

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

И. В. Наумов

Methodical tools for assessing the implementation of the financial strategy of the territorial system

I. V. Naumov

The aim of this study is the development of methodological approaches for assessing the implementation of the financial strategy of the territorial system. The study reflects the methodological approaches used in practice to assess the implementation of financial strategies for territorial development, and their advantages and disadvantages. The author substantiates the necessity of using the tool of creating a balance model for obtaining accurate assessment of the implementation of the financial development strategy of the territory. This model shows the fullest reflection of the financial flows between the institutional sectors and financial institutions of the territorial system. The given tool allows to reveal the basic problems of financial development of public sector of economy, sector of house economy, commercial corporations, financial institutions and foreign organizations and to correct the financial strategy of territorial development according to the revealed problems. The novelty of the proposed methodological approach to assessing the implementation of the financial strategy for the development of the territorial system consists in, firstly, the ability to identify potential threats to the financial stability by the institutional sectors of the economy, through the study of the financial flows between them. Secondly, it consists in the possibility of justified formation of specific measures for stabilizing the financial development of institutional sectors and adjusting the financial strategy of the development of the territorial system, through using economic and mathematical tools for studying and forecasting the financial flows.

Keywords: financial strategy; matrix of financial flows; institutional sectors; regional system.

Целью работы является развитие методических подходов к оценке реализации финансовой стратегии территориальной системы. В работе отражены использующиеся на практике методические подходы к оценке реализации финансовых стратегий территориального развития, выявлены их преимущества и недостатки. Обоснована необходимость использования инструмента построения балансовой модели для получения более точных оценок реализации стратегии финансового развития территории, который позволяет наиболее полно отразить процессы движения финансовых потоков между институциональными секторами и финансовыми учреждениями территориальной системы. Данный инструмент позволяет выявить основные проблемы финансового развития государственного сектора экономики, сектора домашних хозяйств, коммерческих корпораций, финансовых учреждений и зарубежных организаций и скорректировать в соответствии с выявленными проблемами финансовую стратегию территориального развития. Новизна предложенного методического подхода к оценке реализации финансовой стратегии развития территориальной системы заключается в возможности выявления потенциальных угроз потери финансовой устойчивости институциональными секторами экономики благодаря исследованию процессов движения финансовых потоков между ними, а также в возможности обоснованного формирования конкретных мероприятий по стабилизации финансового развития институциональных секторов и внесения корректировок в финансовую стратегию развития территориальной системы в результате использования экономико-математического инструментария при исследовании и прогнозировании процессов движения финансовых потоков.

Ключевые слова: финансовая стратегия; матрица финансовых потоков; институциональные сектора; региональная система.

На сегодняшний день проблеме формирования стратегий социально-экономического и финансового развития территориальных систем различного уровня уделяется огромное внимание со стороны научных сообществ, органов государственной власти и местного самоуправления, бизнеса, жителей данных территориальных систем. Наряду со стратегиями регионов активно разрабатываются стратегии развития муниципалитетов. Большое внимание в последнее время уделяется формированию и финансовых стратегий территориальных систем. Уже наработаны теоретико-методологические и методические подходы к формированию данных стратегий и программ их реализации. Однако совершенно непроработанными остаются вопросы оценки реализации финансовых стратегий. Несмотря на достаточно большое количество исследований в данной области у научного сообщества до сих пор не сложилось единого методического подхода к оценке реализации финансовой стратегии развития территориальной системы. В

научной литературе представлены на данный момент два методических подхода к оценке реализации стратегии: экспертный и статистический. Рассмотрим особенности данных подходов, их преимущества и недостатки.

Представители *первого методического подхода* (О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка и др. [1]) предлагают оценивать реализацию стратегии территориального развития с помощью методов экспертных оценок. Данный методический подход сводится к балльной оценке достигнутых результатов развития территориальной системы в рамках реализации стратегических проектов и программ. Такой подход требует значительных затрат на проведение оценки, поскольку для ее осуществления привлекаются эксперты в данной области. К тому же получаемые в результате использования данного метода оценки являются достаточно субъективными, так как привлекаемые к такой работе эксперты должны обладать должной квалификацией, знаниями процессов, протекающих на территории, должны уметь правильно расставлять приоритеты ее социально-экономического и финансового развития. Экспертные оценки являются неизбежно субъективными, поэтому не дают точной оценки реализации стратегии развития территориальной системы.

Представители *второго методического подхода* (О. А. Карлова, В. В. Зиновчук, Н. В. Зиновчук, О. В. Скидан и др.) предлагают проводить оценку реализации стратегий территориального развития через степень достижения стратегических целей, что, в свою очередь, определяется с помощью критериев управления территорией [2]. Для измерения результатов реализации стратегии они используют следующие инструменты:

- базовые секторальные индикаторы (индикаторы уровня экономического развития, индикаторы уровня социального развития, индикаторы уровня экологической безопасности);
- индикаторы межсекторального развития;
- интегральные индикаторы качества жизни;
- дополнительные показатели и дополнительные качественные характеристики [3].

Преимуществом данного подхода является исследование реально достигнутых результатов стратегического развития территории, возможность сравнения различных территориальных

систем, реализующих стратегию на основе официально публикуемой статистической информации. Однако оценка стратегии, основанная только на показателях результативности, получается недостаточно полной из-за практики сбора неточных, а зачастую недостоверных статистических данных органами Госкомстата. Необходимо также отметить и тот факт, что не всегда анализируемые в рамках оценки реализации стратегии индикаторы социально-экономического и финансового развития территории достигаются в результате реализации стратегических программ и проектов. Достигнутые результаты территориального развития могут быть обусловлены и проводимой социально-экономической и финансовой политикой государства, результатами развития хозяйствующих субъектов на территории и др. Поэтому при оценке реализации стратегии территориальных систем при таком подходе необходимо выявлять, каким образом реализуемые программы и проекты оказали влияние на достигнутые результаты, что представляет собой достаточно сложную задачу.

Отдельные авторы в рамках данного подхода при оценке реализации стратегии рассматривают вопросы оценки результативности стратегического управления. В данной области известны работы С. А. Глазьева, Б. С. Жихаревича, С. Н. Юрковой, В. Е. Рохчина, В. Б. Зотова, М. В. Васильевой, Е. Л. Чеклауковой, О. В. Середы и др. В качестве одного из главных критериев результативности стратегического управления ими рассматривается экономичность работы аппарата управления, реализующего стратегию. В частности, О. В. Середа отмечает важность проведения комплексной оценки эффективности стратегического управления развитием территориальной системы, а для этого необходимо, по мнению автора, исследование затрат на стратегическое управление [4].

При оценке реализации стратегий развития территориальных систем многими исследователями делались попытки объединения двух представленных методических подходов. В частности, для комплексного исследования стратегий развития российских городов МЦСЭИ «Леонтьевский центр» (Б. С. Жихаревичем, Н. Б. Жунда, И. А. Корелиной, Л. Э. Лимоновым, О. В. Русецкой) и Институтом экономики города (Г. Ю. Ветровым, Д. В. Визгаловым, Д. В. Шаниным, Н. И. Шеверовым) была использована методика на основе методов статистического анализа и экспертной оценки. Основным преимуществом данной методики является ее комплексность. В методике учитываются множество факторов, оказывающих влияние на финансовое и социально-экономическое развитие территориальной системы. При этом исследовались только «наиболее общие для территорий параметры. Она не предусматривала более детального и глубокого анализа, насколько реализация стратегического плана повлияла на уровень финансового и социально-экономического развития территории и уровень жизни населения, предполагалось, что данный информационный анализ должен проводиться согласно системе индикаторов, определенной в каждом отдельно взятом стратегическом плане» [5]. К тому же в данной методике делался упор на экспертную оценку по исследуемым индикаторам, в результате чего оценка результатов реализации стратегии носит весьма субъективный характер.

Для получения объективных результатов оценки реализации стратегии необходимо, по мнению автора, выполнять анализ статистических показателей и использовать экономико-математический инструментарий, в частности корреляционный анализ и множественный регрессионный анализ по методу наименьших квадратов. Данный инструмент позволит оценить именно те результаты, что обусловлены реализацией стратегических программ и проектов.

Автор разделяет взгляды ученых о необходимости определения результативности стратегического управления при оценке реализации стратегии территориального развития и считает, что оценка эффективности принимаемых решений, а также оценка последствий социально-экономического и финансового развития территориальной системы должны быть просчитаны органами власти еще до утверждения стратегического плана. Поэтому предлагаемый методический подход заключается в выявлении с

помощью методов экономико-математического моделирования зависимостей между параметрами финансового и социально-экономического развития территории и управляющими воздействиями органов власти в рамках стратегических программ и проектов. Установленные взаимосвязи, а также их направление (положительное или отрицательное) позволят делать вывод об эффективности принятых управленческих решений органами власти и намечать ряд дальнейших мероприятий по реализации стратегии.

Необходимо также при оценке реализации финансовых стратегий территориального развития использовать прежде всего балансовые методы (методы межотраслевого баланса, методы формирования матрицы движения финансовых потоков и т. д.). Они позволяют выявить тенденции ослабления финансовой устойчивости территориальных систем различного уровня, обострения диспропорций распределения финансовых потоков между институциональными секторами, сопровождающиеся массовым вывозом капитала за рубеж, снижением поступлений налоговых платежей в бюджеты разных уровней, нарастанием просроченной задолженности юридических и физических лиц, снижением объемов инвестиций для реализации важнейших государственных проектов и социальных программ и т. д.

Выявленные в результате использования такого подхода к оценке реализации финансовой стратегии диспропорции помогут выработать механизмы их регулирования, своевременного принятия управленческих решений по доработке стратегических программ и проектов. Формирование балансовых моделей при оценке финансовых стратегий развития территорий позволит анализировать взаимосвязи различных институциональных секторов, выявлять сдвиги и диспропорции в их развитии, а также определять возможные механизмы их сглаживания. Главное преимущество такого метода состоит в возможности оценки последствий управляющих воздействий федерального и регионального правительств по стабилизации социально-экономических процессов [6].

В соответствии с предлагаемым методическим подходом к оценке реализации финансовой стратегии **алгоритм формирования балансовой модели** – матрицы финансовых потоков между институциональными секторами в территориальной системе – включает следующие этапы:

- 1. Сбор статистических данных оборотной ведомости по счётам бухгалтерского учета по форме 101** кредитных учреждений, зарегистрированных на территории региона. Как показали ранние исследования [7, 8], наиболее оптимальным подходом к формированию матрицы движения финансовых потоков является подход «снизу», при котором на основе систематизации и обработки первичной информации бухгалтерского учета, отражающей взаимодействие кредитных учреждений с другими институциональными секторами (финансовыми и нефинансовыми корпорациями, государственным управлением, домашними хозяйствами и остальным миром) формируется равновесная модель движения финансовых потоков между секторами, которая в дальнейшем позволит выявить диспропорции движения финансовых потоков.

- 2. Систематизация собранных данных по активам и пассивам (обязательствам) институциональных секторов и по исследуемым направлениям движения финансовых потоков:**

- монетное золото и драгоценные металлы;
- наличная валюта;
- краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные депозиты;
- акции и другие формы участия в капитале;
- долговые ценные бумаги (облигации, векселя, права требований); кредитование различных институциональных секторов, в том числе зарубежных;
- производные финансовые инструменты; дебиторская и кредиторская задолженность, в том числе просроченная;
- различные хозяйственные операции по управлению имуществом, материалами, запасами и т. д. (рис. 1, 2).

Даже формируемая статистическая база данных по методологии Системы национальных счетов, которая используется ис-

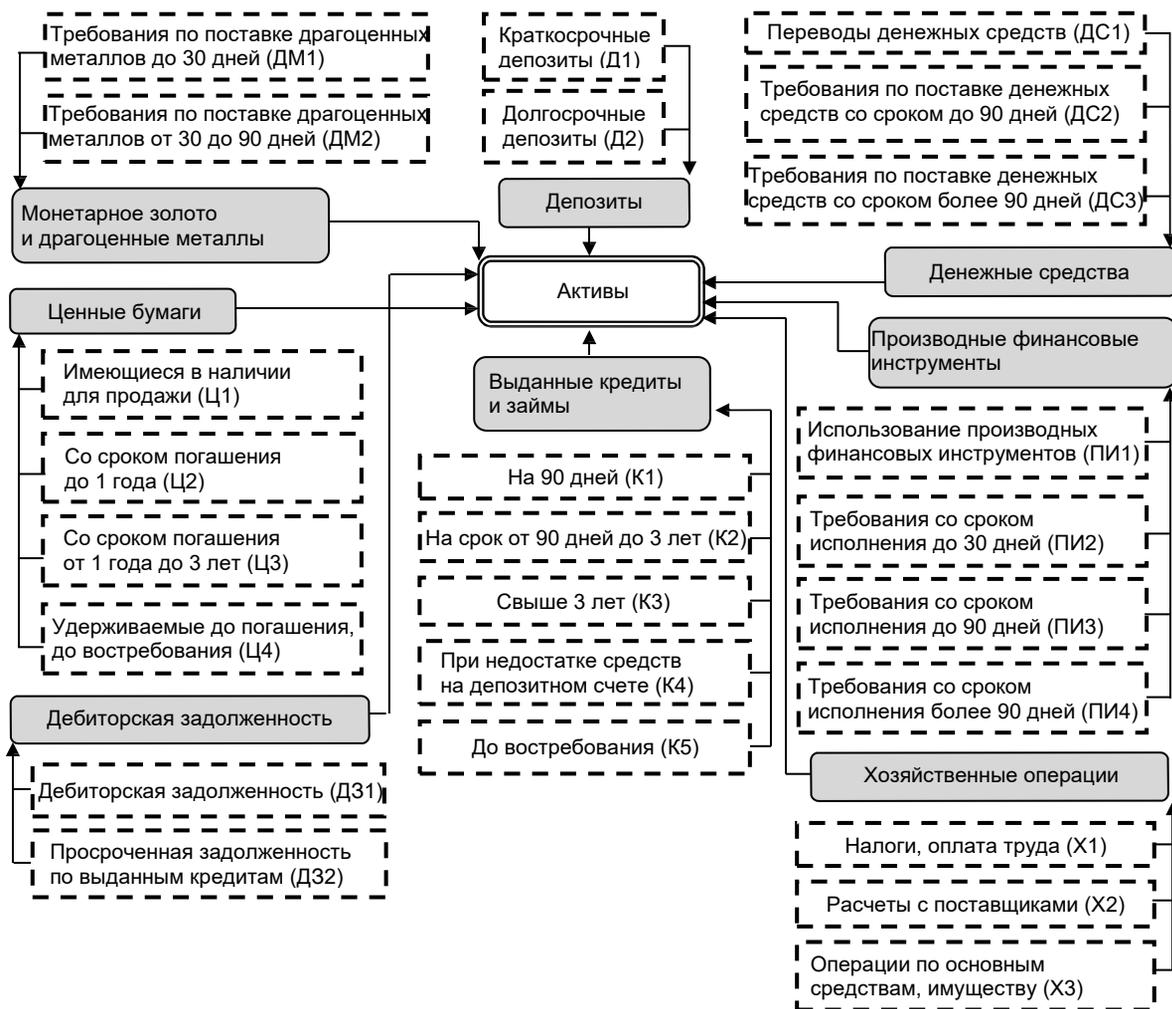


Рисунок 1. Структура финансовых активов институционального сектора.

следователями для анализа развития данных институциональных секторов, не позволяет оценить итоги их финансового развития из-за непроработанного в методологии СНС финансового счета, характеризующего движение финансовых потоков между секторами. Необходимость исследования финансового развития институциональных секторов территориальной системы обусловлена прежде всего тем, что данные секторы тесно взаимосвязаны друг с другом и угроза потери финансовой устойчивости одного сектора может привести к финансовому кризису других. Именно поэтому при оценке реализации финансовых стратегий территориальных систем должна исследоваться сбалансированность развития каждого сектора. Представленный методический подход, в основу которого заложено формирование балансовой модели (матрицы) движения финансовых потоков между институциональными секторами, позволяет не только анализировать сбалансированность данных секторов, но и выявлять негативные тенденции их финансового развития в результате реализации финансовой стратегии.

Согласно формируемой матрице движения финансовых потоков, изменения финансовых активов одного сектора приводят к пропорциональному изменению активов других секторов в рамках инструмента, по которому происходит движение финансовых потоков. Так, отрицательные значения в движении финансовых активов по сектору означают отток денежных средств по данному институциональному сектору, связанный с приобретением финансовых активов других секторов. Приток же средств по финансовым обязательствам по сектору означает, с одной стороны, приток денежных средств данному сектору, а с другой – рост его обязательств перед другими секторами. В результате

такого представления матрицы движения финансовых потоков на территории вскрываются основные проблемы финансового развития институциональных секторов, которые были скрыты при простом статистическом анализе динамики финансово-экономических показателей развития территориальной системы.

3. **Выявление взаимосвязей между институциональными секторами, участвующими в распределении финансовых потоков на территории** с использованием методов вероятностно-статистического, эконометрического моделирования. Предполагаемым результатом данного этапа должно стать формирование системы взаимосвязанных уравнений, отражающих особенности распределения финансовых потоков по каждому финансовому активу и обязательству между финансовыми учреждениями региона и другими его институциональными секторами.

В результате регрессионного анализа с использованием метода наименьших квадратов должна сформироваться многоуровневая иерархическая модель движения финансовых потоков с установленными причинно-следственными взаимосвязями между секторами, изменение которых станет основой для выявления необходимых доработок стратегических программ и проектов финансовой стратегии.

4. **Исследование реализованных стратегических проектов и программ финансового развития территориальной системы**, анализ затраченных на реализацию стратегических проектов и программ финансовых ресурсов, анализ достигнутых результатов, индикаторов выполнения намеченных стратегией планов.

5. **Формирование экономико-математической модели**, описывающей взаимосвязь затраченных на реализацию стратегии финансовых ресурсов и сформированной в результате систе-

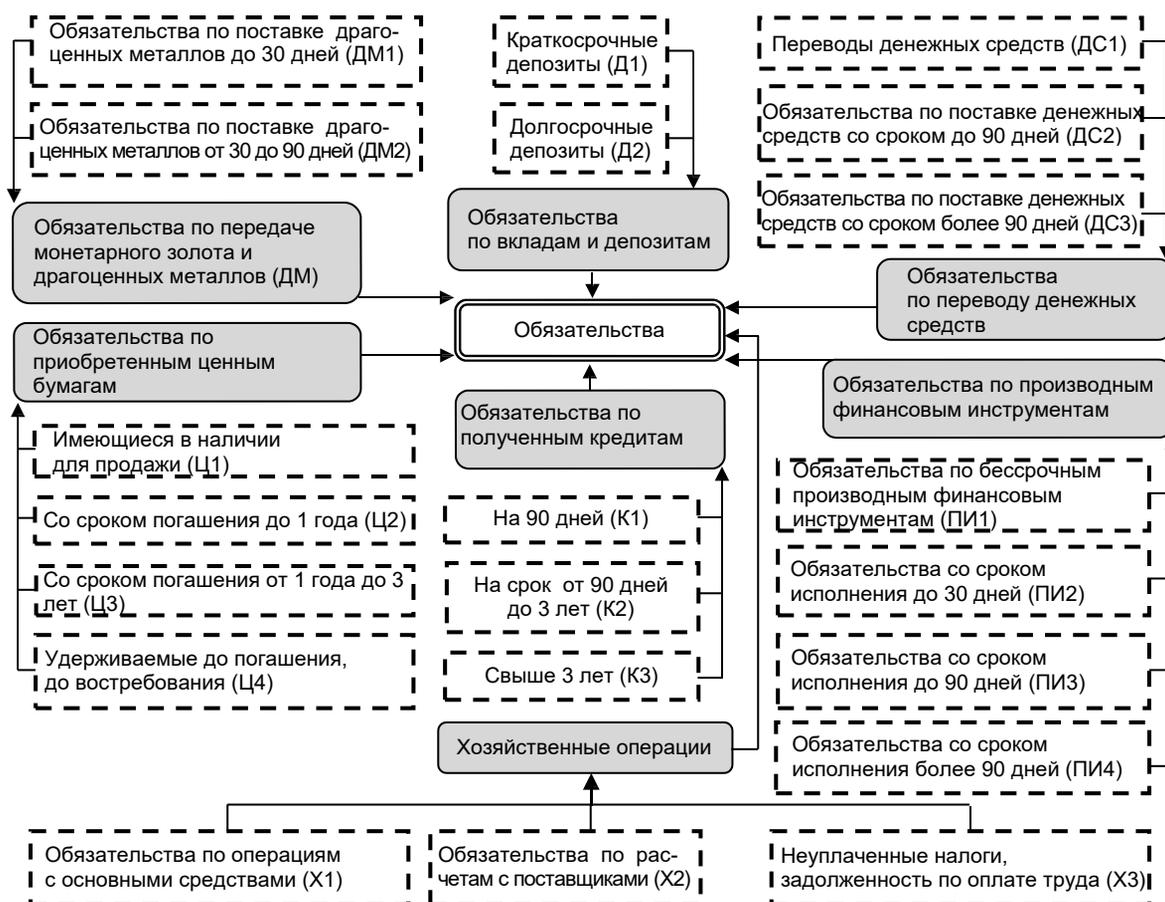


Рисунок 2. Структура обязательств институционального сектора.

мы распределения финансовых потоков между институциональными секторами.

6. **Оценка точности и достоверности построенной модели, тестирование ее адекватности наблюдаемым тенденциям** в процессах движения финансовых потоков между институциональными секторами на исследуемой территории. Предполагаемым результатом данного этапа должны стать корректировка разработанной экономико-математической модели и выявление связи между сформировавшейся системой распределения финансовых потоков и принятыми управленческими решениями по реализации финансовой стратегии [9, 10].

С помощью регрессионного анализа на данном этапе:

- исследуются управленческие воздействия по реализации стратегических программ, оказавшие наибольшее влияние на процессы движения финансовых потоков между институциональными секторами;
- отсекаются управленческие воздействия, оказавшие незначительное влияние;
- выявляются управленческие воздействия, которые привели к нежелательным последствиям при реализации финансовой стратегии. Это необходимо для дальнейшей корректировки стратегических проектов и программ реализации финансовой стратегии территориального развития и исключения данных управленческих решений.

7. **Имитационное моделирование** – прогнозирование возможных вариантов трансформации матрицы финансовых потоков между институциональными секторами на территории в результате предполагаемой корректировки принимаемых управленческих решений по корректировке реализуемых стратегических проектов и программ.

Предполагаемым результатом данного этапа должно стать формирование прогнозных сценариев перераспределения финансовых потоков между институциональными секторами в

территориальной системе. Процедура имитационного моделирования заключается:

- в прогнозировании всевозможных изменений в движении финансовых потоков как внутри сектора, так и между секторами;
- в оценке последствий от данных изменений, предполагает формирование самых разнообразных сценариев возможной трансформации матрицы финансовых потоков и выявление основополагающих факторов, генерирующих такие изменения, т. е. управленческих решений по реализации стратегических проектов и программ.

В результате на данном этапе осуществляется не только оценка реализации финансовой стратегии территориальной системы, достижение ее основных параметров и индикаторов, но и определяются направления ее корректировки и, главное, оптимальные управленческие решения, способные более эффективно реализовать намеченные стратегией планы финансового развития территории.

В зарубежной литературе при оценке реализации стратегий любого хозяйствующего объекта, будь то территориальная система или предприятие, наибольшее внимание уделяется исследованию управляющих воздействий, которые оказывают влияние на ход реализации стратегии, а также многовариантному прогнозированию процессов реализации стратегии, которые часто реализовываются с помощью сценарного моделирования. Данный подход развивали Д. Медоуз, Й. Рандерс, Ф. Звиски, П. Вак, П. Шварц, Кис ван дер Хайден, Годэ, Хаукен, Огилви, К. Ч. Абт, Р. Н. Фостер и Р. Г. Ри, Т. Л. Саати, Д. Е. Белл, Меркхофер, Киней, А. Тверски, Д. Канеман, Д. Мерсе, Буржуа, Шумахер, М. Портер и др. Еще в 1980-х гг. представители Стенфордской школы – П. Вак, П. Шварц, Кис ван дер Хайден и др. – при разработке стратегий и их дальнейшей оценке рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в будущем, с учетом которых стало бы возможным принятие правильных и ответственных

ных управленческих решений. Ими были предложены переменные, изменение которых оказывало бы влияние на реализацию стратегий («управляемые переменные») [11, 12].

Поиск оптимальных управленческих решений является важным результатом оценки реализации финансовой стратегии территориальной системы, поскольку позволяет наиболее эффективно скорректировать реализуемые стратегические программы и проекты и повысить сбалансированность финансово-развития институциональных секторов на территории.

Таким образом, предложенный методический подход к оценке реализации финансовой стратегии территориальной системы позволяет глубже оценить результаты реализации финансовой стратегии территориальной системы, представить целиком картину движения финансовых ресурсов между институциональными секторами домашних хозяйств, финансовых и нефинансовых корпораций, сектором государственного управления и иностранных учреждений и в результате использования принципа балансового распределения финансовых потоков оценить угрозы развития данных секторов. Такой подход позволяет не только оценить финансовую стратегию территориальной системы, но и скорректировать реализуемые стратегические программы и проекты с учетом выявленных оптимальных управленческих решений.

Новизна предложенного методического подхода к оценке реализации финансовой стратегии развития территориальной системы заключается в возможности выявления потенциальных угроз потери финансовой устойчивости институциональными секторами экономики благодаря исследованию процессов движения финансовых потоков между ними, а также в возможности обособленного формирования конкретных мероприятий по стабилизации финансового развития институциональных секторов и внесения корректировок в финансовую стратегию развития территориальной системы в результате использования экономико-математического инструментария при исследовании и прогнозировании процессов движения финансовых потоков. Предложенный подход позволит оценить диспропорции финансового развития институциональных секторов территориальной системы, спрогнозировать их дальнейшую динамику и выработать механизмы сглаживания выявленных проблем, корректировки финансовой стратегии территориального развития.

Статья подготовлена в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН на 2017–2019 гг., номер темы 0404-2015-0013 в ИСГЗ ФАНО.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегическое планирование. Киев: ПАУСИ, 2007. С. 72–73.
2. Карлова О. А. Формирование стратегии социально-экономического развития города. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2012/5/13karkov.pdf
3. Стратегия развития г. Житомир на период до 2020 г. (проект) / под ред. В. Зиновчука. Житомир: Фонд Заславского, 2010. 64 с.
4. Середина О. В. Исследование подходов к оценке стратегического управления развитием городов // Молодой ученый. 2013. № 2. С. 182–185.
5. Маковкина С. А. Методические подходы к оценке городского стратегического

- ского планирования // Муниципалитет: экономика и управление. 2012. № 2 (3). С. 39–47.
6. Татаркин Д. А., Сидорова Е. Н., Трынов А. В. Теория построения и перспективы использования балансовой модели финансовых потоков // Журнал экономической теории. 2015. № 3. С. 62–75.
7. Наумов И. В. Основные диспропорции движения финансовых потоков в региональных территориальных системах // Изв. УрГЭУ. 2016. № 5 (67). С. 29–39.
8. Наумов И. В. Теоретико-методологический подход к формированию матрицы финансовых потоков региональной территориальной системы // Журнал экономической теории. 2016. № 3. С. 171–188.
9. Кочкина Е. М., Радковская Е. В., Дроботун М. В. Многомерные статистические методы в исследовании показателей конкурентоспособности территории // Изв. УрГЭУ. 2016. № 2 (64). С. 87–98.
10. Радковская Е. В. Математические методы в современных экономических исследованиях // Вестник ЮГУ. 2015. № S2 (37). С. 37–40.
11. Peter Schwartz. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. URL: http://www.amazon.com/Peter_Schwartz/e/B000APCEM2/ref=ntt_athr_dp_pel_1
12. Wack P. Scenarios: shooting the rapids // Harvard business review. 1985. № 63(5). P. 139–150.

REFERENCES

1. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Tertichka V. V. 2007, *Strategicheskoe planirovanie* [Strategic planning], Kiev, pp. 72–73.
2. Karlova O. A. *Formirovanie strategii social'no-ekonomicheskogo razvitiya goroda* [Formation of the strategy of social and economic development of the city]. Available at: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2012/5/13karkov.pdf
3. Zinovchuk V. 2010, *Strategiya razvitiya goroda Zhitomir na period do 2020 g. (proekt)* [Strategy of development of the city of Zhitomir for the period until 2020 (draft)], Zhitomir, 64 p.
4. Sereda O. V. 2013, *Issledovanie podhodov k otsenke strategicheskogo upravleniya razvitiem gorodov* [Study of approaches to assessing the strategic management of urban development]. *Moloday uchenyj* [Young Scientist], no. 2, pp. 182–185.
5. Makovkina S. A. 2012, *Metodicheskie podhody k otsenke gorodskogo strategicheskogo planirovaniya* [Methodical approaches to the evaluation of urban strategic planning]. *Municipalitet: ekonomika i upravlenie* [Municipality: economics and management], no. 2 (3), pp. 39–47.
6. Tatarin D. A., Sidorova E. N., Trynov A. V. 2015, *Teoriya postroeniya i perspektivy ispol'zovaniya balansovoy modeli finansovykh potokov* [Theory of construction and prospects for using the balance model of financial flows]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Russian Journal of Economic Theory], no. 3, pp. 62–75.
7. Naumov I. V. 2016, *Osnovnye disproporcii dvizheniya finansovykh potokov v regional'nykh territorial'nykh sistemah* [Main disproportions in the financial flows in regional territorial systems]. *Izv. UrGEU* [Journal of the Ural State University of Economics], no. 5(67), pp. 29–39.
8. Naumov I. V. 2016, *Teoretiko-metodologicheskii podhod k formirovaniyu matritsy finansovykh potokov regional'noy territorial'noy sistemy* [Theoretical and methodological approach to the formation of the matrix of financial flows of the regional territorial system]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Russian Journal of Economic Theory], no. 3, pp. 171–188.
9. Kochkina E. M., Radkovskaya E. V., Drobotun M. V. 2016, *Mnogomernye statisticheskie metody v issledovanii pokazateley konkurentosposobnosti territorii* [Multidimensional statistical methods in the study of competitiveness indicators of the territory]. *Izv. UrGEU* [Journal of the Ural State University of Economics], no. 2(64), pp. 87–98.
10. Radkovskaya E. V. 2015, *Matematicheskie metody v sovremennykh ekonomicheskikh issledovaniyakh* [Mathematical methods in modern economic research]. *Vestnik YuGU* [Bulletin of Ugra State University], no. S2(37), pp. 37–40.
11. Peter Schwartz. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Available at: http://www.amazon.com/Peter_Schwartz/e/B000APCEM2/ref=ntt_athr_dp_pel_1
12. Wack P. 1985, Scenarios: shooting the rapids. *Harvard business review*, no. 63(5), pp. 139–150.

Илья Викторович Наумов,
 Iliya_naumov@list.ru
 Институт экономики УрО РАН
 Россия, Екатеринбург, ул. Московская, 29

Ilya Viktorovich Naumov,
 Iliya_naumov@list.ru
 Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS
 Ekaterinburg, Russia