving problems either through amicable means or conflict, require the powerful instrument of strategy to remain efficient and to triumph.

Features of this book include:

- Methodology and practical recommendations for all stages of developing and implementing strategy.
- A comprehensive guide with explanations and descriptions, for the preparation and orderly compilation of all necessary strategy documents.
- Real-world examples taken from corporate, government, and military strategizing practices in emerging market countries and the global marketplace.

This book should be on the desk of every national, regional, and military leader, corporate executive, manager, and student of strategy.



**Dr. Vladimir Kvint** has been a professor of strategy, management systems and international economics at Fordham University, New York University's Stern School of Business, American and LaSalle Universities, and Babson College and serves as chair of the Financial Strategy Department in the Moscow School of Economics at Moscow State University. He is a member of the Bretton Woods Committee and the Russian Academy of Sciences, a US Fulbright Scholar, and a well-established strategic advisor.

STRATEGY

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group  
www.routledge.com

Routledge titles are available as eBook editions in a range of digital formats

Cover Image: © Thinkstock  
Cover design: Warren Brown



an informa business

Strategy for the Global Market

Vladimir Kvint



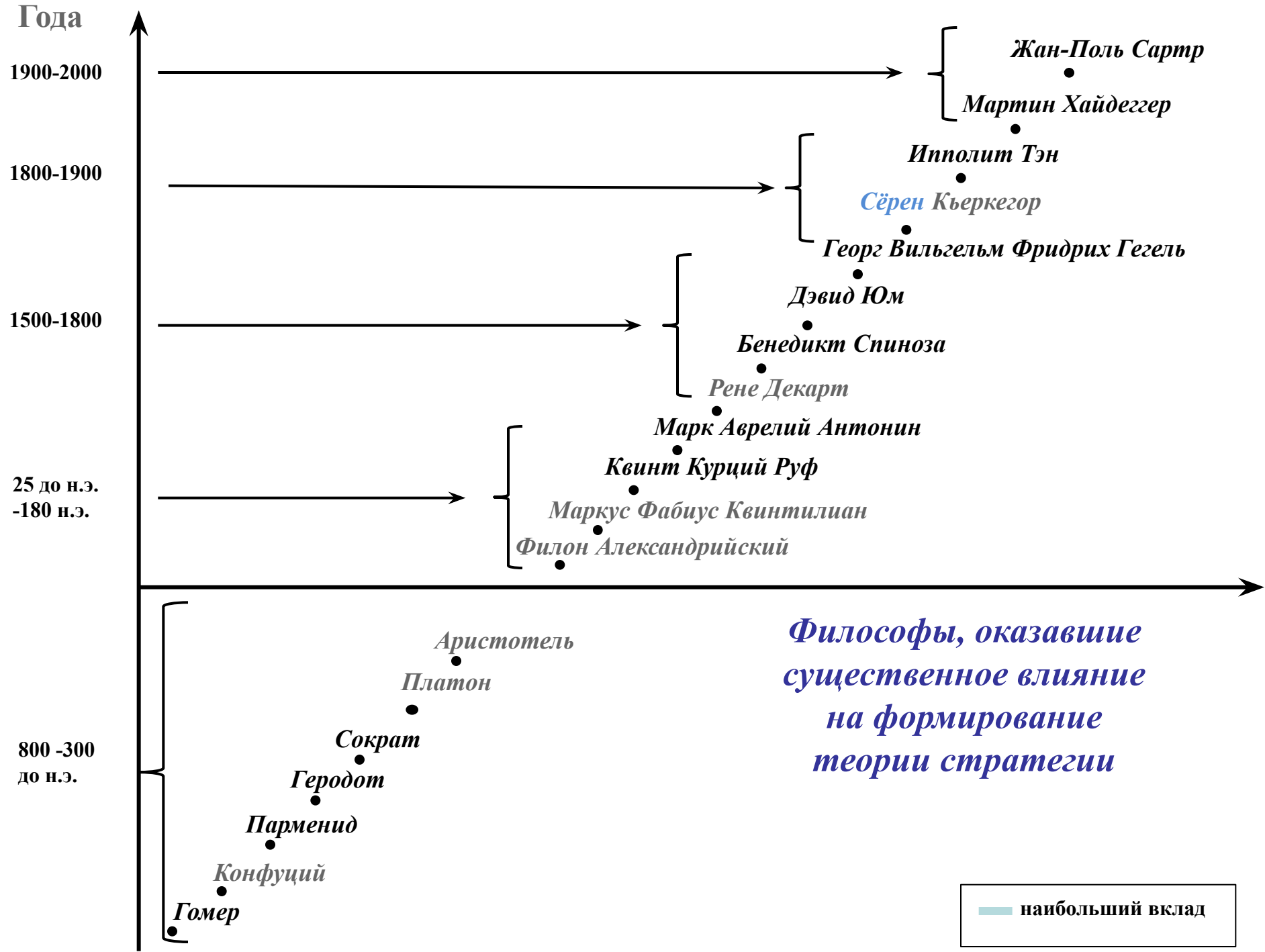
Vladimir Kvint

# Strategy for the Global Market

Theory and Practical Applications



[www.amazon.com/dp/1138892122](http://www.amazon.com/dp/1138892122)



# Философский фундамент стратегии

- **Гомер** - (9 в. до н.э.) *«Илиада»* и *«Одиссея»*;
- **Геродот** - (450г. до н.э.) *«Истории»*;
- **Платон** - (4 в. до н.э.) *«Диалоги Платона»*;
- **Аристотель** – (4 в. до н.э.) *«Метафизика»*, *«Никомахова этика»*;
- **Филон Александрийский** – (1в. до н.э. – 1 в. н.э.) *«Сочинения Филона Александрийского»*;
- **Марк Фабий Квинтилиан** - (1 в. н.э.) *«Двенадцать книг риторических наставлений»*;
- **Квинт Курций Руф** - (1 в. н.э.) *«История Александра Великого Македонского»*;
- **Марк Аврелий Антонин** - (2 в. н.э.) *«К самому себе»*;
- **Рене Декарт** - *«Сочинения в двух томах»*, (1637) *«Геометрия»*, *«Космогония»*, (1644)*«Первоначала философии»*, (1641) *«Размышления о первой философии»*, (1637) *«Рассуждение о методе»*;
- **Бенедикт Спиноза** – (1660) *«О Боге, человеке и его счастье»*, (1662) *«Трактат об усовершенствовании разума и о пути, которым лучше всего направляться к истинному познанию вещей»*, (1663) *«Основы философии Декарта, доказанные геометрическим способом»*, (1670) *«Богословско-политический трактат»*, *«Политический трактат»*, (1674) *«Этика, доказанная в геометрическом порядке и разделенная на пять частей»*;
- **Дэвид Юм** – (1740-42) *«Сочинения в двух томах. Философское наследие»*, *«Сочинения в 4-х томах»*;
- **Георг Вильгельм Фридрих Гегель** - (1807) *«Феноменология духа»*, (1812-1816) *«Наука логики»*, (1817) *«Энциклопедия философских наук»*, (1821) *«Философия права»*;
- **Сёрен Кьеркегор** – (1846) *«Заключительное ненаучное послесловие»*;
- **Ипполит Тэн** – (1974) *«Критические опыты»* , (1875-1893)*«Происхождение современной Франции»*;
- **Мартин Хайдеггер** – (1927) *«Бытие и время»*;
- **Жан-Поль Сартр** - (1946) *«Экзистенциализм»*.



# Основополагающие работы стратегов

- Сунь Цзы – (VI в. н.э.) «Искусство войны»
- Гай Юлий Цезарь - (58-50 н.э.) «Записки о Галльской войне», «Записки о Гражданской войне»
- Фронтин – (I век н.э.) «О римских водопроводах» и «Стратегемы»
- Император Маврикий - (VI в. н.э.) «Стратегикон Маврикия»
- Карл Филипп Готтлиб фон Клаузевиц – (1832) «О войне»
- Антуан-Генри Жомини – (1827) «Vie politique et militaire de Napoléon, racontée par lui-même au tribunal de César, d'Alexandre et de Frédéric»
- Наполеон I Бонапарт – (1800-1815) «Письма Наполеона в 32-х томах»
- Конрад Аденауэр - (1966-1970) «Мемуары»
- Хельмут фон Мольтке – (1873) «История германо-французской войны 1870–1871 гг»
- Кеничи Омае – (1982) «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски»
- Джек Уэлч - (2003) «Straight from the Gut»





Барон Генрих Жомини,  
Antoine-Henri Jomini;  
(6 марта 1779 — 24 марта 1869) —  
стратег, французский и русский  
военный писатель, французский  
бригадный генерал, российский  
генерал.  
Один из инициаторов и авторов  
создания Военной академии  
Генерального штаба.

# Определение стратегии

- *Стратегия – это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности.*
- Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации.

# Определение стратегии (продолж.)

- Стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции.
- Стратегия – это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного.



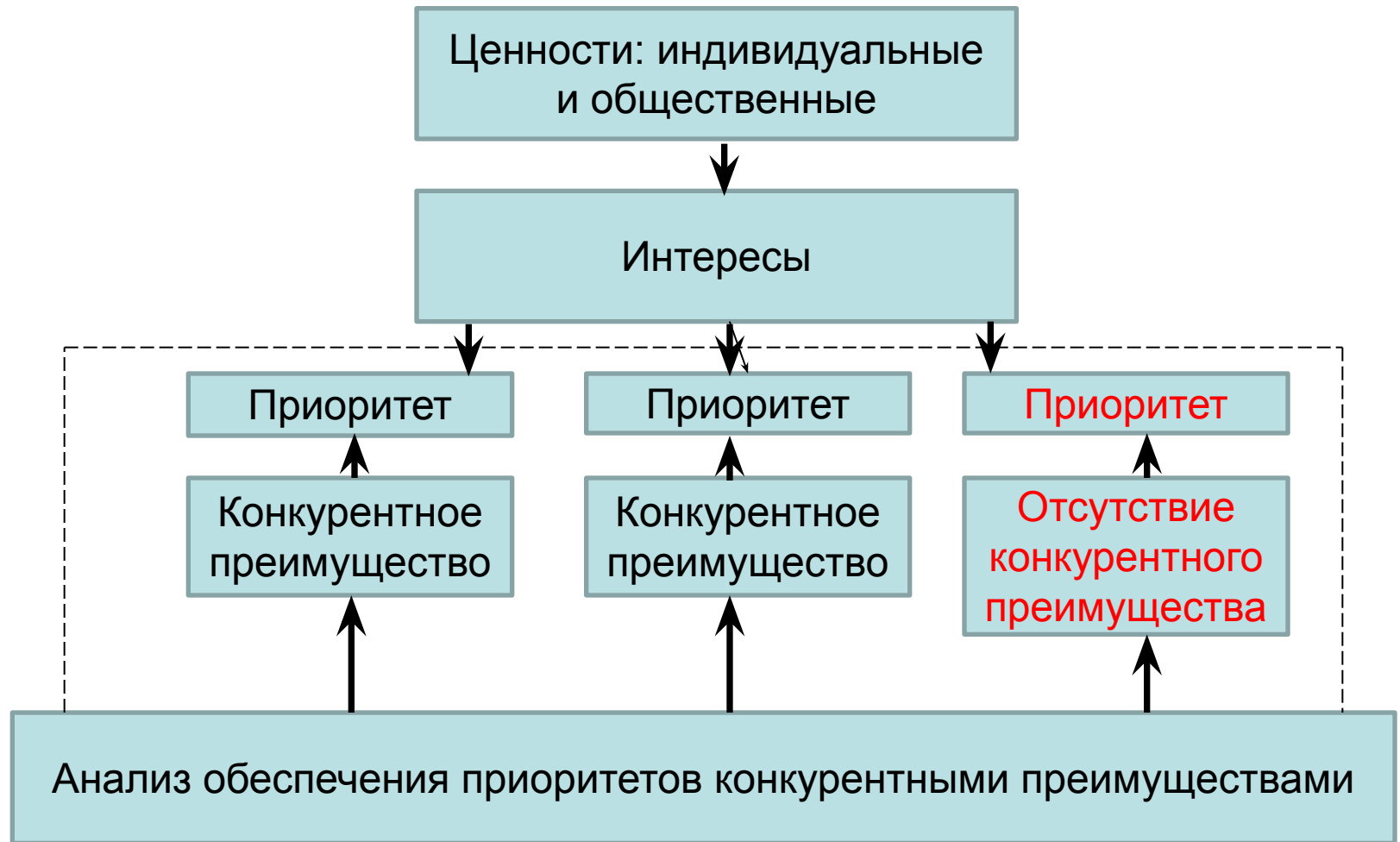
Я должен провозгласить Януса в качестве символа теории и практики стратегии. Будем считать, что с этого времени — он не только древнеримский бог ворот, но также страж и бог стратегии.



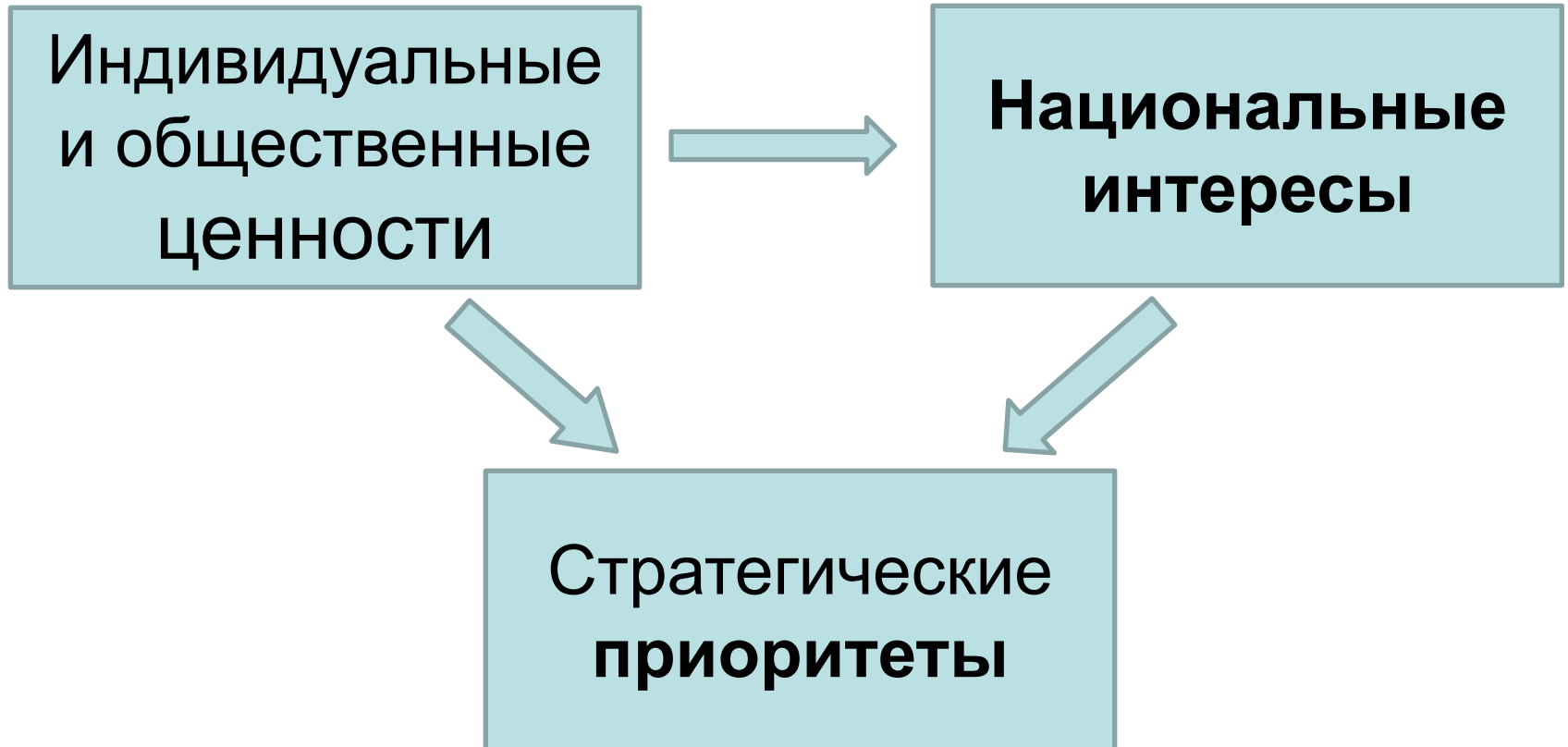
# Гносеология категории “Качество жизни”

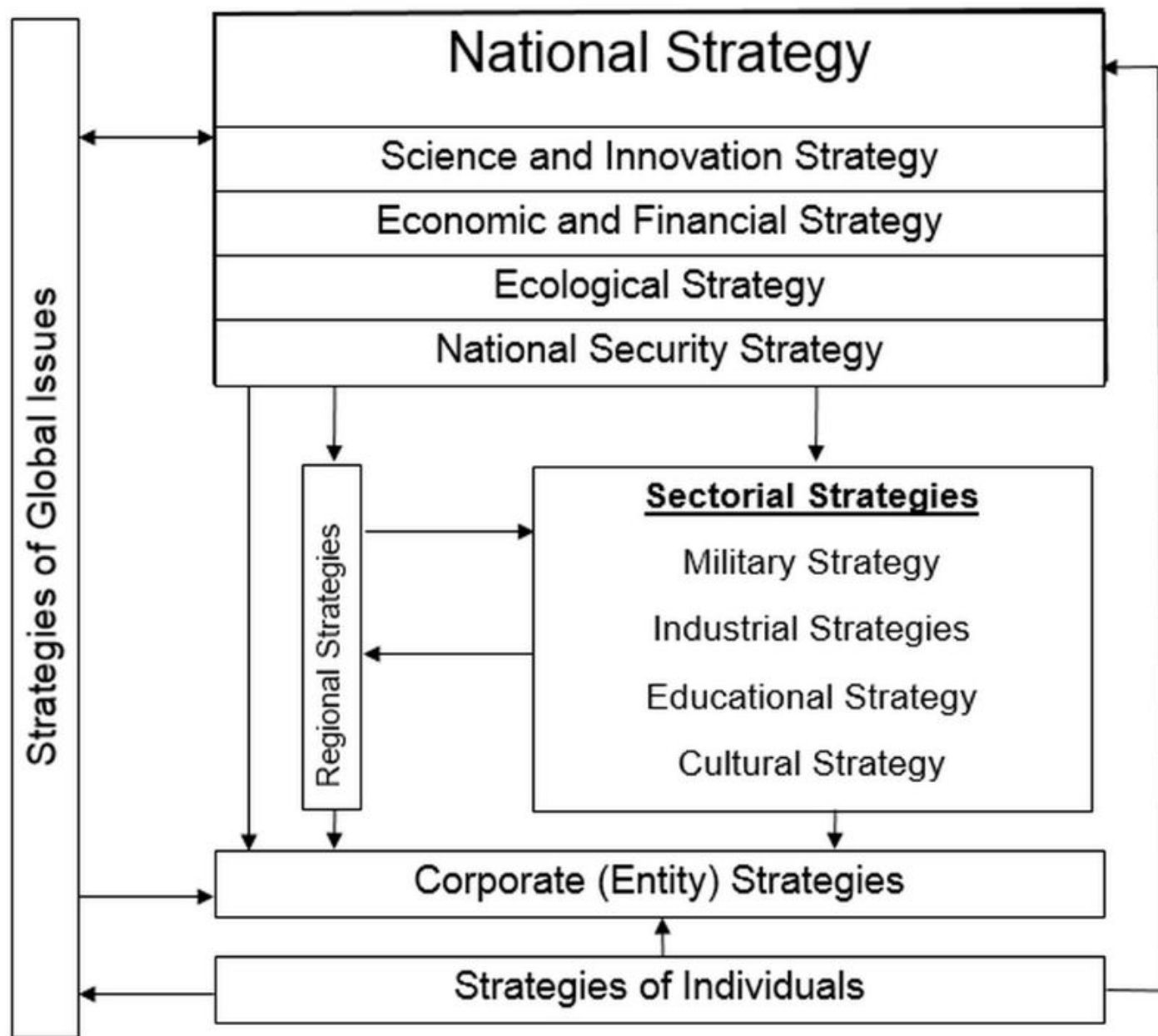


# Взаимосвязь ценностей, интересов, приоритетов и конкурентных преимуществ

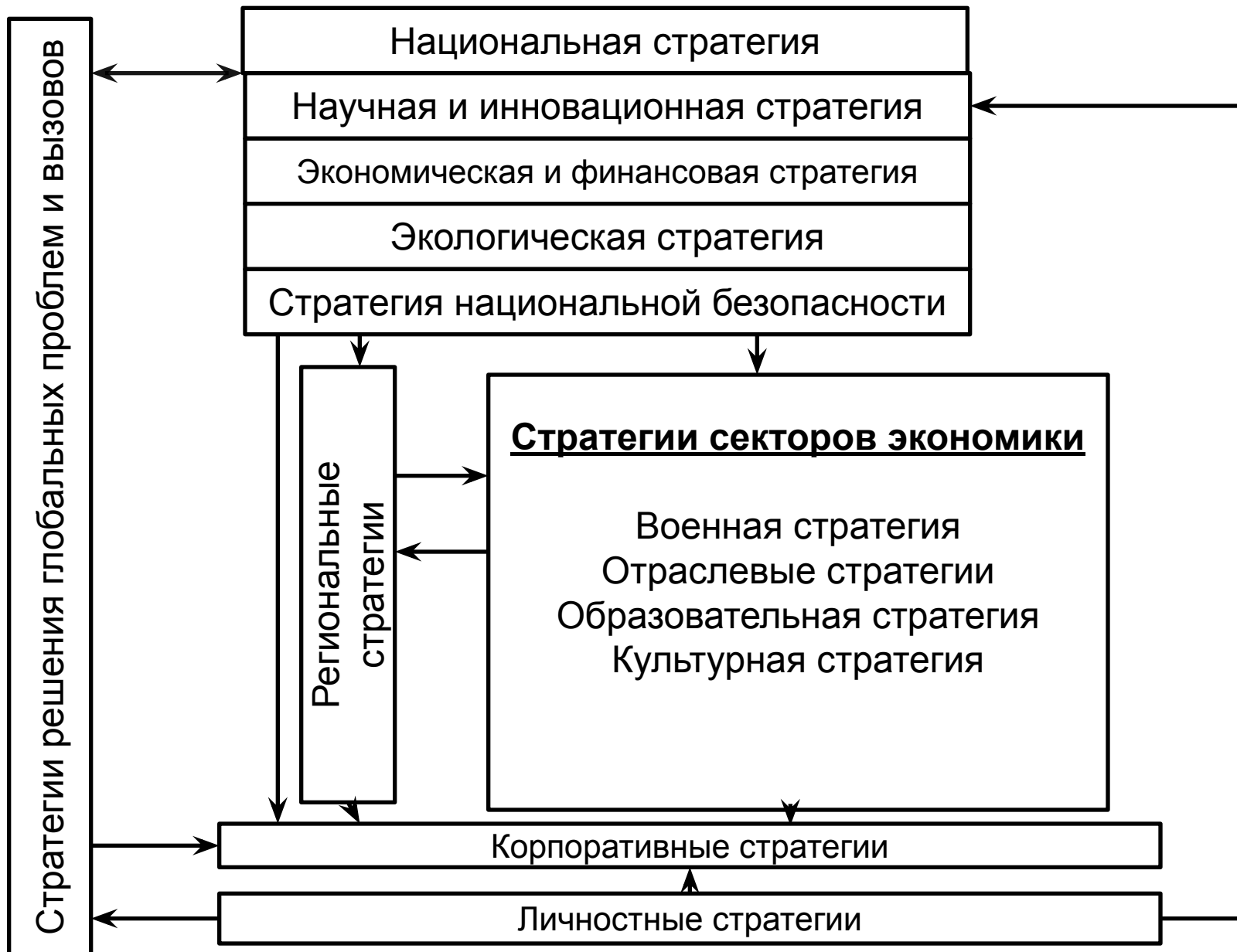


# Философия стратегии

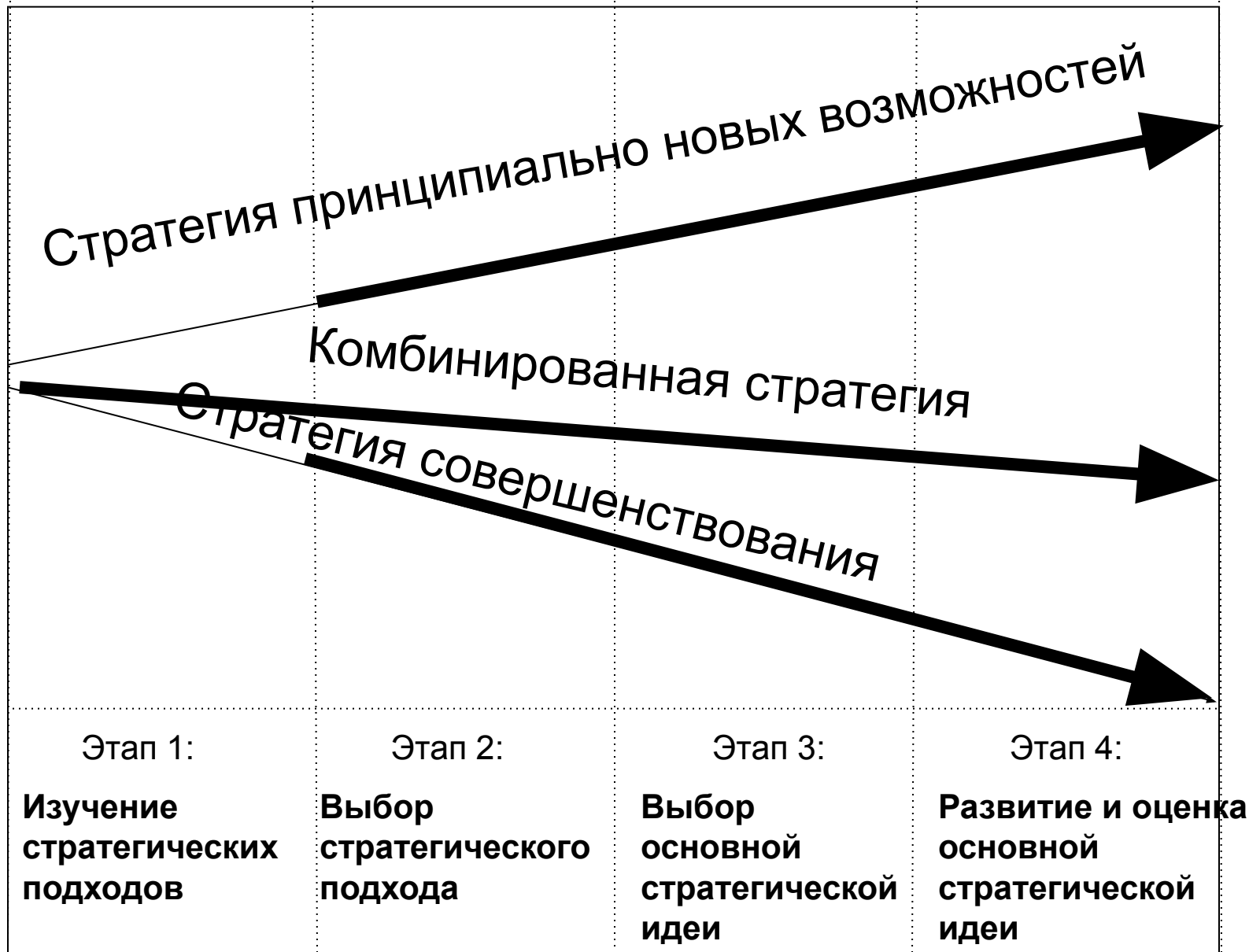


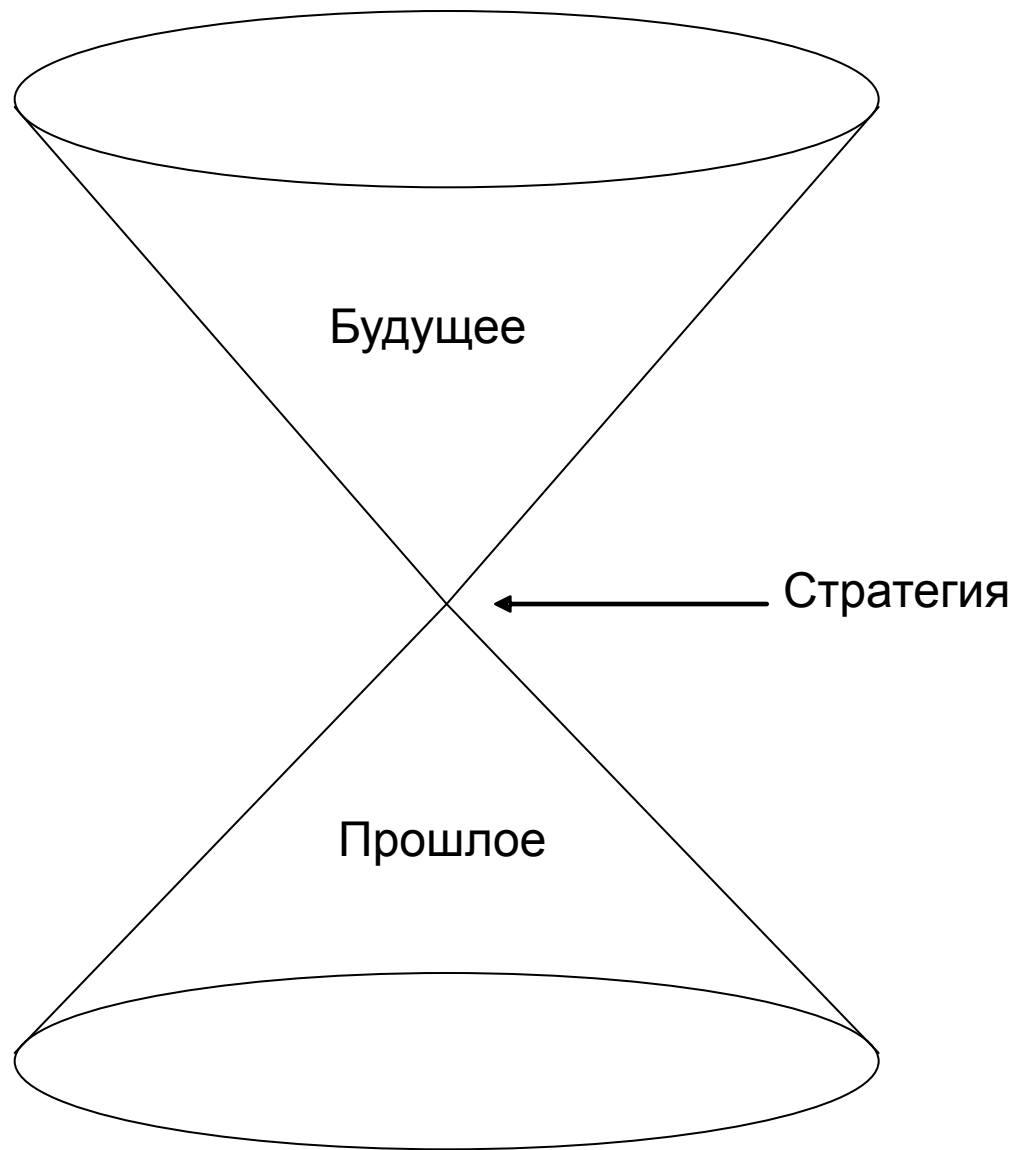


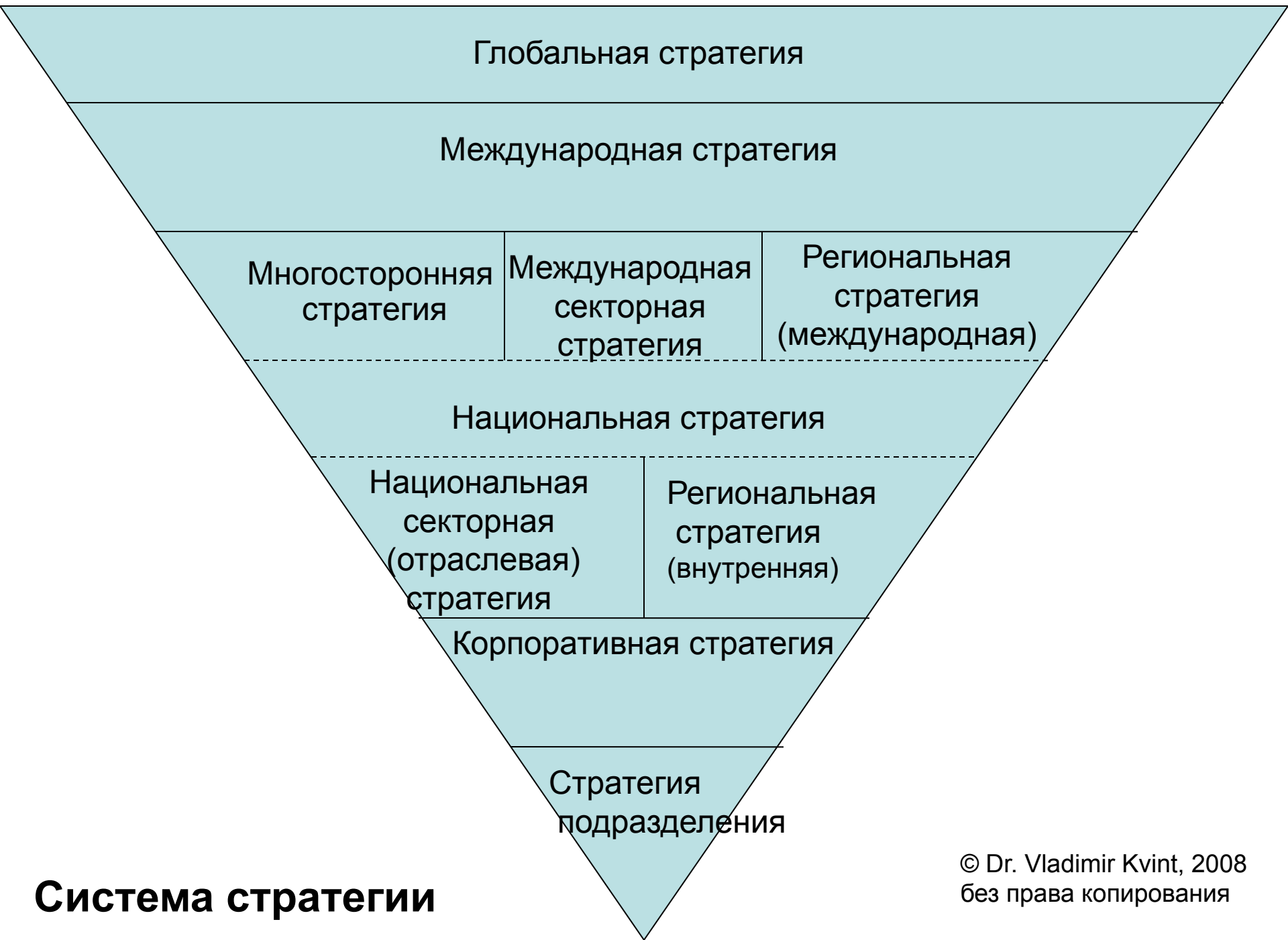
# Концепция целостной национальной стратегии





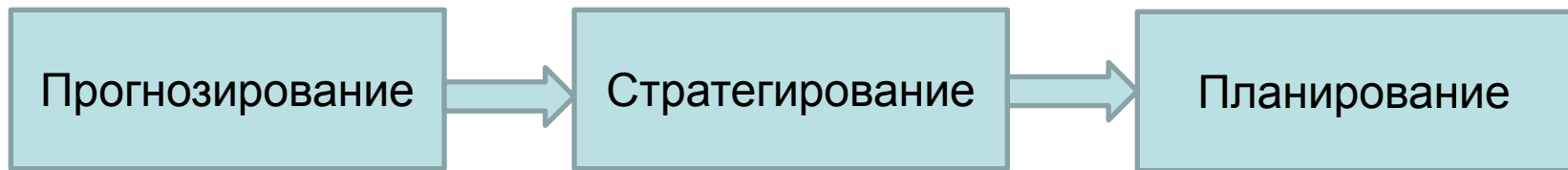






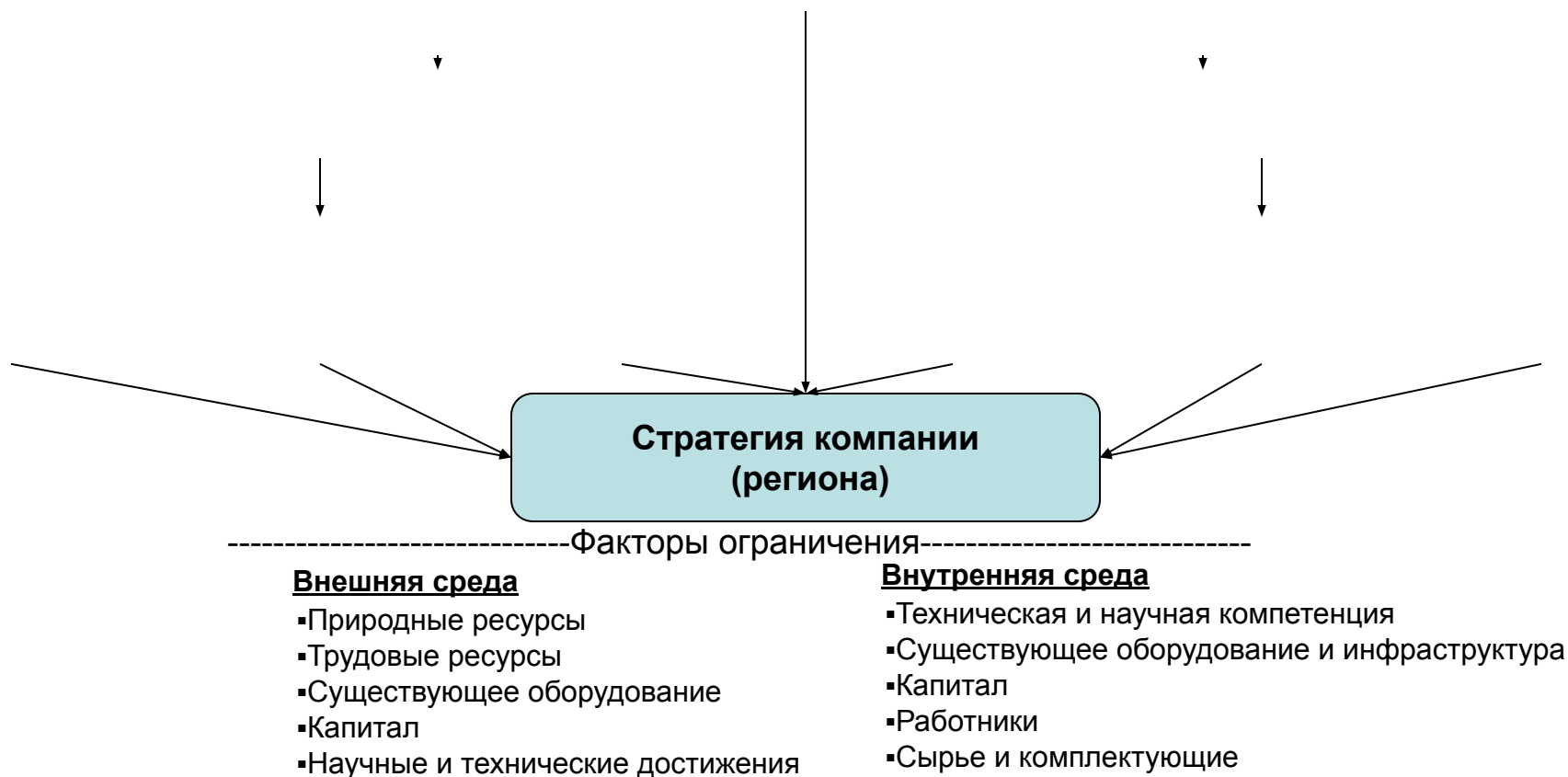
# Система стратегии

# Взаимосвязь между прогнозированием, стратегированием и планированием



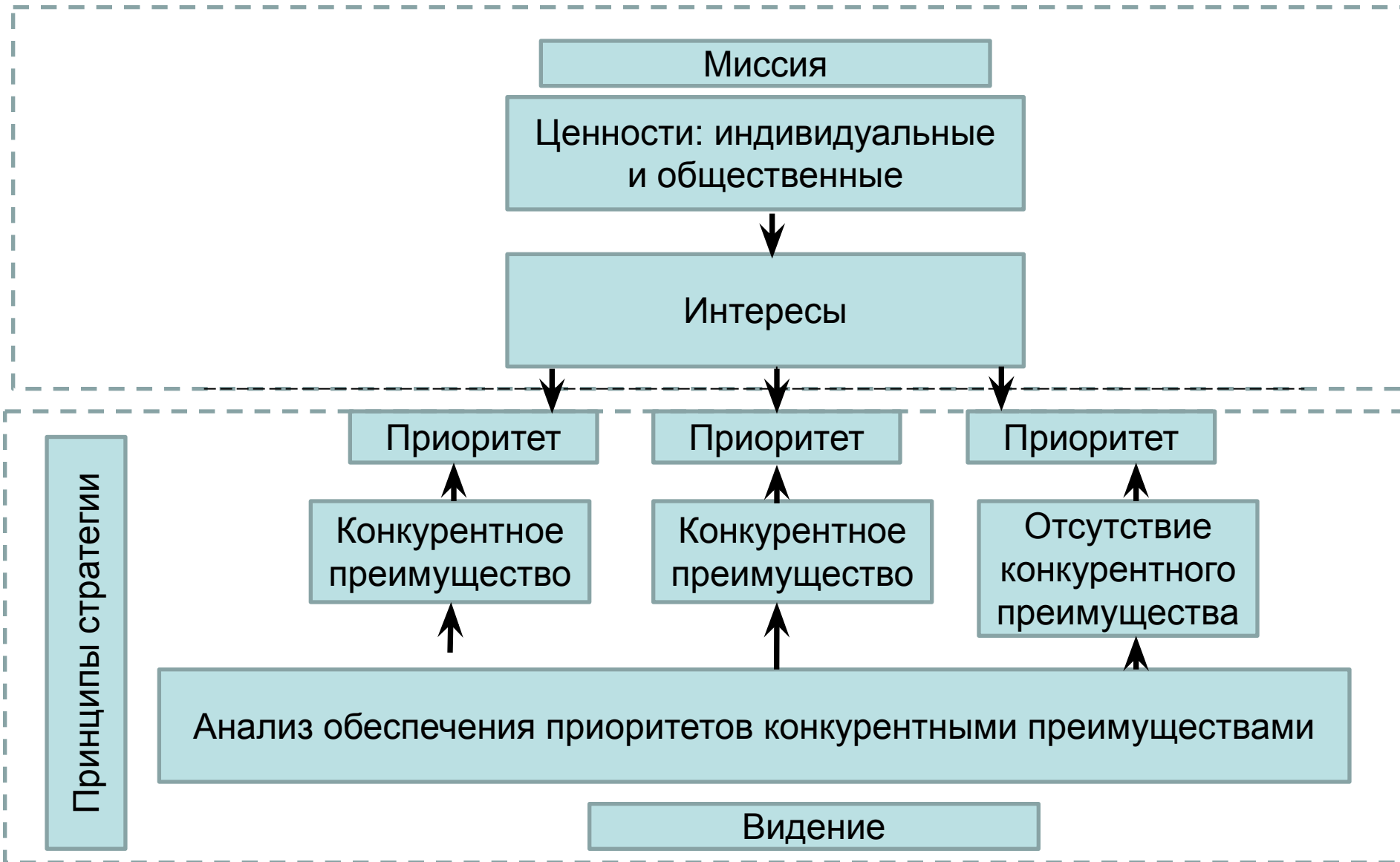
# Этапы создания и реализации деловой стратегии

## А. Обзор и прогноз внутренней и внешней среды

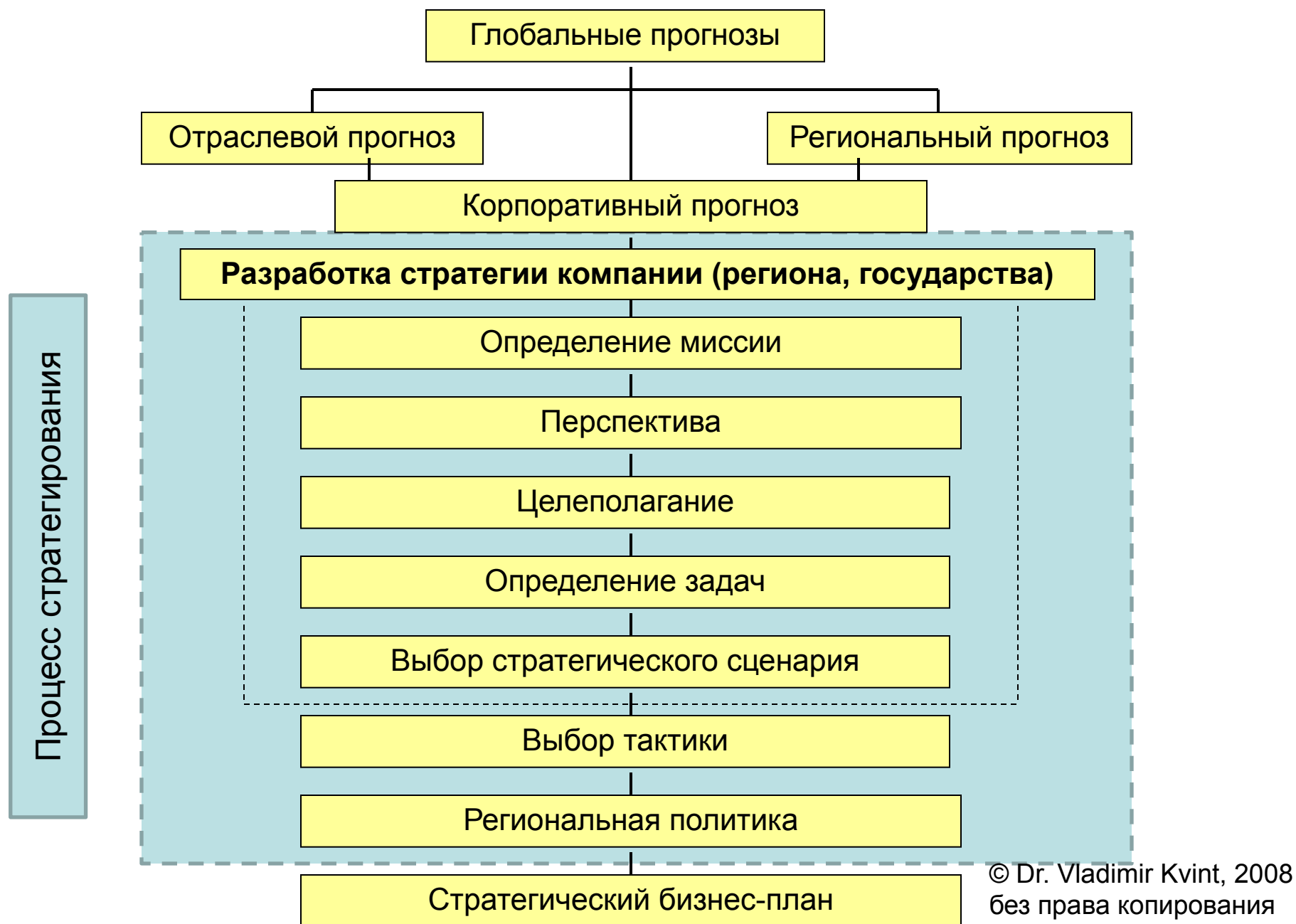


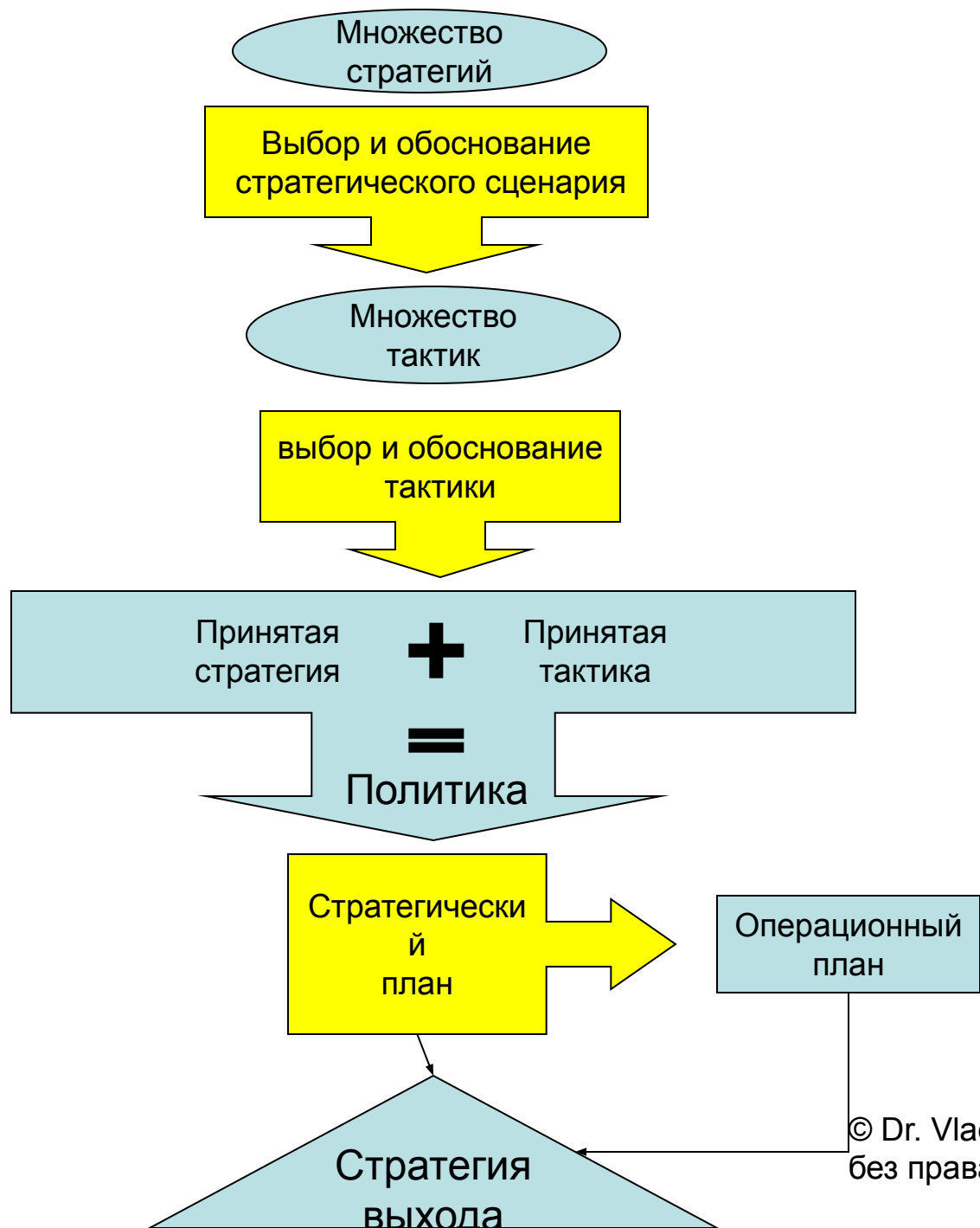


# Миссия и основные элементы видения

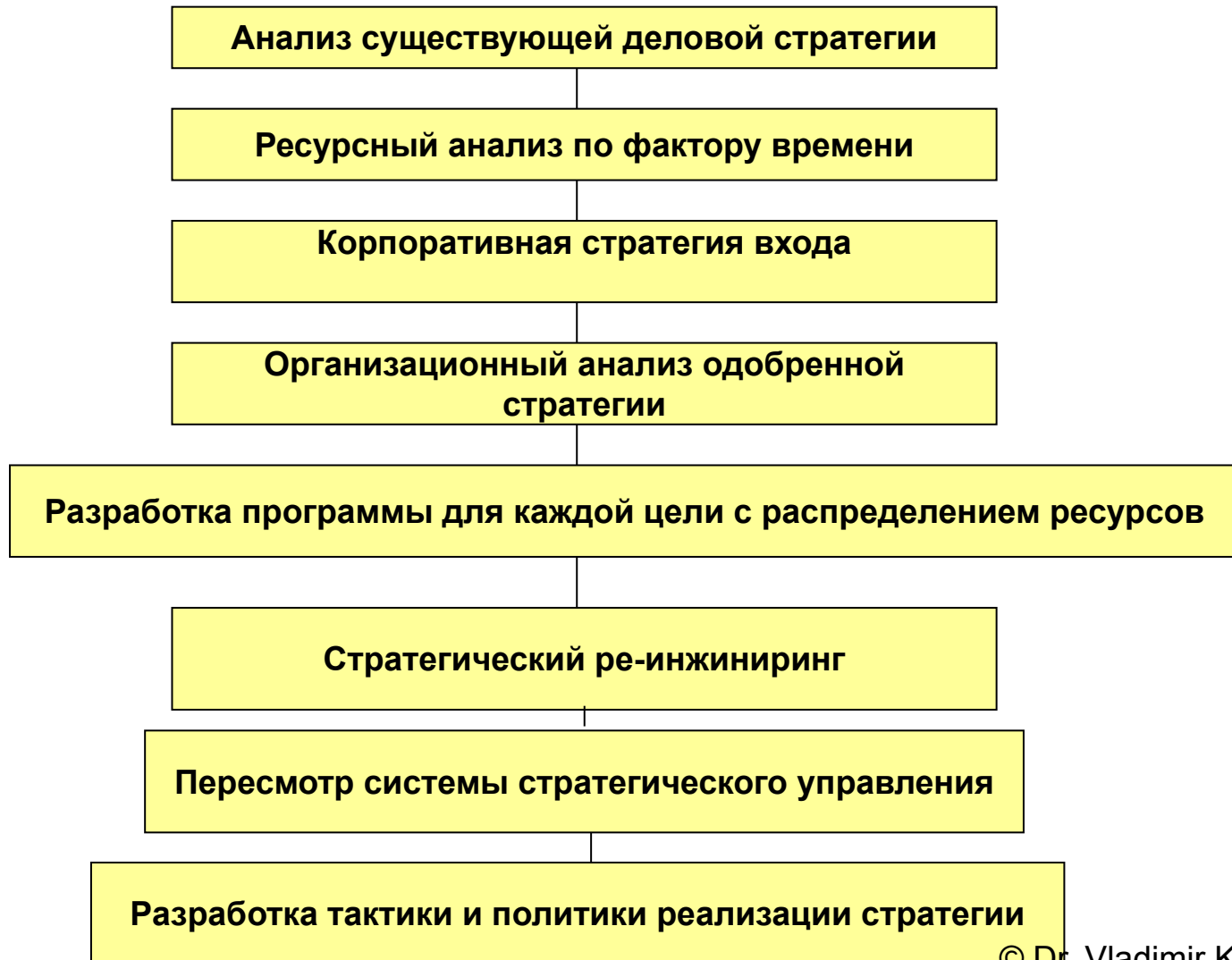


# Основные этапы и документы формирования стратегии





# Этапы реализации стратегии



# Пять конкурентных сил М. Портера

- Рыночная сила поставщиков
- Рыночная сила покупателей
- Угроза появления новых конкурентов
- Угроза появления товаров-заменителей
- Существующие конкуренты

# Концепция Six Sigma – стратегический подход General Electric

- **Критическое значение качества** (с точки зрения интересов потребителя)
- **Дефекты:** Неспособность удовлетворить требования потребителей
- **Производственные возможности:** Что могут обеспечить имеющиеся производственные мощности
- **Обратная связь:** Требования и претензии потребителей
- **Устойчивые операции (стратегический подход к организации операционного управления):** Устойчивость, предсказуемые процессы совершенствования взглядов и ощущений потребителей
- **Дизайн Six Sigma:** Работа в направлении удовлетворения потребностей клиентов с наиболее полным использованием имеющихся мощностей

# 10 правил стратегии, используемые в военно-воздушных силах США

## (подход доктора Вильяма А. Коэна)

- Правило 1.** Фундаментальный принцип – стремиться к полному достижению целей обороны
- Правило 2.** Использовать инициативу и поддерживать ее
- Правило 3.** Предельно экономное использование ресурсов
- Правило 4.** Использовать стратегическое позиционирование
- Правило 5.** Быть непредсказуемым
- Правило 6.** Стремиться к простым решениям
- Правило 7.** Готовить несколько одновременных альтернативных решений
- Правило 8.** Использовать не прямые пути к достижению целей
- Правило 9.** Практиковать управление временем и последовательность выполнения операций
- Правило 10.** Использовать свой успех

# 15 правил стратегического мышления (подход В.Л.Квинта)

- Правило 1.** В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл
- Правило 2.** В стратегии мнение большинства обычно ошибочно
- Правило 3.** Стратегически настоящее – это уже прошлое
- Правило 4.** Использовать опыт успешно реализованных стратегий
- Правило 5.** Ничего не длится вечно
- Правило 6.** Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления
- Правило 7.** Стратеги не должны поддаваться под влияние традиционных подходов
- Правило 8.** Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения



**Правило 9.** Стратеги призваны превращать хаос в систему

**Правило 10.** Ассиметричные ответные стратегические решения всегда более эффективны симметричных

**Правило 11.** Стратег всегда должен быть оптимистом

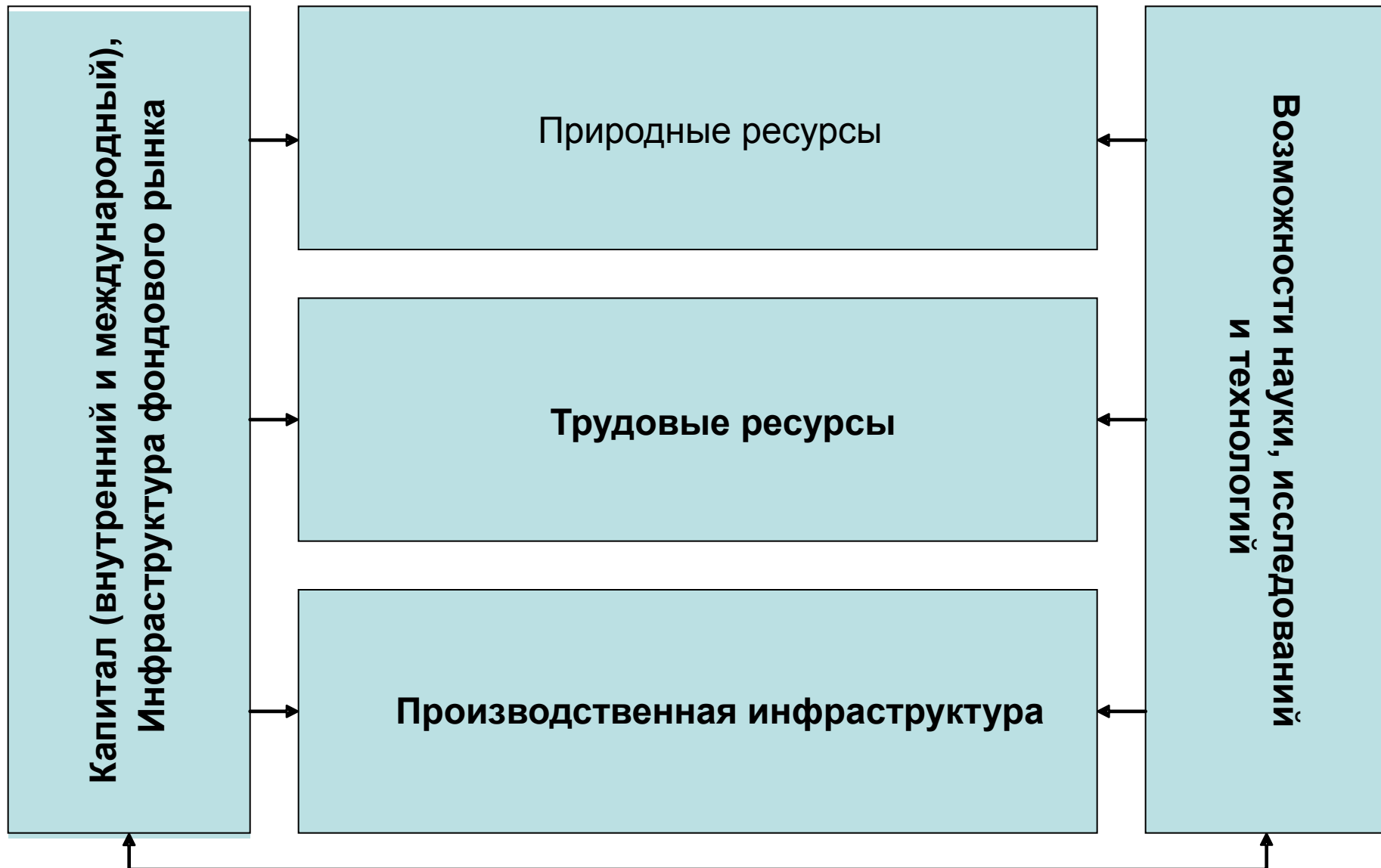
**Правило 12.** Необходимо всегда переоценивать конкурента

**Правило 13.** Реализация инноваций может обеспечить огромные стратегические преимущества

**Правило 14.** Стратег должен оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как решающий

**Правило 15.** Стратеги должны выявлять и ориентироваться на истинные потребности организации, а не на желания руководителей

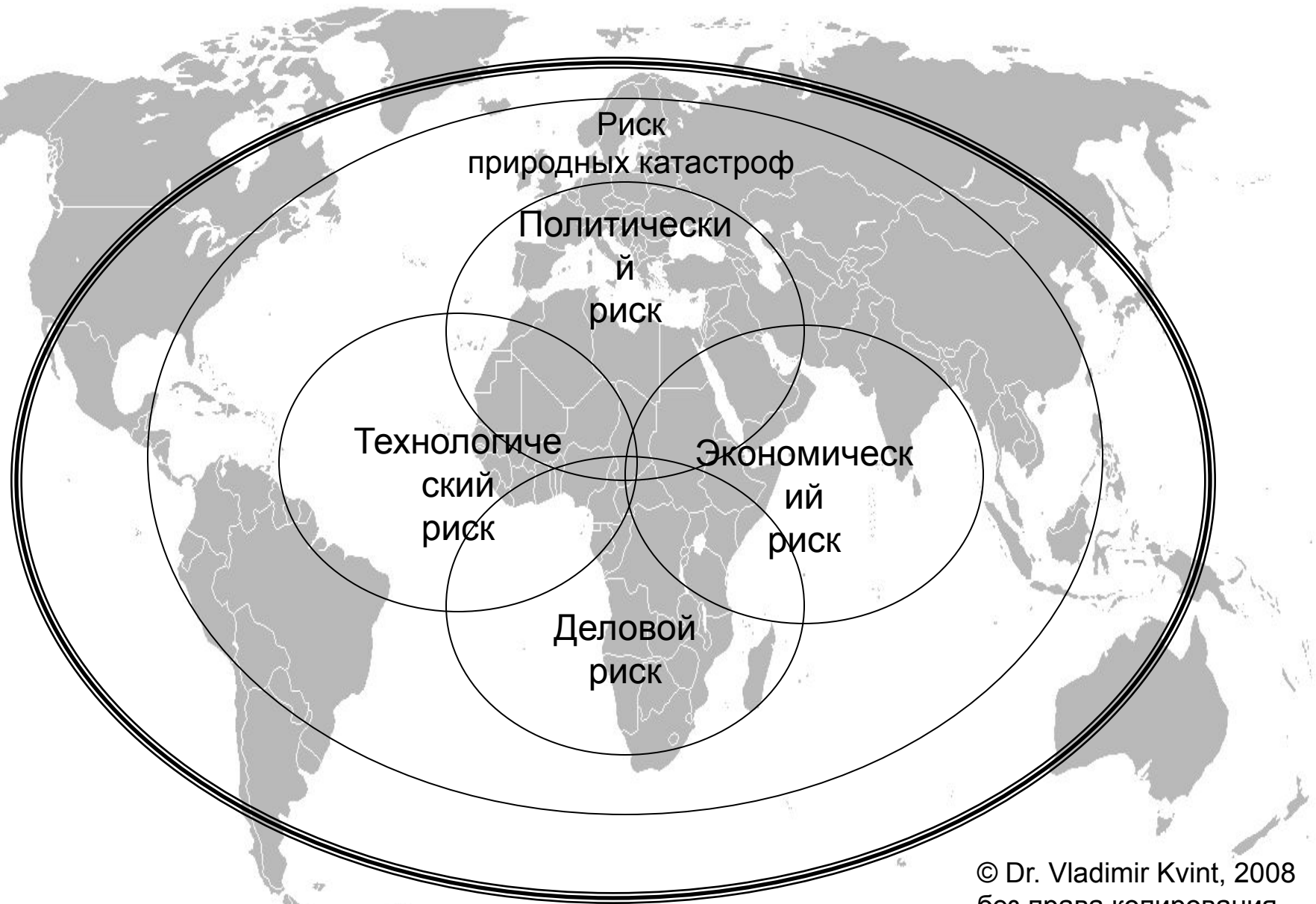
# Стратегические факторы экономического развития



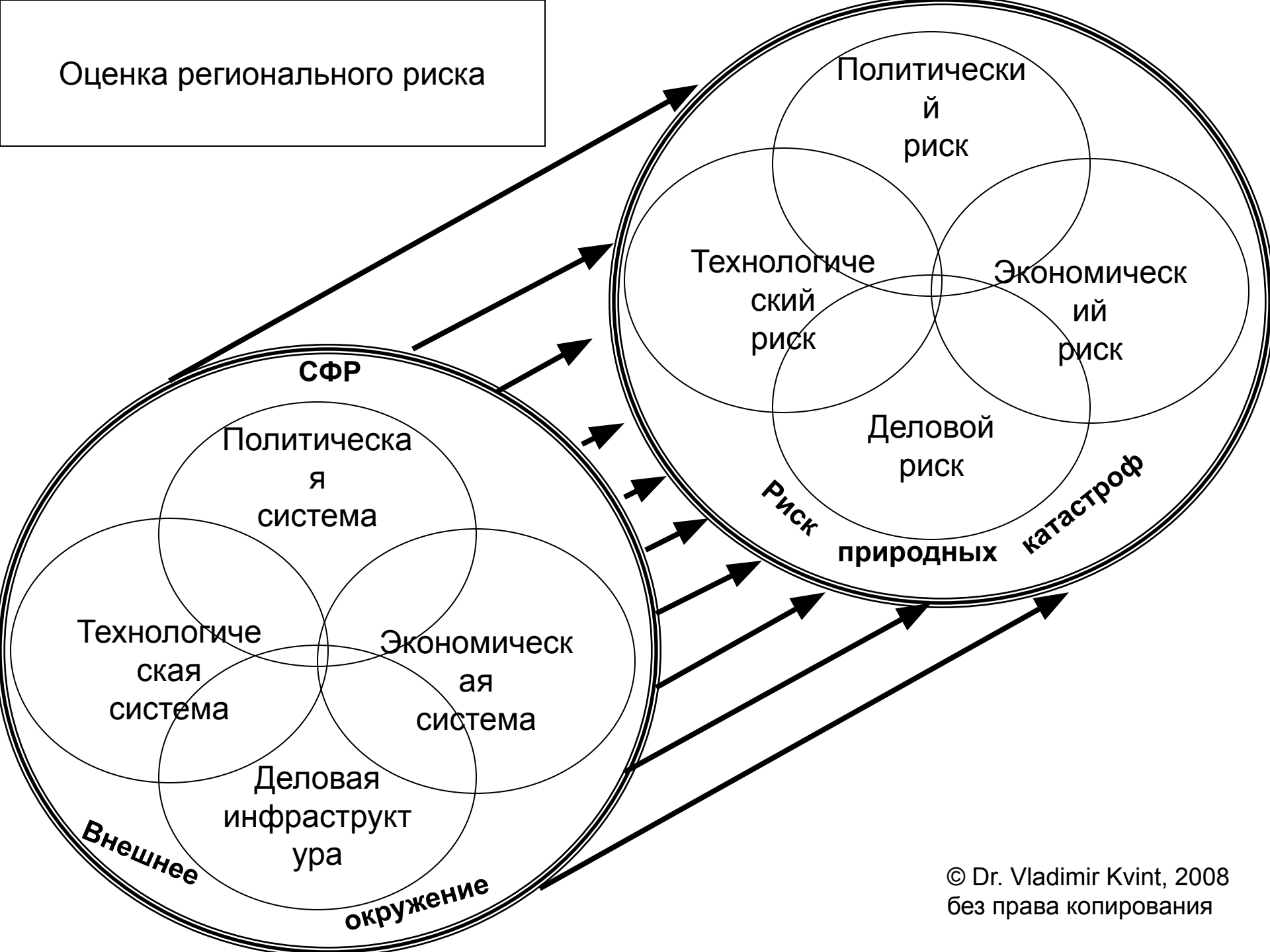
# Концепция системы стратегического управления



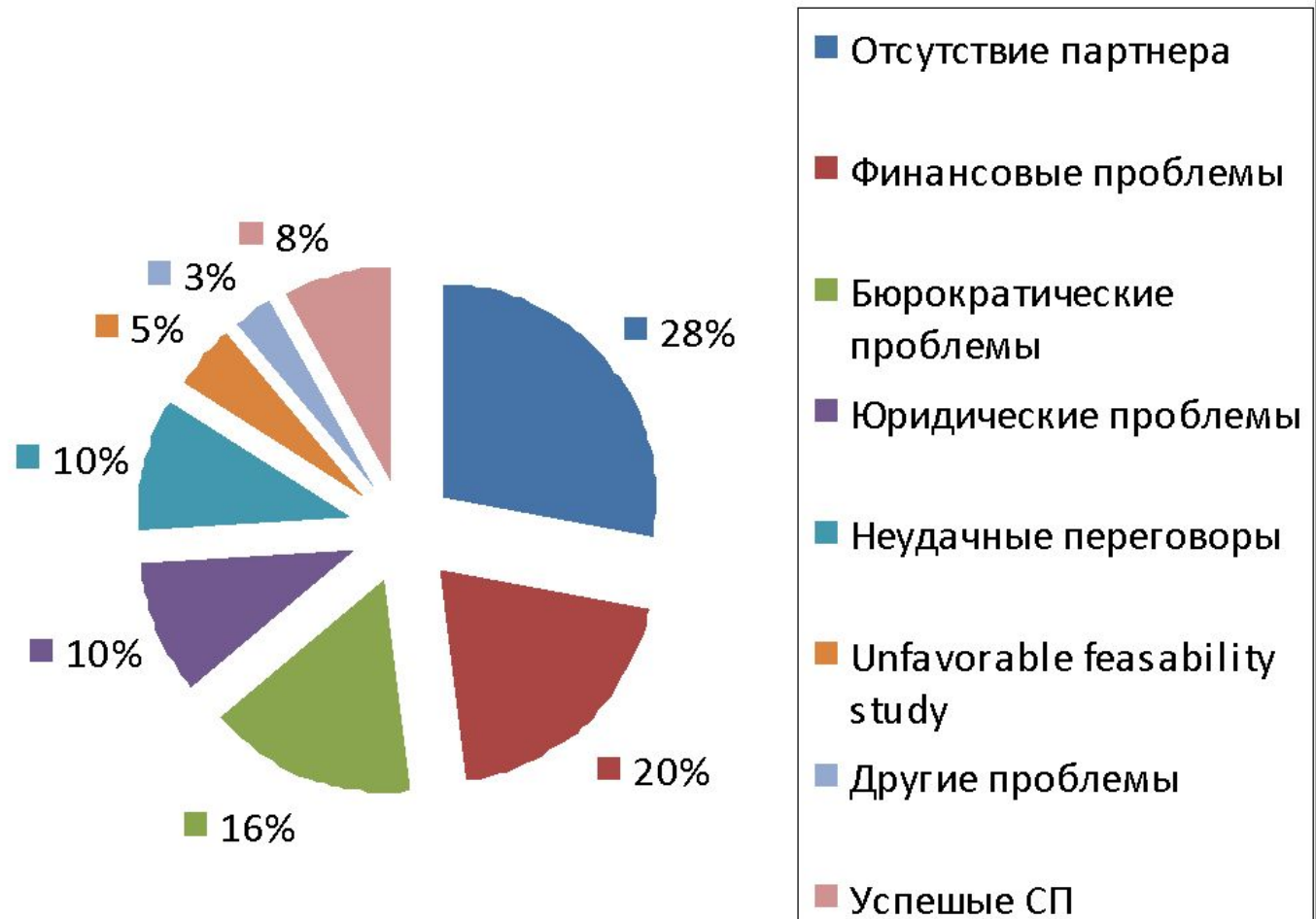
# Система рисков формирующегося рынка



Оценка регионального риска



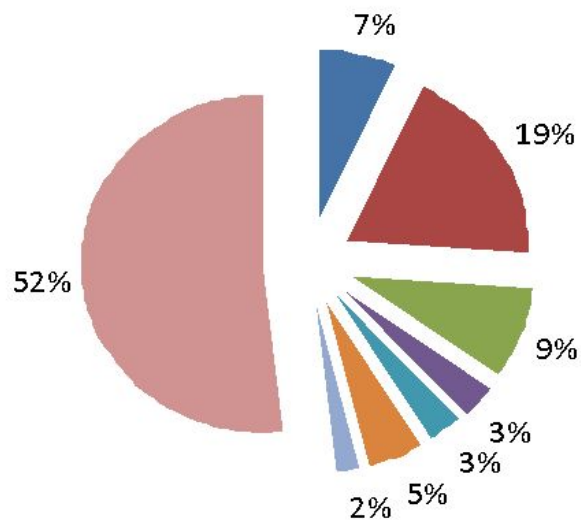
# Причины неудач формирования международных СП, (1988–1992)



# Причины неудач формирования международных СП, 1992



# Причины неудач формирования международных СП, 1998



- Отсутствие партнера (65% за счет споров акционеров)
- Финансовые проблемы (65% за счет аудита дью-дилижанса и налогов)
- Бюрократические проблемы (25% за счет лицензирования)
- Юридические проблемы (35% за счет прав собственности и интеллектуальной собственности; 15% за счет налогов)
- Неудачные переговоры
- Неэффективные результаты ТЭО (35% за счет конкуренции; 38% налоги)
- Другие проблемы
- Успешные СП

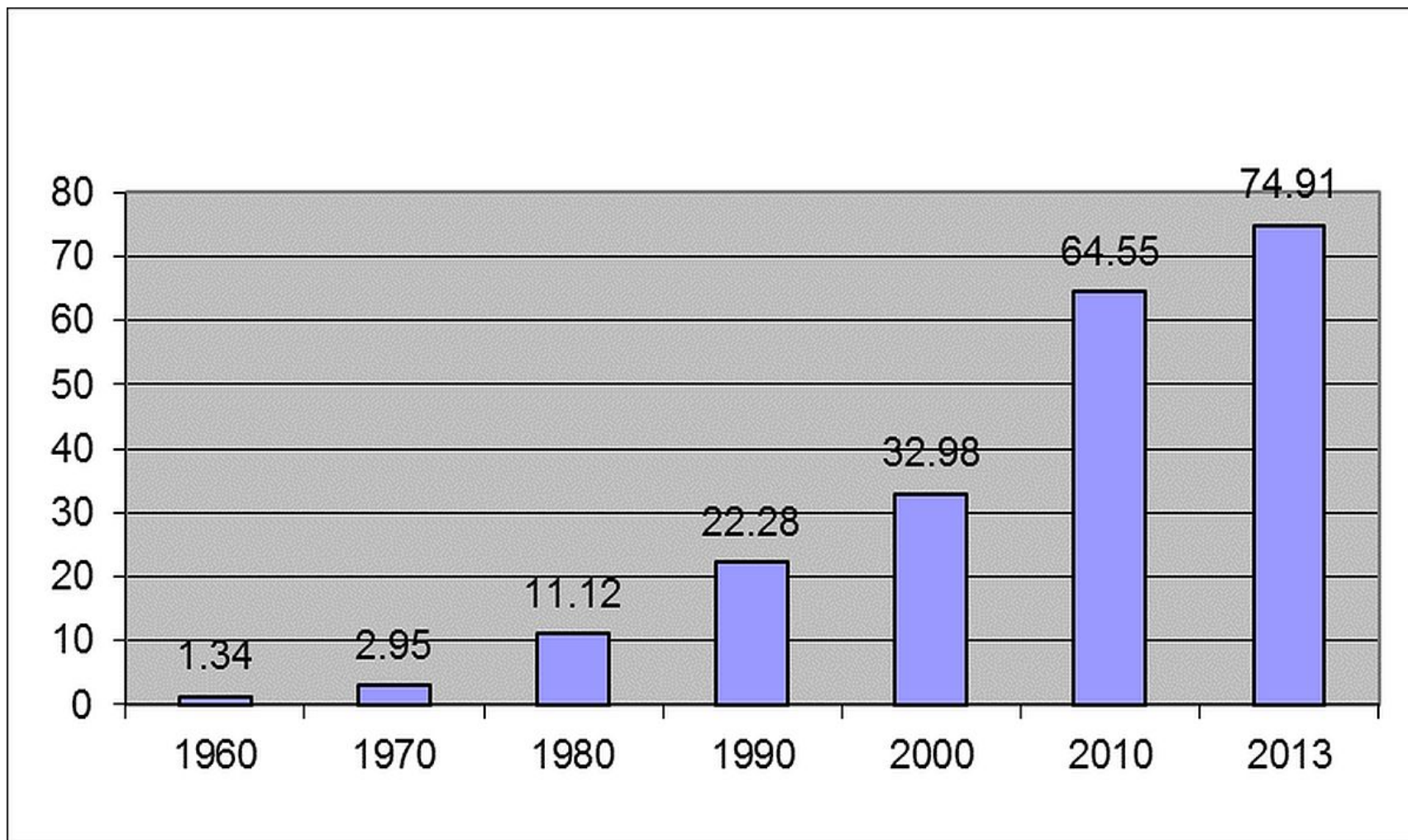


# Система глобальных трендов

- Глобализация
- Демократизация
- Политическая дезинтеграция
- Интернационализация
- Децентрализация и регионализация
- Региональная экономическая интеграция
- Приватизация
- Ограниченность капитала
- Стратегические ответы терроризму и экстремизму
- Технологические тренды стратегического развития

# ГФР- локомотив мировой экономики

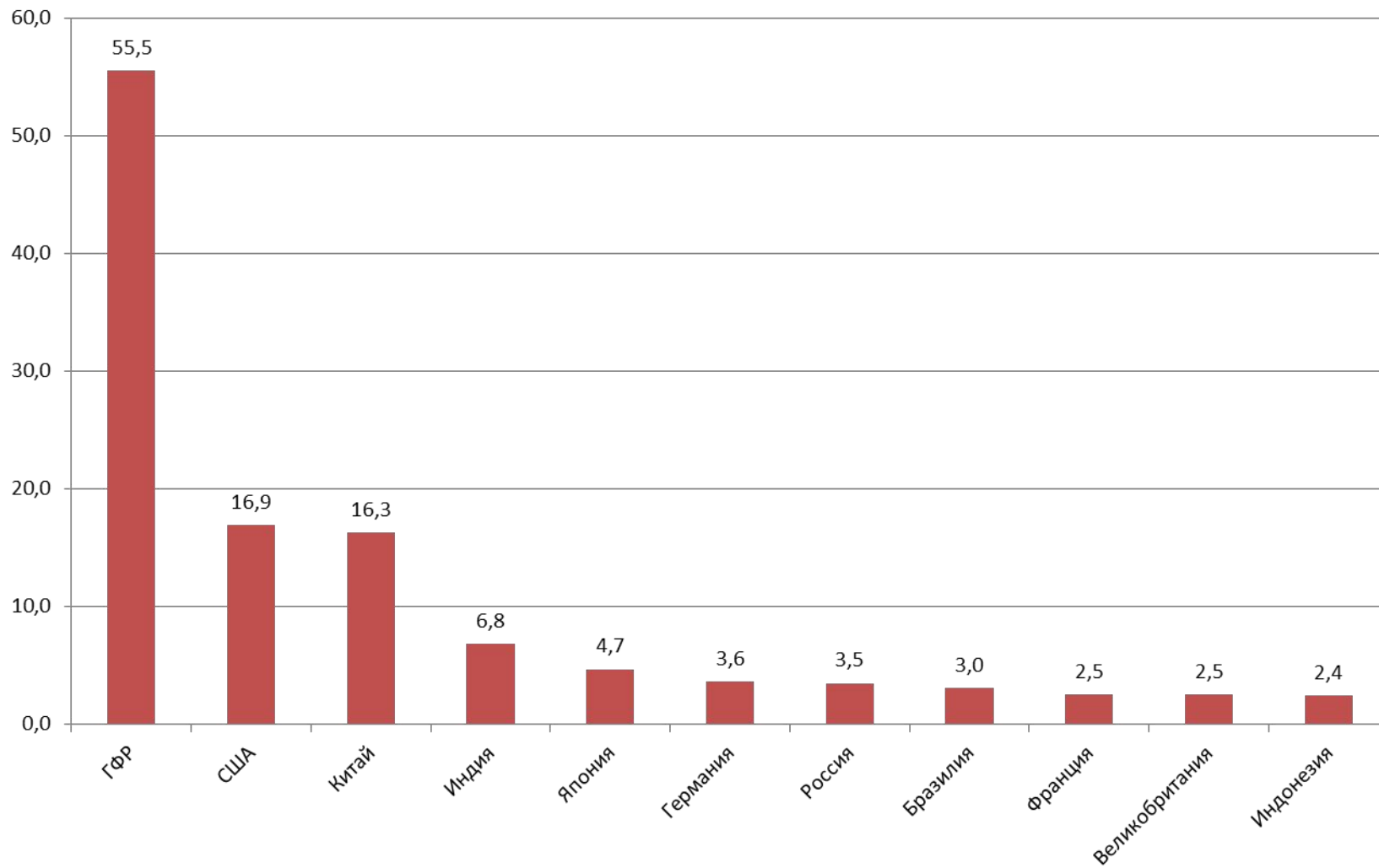
Валовый мировой продукт, трлн. долл. США



# Валовой внутренний продукт (ВВП, млрд. долл. США), 2013

Rank	Economy	Gross Domestic Product, PPP (Billions \$), 2013
	World	99,169
	<b>GEM</b>	55,030
1	United States	16,768
2	<b>China</b>	16,161
3	<b>India</b>	6,776
4	Japan	4,641
5	Germany	3,585
6	<b>Russian Federation</b>	3,460
7	<b>Brazil</b>	3,012
8	France	2,500
9	United Kingdom	2,464
10	<b>Indonesia</b>	2,389

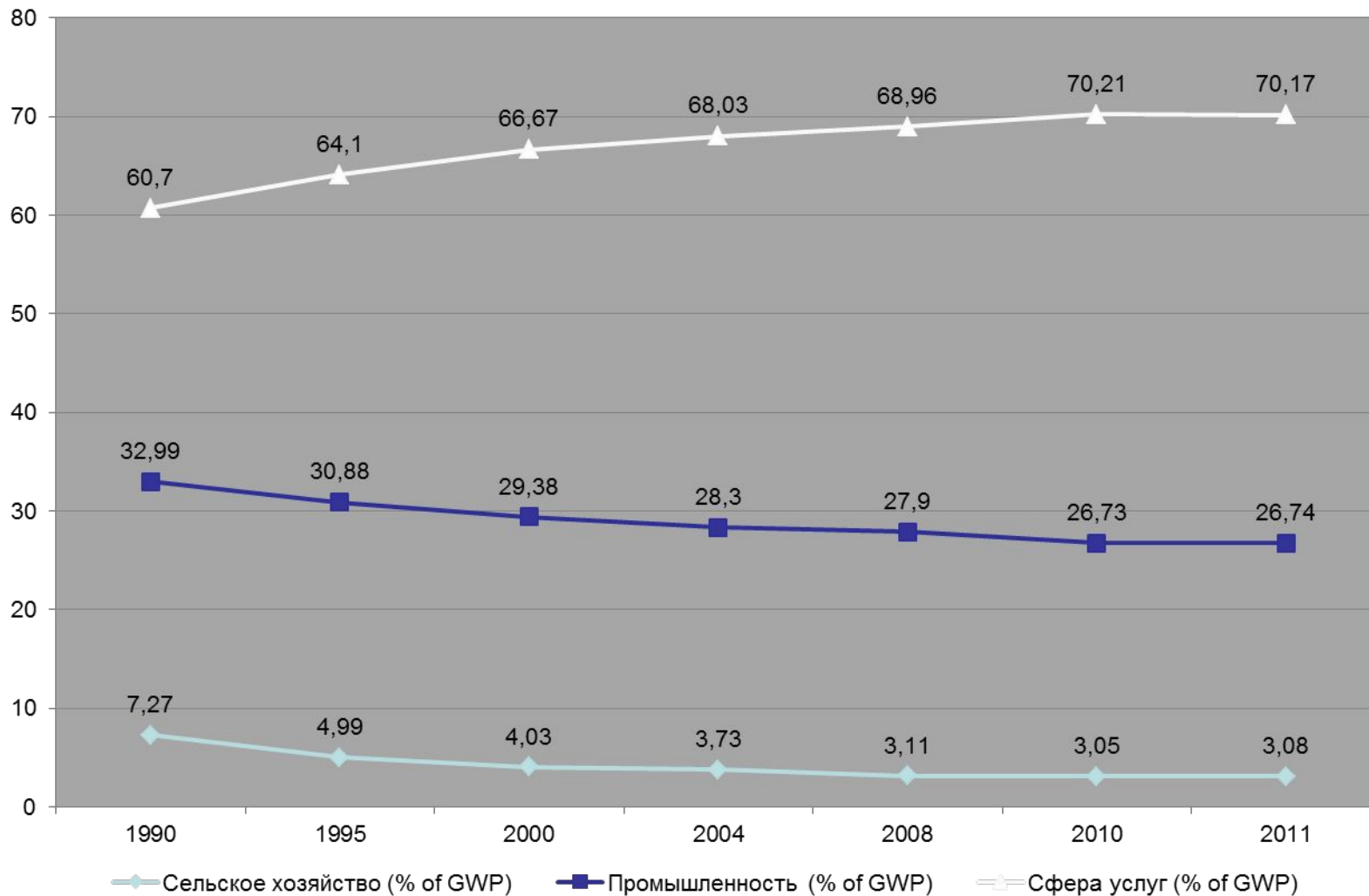
# Валовой внутренний продукт (ВВП, % от мирового), 2013



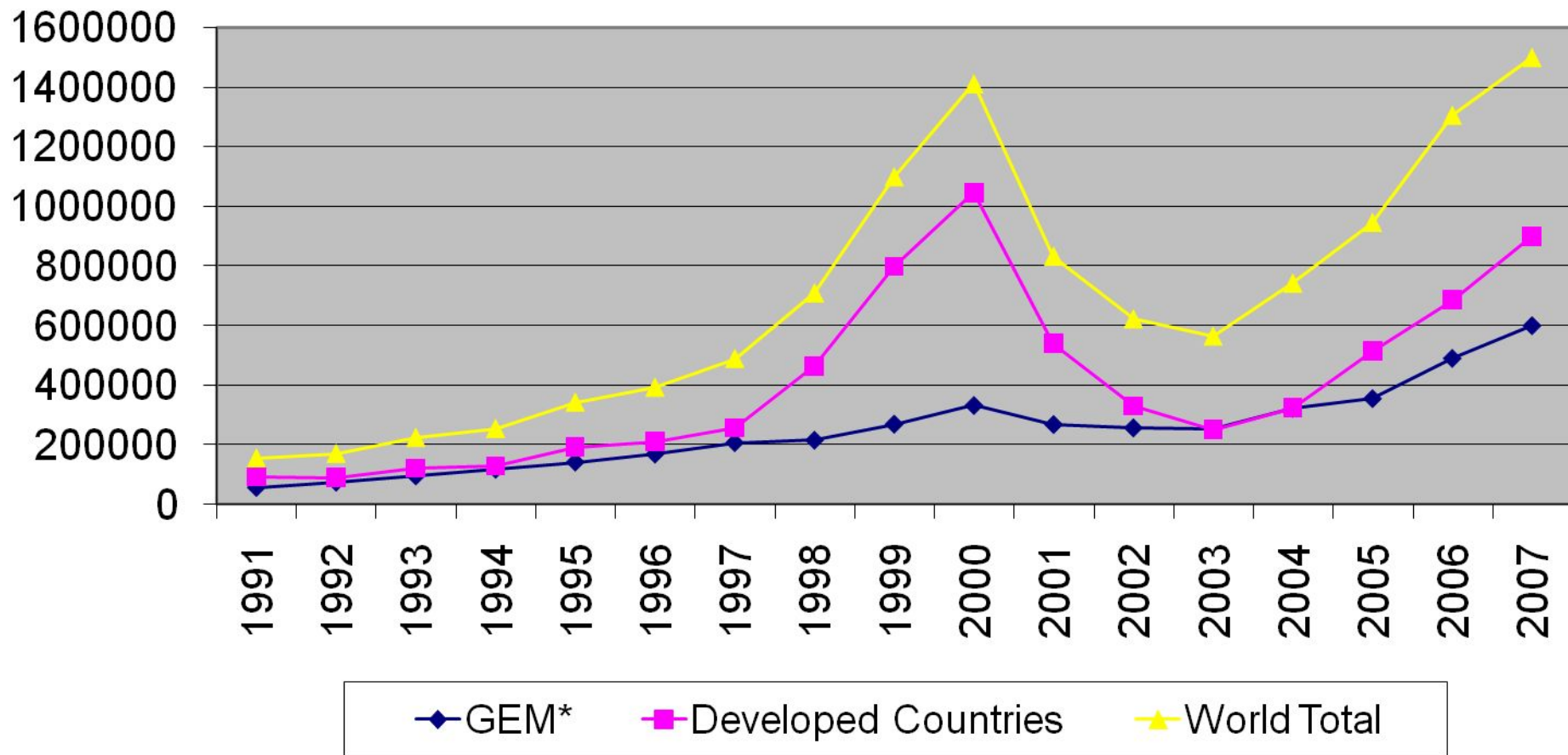
# Валовой внутренний продукт на душу населения (International \$), 2013

Rank	Country	Gross Domestic Product per Capita (International \$), 2013
1	Luxembourg	111161.6877
2	Norway	100818.5032
3	Qatar	93352.02408
4	Macao SAR, China	91376.02254
5	Switzerland	80477.42753
6	Australia	67468.06871
7	Denmark	58893.99899
8	Sweden	58269.03005
9	Singapore	55182.48279
10	United States	53142.88963

# Отраслевая структура Валового мирового продукта



# Приток прямых иностранных инвестиций по категориям стран (млн. долл. США)



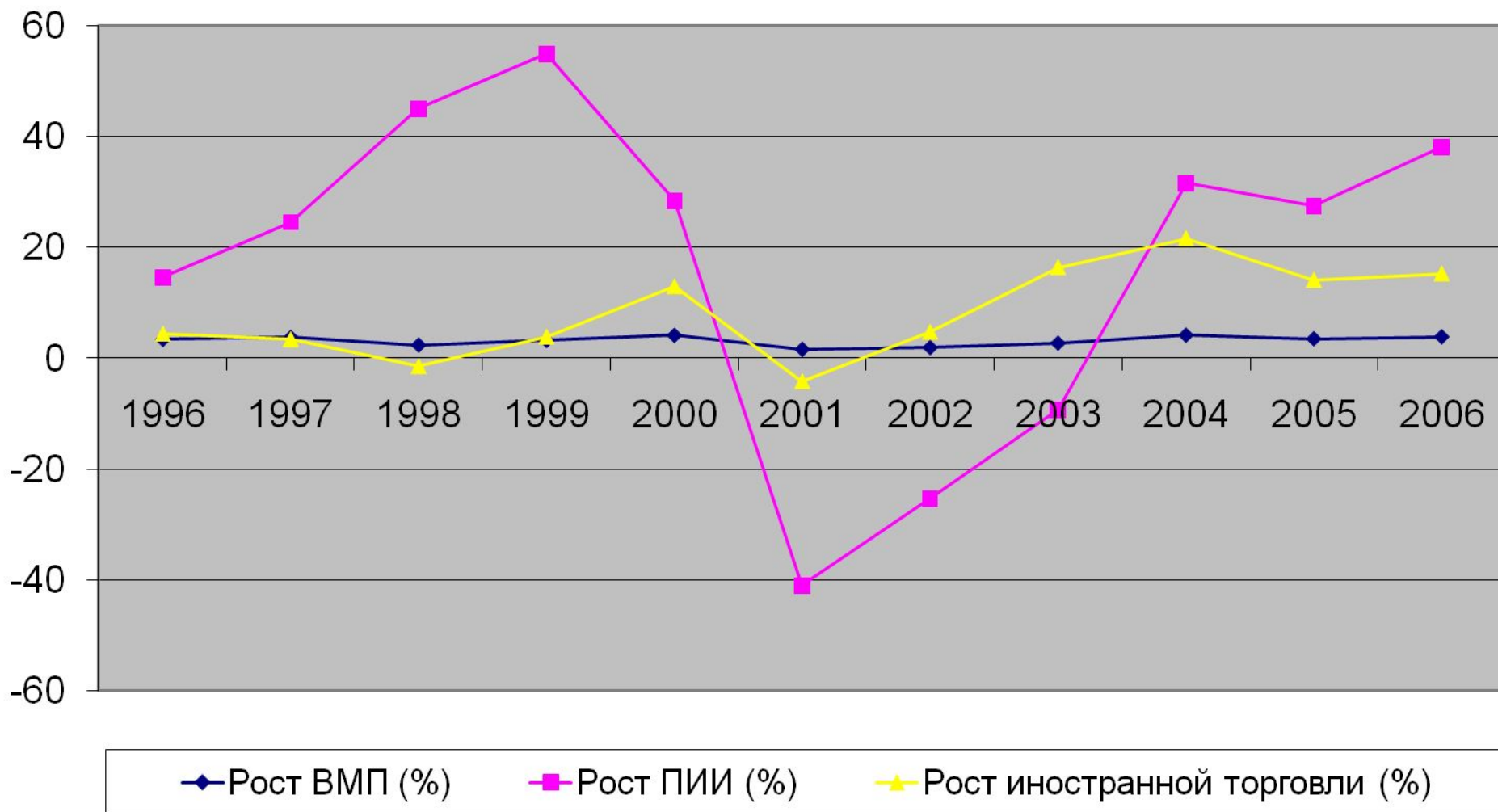
\*Prepared by Dr. Kvint based on UNCTAD FDI Database

# Приток прямых иностранных инвестиций (% ВВП), 2006

Рейтинг	Страна	2006
1	Люксембург	304.9
2	<b>Федерация Сент-Китс и Невис</b>	42.4
3	<b>Мальта</b>	28
4	Исландия	24.8
5	<b>Иордания</b>	22.8
6	Гренада	22.7
7	<b>Гонконг, Китай</b>	22.6
8	Сент-Винсент и Гренадины	20.1
9	Экваториальная Гвинея	19.3
10	Сейшеллы	18.8
11	<b>Сингапур</b>	18.3
12	<b>Болгария</b>	16.4
13	Гамбия	16.1
14	<b>Сербия</b>	16
15	Бельгия	15.7
16	<b>Панама</b>	15.1
17	Джибути	14.1
18	Гвинея-Биссау	13.8
19	<b>Грузия</b>	13.7
20	<b>Санта Лучия</b>	13.2



## Рост ПИИ, международной торговли и Валового мирового продукта, 1996-2006



# Международная торговля США-Китай

Первая пятерка импортированных товаров(2005)			
Товар	Импорт	Экспорт	Баланс
Электрическое оборудование; аудио- и телетехника	53,099,743	6,850,537	-46,249,206
Ядерные реакторы, нагреватели, оборудование, ETC; Parts	52,732,695	6,357,188	-46,375,507
Игрушки, игры, спорт инвентарь, детали и аксессуары	19,140,662	66,369	-19,074,296
Мебель, белье, светильники; Prefab BD;	17,054,725	112,193	-16,933,532
Обувь, Footwear, Gaiters Etc, and Parts there of	12,721,284	42,108	-12,679,176
Первая пятерка экспортированных товаров(2005)			
Товар	Импорт	Экспорт	Баланс
Электрическое оборудование; аудио- и телетехника	53,099,743	6,850,537	-46,249,206
Ядерные реакторы, нагреватели, оборудование, ETC; Parts	52,732,695	6,357,188	-46,375,507
Самолеты, спутники, детали	84,537	4,381,492	4,296,955
Оптика, фото, мед. Или хирургические инструменты	4,125,980	2,396,695	-1,729,285
Oil Seeds Etc; Misc Grain, зерно, фрукты, растения и т.п.	124,075	2,289,280	2,165,205

# Определение категории «страна с формирующимся рынком (СФР)»

- Отсутствие точного определения – искажение, неверная трактовка статистики
- В МВФ, ВБ, ВТО не существует общепринятого списка стран с формирующимися рынками
  - Страновая статистика несравнима, выводы неточны
- Игнорируются фундаментально разные экономические характеристики формирующегося рынка, рынков развитых и развивающихся стран

# Динамика группы ВНД Всемирного банка на душу населения (US \$)

	1987	1990	1995	2000	2006
Низкий доход	<= 480	<= 610	<= 695	<= 760	<= 905
Доход ниже среднего	481-1,940	611-2,465	696-2,785	761-3,030	906-3,595
Доход выше среднего	1,941-6,000	2,466-7,620	2,786-8,625	3,031-9,360	3,596-11,115
Высокий доход	> 6,000	> 7,620	> 8,625	> 9,360	> 11,115

# Определение категории «страна с формирующимся рынком»

**Общество, переходящее от диктатуры к экономике, ориентированной на рыночные отношения, с растущим уровнем экономической свободы, последовательной интеграцией в мировое рыночное пространство, укрепляющимся средним классом, улучшением стандартов жизни, социальной стабильностью и толерантностью, а также усилением сотрудничества с международными институтами**

# Алгоритм Беннетта классификации стран

$$P = \sum_{k=1}^N P_k \cdot W_k$$

где  $P$  – синтетический индикатор (один из пяти специальных индикаторов, указанных ниже), вес (важность) индикатора;  $N$  – общее количество индикаторов (в данном случае 5), определяется как относительный вес каждого из пяти индикаторов, перечисленных в следующей таблице.

Проф. Беннетт никогда не использовал именно эти индикаторы, но Квинт предлагает их использовать в практике стратегов и экономистов.

# Интегрированные индикаторы и их относительная значимость

Индикатор	Значимость
Индекс современности промышленности	1
Индекс экономики знаний	1
Индекс индустрии услуг	0.7
Индекс экономической свободы	0.7
ВВП на душу населения	2

# Алгоритм Квинта для классификации стран

$$\hat{P} = 1000 \cdot \prod_{k=1}^N P_k^{W_k}$$

- Где  $\hat{P}$  – результат умножения. Коэффициент включен в алгоритм для того, чтобы исключить слишком маленькие числа.
- На основе использования синтеза этих двух алгоритмов анализа пяти основных индикаторов, отражающих уровень технологического и социально-экономического развития, в книге разработана более полная система ранжирования стран



## Синтезированный рейтинг технологической развитости стран

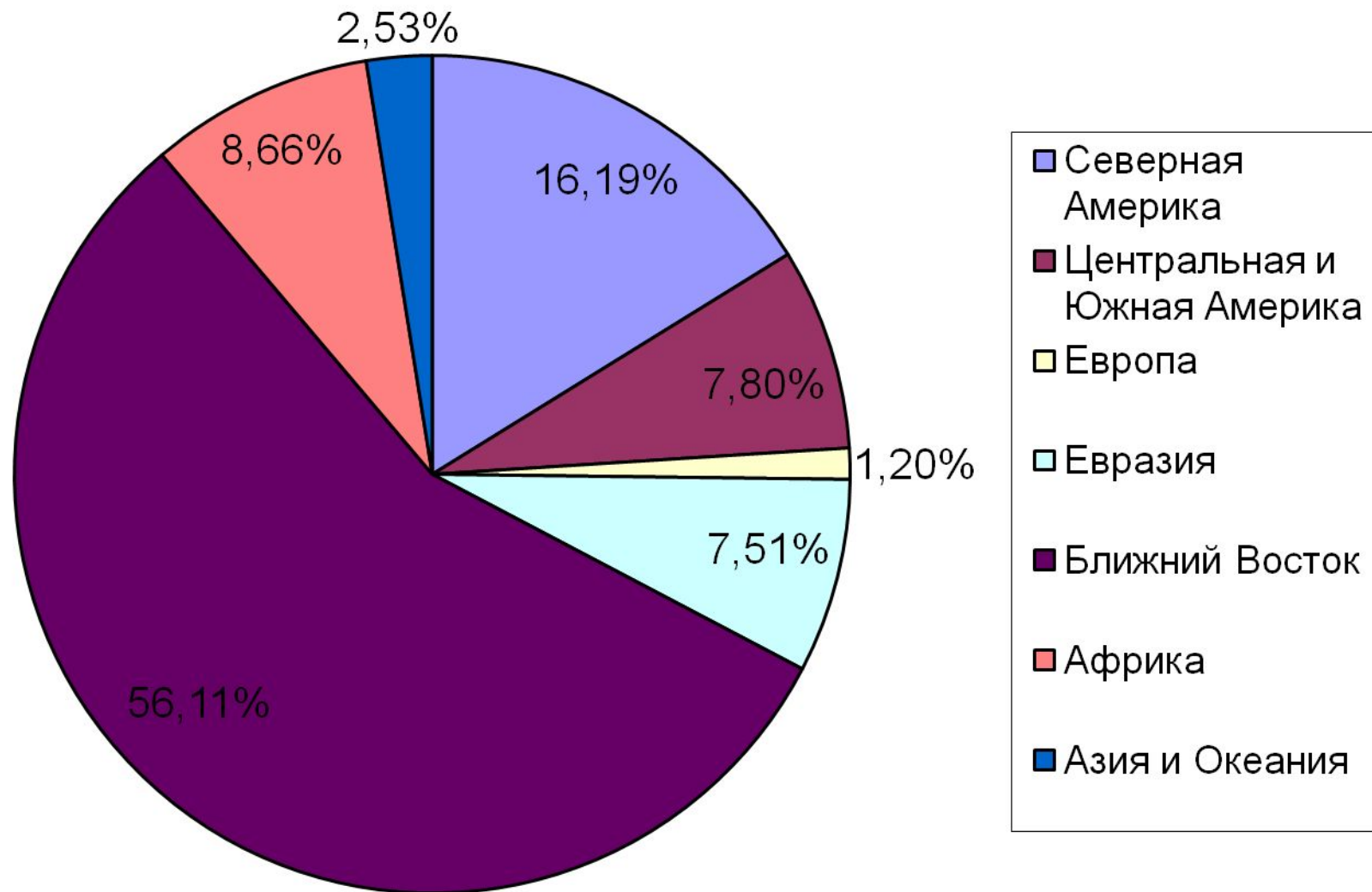
Рейтинги по Квинту	Страна	На основе алгоритма Баннетта	Алгоритм Квинта	Средняя обоих алгоритмов
1	Швеция	1	1	1
2	Дания	6	2	4
3	США	4	4	4
4	Финляндия	8	3	5.5
5	Норвегия	7	5	6
6	Япония	9	8	8.5
7	Канада	11	9	10
8	Нидерланды	13	7	10
9	<b>Ирландия</b>	5	16	10.5
10	Австралия	10	13	11.5
11	Германия	12	11	11.5
12	Великобритания	16	10	13
13	<b>Венгрия</b>	15	12	13.5
14	Люксембург	3	24	13.5
15	Франция	14	15	14.5
16	Австрия	17	14	15.5
17	<b>Турция</b>	27	6	16.5
18	Бельгия	18	18	18
19	<b>Южная Корея</b>	19	17	18
20	<b>Сингапур</b>	2	34	18

# Крупнейшие общие возобновляемые источники воды ( $10^9$ м<sup>3</sup>/год), 2007

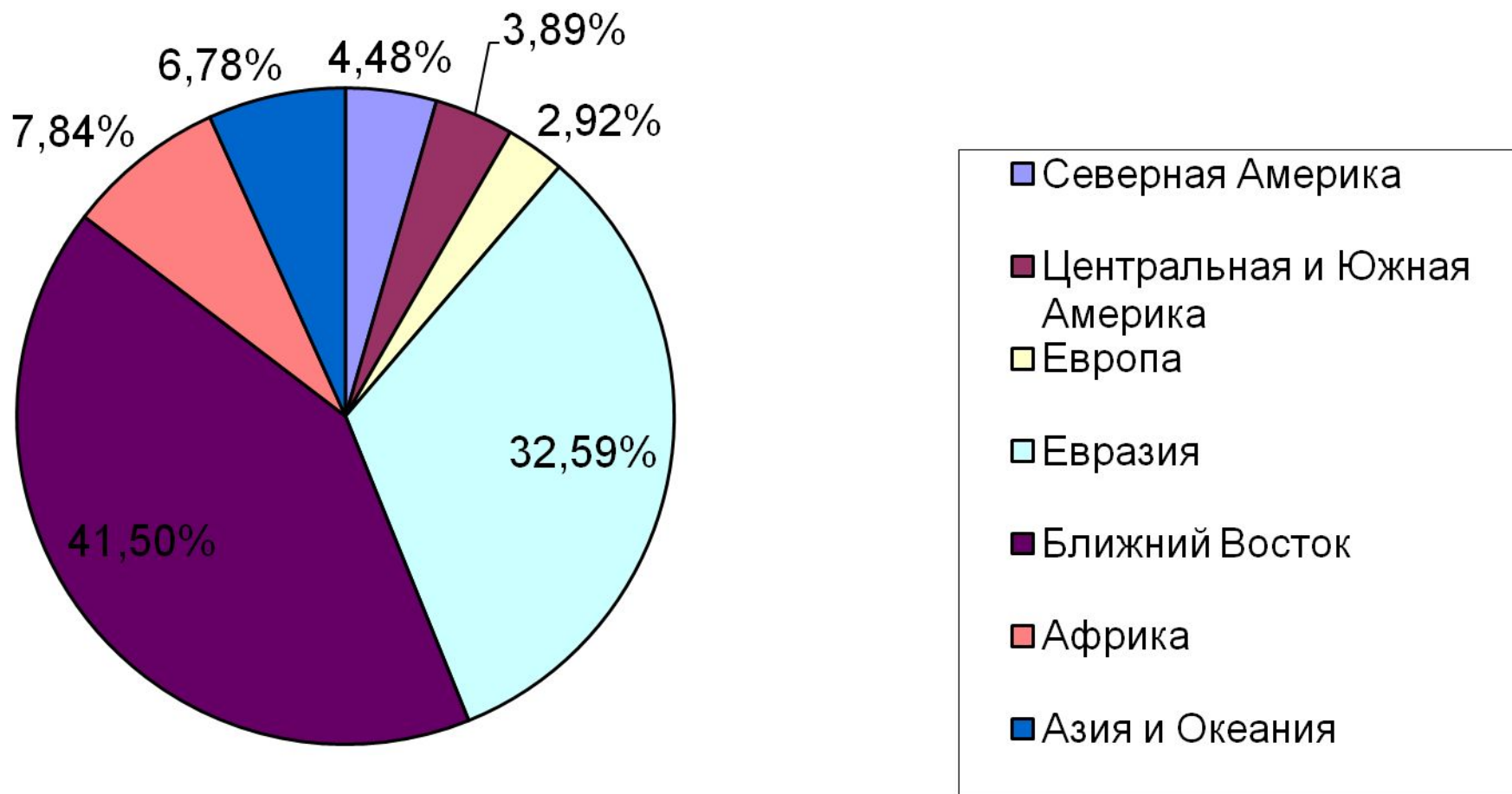
Рейтинг	Страна	Общие возобновляемые источники воды
1	<b>Бразилия</b>	8,233
2	<b>Россия</b>	4,507
3	Канада	2,902
4	<b>Индонезия</b>	2,838
5	<b>Колумбия</b>	2,132
6	США	2,071
7	<b>Перу</b>	1,913
8	<b>Индия</b>	1,897
9	Конго	1,283
10	Венесуэла	1,233

Source: Aquastat of the Food and Agricultural Organization of the UN

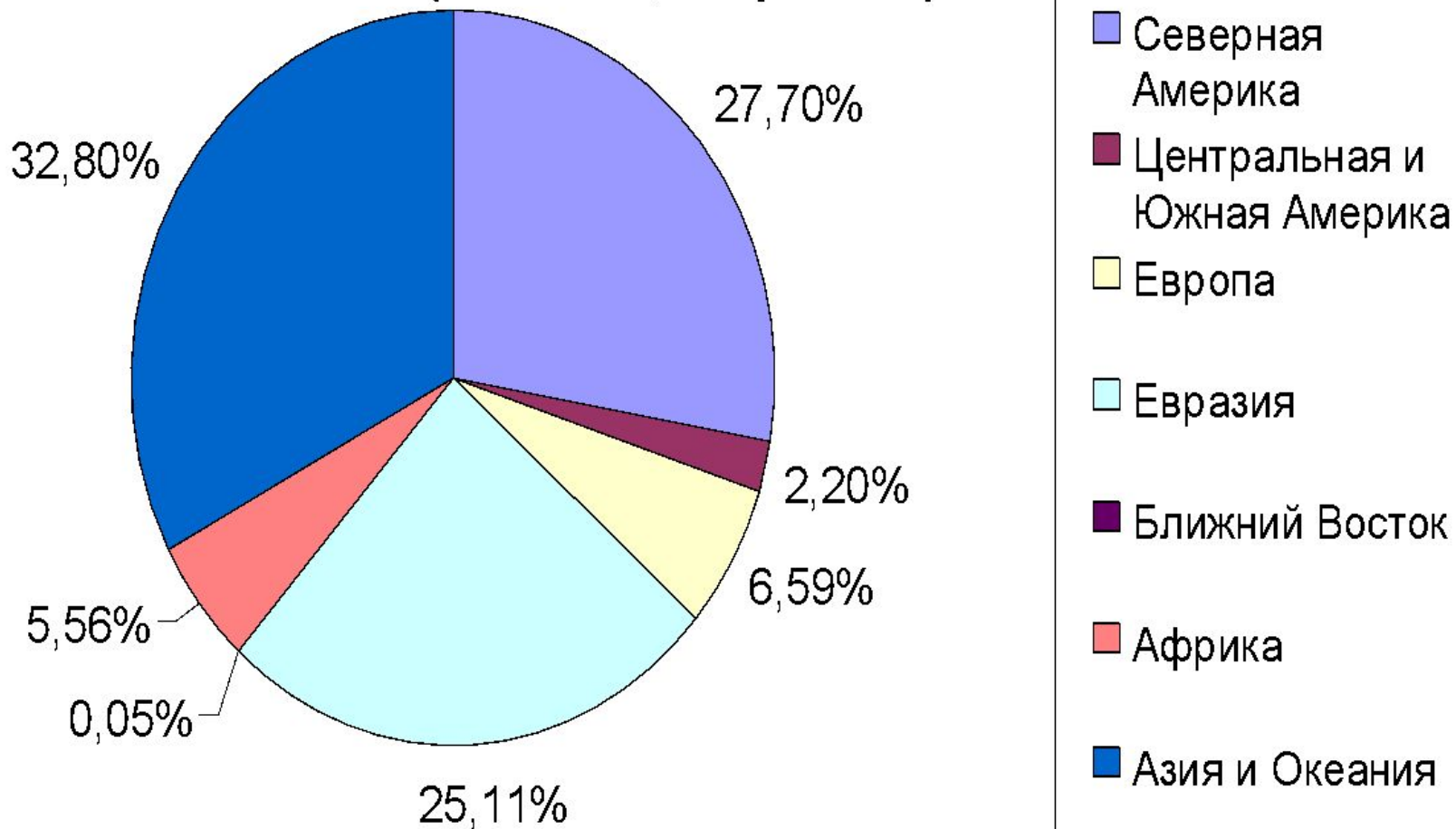
## Разведанные запасы нефти по регионам, 2008 (% от общемирового)



## Разведанные запасы природного газа по регионам, 2008 (% от общемирового)



## Разведанные запасы угля по регионам 2008 (% от общемирового)

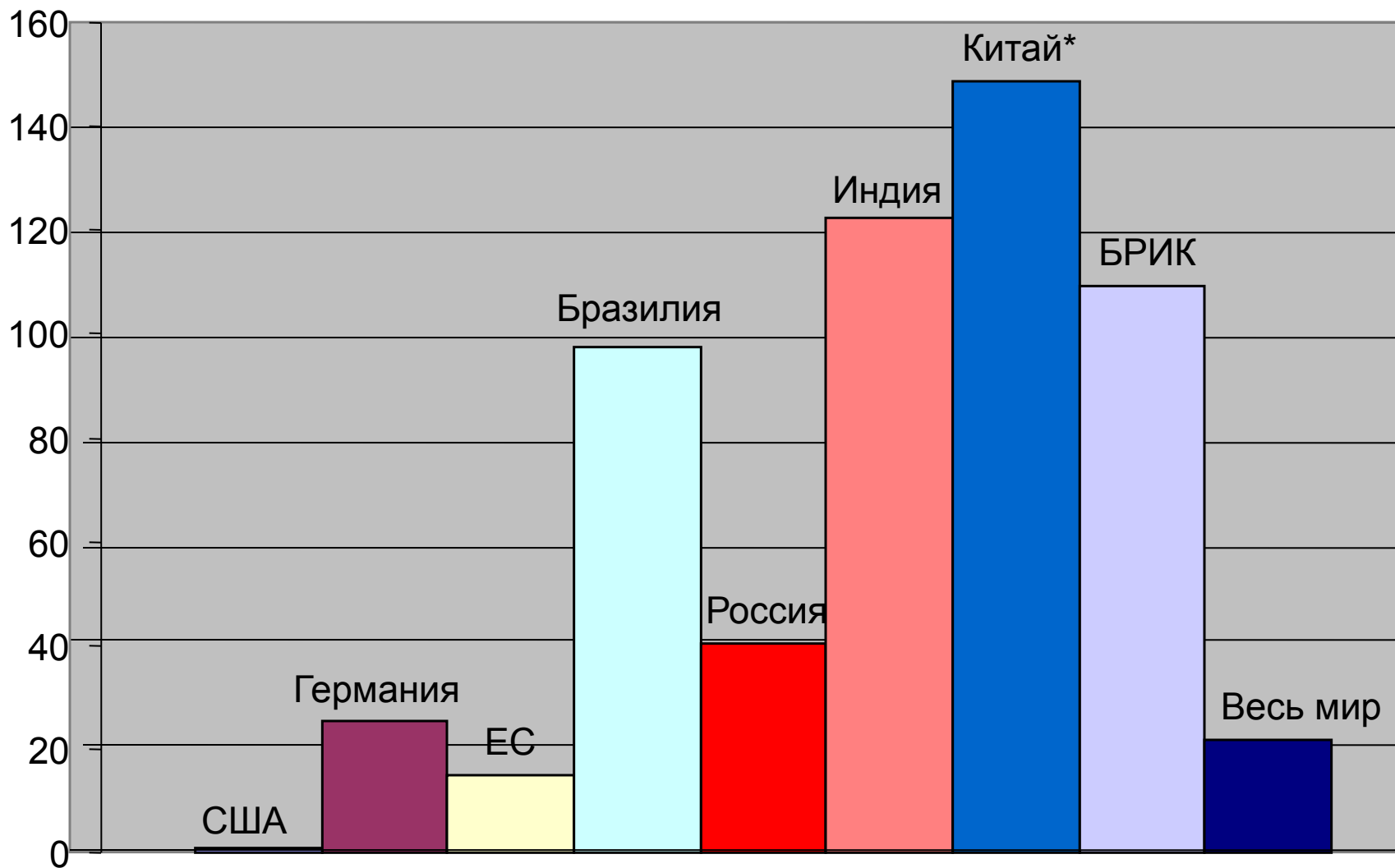


# Страны с наивысшим уровнем образования, 2005

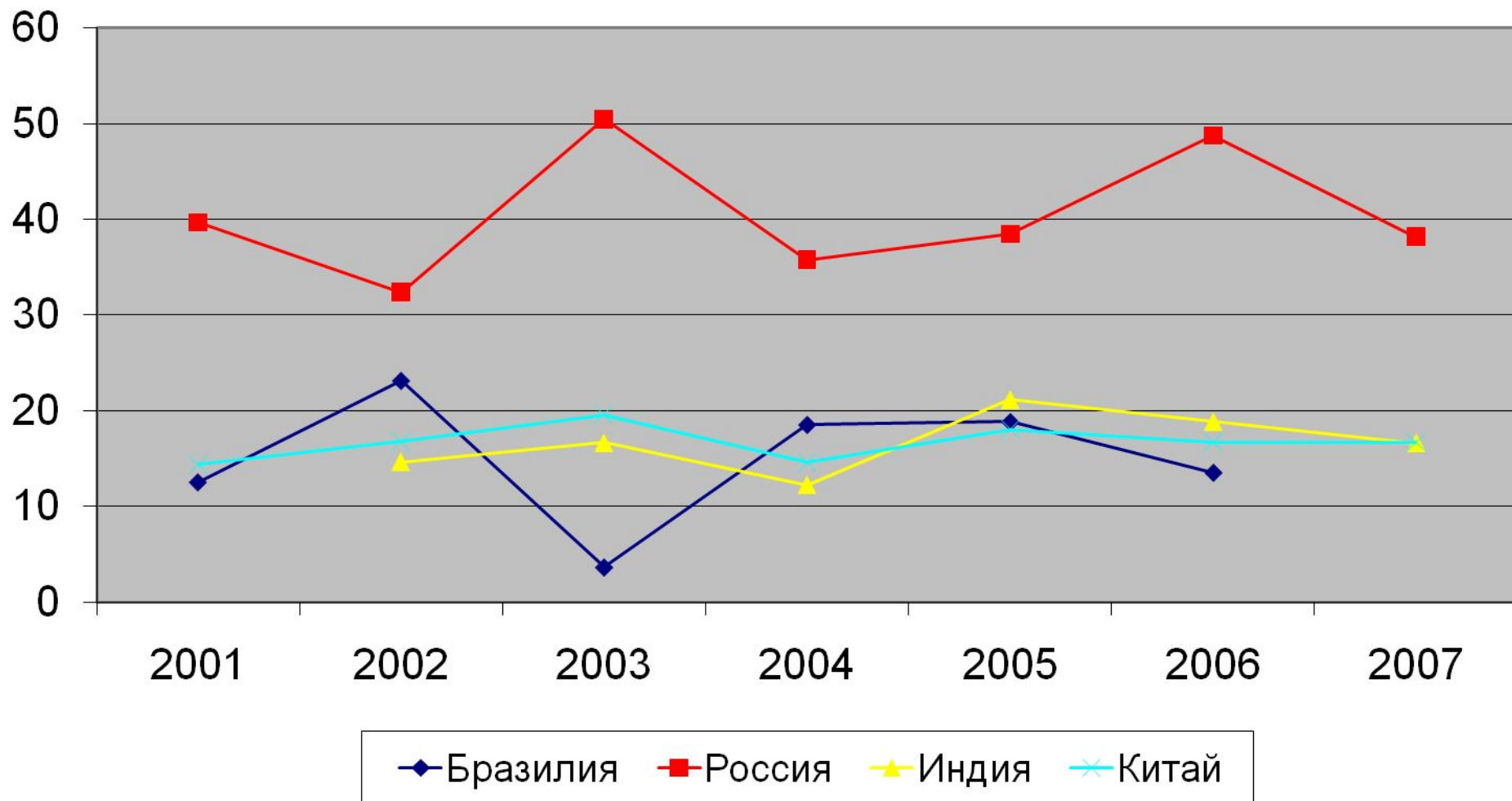
Рейтинг	Страна	Общее количество выпускников университетов	С высшим образованием % населения
1	Австралия	269,253	1.32
2	<b>Польша</b>	501,393	1.31
3	<b>Россия</b>	1,813,340	1.27
4	<b>Южная Корея</b>	602,701	1.25
5	Франция	664,711	1.09
6	Великобритания	633,042	1.05
7	<b>Украина</b>	470,873	1.00
8	США	2,557,595	0.86
9	Япония	1,059,386	0.83
10	<b>Румыния</b>	156,565	0.72
11	Нидерланды	106,684	0.65
12	Италия	379,933	0.65
13	Иран	366,321	0.54
14	<b>Филиппины</b>	387,108	0.47
15	Германия	343,874	0.42

Source: UNESCO

# Темпы роста капитализации мирового рыночного пространства, 2007

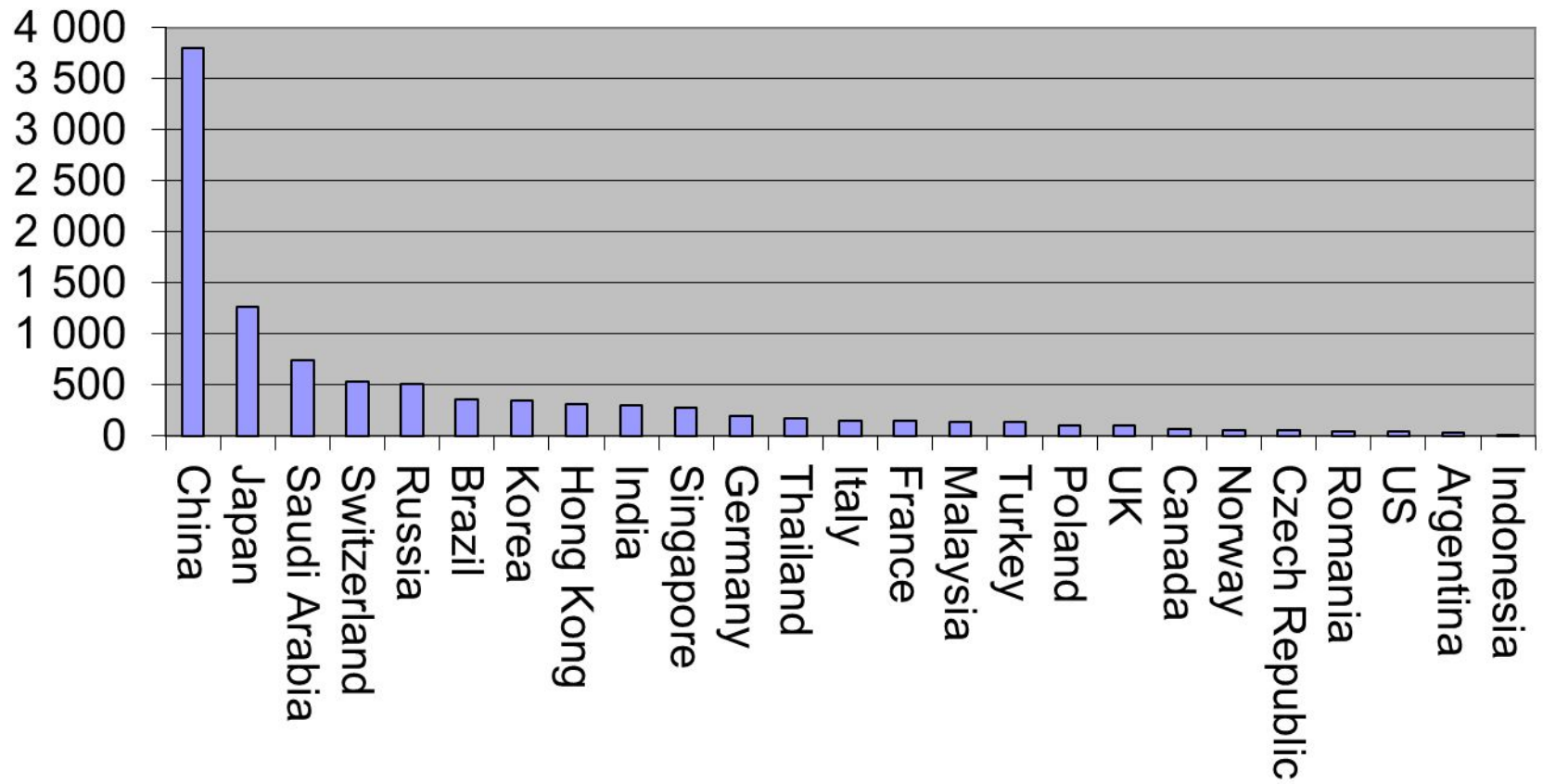


## Темп роста М2 (%) в БРИК

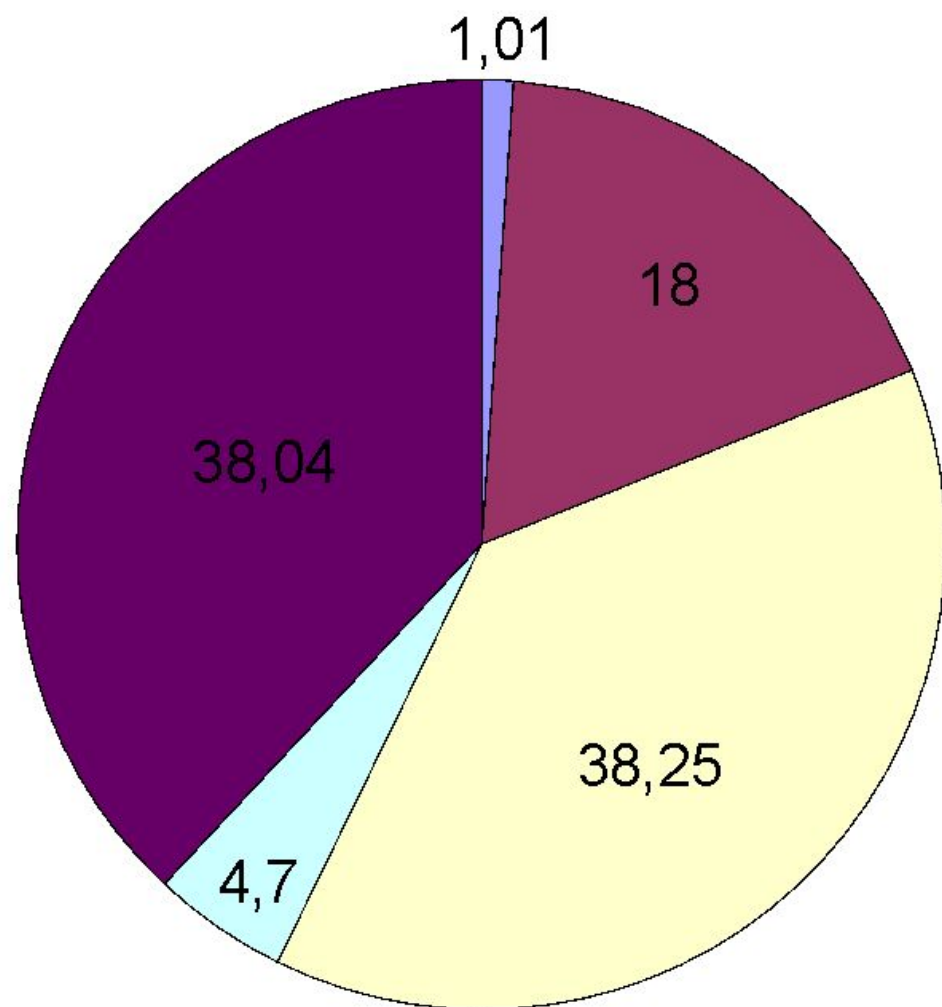




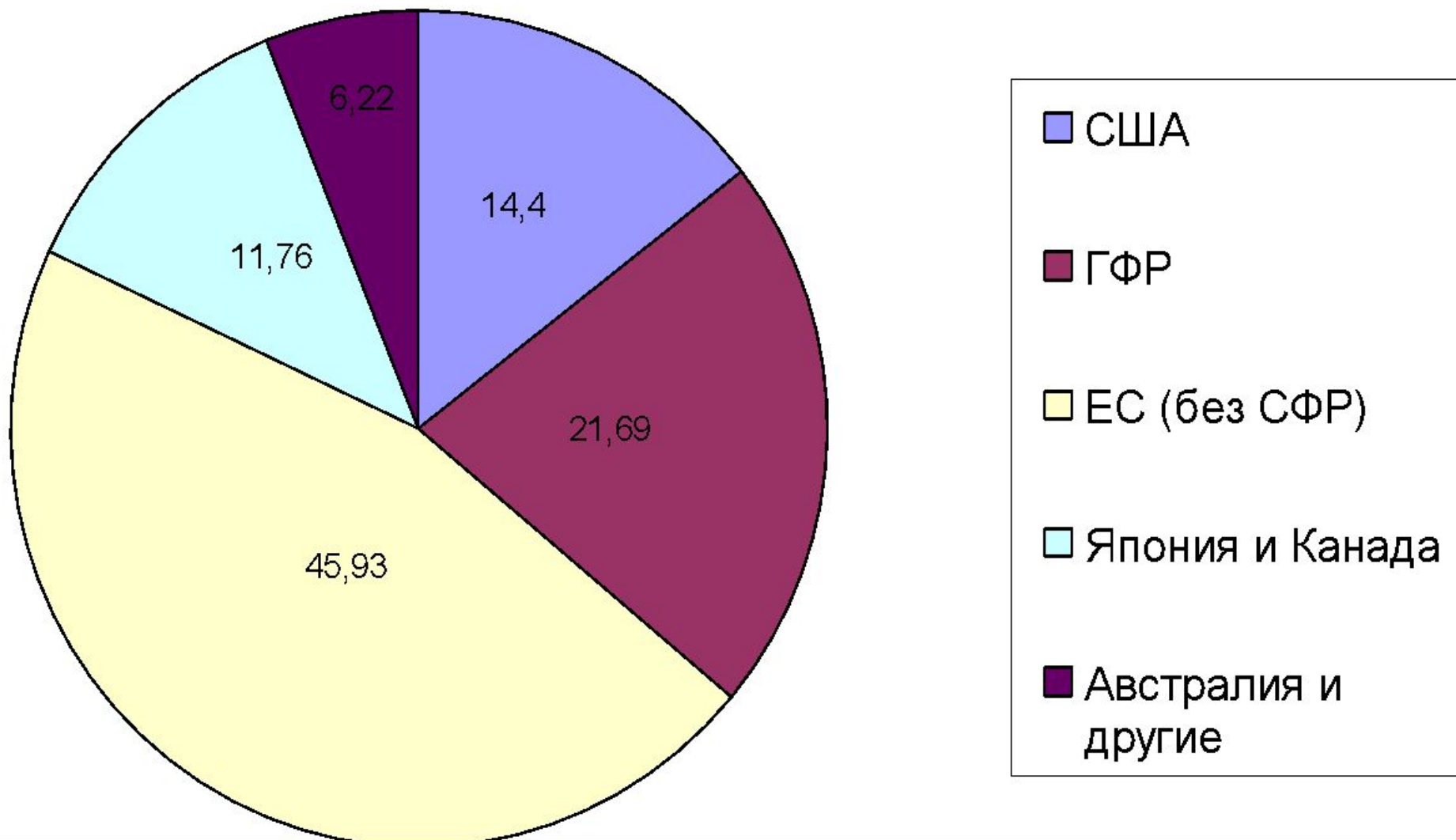
## Total Reserves (includes gold, current Billions of U.S. \$), January 2014



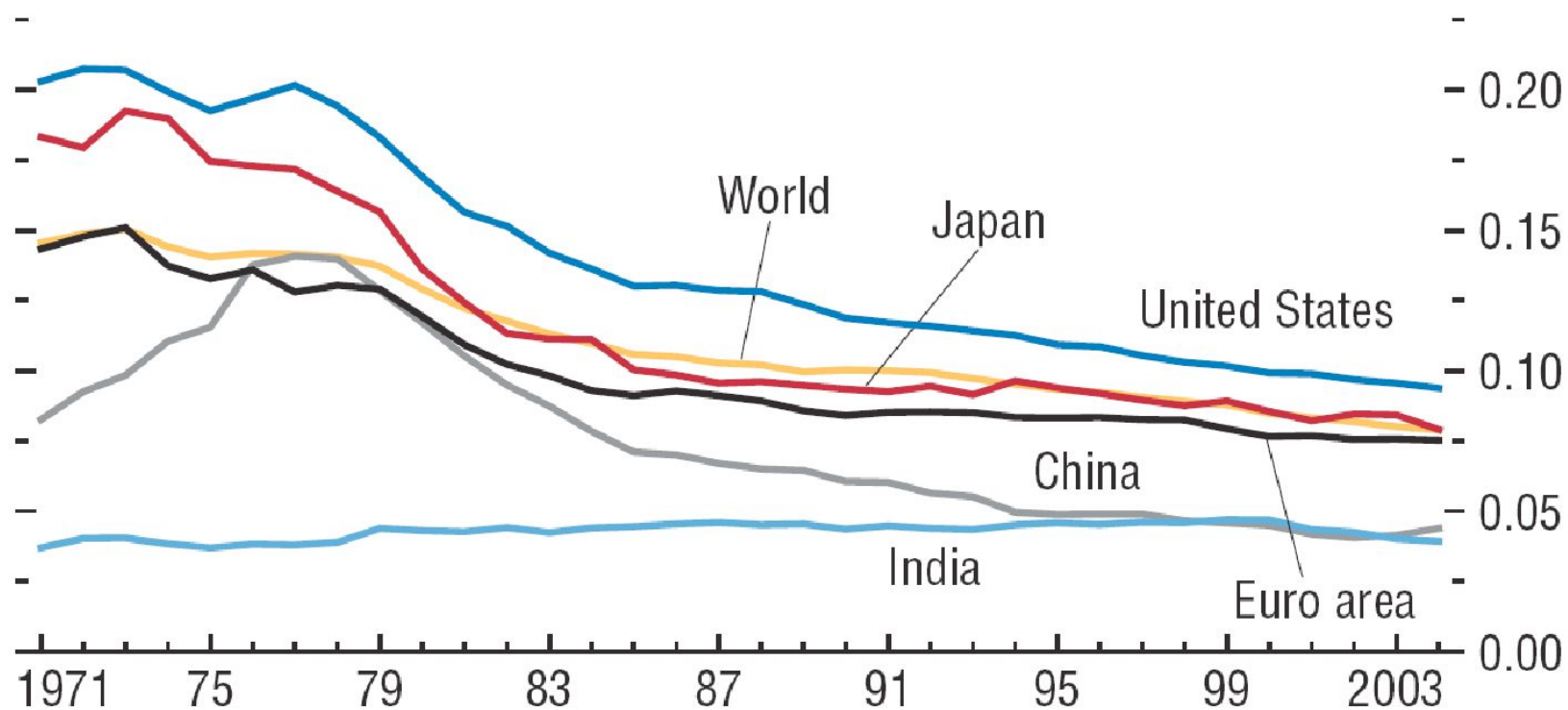
# Резервы в иностранной валюте (доля от мирового), 2007



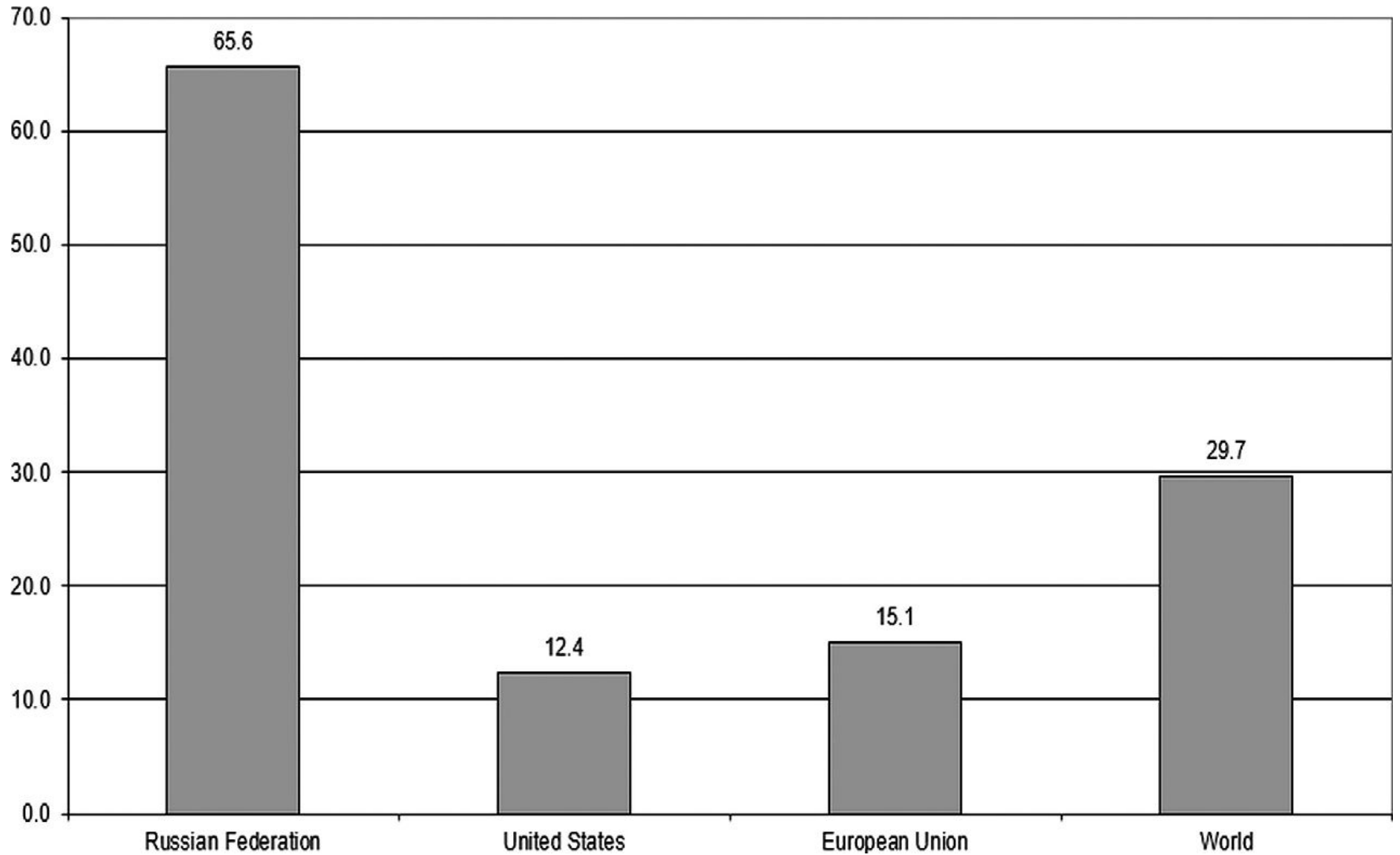
## Банковские активы (доля от мировых), 2006



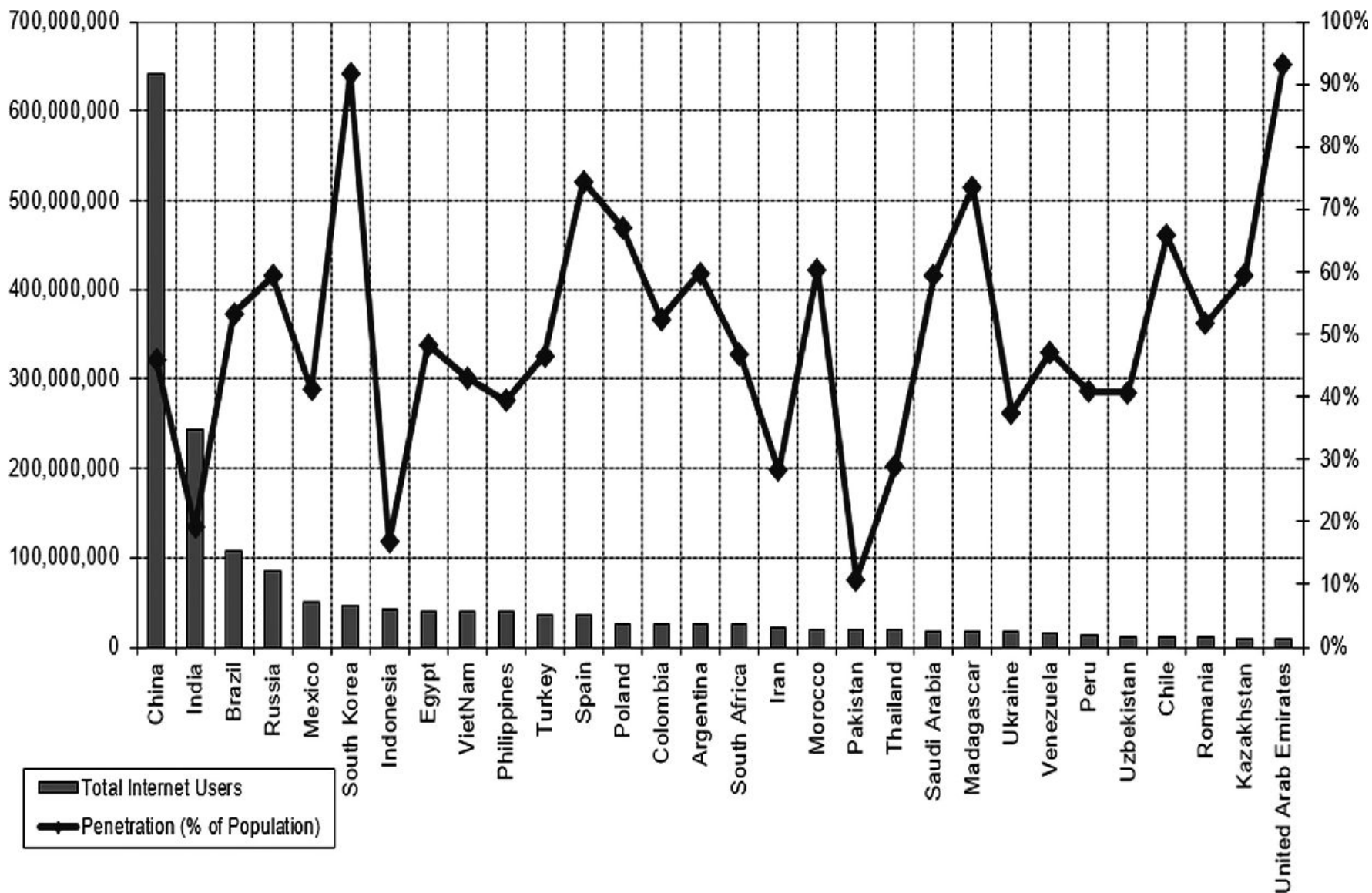
# Oil Consumption per Unit of Output (Kilograms per unit of real Gross Domestic Product PPP), 1974-2004



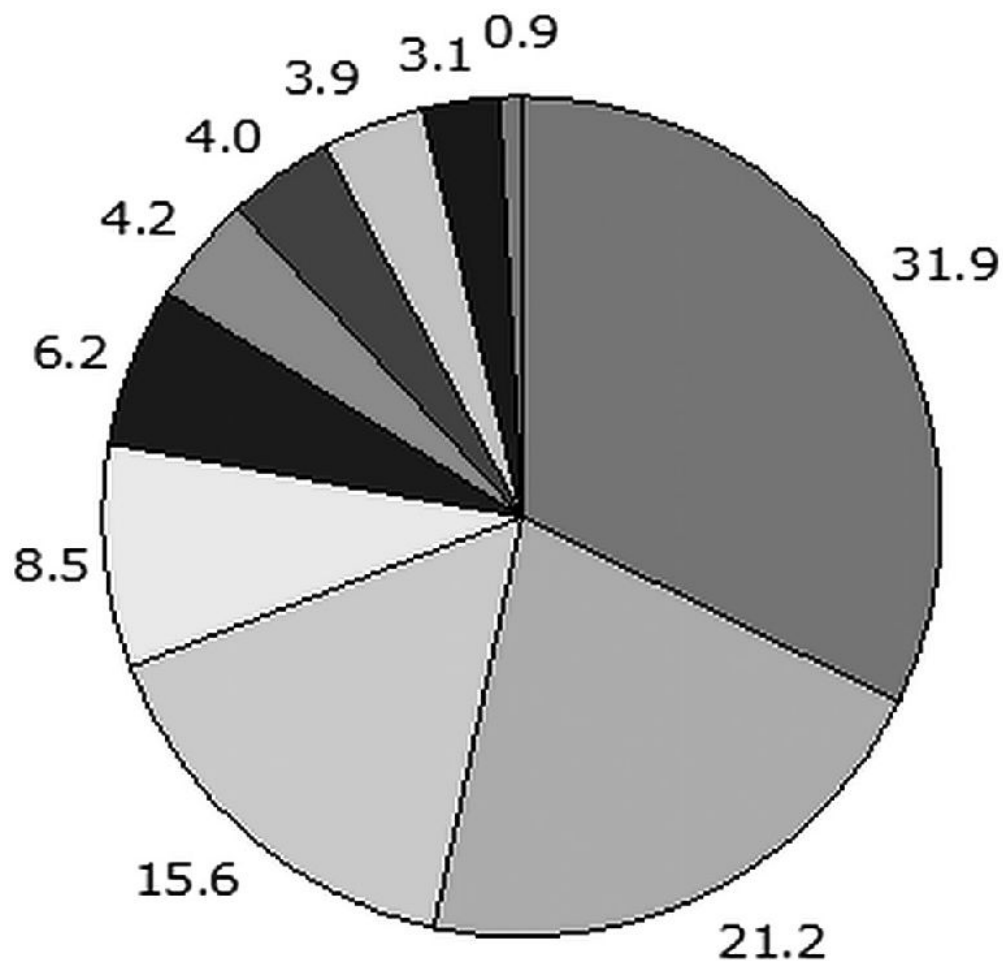
# Индекс потребительских цен в России, США ,ЕС и в мире, % роста в 2008-2013



# Пользователи интернета на ГФР (всего и степень проникновения)



# Приобретение имущества в США инвесторами из СФР (%)





# Отток прямых иностранных инвестиций по категориям стран (млн. долл. США), 1990-2013

