

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Билеты «Диагностика человеческого потенциала и HR-аналитика» — пробный билет

Один полный билет из пособия — посмотрите формат перед покупкой: обложка-конспект, тезисы для повторения и развёрнутый ответ. В полном пособии — все 43 билета, 262 страницы.

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

МГИМО МИД России · магистратура

ПРОГРАММА

«Диагностика человеческого потенциала и HR-аналитика», 39.04.01 «Социология»



ДИАГНОСТИКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА И HR-АНАЛИТИКА · БИЛЕТ С01 · ДЕМО

Долгосрочные стратегии

■ Что такое долгосрочная стратегия государства

- документ стратегического планирования на 5–10+ лет с целями, этапами и ресурсным обеспечением;
- типовая структура: основания разработки, нормативная база, цели, механизмы реализации, целевые показатели, этапы;
- преемственность курса важнее конкретного лидера — так формулируются «национальные идеи» с горизонтом в десятилетия.

■ Пример: Стратегия госкультурной политики РФ до 2030 г.

- утверждена распоряжением Правительства РФ от 11.09.2024 № 2501-р (правки 2025–2026 гг.), заменила Стратегию 2016 г.;
- реализация в 2 этапа: 2024–2027 и 2028–2030; с 2025 г. — программа «Земский работник культуры»;
- цели к 2030 г.: обеспеченность организациями культуры до 85 %, посещения — до 4,5 млрд в год (≈30 на человека).

■ Три сценария реализации

- инерционный — рост доли учреждений в удовлетворительном состоянии лишь на 16 % к 2030 г.;
- базовый (рекомендуемый) — до 90 % учреждений в удовлетворительном состоянии, рост внебюджетных поступлений;
- инновационный — кратный рост расходов, ГЧП и меценатство, 100 % учреждений к 2030 г.

■ Правовой механизм: культурная экспертиза

- органы власти всех уровней обязаны учитывать культурные аспекты во всех госпрограммах развития;
- такие программы проходят обязательную независимую экспертизу специалистов культуры.

■ Стратегии в бизнесе и КСО

- модернизация экономики — устойчивый рост темпов развития выше средних в течение периода, достаточного для результата;
- стратегический альянс — партнёрство компаний ради общей цели, где успех одной зависит от действий другой;
- национальная концепция КСО в РФ — с учётом рекомендаций ОЭСР.

■ Страновые примеры

- Китай: 4 этапа — от «новой демократии» Мао через плановую модель к рыночному переходу Дэн Сяопина (с 1978 г.);
- Южная Корея — план «зелёного роста» (доля чистой энергии с 19 до 39 % к 2030 г.).

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Что такое долгосрочная стратегия

Долгосрочная стратегия — это документ (или комплекс документов) стратегического планирования, который задаёт цели развития на горизонте от пяти до нескольких десятков лет и описывает, как эти цели будут достигнуты: через какие этапы, с какими ресурсами и по каким целевым показателям можно будет проверить, достигнута ли цель. В отличие от текущего управления, долгосрочная стратегия рассчитана на смену политических циклов и лидеров — её задача обеспечить преемственность курса независимо от того, кто в данный момент находится у власти. Типовая структура такого документа устойчива и повторяется от страны к стране и от отрасли к отрасли: основания разработки, нормативно-правовая база, цели и задачи, механизмы реализации, ресурсное обеспечение, целевые показатели и этапы. Разберём эту структуру на конкретном и актуальном примере, а затем покажем, как та же логика работает в бизнесе, в праве и в стратегиях целых государств.

Прежде чем стратегия обретает форму документа с этапами и целевыми показателями, её предваряет работа по социальному предвидению и прогнозированию — методологическому аппарату, который социология выработала для описания вариантов будущего. Социальное предвидение как направление оформилось в XX веке в рамках футурологии; знаковым событием стал доклад Римского клуба «Пределы роста» (1972 год) — первый расчёт долгосрочных последствий текущих тенденций экономического и демографического роста в глобальном масштабе. Социальное прогнозирование — более узкая, инструментальная дисциплина: она предлагает типологию прогнозов и конкретные методы их построения, среди которых метод Дельфи (последовательный опрос экспертов с обратной связью до выработки согласованной оценки) и морфологический синтез (систематический перебор всех возможных комбинаций элементов проблемы для поиска нестандартных решений). Отдельного внимания заслуживает эффект Эдипа — свойство прогноза влиять на собственное исполнение: обнародование прогноза меняет поведение людей и институтов, к

которым он относится, из-за чего прогноз может самоосуществиться или, наоборот, самоопровергнуться самим фактом публикации. Разработчики долгосрочных стратегий вынуждены учитывать не только объективные тенденции, но и то, как публикация плановых показателей повлияет на действия тех, кто эти показатели будет исполнять. Эти методы — не отвлечённая теория: на них опирается сама логика построения сценарных вилок вроде той, что использована в Стратегии-2030 ниже, — три альтернативных сценария представляют собой прогностическую работу, оформленную в плановый документ.

■ Пример: Стратегия государственной культурной политики России до 2030 года

Наиболее наглядный и свежий пример долгосрочной государственной стратегии — Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года. Она утверждена распоряжением Правительства РФ от 11 сентября 2024 года № 2501-р, в редакции распоряжений от 6 сентября 2025 года № 2467-р и от 30 апреля 2026 года № 1020-р, — то есть документ регулярно актуализируется, что само по себе типично для долгосрочного планирования: горизонт остаётся неизменным, а параметры внутри него корректируются по мере появления новых данных. Эта стратегия пришла на смену прежней Стратегии государственной культурной политики 2016 года (утверждённой распоряжением № 326-р) и её продлению 2018 года (распоряжение № 551-р) — то есть перед нами уже второе поколение долгосрочного планирования в этой сфере, что подтверждает статус документа как постоянно действующего инструмента, а не разовой инициативы.

Реализация Стратегии разбита на два этапа: первый — 2024–2027 годы, второй — 2028–2030 годы. Такое деление на этапы типично для долгосрочного планирования: оно позволяет промежуточно оценивать прогресс и при необходимости корректировать механизмы, не пересматривая стратегию целиком. С 2025 года в рамках Стратегии запущена программа «Земский работник культуры» — конкретный операционный инструмент, через который реализуются более общие цели документа.

Целевые показатели к 2030 году сформулированы количественно: обеспеченность организациями культуры должна вырасти до 85%, а число посещений культурных мероприятий — до 4,5 млрд в год, что соответствует примерно 30 посещениям на человека в год. Наличие измеримых целевых показателей — обязательный элемент серьёзной долгосрочной стратегии: без них невозможно проверить, выполняется ли документ, и стратегия рискует остаться декларацией.

■ Три сценария как инструмент управления неопределённостью

Особенность Стратегии-2030 в том, что она закладывает не единственный, а три альтернативных сценария реализации, различающихся объёмом финансирования и скоростью достижения целей. Инерционный сценарий предполагает сохранение текущих тенденций и уровня финансирования — при нём доля учреждений культуры в удовлетворительном состоянии вырастет к 2030 году лишь на 16%. Базовый сценарий, который авторы документа считают наиболее реалистичным, предполагает постепенное развитие и рост внебюджетных поступлений — при нём до 90% учреждений культуры окажутся в удовлетворительном состоянии. Инновационный сценарий — самый амбициозный: кратное увеличение расходов, активное государственно-частное

партнёрство и меценатство должны довести долю учреждений в удовлетворительном состоянии до 100%.

Важно оговориться: оценка «наиболее реалистичен базовый сценарий» — это позиция авторов документа, а не объективно проверяемый факт, и на экзамене стоит отличать плановые формулировки от эмпирических данных. Сама конструкция «сценарной вилки» — типовой приём долгосрочного государственного планирования: она позволяет заранее описать диапазон возможных траекторий развития в зависимости от объёма ресурсов, которые удастся привлечь, вместо того чтобы жёстко фиксировать один сценарий и рисковать его провалом при неблагоприятных условиях.

■ Правовой механизм: обязательная культурная экспертиза государственных программ

Долгосрочное стратегическое планирование в России закреплено не только в отраслевых документах вроде Стратегии-2030, но и в базовом законодательстве о культуре. Основы законодательства о культуре устанавливают, что федеральные и региональные органы государственной власти в обязательном порядке учитывают культурные аспекты во всех государственных программах — экономического, экологического, социального и национального развития. Более того, такие программы подвергаются обязательной, независимой и гласной экспертизе группами специалистов в области культуры. Эта норма в 2009 году (федеральным законом № 335-ФЗ) была распространена и на органы местного самоуправления — они также обязаны учитывать культурные аспекты во всех программах и планах комплексного социально-экономического развития муниципальных образований.

Смысл этой нормы шире, чем узкая забота о культуре: она означает, что ни одна долгосрочная стратегия любого профиля — будь то экономическая, экологическая или социальная — не может быть утверждена без независимой оценки её культурных последствий. Это редкий и показательный пример того, как одна отраслевая сфера встраивает механизм контроля в стратегическое планирование всех остальных сфер государственной политики. Правительство России отдельно уполномочено разрабатывать государственные программы в области сохранения и развития культуры, которые и воплощают эту политику на практике.

■ Долгосрочные стратегии в бизнесе и корпоративной социальной ответственности

Логика долгосрочного планирования действует и на уровне компаний, где она связана прежде всего с корпоративной социальной ответственностью (КСО) и модернизацией экономики. Модернизация экономики в этом контексте понимается как устойчивое изменение показателей развития со скоростью, превышающей средние темпы, в течение срока, достаточного для получения результатов, соответствующих критериям развития. Ключевое требование модернизации формулируется как «поворот экономической политики к человеку» — то есть смена модели экономического роста не сводится к техническому перевооружению, а предполагает изменение приоритетов самой экономической политики.

Инструментом реализации таких стратегий на уровне компаний служат стратегические альянсы — партнёрства, участники которых понимают, что успех одной фирмы зависит от действий другой, и сотрудничают ради достижения конкретной специфической цели. Формирование национальной концепции КСО в России, согласно учебной литературе, должно осуществляться с учётом международного опыта и рекомендаций Организации

экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области корпоративного управления. Основные принципы такой концепции — справедливость, социальная ответственность, прозрачность и подотчётность — закладываются в корпоративное законодательство. Стратегические перспективы развития социального партнёрства при этом различаются на двух уровнях: на микроуровне — это переосмысление бизнесом своей социальной ответственности и разработка методик оценки эффективности социальных программ; на макроуровне — новые методы мотивации бизнеса, совершенствование законодательства и государственный мониторинг. Нужно учитывать, что Концепция долгосрочного социально-экономического развития России, на которую опирались эти рассуждения, формулировалась с горизонтом до 2020 года — этот срок уже прошёл, и при использовании таких данных на экзамене стоит прямо оговаривать их историчность, а не выдавать за актуальные плановые показатели.

■ Долгосрочные стратегии крупных экономик: страновые примеры

Показательно, что долгосрочное стратегическое планирование в масштабах целой страны часто формулируется как национальная идея с горизонтом в десятилетия, а не просто как набор экономических показателей. Классический пример — Китай, который за время существования КНР прошёл четыре последовательных этапа экономической стратегии: «новую демократию» Мао Цзэдуна конца 1940-х годов, административно-командную модель 1950–1970-х годов (включая «большой скачок» 1958–1960 годов и «культурную революцию» 1966–1976 годов), рыночный переход Дэн Сяопина, начатый в 1978 году, и курс на «гармоничное развитие» при Ху Цзиньтао и Си Цзиньпине с начала 2000-х годов. Такая многоэтапность показывает, что долгосрочная стратегия страны может кардинально меняться по содержанию, но при этом сохранять преемственность как непрерывный процесс целеполагания. В рамках этого курса Китай принял государственный план научно-технического развития на 2006–2020 годы, ставивший целью снизить зависимость от импортных технологий до менее чем 30% и довести вклад отечественной науки в рост ВВП до 60%; эти показатели нужно рассматривать как плановые ориентиры своего времени, а не как проверенный результат.

Другие страны также выстраивают долгосрочные стратегии как национальные курсы на десятилетия: Турция с 1963 года придерживается стратегического курса на присоединение к Европейскому союзу, а Южная Корея приняла план «зелёного роста», предполагающий рост доли чистой энергии в энергобалансе с 19% до 39% к 2030 году, и развивает собственную космическую программу. Общая черта всех этих примеров — долгосрочная стратегия догоняющей или развивающейся экономики формулируется как масштабная национальная цель, которая должна обеспечивать согласие элит и общества вокруг курса развития вне зависимости от смены конкретных политических лидеров.

■ Итоги и значение

Долгосрочная стратегия — это не декларация о намерениях, а работающий институт государственного и корпоративного управления со стандартной структурой: цели, этапы, ресурсное обеспечение, измеримые целевые показатели и (нередко) несколько альтернативных сценариев реализации в зависимости от объёма привлечённых ресурсов. Российский пример — Стратегия государственной культурной политики до 2030 года — показывает, как эта логика реализуется на практике: два этапа, количественные цели, три

сценария и правовой механизм обязательной культурной экспертизы, который распространяет требования стратегического целеполагания на государственные программы всех сфер. На уровне бизнеса та же логика проявляется через стратегии модернизации и корпоративной социальной ответственности, а на уровне отдельных государств — через масштабные национальные курсы вроде китайской модернизации, турецкого курса на присоединение к ЕС или корейского «зелёного роста». Во всех этих случаях долгосрочная стратегия решает одну и ту же задачу: зафиксировать цель на горизонте, который заведомо переживёт конкретных людей и обстоятельства, принимавших решение о её постановке, и дать инструменты для проверки прогресса на этом пути.

EXAMBOOSTER

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Билеты «Диагностика человеческого потенциала и HR-аналитика»» — все 43 билета, 262 страницы в таком же формате + доступ в закрытый Telegram-канал, где каждый билет — отдельный пост с навигацией.

Купить magistratura.exambooster.ru/materialy

Telegram-канал [@mgimo_exambooster](https://t.me/mgimo_exambooster)

Телефон [+7 \(925\) 886-41-35](tel:+7(925)886-41-35)

E-mail info@exambooster.ru

Цена — 8000 ₽, разовый платёж:
пособие в PDF + закрытый канал.

Дмитрий Санько — основатель Exambooster, выпускник МГИМО (МЭО, 2010) и Ryerson University, ex-преподаватель МГИМО. · ИП Санько Дмитрий Сергеевич, ИНН 772854182473.