

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2782-2435 (PRINT)
2782-2621 (ONLINE)



2024
ISSUE 2
VOLUME 4

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**
рецензируемый журнал

МИССИЯ: создание про-
рывной коммуникационной
площадки для взаимодействия
ученых, политиков, предпри-
нимателей и других участни-
ков экосистемы инноваций
для обсуждения разнообраз-
ных аспектов стратегиро-
вания, научно-технической
политики и создания техно-
логических, управленческих,
продуктовых, культурных
и социальных инноваций.

ЦЕЛЬ: способствовать теоре-
тическому обоснованию, раз-
работке и практической реали-
зации наиболее эффективных
национальных, региональных,

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE
peer-reviewed journal

MISSION: We create a break-
through communication plat-
form where scientists, politi-
cians, entrepreneurs, and other
stakeholders in the ecosystem
of innovations are free to discuss
various aspects of strategizing,
plan research policy, and design
technological, managerial,
industrial, cultural, and social
innovations.

GOAL: We contribute to
the theory and practice of the
most effective national, regional,
corporate, and industrial
strategies.

运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。

使命宣言：为科学家、政策制
定者、企业家和创新生态系
统的其他参与者创造一个突破
性的交流空间，讨论战略规划
、科学和技术政策以及技术
、管理、产品、文化和社会创

目的：为最有效的国家、区域
、公司和工业战略的理论论证
、制定和实际实施作出贡献。

корпоративных и индустри-
альных стратегий.

ЗАДАЧИ: обсуждение опы-
та стратегического развития
городов, регионов, государств,
отраслей; реализация конку-
рентных преимуществ высо-
кой социальной значимо-
сти как для индустриальных
гигантов, так и предприятий
малого и среднего бизнеса.

ЧТО ПУБЛИКУЕТ: ори-
гинальные научные статьи
с результатами теоретических,
методологических и практиче-
ских исследований в ключе-
вых областях стратегирования
глобального, национального,
регионального и отраслевого
развития; обзорные статьи,
рецензии, краткие научные

TASKS: Our authors discuss
the experience of industrial,
urban, regional, and state stra-
tegic development; As a result,
industrial giants and small
and medium-sized businesses
are able to realize competitive
advantages of high social
significance.

WE PUBLISH: results of original
theoretical, methodological,
and practical research in key
areas of global, national, regional,
and industrial strategizing;
reviews, short reports; infor-
mation content and news.

任务：讨论城市，地区，州，行
业战略发展的经验，以及工业巨
头和中小企业高度社会重要性
的竞争优势的实施。

它发布的内容：具有全球，
国家，区域和部门发展关键领
域的理论，方法和实践研究成
果的原创科学文章。评论文
章，评论，简短的科学报告，
信息和新闻材料。

它发布的内容：具有全球，
国家，区域和部门发展关键领
域的理论，方法和实践研究成
果的原创科学文章。评论文
章，评论，简短的科学报告，
信息和新闻材料。

сообщения; информационные
и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:

- национальные и региональ-
ные стратегии;
- отраслевое, индустри-
альное и корпоративное
стратегирование;
- использование экономико-
математических методов
в процессе стратегирования;
- оценка общественной и эко-
номической эффективности
стратегии;
- стратегирование челове-
ческого потенциала;
- инновационные стратегии
развития;
- стратегирование в чрезвы-
чайные периоды;
- стратегирование креатив-
ных индустрий экономики.

TOPICS:

- national and regional
strategies;
- sectoral, industrial, and cor-
porate strategy;
- economic and mathematical
methods in strategizing;
- assessment of the social
and economic strategizing
efficiency;
- strategizing of human capital;
- strategies of innovative devel-
opment;
- strategizing in crisis and
emergency;
- strategizing of creative
industries.

主题：

- 国家和区域战略；
- 工业，工业和企业运筹帷幄；
- 在运筹帷幄的过程中运用经济
和数学方法；
- 评估战略的社会和经济效益；
- 人力运筹帷幄；
- 创新发展战略；

АУДИТОРИЯ: стратегиче-
ские лидеры, высший и сред-
ний управленческий персонал,
ученые, инженеры, экономи-
сты и практики всех отрас-
лей производства, его циф-
ровизации, технологической
роботизации и других инно-
вационных преобразований,
ориентированных на повы-
шение всех аспектов качества
жизни: материальных, интел-
лектуальных, эмоциональных.

TARGET AUDIENCE:

strategic leaders, senior
and middle management
personnel, scientists, engineers,
economists and practitioners
of production, digitalization,
robotization, and other inno-
vations that improve material,
intellectual, and emotional
aspects of life.

• 在紧急时期制定战略；

• 制定经济的创意产业战略。

礼堂：战略领导人，高级和中层
管理人员，科学家，工程师，经
济学家和生产的所有分支机构的
从业人员，其数字化，技术机器
人化和其他创新转型，旨在改善
生活质量

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2024
ISSUE 2
VOLUME 4

Свидетельство о регистрации: ПИ № ФС 77-80347.

Зарегистрировано Роскомнадзором.

Издается с 2021 года. Выходит 4 раза в год.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Учредитель, издатель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет».

Адрес учредителя, издателя: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6; +7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Адрес редакции: Россия, г. Москва, микрорайон Ленинские Горы, 1, стр. 46; office@strategy.msu.ru

Подписной индекс в интернет-магазине периодических изданий «Пресса по подписке» – E14353.

Журнал представлен в открытом доступе на сайте журнала <https://jstrategizing.ru> и Научной электронной библиотеки <https://www.elibrary.ru>. Включен в базу данных «Российский индекс научного цитирования».

Журнал включен в Перечень ВАК.

Журнал не взимает платы за публикацию, издается за счет средств Кемеровского государственного университета.

Все научные статьи, поступившие в редакцию журнала, проходят двойное слепое рецензирование.

Контакт для сотрудничества:

Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований института математических исследований сложных систем; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; Khvorostyanayaas@gmail.com

Ответственный за выпуск: Лосева Анна Ивановна, д-р техн. наук, начальник Управления научно-издательской деятельности Кемеровского государственного университета; unid.kemsu@mail.ru
Литературные редакторы: Курникова А. Ю. (русский язык), Рабкина Н. В. (английский язык), Юй Айхуа (китайский язык).
Верстка и дизайн: Волкова Е. В.

Certificate of registration: ПИ № ФС 77-80347. Registered in the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications.

Founded in 2021. Published 4 times per year.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Publisher, founder: Kemerovo State University.

Address of the founder, publisher: 6, Krasnaya St., Kemerovo, Kemerovo region – Kuzbass, Russia, 650000; +7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Editorial Office Address: bild. 46, 1, Leninskie gory, Moscow, Russia; office@strategy.msu.ru

Free access to the Journal is provided at the website <https://jstrategizing.ru> and Scientific Electronic Library <https://www.elibrary.ru>.

The Journal is funded by Kemerovo State University. Authors do not have to pay any article processing charge or open access publication fee.

All manuscripts undergo a double-blind review.

Contact for co-operation:

Khvorostyanaya Anna, Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University; Khvorostyanayaas@gmail.com

Executive Editor: Loseva Anna, Dr.Sc.(Eng.), Head of the Department of scientific and publishing activities of the Kemerovo State University; unid.kemsu@mail.ru

Literary editors: Kurnikova A. Yu. (Russ.),

Rabkina N. V. (Eng.), Yu Aihua (Chin.).

Layout and design: Volkova E. V.

16+

Стратегирование: теория и практика (Strategizing: Theory and Practice)

Подписано к печати 01.04.2024. Дата выхода в свет 02.05.2024.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 17,32. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Адрес типографии: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, пр. Советский, 73.

Главный редактор



Квинт В. Л.
Vladimir L. Kvint
弗拉基米尔·克文特

Академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета

имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат высшей награды Московского государственного университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы: за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования» (Москва, Россия). Лауреат Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». Кавалер орденов Александра Невского, Почета, Дружбы.

Editor-in-Chief, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc.(Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree (Moscow, Russia). State Award of the Republic of Uzbekistan for Achievements in Science and Technology for the scientific monograph on the Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Holder of the Orders of Alexander Nevsky, Honor and Friendship.

主編輯、俄罗斯科学院院士兼外籍成员、经济学博士、教授、莫斯科国立大学下属莫斯科经济学院经济和金融战略教研室主任、俄罗斯联邦高学功勋工作者，战略研究中心主任（莫斯科市，俄罗斯）。弗拉基米尔·昆特院士因其科学专著《阿米尔·帖木儿的战略领导：对法典的评论》荣获乌兹别克斯坦共和国科学技术领域国家奖。他是亚历山大*涅夫斯基勋章的骑士，因为他在科学和教学活动，合格专家的培训和多年的认真工作方面的优点。

Заместитель главного редактора



Новикова И. В.
Irina V. Novikova
伊丽娜·诺维科娃

Д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической и финансовой стратегии, лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени за научные работы, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Deputy Editor-in-Chief, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Shuvalov

Award Laureate, Leading researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

副总编、经济学博士、副教授、经济金融战略研究室教授、舒瓦洛夫奖一级获奖者（科学文献）、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究院战略研究中心主任研究员（莫斯科市，俄罗斯）

Редакционная коллегия



Акаев А. А.
Askar A. Akaev
阿斯卡尔·阿卡耶夫

Академик, иностранный член РАН, д-р техн. наук, проф., Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия).

Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Tech.), Prof., National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

数理学博士、教授、俄罗斯国家高等经济学院、俄罗斯科学院外籍成员（莫斯科市，俄罗斯）



**Алимурадов М. К.
Murad K. Alimuradov**

阿里穆拉多夫·穆拉德·卡米洛维奇

Канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, заместитель директора ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Deputy Head of Chair Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics,

Deputy of Director of Center for Strategic Studies at Institute of Mathematical Research of Complex Systems Lomonosov Moscow State University' (Moscow, Russia).

经济学博士，副教授，莫斯科经济学院经济和金融战略系副主任，罗蒙诺索夫莫斯科国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心副主任（俄罗斯莫斯科）



**Ахметова И. Г.
Irina G. Akhmetova**

伊丽娜·阿赫梅托娃

Д-р техн. наук, доцент, проректор по развитию и инновациям, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).

Dr.Sc.(Tech.), Associate Professor, Vice-Rector for Development and Innovation, Head of the Department of Economics and Organization of Production, Kazan State Power Engineering University (Kazan, Russia).

技术学博士、教授、主管科研的副校长、经济和生产组织研究室主任，喀山国立技术大学（喀山市，俄罗斯）



**Бахтизин А. Р.
Albert R. Bakhtizin**

阿尔伯特·巴赫季津

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Центрального экономико-математического института РАН – ЦЭМИ РАН (Москва, Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Director of the Central Institute of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院院长（莫斯科市，俄罗斯）



**Бодрунов С. Д.
Sergei D. Bodrunov**

谢尔盖·博德鲁诺夫

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов (Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Director of the S.Yu. Witte Institute of New Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (Russia).

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、教授、俄罗斯科学院专家、维特新工业发展学院院长、俄罗斯自由经济协会会长、国际经济学家联盟主席（圣彼得堡市，俄罗斯）



**Громько А. А.
Alexey A. Gromyko**

阿列克谢·阿内托利耶维奇·葛罗米柯

Член-корр. РАН, проф. РАН, д-р полит. наук, директор Института Европы Российской академии наук (Москва, Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Prof. of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Polit.), Director of the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

俄罗斯科学院通讯院士、俄罗斯科学院教授、政治学博士、俄罗斯科学院欧洲研究所所长（俄罗斯莫斯科）



Дарькин С. М.
Sergei M. Dar'kin
谢尔盖·达里金

Канд. экон. наук, Президент ПАО «Тихоокеанская Инвестиционная Группа» (ПАО «ТИГР») (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), President of Pacific Investment Group (TIGR) (Moscow, Russia).
经济学副博士, 太平洋投资集团总裁 (莫斯科市, 俄罗斯)



Журавлев Д. М.
Denis M. Zhuravlev
丹尼斯·朱拉夫列夫

Д-р экон. наук, директор научно-исследовательского института Социальных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Director of the Social Systems Research Institute, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).
经济博士, 一家研究机构的主任社会系统, 罗蒙诺索夫莫斯科国立大莫斯科市, 俄罗斯)



Леухова М. Г.
Maria G. Leukhova
玛丽娅·列乌霍娃

Канд. ист. наук, доцент, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).
Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Honored Fellow of Higher Professional

Education of the Russian Federation, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).
历史学副博士、副教授、俄罗斯联邦高等职业教育功勋工作者、主管青年政策和公共关系的副校长、地方和产业发展研究室主任, 克麦罗沃国立大学 (克麦罗沃, 俄罗斯)



Литвиненко В. С.
Vladimir S. Litvinenko
利特维年科·弗拉基米尔·斯特凡诺维奇

Д-р техн. наук, проф., ректор Санкт-Петербургского горного университета императрицы Екатерины II (Санкт-Петербург, Россия).
Dr.Sc.(Eng.), Prof., Rector of the St. Petersburg Mining University (St. Petersburg, Russia).
技术科学博士、教授、女皇叶卡捷琳娜二世圣彼得堡矿业大学校长 (俄罗斯圣彼得堡)



Макаров В. Л.
Valeriy L. Makarov
瓦列里·马卡罗夫

Академик РАН, д-р физ.-мат. наук, проф., научный руководитель ЦЭМИ РАН, директор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Phys. and Math.), Prof., Research Supervisor of the Central Institute

of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Director of the Graduate School of Public Administration at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).
俄罗斯科学院院士、数理学博士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院科学总监; 国立莫斯科罗蒙诺索夫大学高等国家管理学院院长 (莫斯科市, 俄罗斯)



Не Юнью
Yongyou Nie
聂永有

Проф., заместитель декана Школы экономики, Шанхайский университет (Шанхай, Китай).
Prof., Deputy Dean of the School of Economics, Shanghai University (Shanghai, China).
教授、上海大学经济学院院长 (上海市, 中国)



Окрепилов В. В.
Vladimir V. Okrepilov
弗拉基米尔·奥克利皮洛夫

Академик РАН, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Россия).

Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Research Director of the Institute of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院院士、教授、俄罗斯科学院地方经济学院科学总监（圣彼得堡市，俄罗斯）



Пахомова Е. А.
Elena A. Pakhomova
叶列娜·帕霍莫娃

Д-р пед. наук, проф., ректор Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Ed.), Prof., Rector of the Russian State Specialized Academy of Arts (Moscow, Russia).

教育学博士、代理校长 俄罗斯国家 专门的艺术学院（莫斯科市，俄罗斯）



Просеков А. Ю.
Aleksandr Yu. Prosekov
亚历山大·普罗谢科夫

Чл.-корр. РАН, д-р техн. наук, д-р биол. наук, проф., лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, ректор Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Eng.), Dr.Sc.(Biol.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award of the Russian Federation Government, Rector of the Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

技术学博士、教授、俄罗斯科学院通讯院士、俄罗斯联邦政府科技奖获得者、克麦罗沃国立大学校长（克麦罗沃市，俄罗斯）



Растворцева С. Н.
Svetlana N. Rastvortseva
斯维特拉娜·拉斯特沃尔采娃

Д-р экон. наук, проф., проф. департамента мировой экономики факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Prof., Prof. of the Department of World Economy and International Affairs, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

经济博士、教授、俄罗斯国家高等经济学院世界经济和国际政治系世界经济司教授（莫斯科市，俄罗斯）



Сапир Жак
Jacques Sapir
雅克·萨皮

Академик, Иностранный член РАН проф., член Французской академии наук, директор CEMI – Foundation Robert de Sorbon (Париж, Франция); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Prof., Member of the French Academy of Sciences, Director of the

CEMI at Foundation Robert de Sorbon (Paris, France); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授、俄罗斯科学院外籍成员（巴黎市，法国）



Семенов А. Л.
Alexei L. Semenov
谢苗诺夫·阿列克谢·利沃维奇

Академик РАН и РАО, д-р физ.-мат. наук, проф., зав. кафедрой математической логики и теории алгоритмов Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Member of the Russian Academy of Sciences and Russian Academy of Education, Dr.Sc.(Phys.-Math.) Sciences, Prof.; Head of the Department for Mathematical Logic and Algorithm Theory, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

俄罗斯科学院和俄罗斯教育科学院院士，物理和数学科学博士，教授，莫斯科罗蒙诺索夫国立大学数理逻辑和算法理论系主任（俄罗斯莫斯科）



Уграс Джозеф Юсуф
Yusuf Joseph Ugras
尤苏夫·约瑟夫·乌格拉斯

Д-р экон. наук, проф., декан школы бизнеса, проректор по международному образованию и международным делам Университета Ла Салль (Филадельфия, США); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D., Prof., Dean of the College of Business, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University

(Philadelphia, USA); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济博士、教授、拉塞尔大学职业教育和进修教育学院院长 兼主管国际教育和国际事务的副校长（费城市，美国）



Фадеев А. М.
Aleksey M. Fadeev
阿列克谢·法捷耶夫

Д-р экон. наук, главный научный сотрудник Института экономических проблем имени Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН (Апатиты, Россия); профессор Высшей школы управления и бизнеса Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Chief Researcher at the Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre "Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences" (Apatity,

Russia); Professor of the Post-Graduate School of Management and Business at Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院综合科学中心卢津经济问题学院院长、彼得大帝圣彼得堡理工大学工业管理、经济和贸易学院管理和商务高等学院教授（圣彼得堡市，俄罗斯）



Хворостяная А. С.
Anna S. Khvorostyanaya
安娜·赫沃斯佳娜娅

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University, Leading Researcher at the

Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济学副博士、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室教师、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究院战略研究中心主任研究员（莫斯科市，俄罗斯）



Цивилев С. Е.
Sergey E. Tsivilev
谢尔盖·叶夫根耶维奇·齐维列夫

Губернатор Кемеровской области – Кузбасса, Администрация
Правительства Кузбасса (Кемерово, Россия).
Governor of the Kemerovo Region – Kuzbass, Administration of the
Government of Kuzbass (Kemerovo, Russia).
州长 克麦罗沃州 – 库兹巴斯 (俄罗斯克麦罗沃)



Чхотуга И. З.
Iona Z. Chkhotua
乔图阿·伊洛娜

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой
стратегии Московской школы экономики Московского государственного
университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic
and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov
Moscow State University (Moscow, Russia).

经济学博士；莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系副教授 (俄罗斯，莫斯科)



Шамахов В. А.
Vladimir A. Shamakhov
沙马霍夫·弗拉基米尔

Д-р экон. наук, генерал-полковник, действительный
государственный советник Российской Федерации 1 класса;
Научный руководитель Северо-Западного института управления
Российской академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации
(Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Colonel-General, Acting State Councilor of the Russian Federation, 1st class; Research
Supervisor of Northwestern Institute of Management at the Russian Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia).
经济学博士，上校将军，俄罗斯联邦一级国家顾问；俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北分院 (俄罗斯，莫斯科)



Шмелева Н. В.
Nadezhda V. Shmeleva
什梅列娃·娜杰日达·瓦西里耶夫娜

Д-р экон. наук, доцент кафедры индустриальной стратегии
Национального исследовательского технологического
университета МИСиС (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor at the Department for Industrial
Strategy, National University of Science and Technology MISiS
(Moscow, Russia).

经济学博士，国立研究型技术大学MISIS产业战略系副教授 (俄罗斯，莫斯科)



Шолте Ян Аарт
Jan Aart Scholte
杨·阿特·肖尔特

Профессор глобальных трансформаций и проблем управления
факультета Управления и глобальных отношений Института
безопасности и глобальных отношений Университета Leiden
(Лейден, Нидерланды); Сопредседатель Центра исследований
глобального сотрудничества Университета Duisburg-Essen
(Дуйсбург, Германия); визит-проф. кафедры экономической
и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ
имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Prof. of Global Transformations and Governance Challenges at Leiden University (Leiden, Netherlands);
Co-Director of the Center for Global Cooperation Research at Duisburg-Essen University (Duisburg,
Germany); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow
School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).
莱顿大学安全和国际关系学院管理和全球关系院系全球变革和管理教授、杜伊斯堡-埃森大学全球合作研究中心联合主任、
国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授 (莫斯科市，俄罗斯)

НОВОСТИ

Заведующему кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, академику В. Л. Квинту вручили Орден Александра Невского



11 марта 2024 г. на заседании Ученого совета МГУ ректор Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, академик Виктор Антонович Садовничий вручил академику, Иностранному члену РАН, заведующему кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Владимиру Львовичу Квинту Орден Александра Невского. Указ о присуждении Ордена 25 августа 2023 г. подписал Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин.

Школа стратегирования, созданная академиком В. Л. Квинтом в Московском университете, получила признание в России и мире. Выдающиеся заслуги ученого отмечены рядом государственных наград,

среди которых Орден Дружбы, Орден Почета, Орден «Дустлик» (Узбекистан), звание Заслуженного работника высшей школы Российской Федерации, а также рядом региональных и отраслевых наград. В. Л. Квинт является лауреатом высшей награды МГУ имени М. В. Ломоносова – премии имени М. В. Ломоносова I степени.

Владимир Львович ведет научно-исследовательскую, практическую и просветительскую деятельность в сфере разработки и реализации стратегий. Результаты его исследований опубликованы в 99 книгах и более чем 500 статьях, изданных в ведущих отечественных и зарубежных научных журналах. Книги Владимира Львовича переведены и опубликованы на многих языках в 21 стране, а его учебники по теории стратегии и методологии стратегирования используются в процессе обучения в более чем 250 университетах мира. Созданные по разработанной им методологии стратегирования и под его научным руководством магистерские образовательные программы уже более 15 лет реализуются в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, филиалах Московского университета в г. Ереван (Армения) и г. Копер (Словения), в ряде отечественных и зарубежных университетов. В Московском университете В. Л. Квинт создал и возглавил Диссертационный совет по защите докторских и кандидатских диссертаций, к защите на котором принимаются работы по теме стратегирования.

Важной вехой развития просветительской деятельности В. Л. Квинта в сфере стратегирования стало создание более 40 школ юных стратегов, в которых ученики общеобразовательных школ, профессиональных училищ, лицеев и колледжей в России и за рубежом обучаются основам стратегии, проходят практику в сфере стратегирования и формируют стратегическое мышление. Развитие этого движения свидетельствует о высокой степени важности науки стратегирования и растущем интересе к стратегии как к науке и сфере профессиональной деятельности. За годы своей деятельности академик В. Л. Квинт подготовил целую плеяду профессиональных стратегов, которые применяют полученные знания на практике и в развитии науки стратегирования.

Коллективом ученых и специалистов под научным руководством В. Л. Квинта подготовлен ряд стратегических документов, среди которых «Стратегия социального и экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 г.», «Стратегия развития ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» на период до 2035 г. и более длительную перспективу», «Стратегия развития водоснабжения, водоотведения и поддержания водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 г.», «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. и более длительную перспективу» и др.

В своем выступлении В. Л. Квинт выразил слова благодарности ректору МГУ академику В. А. Садовничему и директору Московской школы экономики МГУ академику А. Д. Некипелову.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 303.43(510)

Стратегическое развитие «зеленого» финансирования в Китае

С. М. Никонов¹, К. В. Папен², Ивэнь Цзя³

^{1,2,3}Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹nico.73@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

²papenov-kv@yandex.ru

³jiayiwen199@gmail.com

Аннотация: С ростом проблемы глобального изменения климата и осознанием людей о необходимости защиты окружающей среды «зеленые» финансы как развивающаяся область финансовых услуг привлекают внимание инвесторов, политиков и представителей всех слоев общества. Под «зелеными» финансами понимается использование финансовых инструментов и механизмов для обеспечения финансовой поддержки и гарантий строительства экологически чистой и низкоуглеродной экономики для охраны окружающей среды, устойчивого развития и эффективности использования ресурсов. Стратегическое развитие «зеленого» финансирования может помочь не только внедрить социальный капитал в «зеленую» промышленность для развития «зеленой» экономики, но и оптимизировать распределение социальных ресурсов и создать дополнительные точки экономического роста. В данной статье рассматривается текущая ситуация стратегирования «зеленого» финансирования в Китае, процесс и проблемы развития, а также предлагаются стратегические рекомендации.

Ключевые слова: «зеленое» финансирование, финансовое развитие, устойчивое развитие, социальное развитие

Цитирование: Никонов С. М., Папен К. В., Цзя И. Стратегическое развитие «зеленого» финансирования в Китае // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 149–160. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-149-160>

Поступила в редакцию 05.03.2024. Прошла рецензирование 15.03.2024. Принята к печати 20.03.2024.

original article

Strategic Development of Green Financing in China

Sergey M. Nikonov¹, Konstantin V. Papenov², Yiwen Jia³

^{1,2,3}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹nico.73@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

²papenov-kv@yandex.ru

³jiayiwen199@gmail.com

Abstract: The growing severity of global climate change increases public environmental awareness. As a result, green financing has become a prospective area of financial services that attracts attention of investors, policymakers, and other stakeholders. Green financing means using financial tools and mechanisms to provide financial support for a green and low-carbon economy, as well as to promote environmental protection, sustainable development, and resource efficiency. Green finance not only introduces social capital into the green

industry and the green economy, but also optimizes the allocation of social resources and creates new points of economic growth. This article reviews the current state of green financing in China. The authors analyzed the related development processes, defined the key challenges, and proposed some policy recommendations.

Keywords: green finance, financial development, sustainable development, social development

Citation: Nikonorov SM, Papenov KV, Jia Y. Strategic Development of Green Financing in China. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(2):149–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-149-160>

Received 05 March 2024. Reviewed 15 March 2024. Accepted 20 March 2024

中国绿色金融的战略性发展

尼科诺罗夫·谢尔盖·米哈伊洛维奇¹, 帕佩诺夫·康斯坦丁·弗拉基米罗维奇², Jia Yiwen³

^{1,2,3} 俄罗斯莫斯科, 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学

¹ nico.73@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

² papenov-kv@yandex.ru

³ jiayiwon199@gmail.com

摘要: 随着全球气候变化问题的日益严重和人们环保意识的觉醒, 绿色金融作为一个新兴的金融服务领域吸引了投资者、政策制定者和社会各界人士的关注。绿色金融是指运用金融工具和机制, 以环境保护、可持续发展和提高资源使用效率为目的, 为构建绿色低碳经济提供资金支持和保障。战略性发展绿色金融, 不仅有助于将社会资本引入绿色产业, 促进绿色经济发展, 还能优化社会资源配置, 创造更多的经济增长点。本文探讨了中国绿色金融战略化的发展现状、发展进程与挑战, 并提出了一些战略性建议。

关键词: 绿色金融、金融发展、可持续发展、社会发展

编辑部收到稿件的日期: 2024年03月05日。 评审日期: 2024年03月15日。接受发表的日期: 2024年03月20日

ВВЕДЕНИЕ

За почти 40 лет развития экономика Китая постепенно выросла и стала второй по величине экономикой в мире. Наряду с экономическим развитием существует определенная степень загрязнения окружающей среды. Экологическое загрязнение не только несет угрозу здоровью городских и сельских жителей, но и препятствует дальнейшему развитию экономики Китая. Согласно результатам Глобального индекса экологической эффективности (EPI), опубликованного Йельским университетом в 2016 г., экологические показатели Китая находятся в средней и нижней части списка из 178 стран, которые участвовали в исследовании, что ниже среднемирового уровня. Среди данных стран Великобритания заняла 12-е место с показателем экологической эффективности 87,38, США – 26-е место с показателем экологической эффективности 84,72,

а Китай – 109-е место с показателем экологической эффективности 65,1, хотя качество окружающей среды в стране гораздо ниже, чем в других экономически развитых странах. С точки зрения фактической ситуации экологического развития Китая, согласно статистике Бюллетеня экологической ситуации в стране за 2017 г., в 338 городах выше уровня префектуры было 2311 дней сильного загрязнения воздуха и 802 дня серьезного загрязнения воздуха.

Экологический ущерб и загрязнение окружающей среды влияют на здоровье и качество жизни китайского народа. Поэтому модель экономического развития, при которой окружающей среде наносится вред, больше не является устойчивой. Необходимо изменить способ экономического развития, активно продвигать модель «зеленого»

Таблица 1. Содержание стратегии ускорения строительства экологической цивилизации**Table 1. Strategy for accelerating the shift to ecological civilization**

Краткое содержание	Конкретное содержание			
	«Пять в одном»	«Пять приоритетов»	«Четыре задачи»	«Четыре механизма»
Делится на девять частей и тридцать пять статей, включая «пять в одном», «пять приоритетов», «четыре задачи» и «четыре механизма»	Интегрировать строительство экологической цивилизации в экономическое, культурное, политическое и социальное строительство и дать указания о конкретных путях интеграции	Придерживаться приоритета сохранения и защиты, «зеленого» развития, углубления реформ, формирования экологической культуры и целостных методов работы	Ускорение «зеленых» технологических инноваций, ресурсосбережение и эффективное использование энергии, усилия по соблюдению экономического законодательства для усиления экологической защиты окружающей среды и оптимизация моделей землепользования	Построение «зеленой» экономической системы, укрепление «зеленого» формирования хороших социальных обычаев и организационного руководства «зеленой» экономикой

экономического развития и способствовать здоровому и устойчивому развитию экономики.

В апреле 2015 г. Центральный комитет партии и Государственный совет Китая опубликовали Мнения об ускорении продвижения строительства экологической цивилизации, которые стали началом строительства экологической цивилизации в Китае и развития «зеленой» экономики. Мнения, являясь программным документом для стратегии строительства экологической цивилизации в Китае в текущем и будущем периодах, содержат такие положения, как «пять в одном», «пять приоритетов», «четыре задачи» и «четыре механизма» (табл. 1).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Текущая ситуация с «зеленым» финансированием в Китае

Развитие «зеленых» финансов в Китае можно проследить с 2007 г., когда Министерство охраны окружающей среды Китая опубликовало Бюллетень экологической ситуации, в котором подчеркивалась

важность охраны окружающей среды и экологического строительства, а также содержался призыв внедрять низкоуглеродную модель экономического развития. В 2016 г. правительство Китая впервые включило «зеленые» финансы в 13-й пятилетний план национального экономического и социального развития.

Масштабы китайского рынка «зеленого» финансирования расширяются и развиваются быстрыми темпами. В 2016 г. Центральный банк Китая создал исследовательскую группу по «зеленому» финансированию и выпустил Руководство (пересмотренный проект экспозиции), которое направило финансовые учреждения на внедрение в свои бизнес-процессы «зеленых» финансовых продуктов, таких как идентификация экологических рисков, «зеленый» кредит, «зеленые» облигации и «зеленое» страхование. В 2017 г. китайский рынок «зеленых» облигаций ускорился: объем эмиссии достиг 248 млрд юаней, т. е. рост составил 94 %¹. Китай превратился в крупнейший в мире рынок «зеленых» кредитов и второй

¹ Ma J. Development and prospect of green finance in China // Comparison of Economic and Social Systems. 2016. № 11. P. 25–32. (In Chinese)

по величине рынок «зеленых» облигаций. Это свидетельствует о положении и роли «зеленых» финансов в национальной экономике. К концу третьего квартала 2023 г. объем «зеленых» кредитов в Китае достиг 28,58 трлн юаней с годовым темпом роста 36,8 %, а объем рынка «зеленых» облигаций составил 1,98 трлн юаней. Оба показателя являются одними из высоких в мире².

Значение развития «зеленых» финансов

Развитие «зеленых» финансов является требованием для защиты окружающей среды и достижения устойчивого экономического развития³. К стратегии развития «зеленого» финансирования необходимо подходить как к науке⁴. По мере индустриализации Китая использование большого количества ископаемой энергии превысило возможности экологической среды страны, что привело к стихийным бедствиям. Согласно статистике Национальной комиссии по развитию и реформам в 2017 г. в Китае происходили наводнения, оползни, сели, обвалы и другие стихийные бедствия, от которых пострадали 140 млн человек по всей стране. В общей сложности 5,253 млн человек были срочно переселены, а 1,702 млн нуждались в жизненно необходимой помощи⁵. Стихийные бедствия не только нанесли большой экономический ущерб Китаю, но и повлияли на жизнь и здоровье китайских жителей. Самовольный сброс отходов промышленного производства негативно влияет на экологическую обстановку и социальное развитие, угрожая жизни и безопасности жителей. В связи с этим правительство Китая в 2015 г. заявило о том, что экологическая и природоохранная способности Китая достигли предела, а неспособность управлять ситуацией

приведет к «экологической ловушке»⁶. Поэтому правительство включило защиту окружающей среды, ресурсосбережение и устойчивое экономическое развитие в национальную политику, чтобы способствовать развитию «зеленой» экономики.

Развитие «зеленого» финансирования является необходимостью для проведения структурной реформы предложения в Китае и ускорения «зеленой» трансформации промышленности⁷. Структурная реформа предложения призвана реструктуризировать китайскую промышленность, повысить эффективное социальное предложение за счет оптимального распределения факторов производства, удовлетворить диверсифицированный потребительский спрос и достичь цели устойчивого экономического развития. Структурная реформа предложения в рамках двух задач – «сокращение запасов» и «сокращение мощностей» – связана с китайскими отраслями, потребляющими много энергии, загрязняющими окружающую среду и неэффективными. Поэтому необходимо использовать «зеленое» финансирование для поддержки развития «зеленых» технологий и содействия «зеленой» трансформации отраслей, чтобы увеличить эффективное предложение. В то же время «зеленое» финансирование будет способствовать перераспределению социальных ресурсов, дальнейшему высвобождению жизненной силы рынка, расширению рыночного спроса и решению проблемы «деинвентаризации и декапитализации» в рамках структурной реформы предложения в Китае⁸. Кроме того, исследования и разработки «зеленых» энергосберегающих и сокращающих выбросы технологий и оборудования при поддержке «зеленого» финансирования

² Никонов С. М., Елисеев Е. А. Привлечение «зеленых» инвестиций в отрасль переработки отходов // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 5. С. 91–99.

³ Бобылев С. Н., Киришин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 67. № 1. С. 152–166. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>

⁴ Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

⁵ Cao M. Reflections on the innovation of green finance management system and mechanism in China // Environmental Protection. 2016. № 10. P. 15–17. (In Chinese)

⁶ Никонов С. М., Мамий И. П., Чжоу Ц. Проблемы и перспективы достижения углеродной нейтральности в условиях устойчивого развития экономики Китая // Инновации и инвестиции. 2023. № 1. С. 26–32.

⁷ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

⁸ Pan X. Green finance in China: Realistic dilemma and countermeasures // Modern Economic Management. 2017. № 3. P. 86–89. (In Chinese)

помогут предприятиям найти точки экономического роста в условиях «новой нормальности», устранить отсталые отрасли и ускорить «зеленую» трансформацию предприятий.

Развитие «зеленого» финансирования – способ решения проблемы неэффективности правительства и снижения финансового давления на государственное управление. Основным органом экологического управления в Китае является государственная организация. Правительство использует прямые инвестиции или административные средства для управления или защиты окружающей среды. В краткосрочной перспективе правительство может достичь цели через обязательные цели по энергосбережению и сокращению выбросов, такие как способ сдерживания «зеленого производства» на предприятии. Однако в долгосрочной перспективе административные меры не очень эффективны. Первой причиной этого является то, что административные средства вынудят предприятия сократить или даже остановить производство, что приведет к большим социальным издержкам, а также поспособствуют активному участию предприятий в строительстве «зеленой экономики». Вторая причина заключается в том, что правительства различных регионов не едины в требованиях по охране окружающей среды, а отношение к ней не одинаково; существует недостаток надзора. В результате административные средства управления окружающей средой не очень эффективны. Согласно Национальному бюллетеню

экологической статистики (2015 г.) инвестиционные затраты на экологическое управление в Китае росли с 2011 по 2014 гг. (табл. 2). По прогнозам соответствующих ведомств, в период 13-й пятилетки расходы на экологическую защиту окружающей среды и управление ею превысят 2 трлн юаней, из которых правительство может позволить себе лишь около 20 %. Поэтому для обеспечения достаточных средств для инвестиций в экологическое управление необходима поддержка «зеленого» финансирования⁹.

Актуальные вопросы зеленого финансирования *Текущая ситуация развития регулирования «зеленых» финансов*

Система регулирования «зеленых» финансов состоит из двух частей: законов и политики. Законы о «зеленых» финансах относятся к базовой политике, которая представляет собой внешние вспомогательные средства для развития «зеленых» финансов, включая законы, связанные с окружающей средой, законы о фискальной и налоговой политике и т. д. Например, Закон об охране окружающей среды Китайской Народной Республики является основным законом об охране окружающей среды в стране. Он служит ориентиром для развития «зеленой» экономики Китая и правовой основой для создания системы регулирования «зеленых» финансов. Фискальное и налоговое законодательство является стимулом для развития «зеленого» финансирования, которое может направлять предприятия

Таблица 2. Статистика расходов Китая на экологическое управление, 2011–2014 гг.

Table 2. China's environmental management expenditure statistics, 2011–2014

Год	Инвестиции в «три одновременных», млрд юаней	Инвестиции в борьбу со старыми промышленными загрязнениями, млрд юаней	Инвестиции в строительство природоохранного оборудования, млрд юаней	Общие инвестиции, млрд юаней
2011	2112,4	444,4	3469,4	6026,2
2012	2690,4	500,5	5062,7	8253,6
2013	2964,5	849,7	5223,0	9037,2
2014	3113,9	997,7	5463,9	9575,5

⁹ Salazar J. Environment finance: Linking two word // Financial Innovations for Biodiversity. Bratislava, 1998. P. 2–18.

на осуществление «зеленого» производства и «зеленого» финансирования с помощью преференций и штрафов. «Зеленая» финансовая политика является специфической для «зеленого» финансирования. Сегодня «зеленая» финансовая политика Китая включает в себя «зеленое» страхование, «зеленое» кредитование, «зеленые» ценные бумаги и другие области.

Проблемы надзора за «зелеными» финансами

Сегодня система регулирования «зеленых» финансов в Китае находится на ранней стадии формирования. Существуют недостатки как в соответствующих законах, так и в политике. Например, с точки зрения законодательства существует только Закон об охране окружающей среды и другие разрозненные мнения и уведомления. Взаимосвязь между законами о «зеленом финансировании» слабая, что затрудняет формирование полной правовой системы «зеленого финансирования»¹⁰. В то же время практическое применение законов и политики недостаточно сильно, чтобы связать предприятия, загрязняющие окружающую среду.

Текущая ситуация и проблемы в развитии основных органов, поставляющих и требующих «зеленые» финансовые фонды. Состояние развития основных органов спроса и предложения «зеленых» финансовых средств

Основные органы спроса и предложения «зеленых» финансовых средств являются основными объектами «зеленой» финансовой системы. Поставщики средств «зеленого» финансирования включают банки, правительства и население. Банки являются основными поставщиками средств, поэтому в данной статье статус развития «зеленого» финансирования китайских коммерческих банков представлен как статус развития поставщиков средств «зеленого» финансирования. Сегодня китайские коммерческие банки осознали значение «зеленого» финансирования для устойчивого развития

экономики страны. Многие крупные коммерческие банки присоединились к международной инициативе по устойчивому финансированию и разработали соответствующие продукты в области экозащиты, энергосбережения и сокращения выбросов в «зеленой» индустрии, такие как бизнес финансирования энергоэффективности, бизнес залогового кредитования углеродных активов и бизнес финансирования залога права на будущий доход. В организационной структуре коммерческих банков многие крупные коммерческие банки (Industrial and Commercial Bank of China, Construction Bank и др.) открыли отделы «зеленого» кредитования, чтобы заниматься «зеленым» финансовым бизнесом¹¹. Кроме того, в ответ на национальный призыв к энергосбережению, сокращению выбросов и устойчивому развитию некоторые коммерческие банки внедряют безбумажный офис в повседневной деятельности, заменяя бумажные счета электронными.

Проблемы в развитии органов спроса и предложения для «зеленых» финансовых фондов

Сегодня финансовая система Китая не имеет достаточной подготовки для развития индустрии «зеленых» финансов. Например, банки и другие финансовые институты застряли на «двух высоких и одном оставшемся» предприятиях в качестве цели развития «зеленого» финансирования. В то же время большинство банков и финансовых институтов сосредоточены на развитии «зеленого» финансирования только в операционном звене, пренебрегая культивированием культуры «зеленого» развития. Также отсутствуют внутренние механизмы управления, соответствующие развитию «зеленого» финансирования, и общий план развития. Только Societe Generale взял на себя обязательство следовать Принципам Экватора в развитии «зеленого» финансирования и готов его развивать. Некоторые малые и средние банки не сделали развитие «зеленого» финансирования частью своей корпоративной стратегии развития

¹⁰ Sun Y., Jing P. A study on green transition mode and transition path of resource-based regions // China Soft Science. 2012. № 12. P. 152–161. (In Chinese)

¹¹ Jeucken M. Sustainable finance and banking. The financial sector and the future of the planet. London: Routledge, 2001. 320 p.

и лишь ожидают проверок со стороны вышестоящих органов, не проявляя инициативы.

Состояние развития «зеленого» финансового посредничества и «зеленого» финансового рынка

«Зеленые» финансовые посредники являются центром «зеленой» финансовой системы и пунктом, соединяющим спрос и предложение в «зеленом» финансировании. Не существует разницы между «зелеными» и традиционными финансовыми посредниками. Большинство «зеленых» финансовых посредников в Китае действует на основе традиционных финансовых посредников, специализирующихся на «зеленом» финансовом бизнесе. Специализированные «зеленые» банки – это банки, занимающиеся «зеленым» финансированием. Целью таких банков является предоставление финансовых услуг для строительства «зеленой» инфраструктуры. Сегодня в Китае существует широкий спектр видов «зеленых» финансовых продуктов (табл. 3¹²).

Проблемы в развитии «зеленых» финансовых посредников и «зеленого» финансового рынка

«Зеленые» финансовые посредники и «зеленый» финансовый рынок имеют следующие проблемы: необходимо улучшить управленческий потенциал «зеленых» финансовых посредников, что проявляется в отсутствии потенциала сбора и обработки информации о «зеленом» финансовом бизнесе, нехватке профессиональных кадров и технологий, неспособности обеспечить базовые гарантии для развития «зеленых» финансовых инноваций; уровень развития «зеленых» финансов имеет географические особенности, «зеленые» финансовые посредники в экономически развитых регионах имеют высокий потенциал и способность реализации «зеленой» финансовой политики, а также более совершенны и надежны в инновациях продуктов и услуг «зеленого» финансирования; на направление развития рынка зеленого финансирования влияет вмешательство государства.

ВЫВОДЫ

Стратегические рекомендации по содействию развития «зеленого» финансирования в Китае включают следующие аспекты:

1. Совершенствование нормативно-правовой системы: усиление разработки и совершенствования законов и нормативных актов, связанных с «зеленым» финансированием, и уточнение определения, сферы применения, операционных стандартов и механизма регулирования «зеленого» финансирования для того чтобы обеспечить правовую защиту для его развития;

2. Повышение уровня раскрытия информации и прозрачности: поощрение финансовых учреждений и предприятий к более активному раскрытию экологической информации и «зеленых» атрибутов финансовых продуктов, повышение прозрачности и помощь инвесторам и потребителям в принятии обоснованного выбора;

3. Содействие развитию «зеленых» кредитов и «зеленых» облигаций: поощрение банков и других финансовых учреждений к увеличению выпуска инвестиций в «зеленые» кредиты и «зеленые» облигации с помощью таких политических стимулов, как финансовые субсидии и налоговые льготы для поддержки развития «зеленых» проектов и «зеленых» предприятий;

4. Развитие «зеленых» инвестиций и фондов: поддержка и содействие инновациям и развитию «зеленых» инвестиционных продуктов, таких как «зеленые» фонды и «зеленые» инвестиционные трасты для привлечения большего количества социального капитала для инвестирования в «зеленые» и устойчивые области развития;

5. Продвижение «зеленых» страховых продуктов: развитие рынка «зеленого» страхования и предоставление большего количества страховых продуктов, охватывающих защиту окружающей среды, адаптацию к изменению климата и управление рисками «зеленых» отраслей;

6. Укрепление строительства углеродного финансового рынка: совершенствование рынка торговли

¹² Никонов С. М., Мамий И. П., Чжоу Ц. Проблемы и перспективы достижения...

Таблица 3. Стратегическое развитие «зеленых» финансовых продуктов в Китае

Table 3. Strategic development of green financial services in China

«Зеленые» финансовые продукты	История развития	Текущая ситуация
«Зеленый» кредит	История развития «зеленого» кредита в Китае началась вместе с экономическими реформами и реформами управления окружающей средой, которые можно разделить на начальный этап (1995 г.), этап руководства и продвижения (2007 г.) и этап всестороннего развития (2012 г.)	К 2023 г. объем «зеленых» кредитов в Китае превысит 22 трлн юаней, что составит около 10 % от общего объема кредитов, а объем «зеленых» облигаций превысит 2,5 трлн юаней
«Зеленые» облигации	Практика выпуска «зеленых» облигаций в Китае началась в 2014 г. (углеродные облигации). Первый зарубежный выпуск «зеленых» облигаций был осуществлен в 2015 г., а в 2016 г. начался выпуск «зеленых» финансовых облигаций на внутреннем рынке	Китай выпустил 201 «зеленую» облигацию, объем эмиссии составил 249,275 млрд юаней
«Зеленый» фонд	В 2010 г. Китай начал официально развивать «зеленые» фонды: в 2012 г. 18-й Всекитайский съезд учредил экономическую трансформацию; в 2015 г. Пятое пленарное заседание ЦК 18-го созыва предложило создать фонд «зеленого» развития; в 2016 г. была предложена модель развития «зеленых» фондов и поддержана рыночно-ориентированная деятельность различных «типов» зеленых фондов	Основные инвестиционные направления «зеленых» фондов: углеродные фонды – рынок торговли углеродом, новая энергетика, энергосбережение и сокращение выбросов, чистая сфера охраны окружающей среды
«Зеленое» страхование	«Зеленое» страхование включает в себя страхование ответственности за загрязнение окружающей среды и страхование климатических индексов. Страхование ответственности за загрязнение окружающей среды началось в 1991 г., пилотная работа проводилась в нескольких районах тяжелой промышленности с 2007 по 2012 гг. Пилотная работа по обязательному страхованию загрязнения окружающей среды началась в 2013 г. Страхование климата началось в 2007 г. Пилотная работа по страхованию погодного индекса была предложена в 2016 г.	В 2021 г. объем «зеленого» страхования в Китае составил 23 трлн юаней, что примерно на 5 трлн юаней больше, чем в 2020 г. Совокупный объем зеленого страхования составил 68 трлн юаней
Углеродное финансирование	В 2015 г. Китай реализовал INDC и стимулировал инвестиционный спрос на низкоуглеродный переход. В 2016 г. он создал систему торговли выбросами углерода, сформировал национальный рынок торговли углеродом и последовательно одобрил создание семи пилотных регионов по всей стране. В 2016 г. он завершил перенос пилотных квот	Методами углеродного финансирования являются углеродные облигации и углеродные обязательства. В 2023 г. оборот национального рынка торговли углеродными выбросами составил 212 млн т квот на выбросы углерода, а оборот – 14,44 млрд юаней

углеродными выбросами, развитие углеродных финансовых продуктов, таких как углеродные кредиты и облигации, и содействие переходу к низкоуглеродной экономике;

7. Выращивание талантов в области «зеленых» финансов: укрепление образования и обучения в области «зеленых» финансов, выращивание профессионалов, обладающих знаниями и навыками в области «зеленых» финансов, повышение уровня

знаний и применения концепций и технологий «зеленых» финансов в финансовой отрасли;

8. Укрепление международного сотрудничества: активное участие в международном сотрудничестве и обмене «зелеными» финансами, изучение передового международного опыта, внедрение международного капитала и содействие международному развитию «зеленого» финансового рынка Китая.

ЛИТЕРАТУРА

- Бобылев С. Н., Кирюшин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 67. № 1. С. 152–166. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // *Вестник ЦЭМИ*. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Никонов С. М., Елисеев Е. А. Привлечение «зеленых» инвестиций в отрасль переработки отходов // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2020. № 5. С. 91–99.
- Никонов С. М., Мамий И. П., Чжоу Ц. Проблемы и перспективы достижения углеродной нейтральности в условиях устойчивого развития экономики Китая // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 1. С. 26–32.
- Bartik T. J. The effects of environmental regulation on business location in the United States // *Growth and Change*. 2006. Vol. 19. № 3. P. 22–44. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.1988.tb00473.x>
- Cao D., Zhao X., Yang W. Development mechanism and policy innovation of China's green economy // *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2012. № 5. P. 48–54. (In Chinese)
- Cao M., Wang W. Prospects for the development of green bonds // *China Finance*. 2015. № 10. P. 14–16. (In Chinese)
- Cao M. Reflections on the innovation of green finance management system and mechanism in China // *Environmental Protection*. 2016. № 10. P. 15–17. (In Chinese)
- Deng X. Review of green finance research // *Journal of China University of Finance and Economics*. 2012. № 6. P. 67–71. (In Chinese)
- Dong L., Zhang H. Environmental objectives in the 2030 agenda for sustainable development and its implications on the world and China in environmental governance // *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2016. № 1. P. 8–15. (In Chinese)
- Dong X. Green finance: existing problems and system construction // *Contemporary Economic Management*. 2015. № 9. P. 94–97. (In Chinese)
- Economic and health benefits of the co-reduction of air pollutants and greenhouse gases / Y.-L. Chen [et al.] // *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*. 2013. Vol. 18. P. 1125–1139. <https://doi.org/10.1007/s11027-012-9413-3>
- Gray W. B., Shabegian R. J. Pollution abatement cost, regulation and plant-level productivity. NBER Working Paper. 1995.

- Guo C., Liu Y., Yang X. Investment and financing on China's environmental protection industry: problems and solutions // *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2015. № 8. P. 92–99. (In Chinese)
- Health impact of air pollution to children / R. J. Sram [et al.] // *International Journal of Hygiene and Environmental Health*. 2013. Vol. 216. № 5. P. 533–540. <https://doi.org/10.1016/j.ijheh.2012.12.001>
- Jeucken M. Sustainable finance and banking. The financial sector and the future of the planet. London: Routledge, 2001. 320 p.
- Li Z. General idea about the new exploration of developing green economy in China // *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2013. № 4. P. 11–17. (In Chinese)
- Liu Y., Pan Y., Chen G. Economic growth and environmental quality in an open economy – An empirical study based on Chinese provincial panel data // *Journal of Shanghai University of Finance and Economics*. 2006. Vol. 8. № 6. P. 50–57.
- Ma J. Development and prospect of green finance in China // *Comparison of Economic and Social Systems*. 2016. № 11. P. 25–32. (In Chinese)
- Ma J. On the creation of China's green financial system // *Financial Forum*. 2015. № 5. P. 18–27. (In Chinese)
- Ma W. Opportunities and problems of green economy development // *Business Forum*. 2014. № 2. (In Chinese)
- Pan X. Green finance in China: Realistic dilemma and countermeasures // *Modern Economic Management*. 2017. № 3. P. 86–89. (In Chinese)
- Salazar J. Environment finance: Linking two word // *Financial Innovations for Biodiversity*. Bratislava, 1998. P. 2–18.
- Sun Y., Jing P. A study on green transition mode and transition path of resource-based regions // *China Soft Science*. 2012. № 12. P. 152–161. (In Chinese)
- Wang H. Current opportunities and challenges facing China in green economy development // *Science and Technology Perspectives*. 2014. № 391. (In Chinese)
- Wang Y., Zhang X. Building environmental finance from an ecological civilization perspective // *Studies in Socialism with Chinese Characteristics*. 2015. № 2. P. 96–100. (In Chinese)
- Yang Y., Hao X., Yang Z. International best practices of green development and its inspiration for China // *Journal of Xinjiang Normal University*. 2017. № 2. P. 18–24. (In Chinese)
- Yu L. Research on green finance development and innovation // *Economic Issues*. 2016. № 1. P. 78–81. (In Chinese)
- Zhu D. New concept of green economy and consideration of deepening green economy studies in China // *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2012. № 5. P. 40–47. (In Chinese)

REFERENCES

- Bobylev SN, Kiryushin PA, Koshkina NR. New priorities for the economy and green finance. *Economic Revival of Russia*. 2021;67(1):152–166. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik CEMI*. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Nikonorov SM, Eliseev EA. Attraction of “green” investments in the waste processing industry. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and Abroad]*. 2020;(5):91–99. (In Russ.)

- Nikonorov SM, Mamiy IP, Zhou C. Problems and prospects of achieving carbon neutrality in the context of sustainable development of the Chinese economy. *Innovation and Investment*. 2023;(1):26–32. (In Russ.)
- Bartik TJ. The effects of environmental regulation on business location in the United States. *Growth and Change*. 2006;19(3):22–44. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.1988.tb00473.x>
- Cao D, Zhao X, Yang W. Development mechanism and policy innovation of China's green economy. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2012;(5):48–54. (In Chinese)
- Cao M, Wang W. Prospects for the development of green bonds. *China Finance*. 2015;(10):14–16. (In Chinese)
- Cao M. Reflections on the innovation of green finance management system and mechanism in China. *Environmental Protection*. 2016;(10):15–17. (In Chinese)
- Deng X. Review of green finance research. *Journal of China University of Finance and Economics*. 2012;(6):67–71. (In Chinese)
- Dong L, Zhang H. Environmental objectives in the 2030 agenda for sustainable development and its implications on the world and China in environmental governance. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2016;(1):8–15. (In Chinese)
- Dong X. Green finance: existing problems and system construction. *Contemporary Economic Management*. 2015;(9):94–97. (In Chinese)
- Chen Y-L, Shih Y-H, Tseng C-H, Kang S-Y, Wang H-C. Economic and health benefits of the co-reduction of air pollutants and greenhouse gases. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*. 2013;18:1125–1139. <https://doi.org/10.1007/s11027-012-9413-3>
- Gray WB, Shabegian RJ. Pollution abatement cost, regulation and plant-level productivity. NBER Working Paper. 1995.
- Guo C, Liu Y, Yang X. Investment and financing on China's environmental protection industry: problems and solutions. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2015;(8):92–99. (In Chinese)
- Sram RJ, Binkova B, Dostal M, Merkerova-Dostalova M, Libalova H, Milcova A, et al. Health impact of air pollution to children. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*. 2013;216(5): 533–540. <https://doi.org/10.1016/j.ijheh.2012.12.001>
- Jeucken M. Sustainable finance and banking. The financial sector and the future of the planet. London: Routledge; 2001. 320 p.
- Li Z. General idea about the new exploration of developing green economy in China. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2013;(4):11–17. (In Chinese)
- Liu Y, Pan Y, Chen G. Economic growth and environmental quality in an open economy – An empirical study based on Chinese provincial panel data. *Journal of Shanghai University of Finance and Economics*. 2006;8(6):50–57.
- Ma J. Development and prospect of green finance in China. *Comparison of Economic and Social Systems*. 2016;(11):25–32. (In Chinese)
- Ma J. On the creation of China's green financial system. *Financial Forum*. 2015;(5):18–27. (In Chinese)
- Ma W. Opportunities and problems of green economy development. *Business Forum*. 2014;(2). (In Chinese)
- Pan X. Green finance in China: Realistic dilemma and countermeasures. *Modern Economic Management*. 2017;(3):86–89. (In Chinese)
- Salazar J. Environment finance: Linking two word. *Financial Innovations for Biodiversity*. Bratislava; 1998. pp. 2–18.
- Sun Y, Jing P. A study on green transition mode and transition path of resource-based regions. *China Soft Science*. 2012;(12):152–161. (In Chinese)

- Wang H. Current opportunities and challenges facing China in green economy development. *Science and Technology Perspectives*. 2014;(391). (In Chinese)
- Wang Y, Zhang X. Building environmental finance from an ecological civilization perspective. *Studies on Socialism with Chinese Characteristics*. 2015;(2):96–100. (In Chinese)
- Yang Y, Hao X, Yang Z. International best practices of green development and its inspiration for China. *Journal of Xinjiang Normal University*. 2017;(2):18–24. (In Chinese)
- Yu L. Research on green finance development and innovation. *Economic Issues*. 2016;(1):78–81. (In Chinese)
- Zhu D. New concept of green economy and consideration of deepening green economy studies in China. *Chinese Journal of Population, Resources and Environment*. 2012;(5):40–47. (In Chinese)

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Никонов Сергей Михайлович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; nico.73@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

Папен Константин Владимирович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; papenov-kv@yandex.ru

Цзя Ивэнь, магистр экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; jiayiwen199@gmail.com

CONTRIBUTION: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Sergey M. Nikonorov, Dr.Sc.(Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; nico.73@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

Konstantin V. Papenov, Dr.Sc.(Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; papenov-kv@yandex.ru

Yiwen Jia, Master of Economics Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; jiayiwen199@gmail.com

Оригинальная статья

УДК 332.13

Стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья

И. В. Манаева¹, Д. М. Бурдинская²

^{1,2}Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия

¹in.manaeva@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4517-7032>

²burdinskay031@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5833-9566>

Аннотация: Локальные рынки играют ключевую роль на пути развития отечественного производства и предпринимательства в регионе и укрепления экономики, а также выполняют системообразующие функции в экономическом пространстве: обмен и распределение товаров и услуг, реализация отношений собственности и развитие межрегиональных хозяйственных отношений. Это актуально в условиях санкционного давления. В исследовании провели анализ ряда социально-экономических показателей, которые определяют особенности функционирования локальных рынков в целом и строительной продукции в частности. В выборку исследования включили локальные рынки строительной продукции Белгорода, Воронежа, Курска, Липецка и Тамбова. Период исследования 2017–2021 гг. Источником информации послужили данные Федеральной службы государственной статистики. В исследуемых городах Центрально-Черноземного макрорегиона за анализируемый период выявили прирост объемов производства строительной продукции и строительных работ на душу населения, что свидетельствует о динамичном развитии локальных рынков данной сферы. Локальный рынок строительной продукции в Белгородской, Воронежской, Липецкой и Курской областях является профильным. Выделили основные стратегические приоритеты локальных рынков: рост ассортимента и качества товаров локальных рынков, обеспеченности спроса и удовлетворенности общества и бизнеса от потребления продукции; преодоление инфраструктурных ограничений и повышение доступности и качества рыночной инфраструктуры разных секторов; сокращение уровня межтерриториальной дифференциации в развитии локальных рынков; ускоренное и устойчивое социально-экономическое развитие территорий на основе прогресса локальных рынков; достижение безопасности территорий за счет обеспеченности товарами локальных рынков. Данное исследование дополняет цикл работ в области теории и методологии стратегирования. Полученные результаты обладают практической ценностью и могут быть использованы для разработки стратегий городов и регионов, а также строительной отрасли промышленности.

Ключевые слова: стратегирование, приоритет, локальный рынок, строительная продукция, регион, город, локалитет, Центральное Черноземье

Цитирование: Манаева И. В., Бурдинская Д. М. Стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 161–175. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-161-175>

Поступила в редакцию 15.03.2024. Прошла рецензирование 25.03.2024. Принята к печати 01.04.2024.

original article

Strategic Priorities of Developing Local Construction Markets in Russia's Central Chernozem Regions

Inna V. Manaeva¹, Daria M. Burdinskaya²

^{1,2}Belgorod State University, Belgorod, Russia

¹in.manaeva@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4517-7032>

²burdinskay031@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5833-9566>

Abstract: Local markets boost domestic production, encourage regional businesses, improve the local economy, and structure the local economy. They are responsible for property relations, interregional economic links, and distribution of goods and services, which is especially relevant under the current foreign sanctions. This article describes a number of socio-economic indicators that affect local markets in general and construction products in particular. The study sample included local markets for construction products in Belgorod, Voronezh, Kursk, Lipetsk, and Tambov, i.e., the major cities in the Chernozem macroregion, also known as the Black Earth Region. Using the theory and methodology of strategizing, the authors analyzed data from the Federal State Statistics Service and revealed that construction work increased per capita in 2017–2021, which indicates a dynamic development of the local markets. The local markets in Belgorod, Voronezh, Lipetsk, and Kursk specialize in construction products and services. Their main strategic priorities include a prospective expansion of the range and quality of goods in order to meet the demand and satisfy the local communities and business. These local markets strive to overcome infrastructural constraints and increase the availability and quality of market infrastructure in different sectors. They level interregional differentiation, accelerate sustainable socio-economic development, and achieve local provision security. The research results contribute to urban and regional strategizing, as well as the construction industry.

Keywords: strategizing, priority, local market, construction products, region, city, locality, Central Black Earth Region

Citation: Manaeva IV, Burdinskaya DM. Strategic Priorities of Developing Local Construction Markets in Russia's Central Chernozem Regions. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):161–175. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-161-175>

Received 15 March 2024. Reviewed 25 March 2024. Accepted 01 April 2024

中央黑土区建筑产品地方市场发展的战略优先事项

玛娜耶娃·因娜·弗拉基米罗夫娜¹, 达丽娅·米哈伊洛夫娜·布尔丁斯卡娅²

^{1,2}别尔哥罗德国立研究型大学, 俄罗斯别尔哥罗德

¹in.manaeva@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4517-7032>

²burdinskay031@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5833-9566>

摘要: 地方市场在发展国内生产、区域创业、巩固经济、在经济空间中履行系统形成功能等方面起着关键作用: 商品和服务的交换与分配、财产关系的实现、区域间经济关系的发展, 这在制裁压力条件下尤为重要并具有现实意义。为实现上述目标, 本文将分析一系列社会经济指标, 这些指标决定了当地市场, 尤其是建筑产品市场的运作特点。研究对象包括别尔哥罗德、沃罗涅日、库尔斯克、利佩茨克和坦波夫的地方建筑产品市场。研究时期: 2017–2021 年。信息来源是俄联邦国家统计局的数据。在所调查的中央黑土区城市中, 分析期内的人均建筑产品和建筑工程数量均有所增长, 这表明该地区的市场在蓬勃发展。别尔哥罗德州、沃罗涅日州、利佩茨克州和库尔斯克州的当地建筑产品市场是一个核心市场。

地方市场的主要战略优先事项已经确定：增加地方市场的商品种类和质量，保障社会和企业对产品消费的需求和提升满意度；克服基础设施的限制，提高各部门市场基础设施的可用性和质量；缩小地方市场发展中的地区间差异；在地方市场发展的基础上加快地区社会经济的可持续发展；实现地区安全和经济发展。本研究是对战略化理论和方法论领域系列著作的补充。所获成果具有实用价值，可用于制定城市和地区以及建筑行业的战略。

关键词： 战略化、优先事项、地方市场、建筑产品、区域、城市、地方、中央黑土区

编辑部收到稿件的日期：2024年03月15日。 评审日期：2024年03月25日。接受发表的日期：2024年04月01日

ВВЕДЕНИЕ

Неравенство доступа к ресурсам, в том числе инновационным, и системные противоречия, связанные с диспропорциональным развитием отраслей и территорий России в условиях вызовов и угроз современности, определяют необходимость совершенствования системы управления экономики регионов на основе научно обоснованных теоретико-методологических подходов. Важными являются проблемы формирования и эффективного развития локальных рынков, которые представляют собой сложные модели взаимоотношений экономических агентов.

Локальные рынки играют ключевую роль на пути развития отечественного производства и предпринимательства в регионе и укрепления экономики, а также выполняют системообразующие функции в экономическом пространстве: обмен и распределение товаров и услуг, реализация отношений собственности и развитие межрегиональных хозяйственных отношений, что актуально в условиях санкционного давления. Из-за усложнения процесса управления локальными рынками необходимы новые методы и концепции стратегического планирования.

Цель работы – определить стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья.

Для проведения данного исследования мы проанализировали научные работы по двум направлениям: функционирование локальных рынков и теоретико-методологические особенности стратегирования.

Сфера формирования научных знаний теории локальных рынков и методологии их оценки имеет широкую базу. Ученые обосновали инструментарий и методы экономического анализа, диагностику и методы экономико-математического моделирования для измерения состояния и тенденций территориальных рынков. А. Д. Ерок определил условия для формирования и функционирования локальных рынков: эффективное администрирование локальных рынков, открытость и доступность системы для экзогенных участников, конфигурация локальных рынков и учет миграции субъектов рынка¹. В. А. Черкасов считает, что «к основным факторам, влияющим на формирование и развитие локального рынка, относятся: социально-экономическое положение региона, производственная специализация региона, межхозяйственные связи, традиции производства и потребления, ёмкость рынка, разница издержек производства с аналогичным в других регионах»². И. В. Филимоненко подчеркивает, что для оценки развития и эффективности локальных рынков необходимо анализировать показатели потенциала территорий (индекс покупательской способности и вектор его развития), объем предложения местных товаропроизводителей и эффективность, а также определять условия межрегиональной торговли³. И. В. Антохонова и др. разработали инструментарий оценки локального рынка применительно к рынкам ИТ-услуг⁴.

¹ Ерок А. Д. Теория локальных рынков и ее развитие в условиях цифровой экономики современных регионов // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2018. Т. 70. № 4. С. 35–49. <https://doi.org/10.17277/voprosy.2018.04.pp.035-049>

² Черкасов В. А. Дефиниции, характеризующие локальные продовольственные рынки // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 11. С. 168–172.

³ Филимоненко И. В. Методика оценки и выбора эффективных локальных рынков региона // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2006. Т. 6. № 1. С. 128–135.

⁴ Антохонова И. В., Полухина О. А., Сайбонова Л. Н. Методические подходы к исследованию локального рынка ИТ-услуг в информационном пространстве региона // Статистика и экономика. 2017. № 1. С. 3–10. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-1>

С. Н. Новоселов и Н. Н. Новоселова сформировали систему показателей измерения уровня развития локального рынка применительно к рынку экологических товаров. Методика содержит семь блоков: 1) потребители рынка; 2) государственная поддержка рынка и его участников; 3) развитие инновационной и научно-исследовательской инфраструктуры; 4) информационная поддержка субъектов рынка; 5) кадровое обеспечение производителей рыночного товара; 6) реализация и потребление товара; 7) развитие культуры общества в сфере потребления товара⁵. В. А. Данильченко подчеркивает, что подход к оценке развития локального рынка должен предусматривать определение его пространственных характеристик⁶. В качестве методов оценки В. А. Данильченко считает целесообразным использовать структурно-аналитический метод, методы сравнительного экономического анализа и экономико-статистические методы.

По результатам исследования ряда ученых выявили следующие этапы оценки функционирования локального рынка: 1) оценка потенциала спроса и предложения на рынке; 2) оценка инфраструктуры рынка; 3) оценка влияния международной интеграции на функционирование рынка^{7,8,9}.

Второй блок работ, которые легли в основу формирования стратегических приоритетов развития локальных рынков строительной продукции, – это работы в области стратегирования. Основоположником школы стратегирования является д-р экон. наук, профессор, иностранный член РАН В. Л. Квинт. В соответствии с его методологией процесс стратегирования должен начинаться с

выявления глобальных и региональных трендов^{10,11}. В. Л. Квинт называет стратегией «систему поиска, формирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции»¹².

В российской экономической литературе можно выявить ученых, работы которых посвящены вопросам стратегического планирования различных отраслей промышленности и сфер деятельности: С. Д. Бодрунов, А. Г. Гранберг, Б. С. Жигаревич, Д. М. Журавлев и В. К. Чаадаев, И. В. Новикова, Ю. Г. Лаврикова, П. А. Минакир, Н. И. Сасаев, А. Татаркин и О. Козлова, А. С. Хворостяная, И. В. Шацкая^{13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23}.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения заявленной цели провели анализ ряда социально-экономических показателей, которые определяют особенности функционирования локальных рынков:

- медианный среднедушевой денежный доход населения в месяц;
- величина прожиточного минимума на душу населения в месяц;
- динамика доли величины прожиточного минимума в медианном среднедушевом денежном доходе населения;
- доля населения с денежными доходами ниже границы бедности;
- доля семей, состоявших на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях;

⁵ Новоселов С. Н., Новоселова Н. Н. Институциональные императивы и финансово-информационный инструментарий развития отраслевых систем // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2015. № 2. С. 229–233.

⁶ Данильченко В. А. Научные основы оценки регионального потребительского рынка // Вопросы современной экономики. 2013. Т. 1. № 1. С. 93–112.

⁷ Екимова К. В., Бурава С. В., Савельева И. П. Локальные рынки в структуре региональной экономики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. Т. 258. № 41. С. 14–18.

⁸ Лапаева М. Г., Гушина А. А. Основные свойства локальных рынков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 3. С. 31–34.

⁹ Лобова С. В., Евтушенко Н. В. Совершенствование функционирования локального рынка: воспроизводственный аспект. Барнаул: Алтайский государственный университет, 2015. 174 с.

¹⁰ Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹² Квинт В. Л. К истокам теории стратегии: 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 51 с.

- объем инвестиций в основной капитал на душу населения;
- оборот розничной торговли на душу населения;
- объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами на душу населения;
- коэффициент доступности жилья;
- объем произведенной строительной продукции и выполненных строительных работ на душу населения;
- индекс локализации сферы производства и реализации строительной продукции.

В выборку исследования включили локальные рынки строительной продукции Белгорода, Воронежа, Курска, Липецка и Тамбова. Период исследования 2017–2021 гг. Источником информации послужили данные Федеральной службы государственной статистики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В состав Центрального Черноземья входит Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская области. Одним из важных факторов, которые определяют особенности функционирования как региональных, так и локальных рынков, является уровень доходов населения (табл. 1²⁴).

Динамика медианного среднедушевого денежного дохода населения является положительной.

По данному показателю лидером является Белгородская область, а самые низкие значения получены для Тамбовской области. Важным индикатором доходов населения является доля прожиточного минимума в среднедушевом денежном доходе. Во всех исследуемых регионах данный показатель высокий – более 30 %, что негативно характеризует качество жизни населения. В исследуемой выборке наиболее благоприятная ситуация по данному параметру складывается в Белгородской области, наиболее сложная в Тамбовской области. Рассматривая динамику показателя «доля величины прожиточного минимума в медианном среднедушевом денежном доходе населения», подчеркнем положительную тенденцию в Белгородской, Воронежской и Липецкой областях. В Курской и Тамбовской областях наблюдается рост данного критерия, что снижает покупательскую способность населения и негативно влияет на развитие территорий.

Динамика критерия «доля численности населения с денежными доходами ниже границы бедности» неоднозначная. Наблюдаются периоды снижения и роста, но наиболее неблагоприятная ситуация складывается в Курской и Тамбовской областях. На территории данных регионов зафиксирован наибольший процент семей, нуждающихся в жилых помещениях. За анализируемый период доля семей, состоявших на учете в качестве

¹³ Бодрунов С. Д. Стратегия перехода к новому мирохозяйственному укладу и ноообществу: индустриальный аспект // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 2. С. 135–140. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-135-140>

¹⁴ Гранберг А. Г. Стратегия территориального социально-экономического развития России: от идеи к реализации // Вопросы экономики. 2001. № 9. С. 9–15.

¹⁵ Жихаревич Б. С. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. СПб.: Леонтьевский центр, 2004. 288 с.

¹⁶ Журавлев Д. М., Чадаев В. К. Стратегические инструменты роста промышленного сектора экономики в условиях шестого большого цикла Кондратьева // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 253–262. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>

¹⁷ Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. Т. 45. № 4. С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>

¹⁸ Лаврикова Ю. Г. Стратегические приоритеты пространственного развития регионов в сетевой экономике // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2008. № 5. С. 37–49.

¹⁹ Минакир П. А. О стратегии роста российской экономики // Пространственная экономика. 2016. № 2. С. 158–167. <https://doi.org/10.14530/se.2016.2.158-167>

²⁰ Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>

²¹ Татаркин А., Козлова О. Стратегия сбалансированного планирования регионального развития // Общество и экономика. 2008. № 5. С. 88–100.

²² Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация брендов легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 86–96. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-86-96>

²³ Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 571–583. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>

²⁴ Регионы России. Социально-экономические показатели. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 01.03.2024).

Таблица 1. Динамика уровня доходов населения в регионах Центрально-Черноземного макрорегиона в 2014–2021 гг.

Table 1. Income in the Central Chernozem macroregion, 2014–2021

Регион	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Медианный среднедушевой денежный доход населения в месяц, рублей								
БО	18 962,4	21 710,1	22 760,1	23 311,0	23 668,0	25 110,3	25 874,7	28 019,4
ВО	18 723,3	22 056,5	22 091,4	22 460,7	23 107,1	24 566,0	24 702,8	26 957,3
КО	16 998,2	19 914,7	19 934,1	20 700,7	21 682,0	23 265,0	23 927,4	26 062,2
ЛО	18 761,3	21 080,7	21 684,4	22 482,7	23 154,5	25 104,3	25 519,4	27 583,1
ТО	16 804,5	19 473,0	20 112,7	20 444,0	21 138,8	22 403,5	22 605,3	24 445,4
Величина прожиточного минимума на душу населения в месяц, рублей								
БО	6842	7918	8099	8281	8480	9236	9593	9720
ВО	7026	7884	8121	8034	8612	8894	9053	9747
КО	6754	7916	8258	8476	9058	9449	9997	10 459
ЛО	7062	8008	8313	8313	8720	9169	9828	9945
ТО	6850	7834	8268	8214	8722	9805	10 178	10 221
Динамика доли величины прожиточного минимума в медианном среднедушевом денежном доходе населения, %								
БО	36,08	36,47	35,58	35,52	35,83	36,78	37,07	34,69
ВО	37,53	35,74	36,76	35,77	37,27	36,20	36,65	36,16
КО	39,73	39,75	41,43	40,95	41,78	40,61	41,78	40,13
ЛО	37,64	37,99	38,34	36,98	37,66	36,52	38,51	36,05
ТО	40,76	40,23	41,11	40,18	41,26	43,77	45,02	41,81
Доля населения с денежными доходами ниже границы бедности, %								
БО	7,7	8,5	8,1	7,8	7,5	7,8	7,2	7,0
ВО	9,2	9,5	9,4	9,0	8,9	8,9	8,5	7,9
КО	9,2	10,4	10,5	10,3	9,9	9,9	9,9	9,1
ЛО	8,3	9,3	9,2	8,8	8,7	8,6	8,4	8,1
ТО	9,6	10,7	10,6	10,4	9,8	10,7	10,8	10,5
Доля семей, состоявших на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях, %								
БО	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,3	3,2	3,1
ВО	5,0	4,9	4,8	5,1	4,9	4,9	4,7	4,7
КО	4,7	4,6	4,5	4,4	4,1	3,9	3,8	3,7
ЛО	4,4	3,9	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8
ТО	5,4	5,4	4,9	5,4	5,3	5,2	5,0	4,9

Примечание: БО – Белгородская область, ВО – Воронежская область, КО – Курская область, ЛО – Липецкая область, ТО – Тамбовская область.

Note: БО – Belgorod Region, ВО – Voronezh Region, КО – Kursk Region, ЛО – Lipetsk Region, ТО – Tambov Region.

Таблица 2. Динамика показателей экономической сферы в субъектах Центрально-Черноземного макрорегиона в 2017–2021 гг.**Table 2. Economic indicators in the Central Chernozem macroregion, 2017–2021**

Субъект	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Объем инвестиций в основной капитал на душу населения, тыс. рублей					
Белгород	65,04	52,94	78,85	79,16	98,55
Воронеж	86,53	93,92	107,76	96,85	96,42
Курск	38,94	36,78	31,09	35,60	42,02
Липецк	66,06	78,93	122,29	130,75	137,26
Тамбов	62,44	66,39	23,52	30,00	39,85
Оборот розничной торговли на душу населения, тыс. рублей					
Белгород	137,96	106,20	116,15	128,29	215,15
Воронеж	99,14	121,25	129,09	144,19	177,14
Курск	97,95	113,63	120,45	134,34	159,44
Липецк	109,80	124,04	137,56	150,17	188,20
Тамбов	128,07	155,13	173,30	189,75	218,57
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами на душу населения, тыс. рублей					
Белгород	332,29	250,91	251,61	267,33	423,42
Воронеж	181,67	184,41	197,17	230,78	267,78
Курск	202,59	212,98	217,61	223,39	267,20
Липецк	1027,22	1233,34	1079,09	1167,66	1972,95
Тамбов	189,35	226,32	226,27	237,94	277,89

нуждающихся в жилых помещениях, снизилась во всех регионах Центрального Черноземья.

В таблице 2²⁵ представлена динамика основных показателей экономической сферы в городах Центрально-Черноземного макрорегиона.

Лидером по объему инвестиций в основной капитал на душу населения и темпу его роста является Липецк, высокие показатели получены для Белгорода и Воронежа. Наблюдается дифференциация данного критерия: в 2021 г. максимальное значение (Липецк) превышало минимальное (Тамбов) в 3,4 раза. Лидерами по показателю «оборот розничной торговли на душу населения» в разные годы являются Белгород и Тамбов. Липецк является лидером по показателю «объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных

работ и услуг собственными силами на душу населения». Данный критерий широко дифференцирован в городах Центрального Черноземья. Например, максимальное значение показателя превышает минимальное (Воронеж) в 2017 г. в 5,6 раз, в 2018 г. в 6,7 раз, в 2019 г. в 5,5 раз, в 2020 г. в 5,2 раза, в 2021 г. в 7,4 раза.

Важно рассмотреть коэффициент доступности жилья, т. к. его значение демонстрирует количество лет, в течение которых семья может накопить на квартиру при условии, что все получаемые денежные доходы откладываются на приобретение квартиры. Данный показатель характеризует привлекательность территории для жизни и уровень доходов населения и влияет на локальные рынки Центрального Черноземья (рис. 1²⁶).

²⁵ Регионы России. Социально-экономические показатели...

²⁶ Мониторинг доступности жилья в России, а также в разрезе регионов и крупнейших городских агломераций. URL: <https://urbaneconomics.ru/research/project/monitoring-dostupnosti-zhilya-v-rossii-takzhe-v-razreze-regionov-i-krupneyshih> (дата обращения: 01.03.2024).

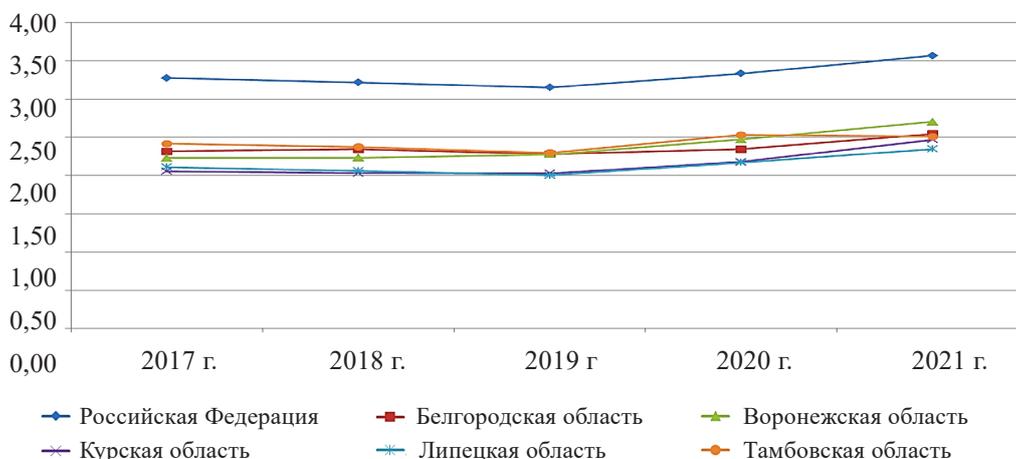


Рис. 1. Динамика коэффициента доступности жилья в регионах Центрально-Черноземного макрорегиона в 2017–2021 гг.

Fig. 1. Housing affordability index in the Central Chernozem macroregion, 2017–2021

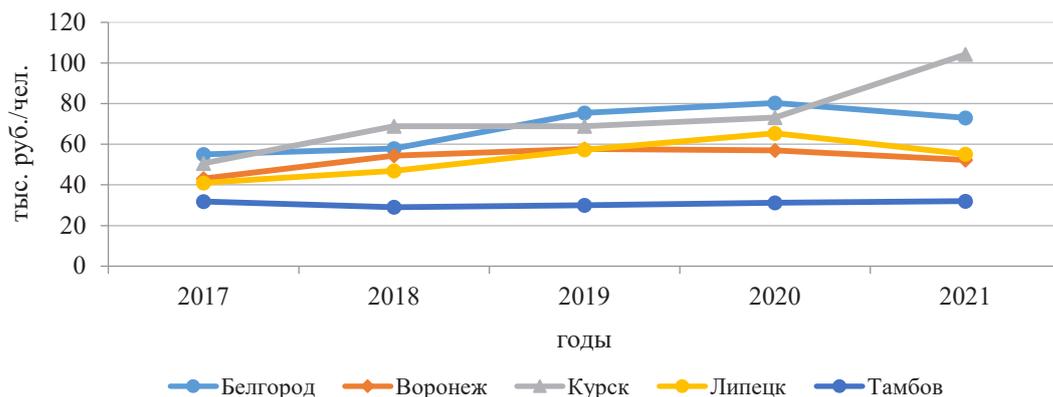


Рис. 2. Динамика объема произведенной строительной продукции и выполненных строительных работ на душу населения в крупных городах Центрально-Черноземного макрорегиона, тыс. рублей/человек

Fig. 2. Construction products vs. construction work performed per capita in large cities of the Central Chernozem macroregion, 1000 rubles/person

Коэффициент доступности жилья в Центрально-Черноземном макрорегионе не имеет широкой дифференциации и значимой динамики, т. е. в данных субъектах нет существенного неравенства в стоимости недвижимости. Данный показатель ниже среднероссийского уровня, что демонстрирует привлекательность городов.

Рассмотрели тенденции ключевого индикатора развития локального рынка строительной продук-

ции – объема произведенной строительной продукции и выполненных строительных работ на душу населения в субъектах Центрально-Черноземного макрорегиона (рис. 2^{27,28}).

В крупных городах Центрально-Черноземного макрорегиона в период с 2017 по 2020 гг. наблюдался прирост объемов производства строительной продукции и строительных работ на душу населения. Это свидетельствует о развитии локальных рынков

²⁷ Регионы России. Социально-экономические показатели...

²⁸ Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (дата обращения: 01.03.2024).

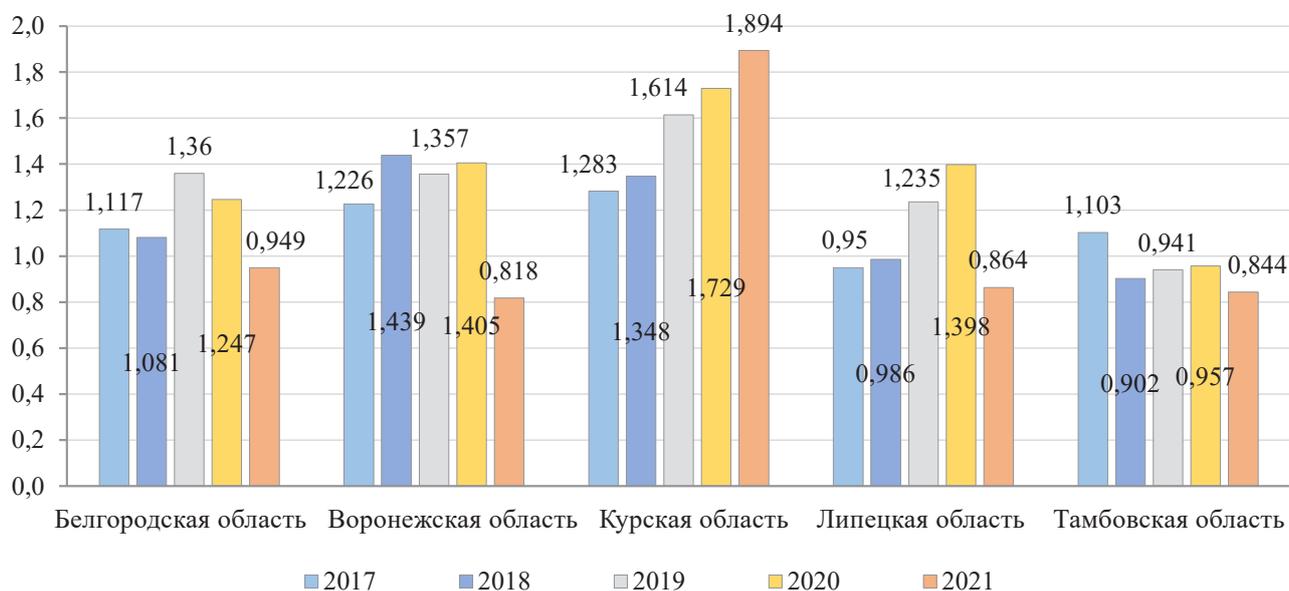


Рис. 3. Динамика значений индекса локализации сферы производства и реализации строительной продукции в субъектах Центрально-Черноземного макрорегиона

Fig. 3. Localization index for construction products in the Central Chernozem macroregion: production and sales

данной сферы. В 2021 г. в Белгороде, Воронеже и Липецке произошло снижение деловой активности на рынке строительной продукции, а в Курске и Тамбове объем производства сектора увеличился.

Для выявления уровня концентрации на территории субъектов Центрально-Черноземного макрорегиона производителей и продавцов строительной продукции рассмотрели индекс локализации (рис. 3^{29,30}).

Рынок производства и реализации строительной продукции в Белгородской, Воронежской, Липецкой и Курской областях является профильным. В Тамбовской области строительная сфера также играет важную роль для функционирования территориальной системы.

Схема определения стратегических приоритетов развития локальных рынков (рис. 4) представляет собой последовательность перехода от фазы выявления имеющихся в регионе проблем функционирования локальных рынков к работам по определению целей и задач развития локальных

рынков. Результат моделирования и проектирования стратегических приоритетов и их выбор для конкретного локального рынка с определенным отраслевым признаком зависит от существующих проблем и запланированных целей его развития.

Цель стратегического управления локальными рынками – это поддержание устойчивого развития и нейтрализация рисков и угроз. Поэтому стартовым процессом при определении приоритетов стратегии является выявление проблемных зон, связанных с функционированием локальных рынков. Выявленный массив проблемных зон локальных рынков становится отправной точкой для конкретизации направлений устранения имеющихся трудностей. Это подразумевает разработку и закрепление целей и задач развития локальных рынков.

Следующим процессом является их моделирование и проектирование как ключевых ориентиров намеченных положительных изменений в экономическом пространстве с учетом интересов широкого круга субъектов.

²⁹ Регионы России. Социально-экономические показатели...

³⁰ Регионы России. Основные социально-экономические показатели...



Рис. 4. Процессная схема определения стратегических приоритетов развития локальных рынков

Fig. 4. Strategic priorities for local market development

Выделили пять основных стратегических приоритетов как результат преобразования локальных рынков: рост ассортимента и качества товаров локальных рынков, обеспеченности спроса и удовлетворенности общества и бизнеса от потребления продукции разных секторов; преодоление инфраструктурных ограничений и повышение доступности и качества рыночной инфраструктуры разных секторов; сокращение уровня межтерриториальной

дифференциации в развитии локальных рынков; ускоренное и устойчивое социально-экономическое развитие территорий на основе прогресса локальных рынков; достижение безопасности территорий за счет обеспеченности товарами локальных рынков.

На основе выявленных приоритетов определили системные связи ключевых компонент стратегии локальных рынков (табл. 3).

Таблица 3. Системные связи ключевых компонентов стратегии локальных рынков

Table 3. System connections between key components of local market strategy

Стратегические приоритеты развития локального рынка	Мероприятия для достижения стратегических приоритетов развития локального рынка	Метрика достижения стратегических приоритетов
Повышение доступности товаров локальных рынков, обеспеченности спроса и удовлетворенности общества и бизнеса от потребления продукции разных секторов	Технологическое развитие производственного сектора рыночного товара	Степень соответствия рыночного товара мировым аналогам
	Разнообразие ассортимента товаров по цене и качеству для удовлетворения дифференцированного потребительского спроса	Степень разнообразия ассортимента рыночных товаров
	Учет мнения клиентов при модернизации произведенной продукции	Опрос клиентов
Преодоление инфраструктурных ограничений и повышение доступности и качества рыночной инфраструктуры	Развитие оптового звена	Уровень развития инфраструктуры оптовой торговли
	Стабильность работы торговых точек для потребителя, возможность осуществлять покупки в привычных местах	Деятельность торговых точек
	Сбалансированное размещения отраслей народного хозяйства с учетом регионального аспекта научно-технического прогресса	Схема размещения отраслей народного хозяйства с учетом регионального аспекта НТП
	Повышение связанности территорий РФ за счет создания интеллектуальных транспортных и телекоммуникационных систем, а также занятия и удержания лидерских позиций в создании международных транспортно-логистических систем	Изменение схемы транспортной инфраструктуры (комплекса)
Формирование рынков нового поколения, учитывающих современные тренды культурного и инновационного развития	Разработка новых материалов, конструкций и технологий строительной продукции	Доля новых материалов, конструкций и технологий строительной продукции на рынке
	Развитие современных способов продажи строительной продукции	Степень развития способов продажи строительной продукции
Ускоренное и устойчивое социально-экономическое развитие территорий на основе прогресса локальных рынков	Развитие саморегулирования в торговле, самоорганизации и кооперации. Дерегулирование в сфере торговли	Степень регулирования торговых организаций
	Переход к передовым цифровым, интеллектуальным и производственным технологиям, роботизированным системам, новым материалам и способам конструирования. Создание систем обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта	Уровень использования современных технологий
Достижение безопасности территорий за счет обеспеченности товарами локальных рынков	Проведение работ для достижения технологического суверенитета в сфере производства продукции локальных рынков	Степень независимости от импорта в сфере производства продукции локальных рынков

Развитие локальных рынков требует того, чтобы государственные и местные органы власти, отвечающие за торговлю, не вмешивались в развитие различных форматов торговли. Они не должны устанавливать ограничения на количество торговых объектов или определять, сколько их должно быть на той или иной территории. Эта функция должна быть делегирована рынку и хозяйственным субъектам, развивающим свой бизнес на определенных территориях. Органы власти должны создавать благоприятные условия для предпринимательства, содействовать развитию инфраструктуры и предоставлять финансовую поддержку и консультации предпринимателям.

ВЫВОДЫ

Развитие локальных рынков требует совместных усилий государства, местных органов власти и хозяйствующих субъектов. Необходимо создать условия для свободного развития торговли и предпринимательства, а также способствовать увеличению количества торговых объектов. Это приведет к стимулированию преобразований в региональных

социально-экономических системах и улучшению благосостояния населения.

Стратегические приоритеты локальных рынков – это важные и четко сформулированные цели, которые служат основой для разработки стратегии и руководством при ее реализации и оценки критериев эффективности.

Метод определения стратегических приоритетов развития локального рынка строительной продукции предполагает три этапа их обоснования и согласования с векторами развития аналогичных рыночных структур и сфер в мире, направлений региональной политики и трансформации отрасли.

Представленные стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья отражают сложившиеся тенденции развития городов и регионов на современном этапе. Проведенное исследование дополняет цикл работ в области теории и методологии стратегирования. Полученные результаты обладают практической ценностью и могут быть использованы для разработки стратегий городов, регионов и строительной отрасли промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

- Антохонова И. В., Полухина О. А., Сайбонова Л. Н. Методические подходы к исследованию локального рынка ИТ-услуг в информационном пространстве региона // Статистика и экономика. 2017. № 1. С. 3–10. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-1->
- Бодрунов С. Д. Стратегия перехода к новому мирохозяйственному укладу и ноообществу: индустриальный аспект // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 2. С. 135–140. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-135-140>
- Гранберг А. Г. Стратегия территориального социально-экономического развития России: от идеи к реализации // Вопросы экономики. 2001. № 9. С. 9–15.
- Данильченко В. А. Научные основы оценки регионального потребительского рынка // Вопросы современной экономики. 2013. Т. 1. № 1. С. 93–112.
- Екимова К. В., Буравова С. В., Савельева И. П. Локальные рынки в структуре региональной экономики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. Т. 258. № 41. С. 14–18.
- Ерок А. Д. Теория локальных рынков и ее развитие в условиях цифровой экономики современных регионов // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2018. Т. 70. № 4. С. 35–49. <https://doi.org/10.17277/voprosy.2018.04.pp.035-049>
- Жихаревич Б. С. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. СПб.: Леонтьевский центр, 2004. 288 с.

- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста промышленного сектора экономики в условиях шестого большого цикла Кондратьева // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 253–262. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии: 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 51 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Лаврикова Ю. Г. Стратегические приоритеты пространственного развития регионов в сетевой экономике // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. 2008. № 5. С. 37–49.
- Лапаева М. Г., Гущина А. А. Основные свойства локальных рынков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 3. С. 31–34.
- Лобова С. В., Евтушенко Н. В. Совершенствование функционирования локального рынка: воспроизводственный аспект. Барнаул: Алтайский государственный университет, 2015. 174 с.
- Минакир П. А. О стратегии роста российской экономики // Пространственная экономика. 2016. № 2. С. 158–167. <https://doi.org/10.14530/se.2016.2.158-167>
- Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. Т. 45. № 4. С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>
- Новоселов С. Н., Новоселова Н. Н. Институциональные императивы и финансово-информационный инструментарий развития отраслевых систем // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2015. № 2. С. 229–233.
- Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Татаркин А., Козлова О. Стратегия сбалансированного планирования регионального развития // Общество и экономика. 2008. № 5. С. 88–100.
- Филимоненко И. В. Методика оценки и выбора эффективных локальных рынков региона // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2006. Т. 6. № 1. С. 128–135.
- Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация брендов легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 86–96. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-86-96>
- Черкасов В. А. Дефиниции, характеризующие локальные продовольственные рынки // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 11. С. 168–172.
- Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 571–583. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

REFERENCES

- Antokhonova IV, Polukhina OA, Saibonova LN. Methodological approaches for research of local market of IT services in the information space of region. Statistics and Economics. 2017;(1):3–10. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-1->
- Bodrunov SD. Strategy of transition to a new world economic order and noosociety: Industrial aspect. Russian Journal of Industrial Economics. 2023;16(2):135–140. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-135-140>

- Granberg AG. Strategiya territorial'nogo sotsial'no-ehkonomicheskogo razvitiya Rossii: ot idei k realizatsii [Strategy for territorial socio-economic development of Russia: from idea to implementation]. *Voprosy Ekonomiki*. 2001;(9):9–15. (In Russ.)
- Danilchenko VA. Scientific basis of the assessment of the regional consumer market. *Journal of Contemporary Economics Issues*. 2013;1(1):93–112. (In Russ.)
- Ekimov KV, Buravova SV, Savelyeva IP. Local markets in the regional economy structure. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2011;258(41):14–18. (In Russ.)
- Erok AD. The theory of local markets and its development in the digital economy of modern regions. *Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University*. 2018;70(4):35–49. (In Russ.) <https://doi.org/10.17277/voprosy.2018.04.pp.035-049>
- Zhikharevich BS. Strategicheskoe planirovanie ehkonomicheskogo razvitiya: 35 let kanadskogo opyta [Strategic economic development planning: 35 Years of Canadian experience]. St. Petersburg: Leont'evskiy tsentr; 2004. 288 p. (In Russ.)
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategic instruments for the growth of the industrial sector of the economy in the conditions of the sixth big Kondratiev cycle. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023; 16(3):253–262. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>
- Kvint VL. K istokam teorii strategii: 200-letie izdaniya teoreticheskoy raboty generala Zhomini [Origins of the theory of strategy: 200th anniversary of General Jomini's work]. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2017. 51 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPa, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Lavrikova YuG. Strategic priorities of spatial development of regions in network economy. *Vestnik UGTU-UPI. Seriya: Ehkonomika i upravlenie [Bulletin of Ural State Technical University: Economics and Management]*. 2008;(5):37–49. (In Russ.)
- Lapaeva MG, Gushchina AA. Osnovnye svoystva lokal'nykh rynkov [Basic properties of local markets]. *Intellect. Innovations. Investments*. 2017;(3):31–34. (In Russ.)
- Lobova SV, Evtushenko NV. Sovershenstvovanie funktsionirovaniya lokal'nogo rynka: vosproizvodstvennyy aspekt [Improving the functioning of the local market: reproduction aspect]. Barnaul: Altay State University; 2015. 174 p. (In Russ.)
- Minakir PA. On the growth strategies of the Russian economy. *Spatial Economics*. 2016;(2):158–167. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/se.2016.2.158-167>
- Novikova IV. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics. *Social and Labor Research*. 2021;45(4):150–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>
- Novoselov SN, Novoselova NN. Institutional imperatives and financial information tools for the development of industrial systems. *Biznes v zakone. Ehkonomiko-yuridicheskiy zhurnal [Business in Law: Journal of Economics and Law]*. 2015;(2):229–233. (In Russ.)
- Sasaev NI. Analysis of the strategic approach to industrial development in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):348–362. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Tatarkin A, Kozlova O. A strategy for balanced planning of regional development. *Society and Economy*. 2008;(5):88–100. (In Russ.)
- Filimonenko IV. Metodika otsenki i vybora ehffektivnykh lokal'nykh rynkov regiona [Methodology for assessing and selecting effective local markets in the region]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: sotsial'no-ehkonomicheskie nauki [Bulletin of the Novosibirsk State University: Socio-Economic Sciences]*. 2006;6(1):128–135. (In Russ.)

- Khvorostyanaya AS. Strategic brand transformation in consumer goods industry and fashion. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(1):86–96. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-86-96>
- Cherkasov VA. Definitions characterizing local food markets. *Social-Economic Phenomena and Processes*. 2014;9(11):168–172. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Strategizing the digital transformation of higher education. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):571–583. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>
- Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York, London: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Манаева Инна Владимировна, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия; in.manaeva@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4517-7032>

Бурдинская Дарья Михайловна, аспирант кафедры прикладной экономики и экономической безопасности, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия; burdinskay031@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5833-9566>

CONTRIBUTION: Both authors made equal contributions to the research and publication.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Inna V. Manaeva, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of World Economy, Belgorod State University, Belgorod, Russia; in.manaeva@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4517-7032>

Daria M. Burdinskaya, Graduate Student of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State University, Belgorod, Russia; burdinskay031@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5833-9566>

Оригинальная статья
УДК 373:303.4(571.17)

Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе

М. Г. Леухова¹, А. К. Стародубцева², Т. А. Алабина³

^{1,2,3} Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

³madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

Аннотация: Стратегирование развития талантов выступает одним из стратегических приоритетов управления талантами. Данный стратегический приоритет является актуальным направлением в технологии вовлечения молодежи в реализацию различного уровня стратегий. В Кузбассе выстроена экосистема подготовки лидеров-стратегов: от юного жителя региона до молодого лидера-стратега. По инициативе Губернатора Кузбасса С. Е. Цивилева в целях популяризации стратегических ориентиров, заложенных в долгосрочных документах по развитию области, и подготовки стратегического кадрового потенциала региона была создана кафедра стратегии регионального и отраслевого развития в рамках договора о сотрудничестве между Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова и Кемеровским государственным университетом от 7 ноября 2019 г. В 2020 г. была открыта программа магистратуры «Экономическая и финансовая стратегия» по направлению «Экономика», где КемГУ, наряду с МГУ и МИСиС, вошел в тройку российских университетов, которые первыми в России начали подготовку специалистов по стратегированию. Для выявления талантов и развития стратегического мышления у потенциальных лидеров в юном возрасте ряд школ Кемеровской области – Кузбасса подключились к Международному образовательно-просветительскому проекту «Школа юных стратегов Владимира Квинта». Кузбасс стал лидером по количеству образовательных учреждений, которые входят в Ассоциацию Школ юных стратегов Владимира Квинта.

Ключевые слова: стратегические таланты, стратегирование, наставничество, Школа юных стратегов, экосистема, Кемеровская область – Кузбасс

Цитирование: Леухова М. Г., Стародубцева А. К., Алабина Т. А. Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 176–192. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-176-192>

Поступила в редакцию 20.03.2024. Прошла рецензирование 27.03.2024. Принята к печати 09.04.2024.

original article

Training and Development of Strategic Talents in Kuzbass

Maria G. Leukhova¹, Alina K. Starodubtseva², Tatiana A. Alabina³

^{1,2,3} Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

³madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

Abstract: Talent development is a strategic priority of talent management. It engages youth in the implementation of various strategies at different levels. The Kemerovo Region (Kuzbass) has created an entire ecosystem that raises young strategists. Kuzbass Governor Sergei Tsivilev set up the Department or Regional and Industrial

Strategizing. Its goal is to promote the strategic guidelines stipulated in long-term plans of regional development, as well as to provide the region with strategic human resources. The Department is a joint project between the Lomonosov Moscow State University and the Kemerovo State University. The cooperation agreement was signed on November 7, 2019. In 2020, the Kemerovo State University launched a Master's Degree program in Economic and Financial Strategy. Along with the Moscow State University and The National University of Science and Technology (MISiS), the Kemerovo State University became one of the three domestic institutions that were the first to start training specialists in strategizing. Professor Vladimir Kvint's School of Young Strategists is an international academic project that identifies strategically gifted children and develops their strategic thinking. The Kemerovo Region is the current leader in the number of schools that participate in Vladimir Kvint's School of Young Strategists.

Keywords: strategic talents, strategizing, mentoring, School of Young Strategists, ecosystem, Kemerovo region – Kuzbass

Citation: Leukhova MG, Starodubtseva AK, Alabina TA. Training and Development of Strategic Talents in Kuzbass. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(2):176–192. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-176-192>

Received 20 March 2024. Reviewed 27 March 2024. Accepted 09 April 2024

库兹巴斯战略人才的培养与发展

列乌霍娃·玛丽亚·根纳季耶夫娜¹, 斯塔罗杜布采娃·阿丽娜·康斯坦丁诺夫娜², 阿拉比娜·塔季扬娜·亚历山德罗夫娜³

克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

³madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

摘要: 人才发展战略是人才管理的战略优先事项之一。这一战略优先事项是年轻人参与各级战略实施技术层面的一个相关方向。在库兹巴斯已经建立了一个培养战略领军人物的完整生态系统：从该地区的年轻居民到青年战略领导者。在库兹巴斯州长 S. E. 齐维列夫的倡议下，为了普及该地区发展长期文件中规定的战略方针，培养该地区的战略人力资源潜力。根据莫斯科罗蒙诺索夫国立大学和克麦罗沃国立大学2019年11月7日签署的合作协议。2020年启动了经济学“经济与金融战略”硕士课程，克麦罗沃国立大学、莫斯科国立大学和莫斯科研究型技术大学MISIS成为俄罗斯三所率先开始培养战略化专家的大学之一。为了在年轻一代中发现人才并培养潜在领导者的战略思维，克麦罗沃州—库兹巴斯的一些学校加入了“弗拉基米尔·昆特青年战略家学校”国际教育项目，随后库兹巴斯成为弗拉基米尔·昆特青年战略家学校协会所属教育机构数量的领先者。

关键词: 战略人才、战略化、指导、青年战略家学校、生态系统、克麦罗沃州—库兹巴斯

编辑部收到稿件的日期：2024年03月20日。 评审日期：2024年03月27日。接受发表的日期：2024年04月09日

...Мелодия, звучи с сердцами в лад.
Мелодия, наш путь велик и труден.
Земля открыла людям свой талант,
И свой талант земле открыли люди!..

Гимн Кемеровской области – Кузбасса (Г. Е. Юров)¹

¹ Гимн Кемеровской области. URL: <https://www.zskuzbass.ru/kemerovskaya-oblast/simvolika/gimn> (дата обращения: 05.03.2024).

ВВЕДЕНИЕ

Система подготовки и развития стратегических талантов в рамках научно-методологической разработки и внедрения теории стратегии, методологии и практики стратегирования под научным руководством академика, иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Владимира Львовича Квинта осуществляется в школах, вузах и колледжах не только России, но и Армении, Узбекистана и Словении². В состав высших учебных заведений, которые реализуют данное направление и в которых обучают профессиональных стратегов-экономистов, входят Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Кемеровский государственный университет, Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Приморский университет Словении, Национальный университет и Горно-технический университет Узбекистана, филиал МГУ в Армении^{3,4}. Учреждения среднего профессионального образования и средние общеобразовательные учреждения, в том числе Кемеровское президентское кадетское училище Министерства обороны РФ, школы и лицеи в России, Белоруссии и Узбекистане, также реализуют данный проект в рамках созданной 13 сентября 2021 г. Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта. В рамках данного проекта обучаются более 1350 учеников, выстраивающих свою мотивационную и личностную стратегию, которая начинается со школьного образования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования являлся обзор результатов создания эффективной системы развития стратегических талантов и подготовки перспективных и конкурентоспособных кадров, которые обладают стратегическим мышлением и умеют определять стратегические приоритеты и цели своей жизни с учетом имеющихся ресурсов и вызовов. Теоретико-эмпирической основой исследования выступили теория стратегии, методология и практика стратегирования российской научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта⁵. Методы исследования включают системный и сравнительный анализ, а также многоаспектное изучение проектных результатов стратегирования развития талантов на примере Кемеровской области – Кузбасса.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

...Каждый человек талантлив, его способности определяют векторы профессионального и личного развития в течение всей жизни.

Наставничество – персональная огранка талантов человека, придание имеющимся навыкам правильной формы, создание новых плоскостей и граней его профессионализма.

В этом смысле наставник – это тот, кто помогает человеку раскрыть его дарования. Каждый талант должен найти своего наставника...

*В. В. Путин, Президент Российской Федерации*⁶

Талантливые люди играют важную роль в развитии общества и экономики⁷. Для того чтобы развивать стратегические таланты, необходимо создавать

² Владимир Львович Квинт – основоположник российской научной школы стратегирования мирового уровня, имеет множество благодарностей и наград, отмечен премией имени М. В. Ломоносова – высшей научной наградой Московского государственного университета – за разработку теории стратегии и методологии стратегирования. По его научным работам и учебникам учатся студенты в университетах США, Великобритании, Китая, Словении и других стран. [Алимуратов М. К., Чхотуа И. З. Владимир Львович Квинт. М.: Издательство Московского университета, 2018. 238 с.]

³ Леухова М. Г., Корчагина И. В. Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 12–30. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>

⁴ Пахомова Е. А. Анализ трендов высшего образования и науки как основа стратегирования научно-инновационной деятельности региональных университетов // Управленческое консультирование. 2022. Т. 161. № 5. С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>

⁵ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

⁶ Наставничество как процесс обучения и передачи опыта / Л. А. Щавинская [и др.] // Волонтер. 2018. Т. 28. № 4. С. 39–56.

⁷ Mohamad N. I., Sanusi S., Ibrahim N. Enhancing employee talents: Administrative roles in training programmes // Review of Integrative Business and Economics Research. 2024. Vol. 13. № 4. P. 45–59.

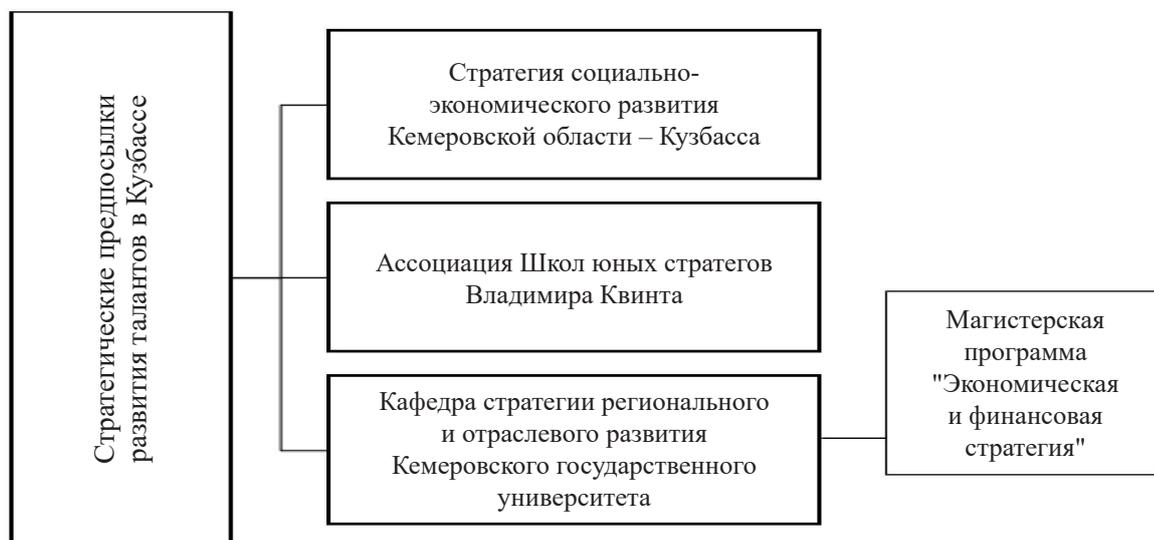


Рис. 1. Основные элементы системы подготовки стратегических талантов в Кузбассе

Fig. 1. Strategic talent training system in Kemerovo Region (Kuzbass)

условия и предпосылки для их идентификации, развития и деятельности⁸. Стратегирование развития талантов определяет, какие действия будут предприняты для привлечения, удержания и развития талантов. Например, создание программ обучения и развития, предоставление возможностей для профессионального роста, привлечение экспертов, консультантов и наставников.

Одной из стратегических предпосылок развития талантов в Кемеровской области – Кузбассе стала подготовка в 2018 г. по инициативе Губернатора области Сергея Евгеньевича Цивилева первого варианта Стратегии социально-экономического развития на период до 2035 г.⁹. Стратегию разработали на базе опорного вуза региона – Кемеровского государственного университета – с привлечением ведущих ученых региона и страны. В разработке данной Стратегии впервые участвовали сами куз-

бассовцы, которые внесли свыше 6000 предложений, многие из которых вошли в стратегический документ (рис. 1¹⁰)¹¹.

Для доработки первого варианта формальной Стратегии Кемеровской области до 2035 г. была привлечена команда ученых Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова. В результате Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. была переработана в соответствии с научным подходом теории стратегии и методологии стратегирования академика, иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, профессора Владимира Львовича Квинта и с учетом наработок команды ученых и практиков из Кемеровской области – Кузбасса¹². Данная трансформация и модернизация Стратегии

⁸ Едренкина Т. А. Операционализация понятия «талант» в рамках парадигмы управления талантами // Столица науки. 2020. Т. 23. № 6. С. 90–97.

⁹ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года».

¹⁰ Новикова И. В. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов промышленности в условиях технологического суверенитета // Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. М., 2023. С. 161–165.

¹¹ Иностраный член РАН В. Л. Квинт отмечает день рождения. URL: <https://kemsu.ru/news/6929-inostranny-chlen-ran-v-l-kvint-otmechaet-den-rozhdeniya/> (дата обращения: 01.03.2024).

¹² Просеква А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 304–318. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>

Таблица 1. Состав участников Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта в Кузбассе по состоянию на 01.04.2024 г.

Table 1. Professor Vladimir Kvint's Association of Schools of Young Strategists: Kuzbass members, April 1, 2024

Наименование	Образовательные учреждения
Школы юных военных стратегов Владимира Квинта	ФГКОУ «Кемеровское Президентское кадетское училище» (г. Кемерово)
	ГБНОУ «Губернаторская женская гимназия-интернат» (с. Елыкаево)
	ГБНОУ «Губернаторская кадетская школа-интернат МЧС» (г. Кемерово)
Школы юных стратегов Владимира Квинта	МАОУ «СОШ № 85» (г. Кемерово)
	МБНОУ «Гимназия № 59» (г. Новокузнецк)
	МБОУ «Лицей № 1» (г. Киселевск)
	МАНОУ «Гимназия № 2» (г. Мариинск)
	МБОУ «СОШ № 32» (г. Прокопьевск)
	МАОУ «Лицей № 22» (г. Белово)
	МБОУ «Трудармейская средняя общеобразовательная школа» Прокопьевского района (п. Трудармейский, Прокопьевский район)
	МБОУ «Новосафоновская СОШ» Прокопьевского района (п. Новосафоновский, Прокопьевский район)
	МБОУ «СОШ № 5» (г. Гурьевск)
	МБОУ «СОШ № 25» (Гурьевский район, г. Салаир)
	МБОУ «Малосалаирская СОШ» (Гурьевский район, с. Малая Салаирка)
Лига юных стратегов	ГБПОУ «Кемеровский горнотехнический техникум»
	ГАПОУ «Кузбасский педагогический колледж»
	ГПОУ «Сибирский политехнический техникум
	ГПОУ «Кемеровский профессионально-технический техникум»

оформлена принятием Закона Кемеровской области – Кузбасса от 23 декабря 2020 г. № 163-ОЗ «О внесении изменений в Закон Кемеровской области “Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года”»¹³.

Для интеграции системы стратегирования развития талантов в общую стратегию развития региона были созданы еще две стратегические предпосылки развития талантов: Ассоциация Школ юных стратегов (ШЮС) Владимира Квинта и кафедра

стратегии регионального и отраслевого развития (РиОР) КемГУ^{14,15,16}.

Международный образовательно-просветительский проект «Школа юных стратегов Владимира Квинта»: юные таланты для стратегирования будущего Кузбасса

Международный образовательно-просветительский проект «Школа юных стратегов Владимира Квинта» реализуется в целях совершенствования образова-

¹³ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 23.12.2020 № 163-ОЗ «О внесении изменений в Закон Кемеровской области “Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года”».

¹⁴ Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>

¹⁵ Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

¹⁶ Леухова М. Г. Стратегические вызовы образовательной системе региона в парадигме VANI-мира // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1. С. 72–77.

ния, стратегического мышления и духовно-нравственного воспитания детей и подростков, их интеллектуального и культурного развития. Также он способствует реализации государственной политики стран-участников в области патриотического воспитания детей и молодежи. Принципы функционирования данного проекта заключаются в изучении, освоении и применении методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, а также в разработке и реализации на практике стратегических проектов, подготовленных учащимися. Виды деятельности, осуществляемые в рамках данного проекта, подразделяются на образовательную, конкурсную, коммуникативную и проектную.

В Кузбассе данный проект реализуется с 2020 г. по инициативе иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МГУ имени М. В. Ломоносова В. Л. Квинта¹⁷. Несмотря на незначительный период его осуществления, Кузбасс стал лидером среди регионов страны по количеству Школ юных стратегов Владимира Квинта и качеству проектов в нем. По состоянию на 01.04.2024 г. в движение юных стратегов включены 14 школ и 4 учреждения среднего профессионального образования (табл. 1¹⁸).

Помимо Школ юных стратегов в Кемерове, Новокузнецке, Киселевске и Мариинске, создана Школа юных военных стратегов в Президентском кадетском училище Министерства обороны России, в кадетском училище МЧС и в Губернаторской женской гимназии-интернате¹⁹. Проекты реализуются совместно с кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета, которая стала региональным куратором данного движения. В регионе работают Школы юных стратегов Владимира Квинта на базе школы № 85

г. Кемерово (открылась 09.09.2020 г.), гимназии № 59 г. Новокузнецка (открылась 01.09.2020 г.), лицея № 1 г. Киселевска (открылась 27.02.2021 г.) и гимназии № 2 г. Мариинска (открылась 03.10.2021 г.).

В октябре 2022 г. к Ассоциации ШЮС присоединилась школа с углубленным изучением отдельных предметов № 32 г. Прокопьевска. Были подписаны соглашения с учреждениями среднего профессионального образования, которые вошли в состав Лиги юных стратегов Владимира Квинта: ГБПОУ «Кемеровский горнотехнический техникум», ГАПОУ «Кузбасский педагогический колледж», ГПОУ «Сибирский политехнический техникум» и ГПОУ «Кемеровский профессионально-технический техникум».

Весной 2023 г. в состав Ассоциации ШЮС вошли Лицей № 22 г. Белово, Трудармейская средняя общеобразовательная школа Прокопьевского района (п. Трудармейский), Новосафоновская СОШ Прокопьевского района (п. Новосафоновский), СОШ № 5 г. Гурьевска, СОШ № 25 г. Салаира и Малосалаирская СОШ Гурьевского района (с. Малая Салаирка)²⁰.

Проект «Школа юных стратегов Владимира Квинта» открывает возможности для молодых людей, позволяет им раскрыть свои таланты и лидерские качества, переориентировать свое мышление на стратегический вектор. Юные стратеги способны реализовать свой творческий потенциал и использовать его как в интересах общества, так и при формировании и осуществлении своих личностных стратегий²¹.

Деятельность Школ юных стратегов является одной из идей интенсивного и опережающего развития образования, призванной образовывать и воспитывать учащихся, которые в будущем обеспечат создание новейших технологий, развитие и повышение эффективности производств, опережающее развитие науки, культуры, здравоохранения, безопасности

¹⁷ Новикова И. В. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов...

¹⁸ Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития. URL: <https://kemsu.ru/university/structure/institutes/institute-of-economics-and-management/kafedra-strategii-regionalnogo-i-otraslevogo-razvitiya> (дата обращения: 01.03.2024).

¹⁹ Кузбасс стал лидером по общему количеству школ, входящих в Ассоциацию Школ юных стратегов Владимира Квинта. URL: <https://kemerovo.bezformata.com/listnews/assotciatciyu-shkol-yunih-strategov/112910269> (дата обращения: 02.03.2024).

²⁰ Квинт В. Л. Теория стратегии, методология и практика стратегирования. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/news/092023/20092023.pdf> (дата обращения: 02.03.2024).

²¹ Шевченко К. В. Влияние реализации стратегического приоритета «качественное образование на протяжении всей жизни» на развитие занятости населения в регионе // Экономическое возрождение России. 2023. Т. 75. № 1. С. 140–148. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-140-148>

и социальной сферы²². В основе деятельности Школ юных стратегов лежит идея формирования человеческого потенциала. Стратегии образования по развитию человеческого потенциала основываются на стратегических моделях развития интеллекта как индивида, так и всего общества. Результаты и эффекты деятельности Школ юных (военных) стратегов нацелены на формирование человеческого потенциала Кемеровской области – Кузбасса на 50-летнюю перспективу.

Стратегической основой для работы Ассоциации ШЮОС в Кузбассе выступает кафедра стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета, которая курирует работу школ и образовательных учреждений СПО – участников проекта на территории региона. На базе кафедры стратегии РиОР для юных стратегов проводятся ежегодные международные конкурсы «Инновационные стратегии развития», «Библиотека будущего» и «Новое чудо света – Шерегеш».

При поддержке Кемеровского государственного университета и Министерства образования Кузбасса были организованы поездки для участников Ассоциации ШЮОС Кузбасса на первый слет юных стратегов в Москве и второй слет юных стратегов в Санкт-Петербурге (2022 и 2023 гг.), на которых встретились делегации различных образовательных учреждений, участвующих в данном международном образовательно-просветительском проекте.

В этом году III Межрегиональный слет Школ юных стратегов Владимира Квинта с международным участием впервые состоялся в Кузбассе на базе Регионального образовательного центра «Сириус. Кузбасс». В слете приняли участие обучающиеся, педагоги и наставники из 18 школ и 3 колледжей Кемеровской области, городов Москвы и Санкт-Петербурга, Республики Узбекистан, а также гости из города Мурманск.

Почетными гостями слета были академик, д-р экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, иностранный член РАН Владимир Львович Квинт, член-корреспондент РАН, ректор КемГУ Александр Юрьевич Просеков, сенатор Российской Федерации, представитель Законодательного собрания Кемеровской области – Кузбасса в Совете Федерации Надежда Викторовна Ильина, заместитель председателя Правительства Кузбасса Антон Александрович Пятовский, министр образования Кузбасса Софья Юрьевна Балакирева, д-р экон. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, куратор Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта Ирина Викторовна Новикова и канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова Никита Игоревич Сасаев. С видеоприветствием к гостям и участникам слета выступила канд. полит. наук, доцент, первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по просвещению Алёна Игоревна Аршинова²³.

В течение двух дней участники и гости слета посетили экскурсионные программы, прослушали лекции, приняли участие в методических семинарах и представили отчеты о работе за год школ-участниц Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта. В рамках слета состоялись защиты созданных обучающимися стратегических проектов. Образовательные учреждения, которые входят в состав Ассоциации ШЮОС Владимира Квинта, были награждены благодарственными письмами от Государственной Думы, Сенатора РФ и Парламента Кузбасса²⁴.

Помимо проекта Школ юных стратегов Владимира Квинта, для школ и учреждений СПО Кемеровской области – Кузбасса, стремящихся к развитию у обучающихся стратегического мышления, навыков теории стратегии и методологии стратегирования,

²² Балакирева Е. И., Игнатъева О. Г. Развитие творческой одаренности школьников: педагогические аспекты // Балтийский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5. № 4. С. 228–231.

²³ В Кузбассе впервые состоялся Межрегиональный слет Школ юных стратегов Владимира Квинта с международным участием. URL: <https://kemsu.ru/news/66744-v-kuzbasse-sostoyalsya-iii-mezhregionalnyy-slet-shkol-yunykh-strategov-vladimira-kvinta-s-mezhdunarom/> (дата обращения: 02.03.2024).

²⁴ Там же.

кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления КемГУ организована ежегодная Летняя школа стратегирования²⁵. Летние школы стратегирования – это проект, где могут принять участие различные школы и учреждения СПО, как входящие в Ассоциацию или Лигу, так и не входящие в данные объединения, но желающие изучить теорию стратегии и методологию стратегирования.

В рамках летних школ стратегирования учащиеся знакомятся с основами теории и методологии стратегирования, научно-исследовательской и проектной деятельностью, узнают о стратегическом развитии экономики Кузбасса и о стратегии как философии успеха в рамках теории стратегии академика В. Л. Квинта, в том числе на примерах презентаций проектов-победителей учащихся Школы юных стратегов Владимира Квинта, ребят-участников других проектов кафедры стратегии регионального и отраслевого развития ИЭУ КемГУ, а также магистрантов программы «Экономическая и финансовая стратегия»²⁶. Итогом данного образовательного мероприятия является разработка командами обучающихся проектов в контексте реализации Стратегии социально-экономического развития Кузбасса до 2035 г. и более долгосрочную перспективу.

Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ – стратегический базис развития талантов

Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета создана в 2019 г. при поддержке Губернатора Кузбасса Сергея Евгеньевича Цивилева в рамках до-

говора о сотрудничестве между Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова и КемГУ. Это один из значимых проектов консорциума «Вернадский-Кузбасс»²⁷. Кафедра готовит экономистов-стратегов, которые являются кадровым потенциалом для региона²⁸. Подготовка ведется по программе магистратуры «Экономическая и финансовая стратегия», научным руководителем которой является иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Владимир Львович Квинт^{29,30}.

Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ является опорной составляющей по работе со студентами бакалавриата и специалитета, реализуя преподавание отдельной дисциплины «Основы стратегирования» и осуществляя руководство отдельными проектами и личностными траекториями развития студентов для создания стратегий различного уровня. Курируемые кафедрой студенты из числа бакалавров и специалистов включены в наставническую работу со школьниками (ШЮС, Лига юных стратегов и т. д.). Некоторые из этих студентов сами являются бывшими выпускниками данных проектов и передают практический опыт по стратегированию своим подопечным. У студентов, окончивших бакалавриат и специалитет, возникает возможность пойти на дальнейшую ступень подготовки специалистов в области стратегирования в магистратуре.

Программа магистратуры «Экономическая и финансовая стратегия» по направлению «Экономика»

²⁵ В Кузбассе стартовала Летняя школа юных стратегов Владимира Квинта. URL: <https://kemsu.ru/news/46749-v-kuzbasse-startovala-letnyaya-shkola-yunyh-strategov-vladimira-kvinta/> (дата обращения: 02.03.2024).

²⁶ В Кемеровском госуниверситете стартовала первая летняя школа стратегирования. URL: <https://ieok.kemsu.ru/news/24544-v-kemgu-startovala-pervaya-letnyaya-shkola-strategirovaniya/> (дата обращения: 02.03.2024).

²⁷ Просеков А. Ю., Леухова М. Г. Научно-образовательный консорциум «Вернадский – Кузбасс»: возможности стратегического сотрудничества для регионального опорного вуза // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. Т. III. Кузбасский Университариум стратега. Кемерово, 2021. С. 16–20.

²⁸ Овчинников В. А. Стратегические приоритеты развития системы образования Кузбасса // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2020. Т. 38. № 2. С. 35–48.

²⁹ В КемГУ выпустились первые магистры новой кафедры. URL: <https://kemerovo.bezformata.com/listnews/pervie-magistri-novoy-kafedri/112956018/> (дата обращения: 03.03.2024).

³⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

осуществила свой первый набор студентов в 2020–2021 учебном году в количестве 20 человек. Среди выпускников данной программы глава Гурьевского муниципального района С. А. Черданцев, первый заместитель главы города Прокопьевска К. С. Коробкин и министр туризма Кузбасса Е. П. Латышенко. Второй набор студентов в 2021–2022 учебном году на данную магистерскую программу составил 25 студентов. В 2022 г. осуществлен третий набор в количестве 47 человек. По итогам приемной кампании 2022 г. в число обучающихся по магистерской программе «Экономическая и финансовая стратегия» вошли заместитель главы города Прокопьевска по экономическим вопросам Любовь Владимировна Ермилова, заместитель главы города Прокопьевска по ЖКХ, благоустройству и дорожному комплексу Игорь Иванович Пономарев, заместитель директора МАУ «Школьное питание» Елена Константиновна Лесайчук, генеральный директор ООО «Лазурный берег» Аюп Маратович Симонян, директор АНО «Научно-образовательный центр «Кузбасс» Наталья Александровна Петрик, председатель совета директоров ООО «Разрез Иретский» Александр Анатольевич Слабей. Магистрантом кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления стал иностранный студент из Китая Чжан Юйчжень. Четвертый набор магистрантов-стратегов КемГУ в 2023 г. составил 29 студентов, что подтверждает популярность и актуальность обучения на данной магистерской программе³¹.

Цель Программы – подготовка профессиональных экономистов-стратегов для предприятий и сферы услуг, органов государственной власти и муниципального управления³². Программа «Экономическая

и финансовая стратегия» дает качественное, современное и востребованное обществом образование, предусматривает углубленную подготовку стратегов регионального и отраслевого развития и является аналогом образовательной программы подготовки магистров мирового уровня в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова^{33,34,35}. Научным руководителем программы «Экономическая и финансовая стратегия» является В. Л. Квинт – иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова³⁶.

На базе кафедры стратегии РиОР КемГУ, начиная с 2021 г., ежегодно проводятся сессии «Кузбасский Университариум Стратега». В 2024 г. традиционная сессия в Кемеровском государственном университете прошла в четвертый раз в контексте VII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования»³⁷. Помимо кафедры стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ, организаторами выступили кафедра экономической и финансовой стратегии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, междисциплинарная научно-образовательная школа Московского университета «Математические методы анализа сложных систем» и Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, а также кафедра всеобщей истории и международных отношений, кафедра философии и общественных наук Института истории и международных отношений и Сибирская школа туризма и гостеприимства Кемеровского государственного университета.

³¹ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования...

³² Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития...

³³ Просеков А. Ю. Проектирование региональных систем высшего образования на примере Кемеровской области – Кузбасса. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 220 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2589-4>

³⁴ Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

³⁵ Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 571–583. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>

³⁶ Mohamad N. I., Rahman I. A. Supervisors' roles in training program culture, training intrinsic motivation and knowledge transfer: An empirical study // International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8. № 2. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1539>

³⁷ В Кемеровском государственном университете состоялась ежегодная сессия «Кузбасский Университариум Стратега». URL: <https://kemsu.ru/news/66575-v-kemerovskom-gosudarstvennom-universitete-sostoyalas-ezhegodnaya-sessiya-kuzbasskiy-universitarium/> (дата обращения: 03.03.2024).

В работе сессии Кузбасского Университариума Стратега приняли участие более 350 человек. В их число вошли государственные и муниципальные служащие, представители муниципальных образований, студенты, магистранты, аспиранты и профессорско-преподавательский состав, в том числе приглашенные гости, а также обучающиеся учреждений среднего профессионального образования. В ходе работы обсуждались вопросы регионального, индустриального, корпоративного и финансового стратегирования, выставочно-ярмарочной деятельности, территориального брендинга Кузбасса, стратегирования туризма, идеологии и философии стратегирования духовно-нравственных ценностей.

В Парламенте Кузбасса состоялось торжественное вручение дипломов выпускникам кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета. Второй выпуск магистров-стратегов составил 17 человек. Дипломы вручили иностранный член РАН, академик Владимир Львович Квинт, председатель Парламента Кузбасса Алексей Анатольевич Зеленин и заведующий кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития ИЭиУ КемГУ Мария Геннадьевна Леухова. Как отметил В. Л. Квинт, «Кемеровский государственный университет является единственным вузом за Уралом, который выпускает экономистов-стратегов, перенимая успешный опыт коллег из МГУ имени М. В. Ломоносова». В числе выпускников 2024 г. серебряный призер Олимпийских игр Анастасия Андреевна Ильянова, глава Прокопьевска Максим Александрович Шкарабейников и заместитель министра образования Кузбасса Ольга Николаевна Колесниченко.

ВЫВОДЫ

Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе в современных условиях выстроена на

системной основе, где кафедра стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета выступает управленческим ядром экосистемы подготовки и развития стратегических талантов региона^{38,39,40}. Сама экосистема включает в себя несколько иерархических уровней:

1. Базовый уровень состоит из подготовки школьников и студентов учреждений среднего профессионального образования – юных стратегов Кузбасса. Центром уровня является Международный образовательно-просветительский проект «Школа юных стратегов Владимира Квинта». В его состав входят средние общеобразовательные школы (лицеи, гимназии) и учреждения СПО Кузбасса, состоящие в Лиге юных стратегов Владимира Квинта. Следующим звеном этого уровня идут отдельные проекты школьников и студентов СПО, реализующиеся в рамках проведения Летних школ стратегирования, где участники могут подробно познакомиться с теорией стратегии и методологией стратегирования;

2. Средний уровень состоит из актива профессорско-преподавательского состава кафедры стратегии регионального и отраслевого развития и студентов из числа бакалавров и специалистов КемГУ разных направлений подготовки. Преподаватели кафедры реализуют наполняемость стратегической составляющей ряда дисциплин, закрепленных за ними, а также занимаются наставничеством и руководством отдельными проектами студентов по методологии стратегирования и помощью в выстраивании их личностной стратегической траектории. Студенты-стратеги имеют возможность реализовать не только свой личностный потенциал, но и выступают кураторами проектов школьников из базового уровня;

3. Высший уровень включает в себя обучающихся по программе магистратуры «Экономическая и финансовая стратегия» на базе кафедры стратегии РиОР КемГУ. Магистранты не только на практике реализуют свои проекты и используют навыки стратегического мышления, но и активно

³⁸ Development of a structural model for sustainable environment training and knowledge transfer / N. I. Mohamad [et al.] // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 3. <https://doi.org/10.3390/su15032322>

³⁹ Mohamad N. I., Rahman I. A. Supervisors' roles in training program culture...

⁴⁰ Новикова И. В. Формирование личностной стратегии цифрового человека // Экономическое возрождение России. 2020. Т. 66. № 4. С. 34–42. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>

вовлекаются в научно-практические мероприятия и публикационную активность кафедры. Помимо этого, магистранты выступают кураторами и наставниками для студентов бакалавриата, специалитета и активно включены в работу со школьниками путем сотрудничества и поддержки Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта.

В результате экосистема подготовки стратегических талантов – лидеров-стратегов различ-

ных сфер жизни общества и отраслей экономики региона – включает в себя как юных стратегов Кузбасса из числа школьников и студентов СПО и ВПО, так и стратегов-практиков, участвующих в разработках стратегий различного уровня и степени сложности. Это способствует созданию системы наставничества, обмену опытом между поколениями и повышению эффективности образовательного процесса.

ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Владимир Львович Квинт. М.: Издательство Московского университета, 2018. 238 с.
- Балакирева Е. И., Игнатъева О. Г. Развитие творческой одаренности школьников: педагогические аспекты // *Балтийский гуманитарный журнал*. 2016. Т. 5. № 4. С. 228–231.
- Едренкина Т. А. Операционализация понятия «талант» в рамках парадигмы управления талантами // *Столица науки*. 2020. Т. 23. № 6. С. 90–97.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Леухова М. Г. Стратегические вызовы образовательной системе региона в парадигме ВANI-мира // *Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки*. 2024. № 1. С. 72–77.
- Леухова М. Г., Корчагина И. В. Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 1. С. 12–30. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>
- Наставничество как процесс обучения и передачи опыта / Л. А. Щавинская [и др.] // *Волонтер*. 2018. Т. 28. № 4. С. 39–56.
- Новикова И. В. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов промышленности в условиях технологического суверенитета // *Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции*. М., 2023. С. 161–165.
- Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.
- Новикова И. В. Формирование личностной стратегии цифрового человека // *Экономическое возрождение России*. 2020. Т. 66. № 4. С. 34–42. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>
- Овчинников В. А. Стратегические приоритеты развития системы образования Кузбасса // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2020. Т. 38. № 2. С. 35–48.

- Пахомова Е. А. Анализ трендов высшего образования и науки как основа стратегирования научно-инновационной деятельности региональных университетов // *Управленческое консультирование*. 2022. Т. 161. № 5. С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>
- Просеков А. Ю. Проектирование региональных систем высшего образования на примере Кемеровской области – Кузбасса. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 220 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2589-4>
- Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 3. С. 304–318. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>
- Просеков А. Ю., Леухова М. Г. Научно-образовательный консорциум «Вернадский – Кузбасс»: возможности стратегического сотрудничества для регионального опорного вуза // *Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции*. Т. III. Кузбасский Университариум стратега. Кемерово, 2021. С. 16–20.
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 4. С. 571–583. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>
- Шевченко К. В. Влияние реализации стратегического приоритета «качественное образование на протяжении всей жизни» на развитие занятости населения в регионе // *Экономическое возрождение России*. 2023. Т. 75. № 1. С. 140–148. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-140-148>
- Development of a structural model for sustainable environment training and knowledge transfer / N. I. Mohamad [et al.] // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 3. <https://doi.org/10.3390/su15032322>
- Mohamad N. I., Rahman I. A. Supervisors' roles in training program culture, training intrinsic motivation and knowledge transfer: An empirical study // *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. № 2. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1539>
- Mohamad N. I., Sanusi S., Ibrahim N. Enhancing employee talents: Administrative roles in training programmes // *Review of Integrative Business and Economics Research*. 2024. Vol. 13. № 4. P. 45–59.

REFERENCES

- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by V.L. Kvint in economic research of strategies and its features. *Administrative Consulting*. 2021;153(9):45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Alimuradov MK, Chkhotua IZ. Vladimir L'vovich Kvint. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta; 2018. 238 p. (In Russ.)
- Balakireva EI, Ignatieva OG. Creative talent development of school children: pedagogical aspects. *Baltic Humanitarian Journal*. 2016;5(4):228–231. (In Russ.)
- Edrenkina TA. The operationalization of “talent” within the talent management paradigm. *Capital of Science*. 2020;23(6):90–97. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. 2nd ed. Кемерово: Кемерово State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: strategic outlines of developmental priorities through

- 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Leukhova MG. Strategic challenges to the region's educational system in the BANI-world paradigm. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta. Seriya № 3. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki* [Bulletin of the Perm State Humanities and Pedagogical University. Series No. 3. Humanities and Social Sciences]. 2024;(1):72–77. (In Russ.)
- Leukhova MG, Korchagina IV. Strategic analysis of the development potential of the entrepreneurial university of Kuzbas. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):12–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>
- Shchavinskaya LA, Navrotskaya EA, Bektasheva SV, Cherkasskaya VV, Salin KS. Coaching as a teaching process and transfer of experience. *Volunteer*. 2018;28(4):39–56. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic priorities of the development of labor resources for industrial in conditions of technological sovereignty. *Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Rossii: Sbornik materialov XIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Problems and prospects of Russian industry: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference]; 2023; Moscow. Moscow: LLC Ruscience; 2023. p. 161–165. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic leadership. Moscow: KNORUS; 2024. 222 p. (In Russ.)
- Novikova IV. Forming the personal strategy of a digital human. *Economic Revival of Russia*. 2020;66(4): 34–42. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>
- Ovchinnikov VA. Strategic priorities for the development of the Kuzbass education system. *Professional Education in Russia and Abroad*. 2020;38(2):35–48. (In Russ.)
- Pahomova EA. Analysis of trends in the higher education and science as the basis for strategizing the scientific and innovative activities in regional universities. *Administrative Consulting*. 2022;161(5):93–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>
- Prosekov AYu. Proektirovanie regional'nykh sistem vysshego obrazovaniya na primere Kemerovskoy oblasti – Kuzbassa [Designing regional higher education systems: Kemerovo region (Kuzbass)]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 220 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2589-4>
- Prosekov AYu, Gritskevich TI, Leukhova MG. Cognitive and regional identity as a basis for strategizing innovative academic activities of higher education. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):304–318. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>
- Prosekov AYu, Leukhova MG. Vernadsky-Kuzbass region scientific and educational consortium: Strategic cooperation resources for the regional flagship university. *Strategizing: Theory and Practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference IV. Vol. III. Kuzbass Region Strategic Universitarium*; 2021; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 16–20. (In Russ.)
- Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. Strategizing of Kuzbass human capacity. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Shatskaya IV. Strategizing the digital transformation of higher education. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(4):571–583. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>
- Shevchenko KV. The impact of the implementation of the strategic priority “quality education throughout life” on the development of employment in the region. *Economic Revival of Russia*. 2023;75(1):140–148. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-140-148>

- Mohamad NI, Mokhtar A, Rahman IA, Othman AS. Development of a structural model for sustainable environment training and knowledge transfer. *Sustainability*. 2023;15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032322>
- Mohamad NI, Rahman IA. Supervisors' roles in training program culture, training intrinsic motivation and knowledge transfer: An empirical study. *International Journal of Professional Business Review*. 2023;8(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1539>
- Mohamad NI, Sanusi S, Ibrahim N. Enhancing employee talents: Administrative roles in training programmes. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 2024;13(4):45–59.

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: М. Г. Леухова – утверждение концепции исследования и содержания статьи, научное консультирование, интерпретация данных, составление концепции статьи и ее итоговая переработка, окончательное утверждение версии для публикации. А. К. Стародубцева – сбор, анализ и интерпретация данных, составление концепции статьи и ее итоговая переработка, в т. ч. написание всех разделов, составление рисунка 1 и таблицы 1, окончательное утверждение версии для публикации. Т. А. Алабина – разработка концепции исследования и содержания статьи, анализ и интерпретация данных, составление статьи и ее итоговая переработка. Все авторы прочитали и одобрили окончательную рукопись.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Леухова Мария Геннадьевна, канд. ист. наук, доцент, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Стародубцева Алина Константиновна, ассистент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

Алабина Татьяна Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

CONTRIBUTION: M.G. Leukhova developed the research concept, approved of the article plan, provided scientific consultations, interpreted the data, and proofread the final version of the article. A.K. Starodubtseva collected, analyzed, and interpreted the data, developed the concept of the article, wrote the draft, designed the figures and tables, and proofread the final version. T.A. Alabina developed the research concept, designed the article, analyzed and interpreted the data, drafted the article, and proofread the final version. All the authors approved of the final manuscript.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Maria G. Leukhova, Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Alina K. Starodubtseva, Assistant of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

Tatiana A. Alabina, Cand.Sc.(Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

ПРЯМАЯ РЕЧЬ



«Под научным руководством кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова кафедра стратегии регионального и отраслевого развития в Кемеровском государственном университете уже четвертый год успешно реализует набор студентов на магистерскую программу «Экономическая и финансовая стратегия», а также осуществила второй по счету выпуск единственных за пределами Москвы магистров-стратегов!» – поделился Владимир Львович Квинт, академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

«Как глава города скажу, что обучение стратегированию на базе Кемеровского государственного университета позволило посмотреть на развитие своей территории совсем с другой стороны. Ведь процесс изучения теории стратегии и методологии стратегирования под научным руководством академика В. Л. Квинта позволяет расширить горизонты стратегического мышления. Те предприниматели и промышленники, которые будут или проходят обучение по магистерской программе «Экономическая и финансовая стратегия», смогут взглянуть на свои объекты стратегирования с совершенно новой позиции», – подчеркнул глава города Прокопьевска Максим Александрович Шкарабейников (выпускник 2023 г.).

«Обучение под научным руководством академика Владимира Львовича Квинта было особенным, потому что те знания, которые нам дали за эти 2,5 года, по сути, являются систематизацией всех мировых современных трендов. Конечно, эти знания мы применяем не только в своей профессиональной

деятельности, но и в личной жизни, т. к. стратегия и стратегирование – это то, что важно и необходимо для человека всегда!» – пояснила Ольга Николаевна Колесниченко, заместитель министра образования Кузбасса (выпускник 2023 г.).



III МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ СЛЕТ ШКОЛ ЮНЫХ СТРАТЕГОВ ВЛАДИМИРА КВИНТА С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ В КУЗБАССЕ (СИРИУС.КУЗБАСС)



ОБЗОР СОБЫТИЙ НА САЙТЕ ВЕСТИ-КУЗБАСС



**КемГУ – единственный ВУЗ в Кузбассе,
выпускающий дипломированных стратегов**



**В Кузбасс с рабочим визитом прибыл
иностраный член РАН В. Л. Квинт**

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 004:303.4

Риски внедрения цифровых платформ как отраслевой аспект стратегированияС. В. Шабаева¹, А. И. Шабаев²^{1,2}Петрозаводский государственный университет, Петрозаводск, Россия¹sigova@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3130-1896>²ashabaev@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1139-1348>

Аннотация: Несмотря на санкции и внешние ограничения, государственно-экономическая политика России направлена на инновационную деятельность и соответствующую промышленную политику. Курс на цифровую трансформацию промышленности является вызовом для предприятий лесопромышленного комплекса, т. к. он характеризуется одним из самых низких показателей цифровизации. Предстоящие преобразования в русле цифровой трансформации характеризуются как стратегическими преимуществами, так и стратегическими рисками для предприятий. При недостаточном учете рисков, связанных с масштабной перестройкой бизнеса, результат может иметь негативные последствия долгие годы. Выявление, описание и анализ стратегических рисков является важным шагом для успешного стратегирования деятельности промышленных предприятий. Цель исследования – определить в текущих условиях стратегические риски цифровой трансформации и инструменты их преодоления для промышленных предприятий. Объект исследования – предприятия лесопромышленного комплекса России. Работа базируется на теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Ученый подчеркивает, что стратегия не занимается выявлением проблем, главное ее назначение – это выявление возможностей, которые сопровождаются рисками. Для выявления возможностей и рисков цифровой трансформации предприятий лесопромышленного комплекса использовали общепринятые научные методы и подходы: обобщение, аналогия, сравнение, анализ, синтез, индуктивный и дедуктивный методы. Систематизировали общие и специфические черты ERP-систем и цифровых платформ как ключевых элементов цифровой трансформации, проанализировали возможности и риски цифровой трансформации для предприятий лесопромышленного комплекса, которые необходимо учитывать при стратегировании деятельности компаний. Обосновали направления преодоления рисков внедрения цифровых платформ, включая описание контура автоматизированной процессной модели управления. **Ключевые слова:** стратегические возможности, стратегические риски, цифровизация, цифровая трансформация, ERP-системы, лесопромышленный комплекс

Цитирование: Шабаева С. В., Шабаев А. И. Риски внедрения цифровых платформ как отраслевой аспект стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 193–209. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-193-209>

Поступила в редакцию 01.04.2024. Прошла рецензирование 08.04.2024. Принята к печати 12.04.2024.

original article

Industrial Implementation of Digital Platforms: Strategizing Risks

Svetlana V. Shabaeva¹, Anton I. Shabaev²

^{1,2}Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russia

¹sigova@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3130-1896>

²ashabaev@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1139-1348>

Abstract: Even under the current foreign sanctions and external restrictions, Russia's economic policy is aimed at industrial innovations. However, the ongoing digital transformation remains a serious challenge for timber enterprises: in fact, this industry demonstrates one of the lowest rates of digitalization. Digital transformation has both strategic advantages and strategic risks for such enterprises. If major business fails to consider these risks, the outcome can have long-term negative consequences. Effective strategizing of industrial enterprises needs special methods to identify, describe, and analyze strategic risks. The authors identified the strategic risks of digital transformation and summarized tools that could help timber and forestry enterprises to overcome them. The research relied on the theory and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. According to this approach, a strategy does not identify problems: its main purpose is to identify opportunities, and opportunities always come with risks. The analysis systematized the general and specific features of ERP-systems and digital platforms as key elements of digital transformation. The article introduces opportunities and risks of digital transformation for timber industry enterprises, which must be taken into account by strategists. It also describes an automated process management model as a means of overcoming the risks.

Keywords: strategic opportunities, strategic risks, digitalization, digital transformation, ERP-systems, forestry complex

Citation: Shabaeva SV, Shabaev AI. Industrial Implementation of Digital Platforms: Strategizing Risks. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):193–209. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-193-209>

Received 01 April 2024. Reviewed 08 April 2024. Accepted 12 April 2024.

数字平台的实施风险作为行业战略化的一个方面

斯韦特兰娜·弗拉基米罗夫娜·沙巴耶娃¹, 安东·伊戈列维奇·沙巴耶夫²

彼得罗扎沃茨克国立大学, 俄罗斯彼得罗扎沃茨克

¹sigova@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3130-1896>

²ashabaev@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1139-1348>

摘要: 在当前的发展时期, 尽管受到制裁和外部限制, 俄罗斯的国家经济政策仍然以创新活动和相应的产业政策为重点。俄罗斯工业数字化转型的既定方针对木材工业企业来说是一个严峻的挑战, 因为木材工业企业是数字化指标最低的行业之一。即将到来的数字化转型对企业来说既有战略优势, 也有战略风险。如果不充分考虑与大规模业务重组相关的风险, 其结果可能会在未来数年内产生负面影响。识别、描述和分析战略风险是工业企业成功战略化的重要一步。本文的目的是识别数字化转型的战略风险, 以及在当前条件下工业企业克服这些风险的工具。研究对象是俄罗斯木材工业企业。该研究以 V. L. 昆特院士的战略化理论和方法论为基础。他强调战略不涉及发现具体问题, 其主要目的是发现机遇。机遇总是伴

Следующим этапом является оценка рисков. В данном исследовании, для определения возможностей и рисков цифровой трансформации в лесной промышленности, использовались признанные научные подходы: обобщение, аналогия, сравнение, анализ, синтез, обобщение и вывод. Исследование описывает общие черты и особенности ERP-систем и цифровых платформ как ключевых элементов цифровой трансформации, а также анализирует возможности и риски цифровой трансформации в лесной промышленности, рассматривая их в контексте стратегического планирования. Также описаны пути преодоления рисков при внедрении цифровых платформ, включая обзор моделей управления процессами.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, ERP-системы, лесная промышленность, бизнес-процессы

Дата поступления рукописей: 2024 г. 01 апреля. Дата рецензирования: 2024 г. 08 апреля. Дата принятия к публикации: 2024 г. 12 апреля

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация стала глобальным трендом и стратегическим приоритетом многих стран. Она представляет собой переход к цифровому бизнесу и масштабное преобразование бизнес-процессов компании на базе интеграции цифровых технологий, позволяющих изменить методы работы компании, повысить ее конкурентоспособность и адаптироваться к меняющейся рыночной среде^{1,2}. Для оптимизации процессов, улучшения качества обслуживания клиентов и стимулирования инноваций используются такие технологии, как облачные вычисления, анализ данных, Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект и автоматизация.

При определении цифровой трансформации используют подход, который связан с преобразованием трех главных организационных сфер предприятия: клиентского опыта (внешняя среда), операционных процессов (внутренняя среда) и бизнес-моделей организации^{3,4}. Другой подход рассматривает цифровую трансформацию промышленных предприятий через призму концепции Индустрии 4.0. Данная концепция фокусируется на автоматизации,

обмене данными, Интернете вещей, облачных и когнитивных вычислениях для улучшения производственных процессов и операций^{5,6,7}.

Цифровизация экономики характеризуется дифференциацией между отраслями и сферами применения. Лидерами среди отраслей в России являются предприятия в нефтегазовом, финансовом и телеком-секторах⁸. Например, цифровой портфель предприятий нефтегазового сектора представлен такими технологиями, как «умные материалы», «когнитивная геология», современные технологии мониторинга и цифрового прототипирования⁹. В США лидерами цифровизации остаются ИКТ, медиа и финансы, а в отстающих находится строительство. Разрыв между отраслями в России и зарубежных странах с течением времени не сокращается¹⁰.

В «отстающих» отраслях роль цифровой трансформации ограничивается использованием стандартного программного обеспечения без понимания, что технологические инновации открывают возможности перед бизнесом. Они связаны как с лучшим пониманием внутренних процессов предприятия,

¹ Zaki M. Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services // *Journal of Services Marketing*. 2019. Vol. 33. № 4. P. 429–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>

² Новикова И. В., Се К. Сравнительный анализ стратегий китайских компаний в цифровой экономике // *Экономика промышленности*. 2022. Т. 15. № 2. С. 226–233. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-226-233>

³ Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 303 p.

⁴ Ismail M. H., Khater M., Zaki M. *Digital business transformation and strategy: What Do we know so far?* Cambridge: University of Cambridge, 2018. 35 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>

⁵ Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>

⁶ Kvint V. L., Bodrunov S. D. *Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy*. Oakville: Apple Academic Press, 2022. 202 p.

⁷ Novikova I. V., Kunchao X. National strategic planning for the digital economy: A competitive analysis on material of China and Russia // *Strategizing: Theory and Practice*. 2023. Vol. 3. № 3. P. 298–307. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-298-307>

⁸ Индикаторы цифровой экономики: 2022 / Г. И. Абдрахманова [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 332 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2697-2>

⁹ Бекетова О. Н. Стратегирование цифровой трансформации нефтегазовых предприятий // *Стратегирование: теория и практика*. 2023. Т. 3. № 4. С. 428–440. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-428-440>

¹⁰ Прохоров А., Коник Л. *Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт*. М.: КомНьюс Групп, 2019. 368 с.

так и формированием внешней экосистемы бизнеса и эффективных стратегических инициатив¹¹.

Заданный курс на цифровизацию промышленности в России является вызовом для предприятий лесопромышленного комплекса (ЛПК), т. к. он характеризуется одним из самых низких показателей цифровизации, несмотря на высокую необходимость в технологических преобразованиях^{12,13}. Традиционные подходы к производственным процессам уменьшают возможности быстрой перестройки и обновления как материальной базы, так и процессов управления. В то же время крупные предприятия ЛПК продолжают играть роль градообразующих и задающих технологический уровень развития региональной экономики. Такие предприятия могут быть либо заказчиками и лидерами инноваций, потребителями новых знаний и технологий, либо оставаться точкой стагнации без перспектив дальнейших улучшений.

Экспертным сообществом подчеркивается, что для сохранения и развития ЛПК важно повысить эффективность использования сырья^{14,15}. Данная цель недостижима без внедрения современных программных систем управления высокого уровня.

В условиях санкций доступ к западным современным технологиям затруднен. Все чаще стал звучать вопрос о том, действительно ли российские компании заинтересованы в реальном внедрении инноваций? При обосновании предприятиями инвестиционных проектов внимание уделяется не автоматизации/цифровизации или оптимизации

бизнес-процессов, а созданию большего числа рабочих мест без учета эффективности такого подхода^{16,17}. Причин подобного отношения к инновациям в ЛПК может быть несколько: страх долгосрочных перемен и недоверие к новым продуктам из-за инерционности отрасли, кадровая неготовность переходить на инновационные технологии, технологическая отсталость, слабая измеримость результатов цифровой трансформации, непонимание ее стратегических преимуществ и контекста происходящих перемен.

Несмотря на многочисленные исследования, до сих пор нет единого мнения по поводу подхода к выстраиванию стратегии цифровой трансформации на промышленных предприятиях с учетом отраслевой специфики. Ряд исследователей сходится на том, что определяющими являются человеческий фактор и роль конкретных личностей. Иногда препятствием становится слабо развитая культура стратегического менеджмента. В этом случае цифровая трансформация представляется как применение технологий, причем не всегда новых^{18,19}.

Развитие современных технологий сопряжено с многочисленными рисками из-за неопределенности конечного результата, непредвиденных последствий от применения инноваций и неожиданных сложностей процесса их внедрения. Это требует формирования стратегий управления рисками для смягчения негативных последствий и обеспечения безопасности инноваций. Одними из ключевых моментов становятся определение

¹¹ Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

¹² Precision forestry: A revolution in the woods. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/paper-and-forest-products/our-insights/precision-forestry-a-revolution-in-the-woods?cid=eml-web> (дата обращения: 24.03.2024).

¹³ Цифровые технологии в лесопромышленном комплексе. URL: <https://forestcomplex.ru/digital-environment/cifrovye-tehnologii-v-lesopromyshlennom-komplekse> (дата обращения: 24.03.2024).

¹⁴ Такой разный и противоречивый лесопромышленный комплекс. URL: <https://alestech.ru/bulletin/article/155> (дата обращения: 24.03.2024).

¹⁵ Полянская О. А., Тамби А. А., Михайлова А. Е. Развитие лесопромышленного комплекса Российской Федерации: проблемы и перспективы // *Петербургский экономический журнал*. 2020. № 4. С. 65–74.

¹⁶ Такой разный и противоречивый лесопромышленный комплекс...

¹⁷ Feng Y., Audy J.-F. Forestry 4.0: A framework for the forest supply chain toward Industry 4.0 // *Gestao and Producao*. 2020. Vol. 27. № 4. <https://doi.org/10.1590/0104-530X5677-20>

¹⁸ Gudergan G., Buschmeyer A. Key aspects of strategy and leadership for business transformation // *The Business Transformation Journal*. 2015. Vol. 11. P. 17–27.

¹⁹ Nadella S., Euchner J. Navigating digital transformation. An Interview with Satya Nadella // *Research-Technology Management*. 2018. Vol. 61. № 4. P. 11–15. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471272>

возможных рисков и согласование действий людей, участвующих в данных процессах^{20,21}.

Цель исследования состоит в том, чтобы в текущих условиях определить стратегические риски цифровой трансформации и инструменты их преодоления на примере предприятий лесопромышленного комплекса России.

Задачи исследования: содержательное определение понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация»; анализ сильных и слабых сторон цифровых платформ как ключевых инструментов цифровой трансформации для лесопромышленного комплекса; выявление рисков внедрения цифровых платформ и обоснование инструментов их преодоления.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект исследования – предприятия лесопромышленного комплекса (ЛПК). Исследование базируется на теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, который рассматривает стратегию как системный и многомерный феномен, объединяющий все в единое целое: от личных и корпоративных стратегий до отраслевых и национальных. Стратегия не занимается выявлением проблем, главное ее назначение – выявление возможностей, которые сопровождаются рисками.

В данном исследовании для выявления возможностей и рисков цифровой трансформации предприятий лесопромышленного комплекса мы использовали общепринятые научные методы и подходы: обобщение, аналогия, сравнение, анализ, синтез, индуктивный и дедуктивный методы.

Цифровая трансформация бизнес-процессов на промышленных предприятиях дает компаниям выгоды, которые формируют устойчивое конкурентное преимущество, важное для стратегического управления предприятием и формирования детальной стратегии цифровой трансформации.

Формирующееся конкурентное преимущество связано с повышением эффективности производства, качества продукции и внутренних процессов. Именно использование цифровых систем в управлении позволяет реализовывать долгосрочное планирование и принятие решений для создания устойчивого конкурентного преимущества.

Предстоящие преобразования в русле цифровой трансформации характеризуются как стратегическими преимуществами, так и стратегическими рисками для предприятий. При недостаточном учете рисков, связанных с перестройкой бизнеса, результат может иметь негативные последствия долгие годы. Выявление, описание и анализ стратегических рисков является важным шагом для успешного стратегирования деятельности промышленных предприятий.

В работе систематизировали общие и специфические черты основных инструментов трансформации бизнес-процессов на предприятиях ЛПК (ERP-систем и цифровых платформ), проанализировали возможности и риски цифровой трансформации для предприятий ЛПК, обосновали направления преодоления стратегических рисков внедрения цифровых платформ, включая описание контура автоматизированной процессной модели управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

ERP-системы как инструмент цифровизации

Конечная цель внедрения цифровых технологий в лесопромышленный комплекс (ЛПК) – это формирование цифровой экосистемы по всей цепочке создания ценности предприятия (рис. 1²²).

Цепочка создания ценности на предприятиях ЛПК формируется из трех направлений: лесозаготовка, деревообработка и глубокая переработка древесины (лесохимия и целлюлозно-бумажная промышленность). Сегодня лесопромышленный комплекс имеет

²⁰ А(О)нтология ноономики: четвертая технологическая революция и ее экономические, социальные и гуманитарные последствия / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. СПб.: ИНИР, 2021. 388 с.

²¹ Бодрунов С. Д., Гринберг Р. С., Сорокин Д. Е. Реиндустриализация российской экономики: императивы, потенциал, риски // Экономическое возрождение России. 2013. Т. 35. № 1. С. 19–49.

²² Шабаета А. И. Разработка комплекса алгоритмов и программ для решения задач оптимального планирования и управления сквозными процессами использования древесины // Материалы 8-й всероссийской мультиконференции по проблемам управления (МКПУ-2015). Ростов-на-Дону, 2015. С. 217–219.

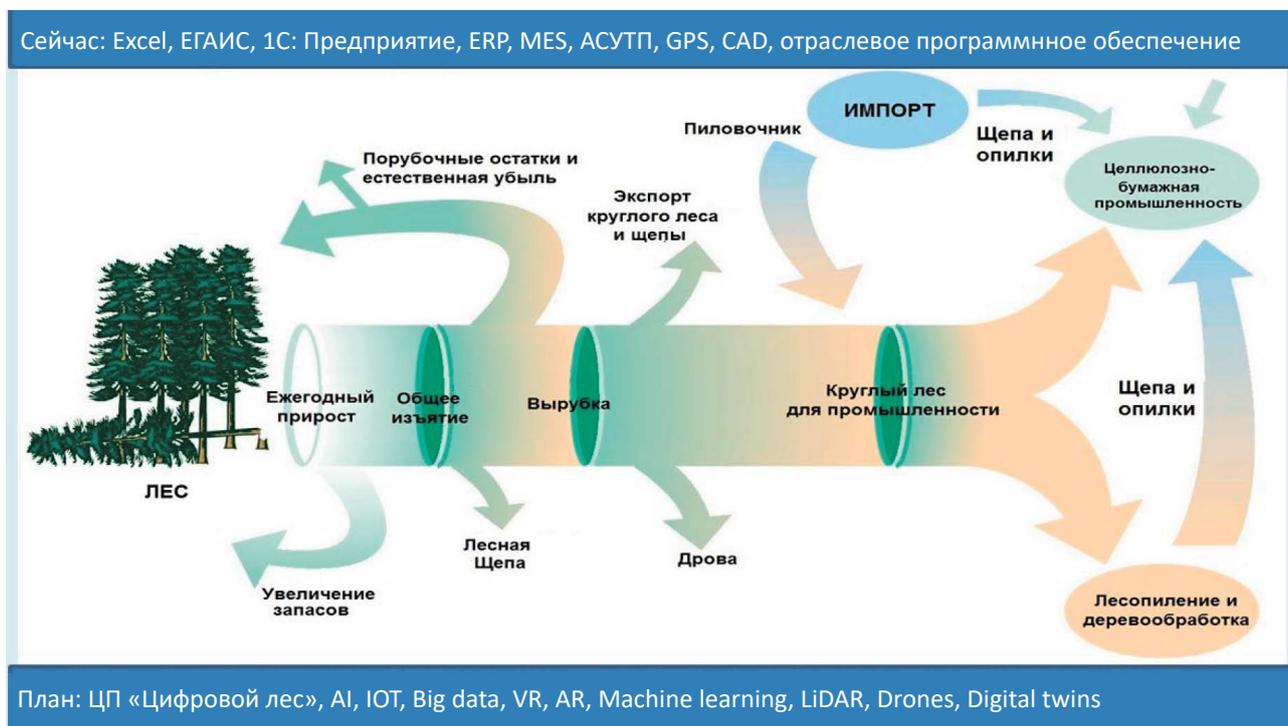


Рис. 1. Цепочка создания ценности на предприятиях лесопромышленного комплекса и инструменты цифровизации

Fig. 1. Value chain and digitalization tools at forestry enterprises

один из самых низких показателей цифровизации среди большинства отраслей экономики²³.

Рассматривая конкретные решения для промышленных предприятий, необходимо выделить ERP- и MES-системы управления производством. Их сравнение, а также назначение и преимущества каждой из систем были рассмотрены ранее²⁴. ERP-системы являются распространенными, эффективными и понятными для предприятий²⁵.

Рассмотрели выгоды внедрения программных систем управления на промышленных предприятиях, которые формируют конкурентные преимущества:

1. Оптимизированные операции. Цифровизация позволяет осуществлять эффективные и стандартизированные процессы, уменьшая количество человеческих ошибок и повышая общую про-

изводительность. Такие задачи, как управление запасами, планирование производства и контроль качества, можно интегрировать, оптимизируя операции и сокращая затраты;

2. Принятие решений на основе данных. Программные системы управления генерируют огромные объемы данных в режиме реального времени, предоставляя ценную информацию для принятия тактических и стратегических решений. Эти данные можно анализировать для выявления тенденций, закономерностей и узких мест, что позволяет активно корректировать процесс производства, цепочку поставок и распределение ресурсов;

3. Повышенная эффективность и гибкость. Цифровизация позволяет быстрее реагировать на требования рынка и операционные изменения. Авто-

²³ Создание платформы «Цифровой лес». URL: https://torgi.centerinform.ru/news/sozдание_platformy_tsifrovoy_les120320201123 (дата обращения: 26.03.2024).

²⁴ Шабеева С. В., Шабеев А. И. Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // Управленческое консультирование. 2023. Т. 178. № 10. С. 69–79. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-69-79>

²⁵ Индикаторы цифровой экономики...

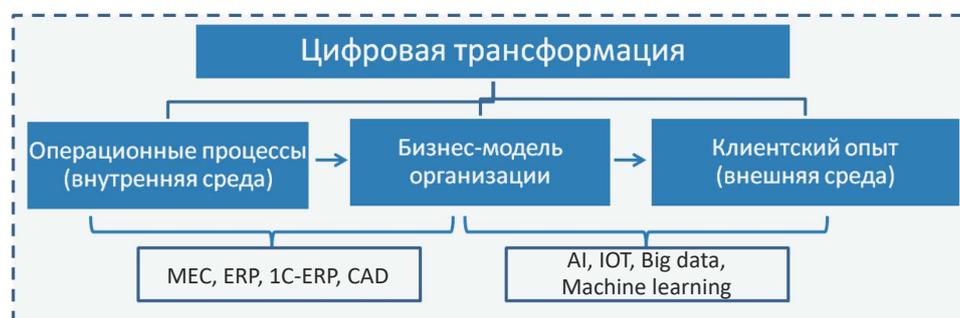


Рис. 2. Логика цифровой трансформации в лесопромышленном комплексе

Fig. 2. Digital transformation in the timber industry complex

матизируя рутинные задачи, сотрудники могут сосредоточиться на более сложных и полезных действиях. Это повышает оперативность, адаптируемость и общую гибкость, необходимые в современной динамичной бизнес-среде;

4. Снижение рисков. Цифровизация бизнес-процессов может помочь выявить потенциальные риски и эффективно их снизить. Благодаря использованию алгоритмов прогнозного анализа и машинного обучения предприятия могут предвидеть требования к техническому обслуживанию, минимизировать время простоя и обнаруживать аномалии в режиме реального времени, предотвращая дорогостоящие сбои;

5. Масштабируемость и рост. Программные системы управления обеспечивают масштабируемость, т. к. они могут обрабатывать увеличивающиеся объемы данных без значительного вмешательства человека;

6. Конкурентное преимущество. Используя цифровые технологии для повышения операционной эффективности, компании могут добиться экономии затрат, ускорения вывода продукции на рынок, повышения качества продукции и улучшения качества обслуживания клиентов, что дает им конкурентное преимущество.

Несмотря на все выгоды, которые дают цифровые преобразования, при внедрении ERP-систем предприятия сталкиваются с такими проблемами,

как первоначальные затраты, необходимость обучения сотрудников, вопросы безопасности данных и потенциальное сопротивление изменениям со стороны персонала. Тщательное планирование, вовлечение заинтересованных сторон и эффективные стратегии управления изменениями помогут преодолеть эти препятствия и обеспечить успешную интеграцию.

Цифровые платформы

Следуя логике цифровой трансформации, MES- и ERP-системы обеспечивают цифровые изменения во внутренней среде, связанные с операционными процессами и формированием бизнес-модели организации. Цифровая платформа объединяет все три блока, включая внешнюю среду (рис. 2^{26,27}).

Таким образом, более высокий уровень развития цифровых технологий – это цифровые платформы. Они представляют собой сложные информационные системы, которые обеспечивают выполнение функций взаимосвязи между участниками рынков и открыты для использования клиентами и партнерами, разработчиками приложений, поставщиками услуг и агентами. Цифровые платформы создают цифровую структуру рынков и устраняют посредников и сложные иерархические связи. Благодаря этому цифровые платформы могут обслуживать большой масштаб бизнеса, охватывать большое количество не только внутренних процессов, но

²⁶ Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital...

²⁷ Ismail M. H., Khater M., Zaki M. Digital business transformation...

Таблица 1. Отличительные признаки цифровых платформ и ERP-систем

Table 1. Digital platforms vs. ERP-systems

Отличительный признак	Цифровые платформы	ERP-системы
Область применения	Комплексные системы, которые предоставляют широкий спектр услуг, функций и инструментов для различных целей: электронная коммерция, социальные сети, управление контентом или содействие развитию рынка	Системы планирования ресурсов предприятия ориентированы на интеграцию и управление основными бизнес-процессами: управление производством и взаимоотношениями с клиентами, финансы, человеческие ресурсы, цепочка поставок
Эффективность	Радикальное повышение эффективности в рамках экосистемы предприятия	Среднее по отрасли повышение эффективности в рамках деятельности предприятия
Настраиваемость	Настраиваются для удовлетворения конкретных потребностей бизнеса. Они позволяют пользователям добавлять или удалять функции и интегрировать сторонние приложения	Менее гибки, требуют настройки/доработки в соответствии с требованиями компании
Целевая аудитория	B2B и B2C: для бизнеса и потребителей. Обеспечивают площадку для взаимодействия, транзакций и сотрудничества	B2B: для бизнеса. Используются внутри компании для оптимизации операций, повышения эффективности и управления ресурсами
Интеграция	Предполагают интеграцию различных внешних сервисов и приложений, таких как платежные шлюзы, платформы социальных сетей или инструменты аналитики	Фокус на интеграции внутренних процессов и систем внутри организации
Масштабируемость	Созданы для масштабирования и обработки больших объемов пользователей, транзакций и данных	Способны обрабатывать большие объемы данных, но могут потребовать дополнительной настройки или модулей для эффективного масштабирования
Развитие	Постоянное развитие персонала, культуры компании, самой компании	Развитие отдельных элементов компании

и внешних. Это уже могут быть не только B2B-, но и B2C-платформы^{28,29}.

В таблице 1 отражены различия между цифровыми платформами и ERP-системами, которые получили широкое распространение на промышленных предприятиях.

Таким образом, цифровые платформы – это комплексные, эффективные, настраиваемые и масштабируемые системы, которые обслуживают широкую

аудиторию, а ERP-системы ориентированы на внутренние бизнес-процессы. Главная отличительная черта цифровой платформы – это повышение эффективности бизнеса³⁰.

Риски внедрения цифровых платформ

Курс мирового сообщества в целом и России в частности на цифровизацию предполагает, что предприятия всех отраслей будут искать возможно-

²⁸ «Бизнес для бизнеса» – вид взаимоотношений по типу взаимодействующих субъектов – юридических лиц.

²⁹ «Бизнес для конечного потребителя» – взаимоотношения между организацией и частными лицами – «конечными» потребителями.

³⁰ Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация...

сти и выстраивать свои стратегии, направленные на цифровую трансформацию бизнеса. Основой такой трансформации является цифровая платформа для бизнеса.

Сильные стороны и преимущества внедрения цифровых платформ исходят из их сути (табл. 1) и отражены во многих источниках^{31,32,33}. Хотя цифровые платформы предлагают определенные выгоды и конкретные преимущества, проблемы могут варьироваться в зависимости от контекста, масштаба и конкретных потребностей отрасли. Из СМИ и научных статей формируются ожидания от цифровых платформ, которые «играют решающую роль в создании добавленной стоимости, переформатируя способы ведения бизнеса и способствуя разработке новых продуктов и услуг»³⁴. Однако ценностью обладает не сама платформа, а представленные конкретные решения, которые разработаны не для всех отраслей.

Практика показала, что существующие B2C-платформы (Сбербанк, Amazon, Airbnb, Google Play и др.) имеют масштабное внедрение и приносят эффект как продавцам, так и клиентам. Относительно B2B-платформ таких подтверждений пока мало. У платформ B2B должны быть строго отраслевые решения, которые полезны ограниченному кругу предприятий, разработка их стоит дорого, а применимость в других отраслях возможна очень редко. Исходя из указанных особенностей, количество предложений цифровых платформ промышленным предприятиям не будет высоким. Сегодня российских производителей платформ единицы. Например, программное обеспечение компании «1С», которое позиционируется как цифровая платформа, на основе которой

разработан ряд прикладных решений³⁵. Однако если появляется новая задача на предприятии, например, оптимизация какого-то одного процесса в ЛПК, то надо проделать большой объем работы для ее решения. Это означает, что не все отраслевые узкоспециализированные задачи можно решить на базе 1С или любой другой платформы.

Если заказывать производителю конкретное решение, то цена и недостаток отраслевой экспертизы у разработчика в данном вопросе могут не решить задачу.

Предприятия на базе цифровой платформы смогут разрабатывать собственные сервисы^{36,37}. Разработчики платформ предусматривают такую возможность. Однако самому предприятию это сложно реализовать. Не обладая штатом IT-разработчиков и понимая трудоемкость создания приложения для производственных бизнес-процессов, предприятия предпочитают использовать готовые решения, особенно те, которые уже прошли апробацию.

В тех случаях, когда встречаются успешные примеры внедрения цифровых платформ, всегда указывается область их применения: энергетика, телекоммуникация, инфраструктурные объекты (инженерно-коммунальные комплексы, автомобильные и железнодорожные сооружения, недвижимость и пр.)^{38,39}. Это подтверждает вывод о необходимости именно отраслевых решений, которые имеют богатый опыт и практику внедрения.

В ЛПК спросом пользуется цифровизация отраслевых процессов управления и учета на лесопильных и деревообрабатывающих предприятиях: от приемки лесосырья, планирования и производства до отгрузки готовой продукции деревообработки клиентам. Предлагаются решения разного

³¹ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста промышленного сектора экономики в условиях шестого большого цикла Кондратьева // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 253–262. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>

³² Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 249–261. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>

³³ Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация...

³⁴ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста...

³⁵ Фирма 1С. URL: <https://1c.ru/rus/firm1c/firm1c.htm> (дата обращения: 27.03.2024).

³⁶ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста...

³⁷ Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели...

³⁸ Топ-менеджеры ГК «Цифра» – о бизнесе, Индустрии 4.0 и беспилотных БелАЗах. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/651fbbc19a7947008ce7b99d> (дата обращения: 27.03.2024).

³⁹ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста...

уровня: от менее технологичных (акцент на учетных операциях) до высокотехнологичных со сложными решениями на базе математических моделей и оптимизационных алгоритмов.

Развитие бизнеса привело к тому, что производители оборудования предлагают свое программное обеспечение. Например, так как на линиях сортировки бревен стоит отечественное оборудование компании «Автоматика вектор», то и программное обеспечение используется этой же компании. С цифровыми платформами оно никак не связано⁴⁰. Вопрос интеграции остается открытым, т. к. нет гарантии, что разработчики платформ будут заинтересованы в совместимости программных продуктов. Сейчас мы наблюдаем «платформу одного производителя», что может привести к монополии продавца.

Таким образом, мы можем столкнуться с еще одним риском внедрения цифровой платформы – это Vendor lock, т. к. речь идет о бизнесе и бизнес-решениях, разработанных частными компаниями⁴¹. «Привязка к поставщику» или «блокировка поставщика» относится к бизнес-модели производителя программного обеспечения, когда клиенту намеренно создаются трудности для смены поставщика в силу больших расходов на переход к альтернативному решению. Это может стать проблемой при внедрении цифровой платформы, несовместимой с другими системами, или в случае ограничений на доступ к данным либо их миграцию. Прежде чем переходить на цифровую платформу, важно учитывать потенциальные риски привязки к поставщику и оценивать такие факторы, как совместимость, переносимость данных, гибкость поставщика и его ценовая политика. Кроме того, если предприятие находится в ситуации Vendor lock, а на рынке в это время появляется лучшее решение, то завод не сможет им воспользоваться из-за высокой цены перехода и отсутствия совместимости.

Еще один риск связан со слабой измеримостью результатов цифровизации в целом. Эта проблема касается и результатов внедрения цифровых платформ на отдельных предприятиях. В случае отсутствия корректного расчета ожидаемой экономической эффективности или неверного прогноза будущих эффектов от внедрения цифровой платформы предприятие может не ускорить, а затормозить свое развитие, столкнувшись с парадоксом Солоу⁴². Парадокс Солоу, выявленный нобелевским лауреатом Р. Солоу (1987 г.), показал временной разрыв между быстрым внедрением новых технологий, таких как компьютеры, и относительно медленным ростом производительности. В контексте цифровых платформ парадокс Солоу подчеркивает важность эффективного использования технологий для увеличения производительности. Хотя цифровые платформы имеют потенциал для повышения эффективности и инноваций, их влияние может не сразу отражаться в традиционных показателях производительности. Причины парадокса Солоу включают отставание во внедрении технологий, проблемы с измерением эффекта, неправильное распределение ресурсов и длительные периоды адаптации новых технологий⁴³.

Традиционно процесс внедрения комплексной программной системы на предприятиях ЛПК занимает 1–2 года, включая перестраивание текущих бизнес-процессов, обучение персонала и обеспечение его лояльности. Из-за сложности цифровых платформ процесс их внедрения потребует еще большего времени, что повысит неопределенность экономического результата.

Для бизнеса важно стратегически интегрировать цифровые платформы и перенастроить свою деятельность, чтобы воспользоваться преимуществами этих технологий. Понимание и решение парадокса Солоу при внедрении цифровых платформ предполагает не только внедрение новых

⁴⁰ Автоматика-вектор. URL: <https://a-vektor.ru> (дата обращения: 27.03.2024).

⁴¹ Привязка к поставщику. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Привязка_к_поставщику (дата обращения: 27.03.2024).

⁴² Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

⁴³ Платонов В. В. «Парадокс Солоу» двадцать лет спустя, или об исследовании влияния инноваций в информационных технологиях на рост производительности // Финансы и бизнес. 2007. № 3. С. 28–38.

Таблица 2. Риски внедрения цифровых платформ в лесопромышленном комплексе**Table 2. Digital platforms in the timber industry: implementation risks**

Наименование	Содержание
Первоначальные инвестиционные затраты	Требуются первоначальные инвестиции в оборудование, программное обеспечение, обучение и обновление инфраструктуры
Технические проблемы	Проблемы совместимости с существующими системами и программными решениями; зависимость от одного поставщика цифровых решений – Vendor lock; отсутствие стабильного подключения к Интернету в отдаленных лесоперерабатывающих районах
Отсутствие готовых отраслевых решений	На базе платформы можно самостоятельно разрабатывать необходимые решения, но для этого нужны работники с соответствующими компетенциями; увеличение штата – не самое эффективное решение с учетом уровня заработной платы программистов
Проблемы безопасности	Сбор и хранение больших объемов конфиденциальных данных предполагают обеспечение адекватных мер безопасности и надежных протоколов кибербезопасности
Повышение квалификации/замена кадрового состава	Часто требуется изменение трудовых функций и/или компетенций работников. Для этого может потребоваться дополнительное обучение
Изменение корпоративной культуры	Требуются переосмысление и формирование нового отношения к происходящим бизнес-процессам. Необходимо дополнительное время для преодоления трудностей адаптации к новым технологиям
Слабая измеримость и прогнозируемость экономического результата внедрения цифровых платформ	Ограничена возможность точного количественного определения всей совокупности затрат и будущих результатов точным и надежным образом

инструментов, но и переосмысление организационных процессов, повышение квалификации рабочей силы и развитие культуры инноваций. Эффективно используя возможности цифровых платформ, компании могут преодолеть проблемы производительности, выявленные парадоксом Солоу, и обеспечить устойчивый рост бизнеса.

Отраслевые риски внедрения цифровых платформ сгруппированы в таблице 2⁴⁴.

Таким образом, на фоне преимуществ цифровых платформ существует ряд недостатков: сложность, высокая стоимость, возможная зависимость предприятия от продуктов и услуг одного поставщика, отсутствие отраслевых решений как наиболее ценных для лесопромышленного комплекса, длитель-

ность процесса внедрения и отложенный экономический эффект. С одной стороны, надо использовать те преимущества, которые дают цифровые платформы, а с другой – надо максимально применять существующие отраслевые решения, доказавшие свою эффективность. Таким образом, выход из ситуации видится через возможность интеграции существующих решений на одной платформе.

Направления преодоления рисков внедрения цифровых платформ

По результатам проведенного исследования предлагаются два направления минимизации рисков цифровой трансформации на базе перехода к цифровым платформам.

⁴⁴ Составлено авторами.



Рис. 3. Контур автоматизированной процессной модели управления

Fig. 3. Automated process management model

Первое направление. Для минимизации рисков внедрения цифровых платформ необходимо предварительное исследование, которое включает понимание потребностей бизнеса, оценку доступных вариантов, рассмотрение возможностей интеграции, безопасности и масштабируемости, получение поддержки заинтересованных сторон, начиная с сотрудников предприятия, проведение пилотных проектов или проверки концепции, а также обеспечение соответствия долгосрочной бизнес-цели и стратегии.

Для того чтобы учесть и оценить риски выбора и внедрения цифровой платформы как долгосрочного стратегического решения на предприятии, необходимы следующие шаги:

1. Определить потенциальные риски, связанные с платформой: риски безопасности, совместимости, соответствия отраслевым требованиям, масштабируемости и стабильности поставщика;

2. Провести комплексную проверку, направленную на изучение отраслевой экспертизы, репутации и методов обеспечения безопасности поставщика платформы;

3. Оценить совместимость, возможность интеграции платформы и имеющихся программных решений, а также соответствие бизнес-требованиям;

4. Составить план действий на случай непредвиденных обстоятельств;

5. Привлечь заинтересованные стороны: команды IT, безопасности, юристов и бизнеса для оценки рисков с различных точек зрения;

6. Мониторинг и анализ: отслеживание производительности и безопасности платформы для устранения возникающих рисков.

Второе направление. Принимая во внимание особенности развития лесопромышленного комплекса России – неготовность к широкомасштабному освоению цифровых технологий, ограниченный спрос на инновации в связи с дефицитом финансовых ресурсов, инертность отрасли и боязнь изменений на местах – то представляется целесообразным использование автоматизированной процессной модели управления (АПМУ) (рис. 3⁴⁵).

Как видно из данных на рисунке 3, АПМУ позволяет решать как тактические, так и стратегические задачи. АПМУ – это один из инструментов страте-

⁴⁵ Составлено авторами.

гирования деятельности предприятий, который позволяет реализовать последовательную цифровизацию отдельных бизнес-процессов предприятий ЛПК с последующим их объединением в систему «верхнего» уровня или цифровую платформу.

Не отрицая важность и полезность применения цифровых платформ, но понимая их сложность для отраслевого применения, выходом видится динамическая сеть приложений, построенная на разных программных и аппаратных платформах и от разных производителей.

В 80–90-ые гг. XX века промышленные предприятия уже преодолевали проблемы «закрытых» производственных систем от одного производителя, переходя к открытым системам разных разработчиков⁴⁶. Преимущества открытых систем очевидны: на конкурентной основе у предприятия появляется возможность собрать и использовать лучшие предложения, доступные по цене, избегая монополии одного разработчика, когда намеренно создаются осложнения для использования альтернативных решений.

Представленный подход к формированию АПМУ позволяет реализовывать непрерывное стратегирование цифровых изменений, под которым мы понимаем непрерывный процесс адаптации и уточнения стратегических планов для последующей реализации в ответ на быстро развивающуюся цифровую среду для обеспечения актуальности реализуемых шагов и достижения долгосрочного успеха.

Условиями обеспечения непрерывности стратегирования цифровых изменений в промышленности становится поощрение культуры инноваций, инвестиции в постоянное обучение сотрудников, сохранение гибкости и определение приоритетов потребностей клиентов на протяжении всего процесса трансформации. Если сопоставить перечисленные условия с содержательными элементами цифровых платформ, представленных в таблице 1, то именно они обеспечивают возможность реализации непрерывного стратегирования.

ВЫВОДЫ

Цифровая трансформация промышленности относится к общему процессу интеграции цифровых технологий во всей области бизнеса, меняя его работу и принося ценность клиентам. Для максимизации результата цифровой трансформации необходимо корректное стратегирование этого процесса, включая выявление возможностей и рисков.

Цифровизация в российском лесоперерабатывающем комплексе (ЛПК) знаменует собой поворотный сдвиг, который сочетает в себе технологическую модернизацию и стимулирование инноваций. Цифровые платформы, на базе которых предполагается модернизация бизнес-процессов, обладают как стратегическими преимуществами, так и рисками внедрения. При недостаточном учете рисков, связанных с масштабной перестройкой бизнеса, не будут достигнуты стратегические цели, которые стоят перед предприятием или отраслью. Выявление, описание и анализ стратегических рисков является важным шагом для успешного стратегирования деятельности промышленных предприятий, включая предприятия ЛПК.

Выявленные стратегические риски, которые сопровождают внедрение цифровых платформ в лесоперерабатывающей промышленности, включают уязвимость кибербезопасности, проблемы конфиденциальности данных, технологические сбои, зависимость от сторонних поставщиков и сопротивление изменениям со стороны сотрудников или клиентов, отложенный экономический эффект и невозможность его точного расчета. Эти риски могут повлиять на деятельность, репутацию и конкурентное положение, если ими не управлять эффективно. Для преодоления рисков необходимо обоснование выбора эффективного способа внедрения цифровых технологий.

В связи с особенностями развития лесопромышленного комплекса России – неготовностью к широкомасштабному освоению цифровых технологий, ограниченному спросу на инновации в связи с дефицитом финансовых ресурсов, инертностью отрасли

⁴⁶ Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и киберриски // Управленческое консультирование. 2023. Т. 175. № 7. С. 28–41. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-28-41>

и боязнью изменений на местах – представляется целесообразным использование автоматизированной процессной модели управления как одного из инструментов стратегического управления. Такой подход сочетает в себе возможности последова-

тельной интеграции отраслевого программного обеспечения от разных производителей в единую цифровую платформу, способствуя реализации одного из стратегических приоритетов России – цифровой трансформации промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

- А(О)нтология ноономики: четвертая технологическая революция и ее экономические, социальные и гуманитарные последствия / под общ. ред. С. Д. Бодрунова. СПб.: ИНИР, 2021. 388 с.
- Бекетова О. Н. Стратегирование цифровой трансформации нефтегазовых предприятий // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 428–440. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-428-440>
- Бодрунов С. Д., Гринберг Р. С., Сорокин Д. Е. Реиндустриализация российской экономики: императивы, потенциал, риски // Экономическое возрождение России. 2013. Т. 35. № 1. С. 19–49.
- Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста промышленного сектора экономики в условиях шестого большого цикла Кондратьева // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 253–262. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>
- Индикаторы цифровой экономики: 2022 / Г. И. Абдрахманова [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 332 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2697-2>
- Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 249–261. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Новикова И. В., Се К. Сравнительный анализ стратегий китайских компаний в цифровой экономике // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 2. С. 226–233. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-226-233>
- Платонов В. В. «Парадокс Солоу» двадцать лет спустя, или об исследовании влияния инноваций в информационных технологиях на рост производительности // Финансы и бизнес. 2007. № 3. С. 28–38.
- Полянская О. А., Тамби А. А., Михайлова А. Е. Развитие лесопромышленного комплекса Российской Федерации: проблемы и перспективы // Петербургский экономический журнал. 2020. № 4. С. 65–74.
- Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. М.: КомНьюс Групп, 2019. 368 с.
- Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и киберриски // Управленческое консультирование. 2023. Т. 175. № 7. С. 28–41. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-28-41>
- Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>

- Шабаета С. В., Шабаета А. И. Инструменты реализации стратегий в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий // *Управленческое консультирование*. 2023. Т. 178. № 10. С. 69–79. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-69-79>
- Feng Y., Audy J.-F. Forestry 4.0: A framework for the forest supply chain toward Industry 4.0 // *Gestao and Producao*. 2020. Vol. 27. № 4. <https://doi.org/10.1590/0104-530X5677-20>
- Gudergan G., Buschmeyer A. Key aspects of strategy and leadership for business transformation // *The Business Transformation Journal*. 2015. Vol. 11. P. 17–27.
- Ismail M. H., Khater M., Zaki M. Digital business transformation and strategy: What Do we know so far? Cambridge: University of Cambridge, 2018. 35 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>
- Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy. Oakville: Apple Academic Press, 2022. 202 p.
- Nadella S., Euchner J. Navigating digital transformation. An Interview with Satya Nadella // *Research-Technology Management*. 2018. Vol. 61. № 4. P. 11–15. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471272>
- Novikova I. V., Kunchao X. National strategic planning for the digital economy: A competitive analysis on material of China and Russia // *Strategizing: Theory and Practice*. 2023. Vol. 3. № 3. P. 298–307. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-298-307>
- Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 303 p.
- Zaki M. Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services // *Journal of Services Marketing*. 2019. Vol. 33. № 4. P. 429–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>

REFERENCES

- Bodrunov S. D. A(O)ntologiya noonomiki: chetvertaya tekhnologicheskaya revolyutsiya i ee ehkonomicheskie, sotsial'nye i gumanitarnye posledstviya [A(O)nthology of noonomics: the fourth technological revolution and its economic, social, and humanitarian consequences]. St. Petersburg: INIR; 2021. 388 p. (In Russ.)
- Beketova O. N. Strategizing the digital transformation of oil and gas enterprises. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):428–440. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-428-44>
- Bodrunov S. D., Grinberg R. S., Sorokin D. E. Reindustrialization of the Russian economy: Imperatives, potential, risks. *Economic Revival of Russia*. 2013;35(1):19–49. (In Russ.)
- Grinev S. A., Kvint V. L. Formation of strategic priorities of industrial development of the Russian Federation as an innovative factor in overcoming crisis periods. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023; 16(3):275–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Zhuravlev D. M., Chaadaev V. K. Strategic instruments for the growth of the industrial sector of the economy in the conditions of the sixth big Kondratiev cycle. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(3):253–262. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>
- Abdrakhmanova G. I., Vasilkovsky S. A., Vishnevsky K. O., Gokhberg L. M., Demidkina O. V., Demyanova A. V., et al. Digital economy indicators in the Russian Federation: 2022. Moscow: HSE; 2023. 332 p. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2697-2>
- Kvint V. L., Babkin A. V., Shkarupeta E. V. Strategizing of forming a platform operating model to increase the level of digital maturity of industrial systems. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):249–261. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>

- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. St. Petersburg: INIR im. S Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Novikova IV, Xie K. Comparative analysis of strategies of Chinese companies in the digital economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(2):226–233. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-226-233>
- Platonov VV. “Paradoks Solou” dvadtsat’ let spustya, ili ob issledovanii vliyaniya innovatsiy v informatsionnykh tekhnologiyakh na rost proizvoditel’nosti [Twenty years of the Solow Paradox: impact of innovations in information technology on production growth]. *Finance and Business*. 2007;(3):28–38. (In Russ.)
- Polyanskaya OA, Tambi AA, Mikhailova AE. Timber industry development in the Russian Federation: Issues and prospects. *Petersburg Economic Journal*. 2020;(4):65–74. (In Russ.)
- Prokhorov A, Konik L. Tsifrovaya transformatsiya. Analiz, trendy, mirovoy opyt [Digital transformation. Analysis, trends, and global experience]. Moscow: KomN’yus Grup; 2019. 368 p. (In Russ.)
- Khalin VG, Chernova GV. Digitalization and cyber risks. *Administrative Consulting*. 2023;175(7):28–41. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-28-41>
- Tsenzharik MK, Krylova YuV, Steshenko VI. Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2020;36(3):390–420. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>
- Shabaeva SV, Shabaev AI. Tools for implementing strategies in the context of digital transformation of industrial enterprises. *Administrative Consulting*. 2023;178(10):69–79. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-69-79>
- Feng Y, Audy J-F. Forestry 4.0: A framework for the forest supply chain toward Industry 4.0. *Gestao and Producao*. 2020;27(4). <https://doi.org/10.1590/0104-530X5677-20>
- Gudergan G, Buschmeyer A. Key aspects of strategy and leadership for business transformation. *The Business Transformation Journal*. 2015;11:17–27.
- Ismail MH, Khater M, Zaki M. Digital business transformation and strategy: What Do we know so far? Cambridge: University of Cambridge; 2018. 35 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing societal transformation. Knowledge, technologies, and noonomy. Oakville: Apple Academic Press; 2022. 202 p.
- Nadella S, Euchner J. Navigating digital transformation. An Interview with Satya Nadella. *Research-Technology Management*. 2018;61(4):11–15. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471272>
- Novikova IV, Kunchao X. National strategic planning for the digital economy: A competitive analysis on material of China and Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):298–307. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-298-307>
- Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019;28(2):118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman G, Bonnet D, McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press; 2014. 303 p.
- Zaki M. Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*. 2019;33(4):429–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Шабаева Светлана Владимировна, д-р экон. наук, профессор кафедры финансов Института экономики и права, главный научный сотрудник научно-исследовательского управления, Петрозаводский государственный университет, Петрозаводск, Россия; sigova@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3130-1896>

Шабаев Антон Игоревич, канд. техн. наук, доцент, директор Центра систем автоматизации, доцент кафедры прикладной математики и кибернетики Института математики и информационных технологий, Петрозаводский государственный университет, Петрозаводск, Россия; ashabaev@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1139-1348>

CONTRIBUTION: Both authors made equal contributions to the research and publication.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Svetlana V. Shabaeva, Dr.Sci.(Econ.), Professor of the Department of Finance of the Institute of Economics and Law, Chief Researcher of the Research Department, Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russia; sigova@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0003-3130-1896>

Anton I. Shabaev, PhD(Tech.), Associate Professor, Director of the Automation Systems Center, Associate Professor of the Department of Applied Mathematics and Cybernetics of the Institute of Mathematics and Information Technologies, Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russia; ashabaev@petsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1139-1348>

Оригинальная статья
УДК 303.4:001.895

Стратегирование коммерциализации инноваций в условиях отечественной экономики данных

Е. Б. Тищенко¹, М. В. Славянцев², И. Р. Войтенко³

^{1,3}Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²ООО «Альфа Рим Консалтинг», Каир, Арабская Республика Египет

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²maksimslaviantcev@icould.com

³voitenko.ivan76@mail.ru

Аннотация: Согласно исследованию академика А. Г. Аганбегяна одним из ключевых факторов организации роста экономики, благосостояния и трансформации социально-экономической системы России является формирование новой транспортно-логистической инфраструктуры с двухсторонними автострадами, скоростными железными дорогами, региональной сетью аэропортов и крупными логистическими центрами в ключевых транспортных узлах. Учитывая длинный цикл окупаемости таких проектов, который составляет до 20–25 лет, и объем инвестиций, которые потребуются на реализацию данной инициативы (по оценкам до 3 трлн рублей ежегодно), то внутренних инвестиционных ресурсов компаний поставщиков и операторов транспортно-логистической инфраструктуры для реализации этой инициативы будет не достаточно. В связи с тем, что логистика проходит путь от 1PL, 2PL и 3PL к 4PL и 5PL, к транспортно-логистической инфраструктуре предъявляются высокие требования по обеспечению мультимодальности не только на уровне физической инфраструктуры, но и к программно-аппаратным решениям. Это способствует росту межотраслевых научно-исследовательских групп и интероперабельных научно-технических решений. Основой транспортно-логистической инфраструктуры России является железнодорожная отрасль. Ее основная задача с точки зрения операционной деятельности состоит в поддержании бесперебойности функционирования и обеспечении безопасности пассажиро- и грузопотоков Российской Федерации. В условиях санкционных ограничений задача по формированию опережающего научно-технического задела и его масштабирования в железнодорожной отрасли возросла. Обеспечение технологического суверенитета связано со сквозными производственными технологиями, к которым относят алгоритмы искусственного интеллекта, цифровые двойники и другие технологии, которые предъявляют требования к интероперабельности данных. Данная статья посвящена выявлению потенциала повышения эффективности коммерциализации инноваций и трансфера технологий компаний железнодорожной отрасли. Мы предложили авторские рекомендации по повышению экономической мотивации для преодоления барьеров коммерциализации и трансфера технологий компаний железнодорожной отрасли России. Использовали теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: коммерциализация инноваций, транспортно-логистическая отрасль, экономика данных

Цитирование: Тищенко Е. Б., Славянцев М. В., Войтенко И. Р. Стратегирование коммерциализации инноваций в условиях отечественной экономики данных // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 210–230. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-210-230>

Поступила в редакцию 10.01.2024. Прошла рецензирование 15.02.2024. Принята к печати 22.02.2024.

original article

Commercial Strategizing of Innovations in Russia's as Part of Data Economy

Elena B. Tishchenko¹, Maksim V. Slaviantsev², Ivan R. Voytenko³

^{1,3}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²Alpha Reem Consulting, Cairo, Arab Republic of Egypt

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²maksimslaviantcev@icould.com

³voytenko.ivan76@mail.ru

Abstract: Professor A.G. Aganbegyan defines a new transport and logistics infrastructure as a key factor of economic growth, welfare, and transformation of Russia's socio-economic system. This new infrastructure should include two-way highways, high-speed railways, regional airports, and major logistics centers in key transport hubs. Unfortunately, such projects have a very long payback cycle that may last up to 20–25 years. Moreover, the investments may be as high as 3 trillion rubles annually. As a result, transport and logistics suppliers alone cannot support such a large-scale initiative. Domestic logistics is currently going through all the stages from 1PL to 5PL, which places very high requirements on the multimodality of transport and logistics in physical infrastructure, software, and hardware. These processes encourage research cooperation between industries aimed at developing novel interoperable R&D solutions. Russian transport and logistics infrastructure depends heavily on the railway industry: its main operational task is to maintain passenger and cargo traffic, as well as to provide safety. Under the current sanctions, Russian railroads face the challenge of developing and scaling advanced scientific and technical reserves. Technological independence relies on end-to-end production technologies, e.g., artificial intelligence algorithms, digital twins, etc., which impose requirements on data interoperability. This article describes the potential that domestic railway enterprises have for improving commercialization of innovations and technology transfer. The authors used the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint to design several recommendations on how railroad companies may increase their economic motivation to overcome various barriers.

Keywords: commercialization of innovations, transport and logistics industry, data economy

Citation: Tishchenko EB, Slaviantsev MV, Voytenko IR. Commercial Strategizing of Innovations in Russia's as Part of Data Economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):210–230. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-210-230>

Received 10 January 2024. Reviewed 15 February 2024. Accepted 22 February 2024

创新与技术转让商业化的战略化——以俄罗斯联邦大数据经济背景下的铁路行业为例

季申科·叶列娜·鲍里索夫娜¹, 斯拉维扬采夫·马克西姆·维克托罗维奇², 沃伊坚科·伊万·鲁斯拉诺维奇³

^{1,3}莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²Alpha Rome Consulting LLC, 阿拉伯埃及共和国开罗

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²maksimslaviantcev@icould.com

³voytenko.ivan76@mail.ru

摘 要: 根据 A. G. 阿甘别吉杨院士的研究, 俄罗斯经济增长、福利和社会经济体系转型的关键因素之一是建立新的运输和物流基础设施, 包括双向高速公路、高速铁路、区域机场网络和主要交通枢纽的大型物流中心。鉴于此类项目的投资回报周期长达 20-25 年, 而且实施此类项目需要大量投资 (估计每年高达3兆卢布), 可以认为, 开发和运营运输与物流基础设施的公司, 其内部投资资源不足以实施这一大规模举措。由于物流从 1PL、2PL、3PL 向4PL 和 5PL的演化, 对运输和物流基础设施提出了非常高的要求, 不仅要在物理基础设施层面, 而且要在软件和硬件解决方案层面确保多模态, 这反过来又促进了跨行业研究团队的发展和可互操作的科学技术解决方案的发展。俄罗斯联邦运输和物流基础设施的支柱是铁路行业, 其运营的主要任务是确保不间断运行, 确保俄罗斯联邦客运和货运的安全。在制裁限制的条件下, 铁路行业建立先进科技储备并扩大其规模的任务成倍增加。确保技术主权与端到端生产技术直接相关, 包括人工智能算法、数字孪生技术等, 这反过来又对数据互操作性提出了要求。本文致力于找出提高铁路行业企业创新和技术转让商业化效率的潜力。研究最后提出了作者关于增强经济发展动力以克服俄罗斯联邦铁路行业企业技术转让和技术商业化障碍的建议。研究采用了 V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论。

关键词: 技术创新商业化、运输与物流业、数字经济

编辑部收到稿件的日期: 2024年01月10日。 评审日期: 2024年02月15日。接受发表的日期: 2024年02月22日

ВВЕДЕНИЕ

Организационные и технологические процессы отечественных государственных корпораций были сконцентрированы на разработке инноваций внутри корпоративных дивизионов: научно-технического и производственного. Это характерно и для национального железнодорожного холдинга «РЖД». В текущих условиях уровень задач, связанных с импортозамещением и возросшей технологической потребностью компаний железнодорожной отрасли Российской Федерации (обусловленной переориентацией грузопотоков на иные географические направления, проработкой науко- и капиталоемких проектов высокоскоростных железнодорожных магистралей, повышенными требованиями к безопасности железнодорожного движения и кибербезопасности информационных систем), создает вызовы для инновационного блока госкомпаний.

Сложность и комплексность научно-технического и промышленного развития, а также стратегическое значение РЖД для экономики России обуславливают важность поиска механизмов непрерывного инновационного развития. Дополнительным вызовом является необходимость в параллельном развитии физических компонентов, изделий и сопутствующей цифровой инфраструктуры от инструментов моделирования и инжиниринга до пакетных и экосистемных IT-решений, которые

обеспечивают работу производственно-сбытовой цепочки кооперации и конечное предоставление услуг пассажирских и грузовых перевозок.

В мировой корпоративной практике одним из эффективных способов является модель «открытых инноваций», которая предполагает использование перспективных решений, разработанных сторонними компаниями, и их приобретение через сделки слияния и поглощения, учреждение совместных предприятий. Данная модель могла бы быть актуальной для железнодорожной отрасли, т. к. она является активным в условиях цифровой трансформации и обеспечения технологического суверенитета потребителем инноваций как в области тяжелого машиностроения, так и информационно-коммуникационных технологий. Однако существуют факторы, которые сдерживают применение данного подхода среди компаний железнодорожной отрасли России. Это связано с тем, что в предыдущем технологическом укладе институты развития инноваций были сформированы как замкнутая цепочка кооперации институтов внутри отрасли. В связи с этим практика приобретения технологий вне отрасли не была широко принята. Поэтому инвестиции в новые технологии осуществлялись компаниями железнодорожной отрасли за счет внутренних инвестиционных ресурсов. Из-за этого практика привлечения государственных денег на задачи импор-

тозамещения и обеспечения технологического суверенитета не имела широкого применения.

Текущая экономическая ситуация, связанная с развитием сквозных производственных технологий, позволяет компаниям железнодорожной отрасли увидеть нужные отрасли технологии вне отраслевых институтов развития. К таким технологиям, согласно методики Всемирного банка, относят цифровое проектирование, моделирование и интеграцию, высокопроизводительные вычисления, робототехнику и искусственный интеллект, большие данные и передовую аналитику, интернет вещей, дополненную и виртуальную реальность, 3D-печать и аддитивное производство, передовые материалы, технологии блокчейна и промышленные биотехнологии. Это позволяет предположить, что технологии, созданные вне отраслевых научных институтов железнодорожной отрасли, смогут предложить нужные отрасли технические и технологические инновации.

Гипотеза о возможности переиспользования технологий, созданных вне отраслевых научных институтов железнодорожной отрасли, является основой данного исследования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научной проблемой, на решение которой направлено исследование, является выявление потенциала коммерциализации инноваций и трансфера технологий для компаний железнодорожной отрасли, систематизации текущих и прогнозных драйверов, экономической мотивации, а также обнаружение и преодоление сложившихся барьеров инновационного развития железнодорожной отрасли Российской Федерации.

Объектом исследования являлся процесс коммерциализации инноваций и трансфера технологий в железнодорожной отрасли Российской Федерации, предметом – инструменты коммерциализации инноваций и трансфера технологий компаний железнодорожной отрасли.

Методы исследования основаны на традиционных общенаучных методах: глубинные интервью, индукция, дедукция, синтез и т. д. Специальным

методом исследования выступил метод анализа экономических явлений и процессов. Он основан на рассмотрении объекта исследования через систему научных подходов и выделение главенствующих признаков. Также применили метод включенного наблюдения, реализованный в ходе осуществления авторами экспертного сопровождения инновационного блока одной из компаний национальной железнодорожной отрасли.

В исследовании использовали теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Корпоративные ресурсы железнодорожной отрасли Российской Федерации используются для поддержания непрерывности производственных процессов, обеспечения безопасности существующих технологических систем и инфраструктурного развития новых транспортно-логистических направлений взамен направлений, утративших свою экономическую целесообразность из-за реализуемых мер сдерживания в отношении развития экономики России. В этой связи исследовательский интерес представляет рассмотрение балансовых моделей поиска локального оптимума взаимодействия в рамках мультиагентной многокритериальной модели «наука, бизнес и государство». Данная модель соответствовала бы задачам обеспечения технологического суверенитета, преодоления санкционного давления на железнодорожную отрасль и успешного решения вызова, который стоит перед железнодорожной отраслью из-за нагрузки, за счет переориентации большого количества грузопотока на восточные полигоны Российской Федерации.

Одним из сдерживающих факторов внедрения инноваций, особенно если иметь в фокусе инновации, созданные вне контура железнодорожной отрасли, является недостаточное количество свободных инвестиционных ресурсов компаний железнодорожной отрасли.

Действующая в России система государственной поддержки научно-исследовательской и опытно-

конструкторской деятельности в сфере промышленности и информационных технологий включает в себя меры, направленные на выделение льготного бюджетного финансирования для отраслевых и межотраслевых проектов, а также консультационное сопровождение при поиске и привлечении частных инвестиций. В рамках данного исследования меры государственной поддержки и использование средств институтов развития для финансирования инновационной деятельности компаний холдинга «РЖД» будут рассмотрены как один из механизмов обеспечения взаимодействия с внешними поставщиками инноваций для железнодорожной отрасли. Эти инновации могут способствовать коммерциализации инноваций и трансферу технологий компаний железнодорожной отрасли Российской Федерации.

В рамках исследования определили набор стратегических целей, которые позволяют создать основы для повышения возможностей коммерциализации инноваций и трансфера технологий для компаний железнодорожной отрасли, в том числе используя технологии, созданные вне отраслевых научных институтов железнодорожной отрасли РФ.

Стратегическая цель 1: развитие новых бизнесов компаний железнодорожной отрасли РФ.

На фоне ухода с отечественного рынка большого числа высокотехнологичных компаний импортозамещение IT-решений стало расти в области достижения национальных целей социально-экономического развития и обеспечения технологического суверенитета от зарубежных поставок. Высвобождение рыночных ниш в области цифровых технологий создает возможность для развития новых компетенций в растущих сегментах рынка информационно-коммуникационных технологий и наращивания своей доли на российском и международном рынках – в странах присутствия «РЖД». Континентальный масштаб и роль национального железнодорожного бизнеса в обеспечении

мультимодальных перевозок позволят использовать производственные и логистические мощности РЖД как сетевую структуру для быстрого масштабирования передовых цифровых решений, востребованных как в железнодорожной отрасли, так и смежных отраслях промышленности.

Опыт последних «шоковых» обстоятельств, связанных с повышением значения пропускной способности «Восточного Полигона», показывает, что использование мер государственной поддержки и привлечение средств фондов и институтов развития является дополнительным драйвером как для внутреннего технологического развития РЖД, так и для общей адаптации отрасли в условиях макроэкономических потрясений. Сегодня государство выступает для отечественного IT-бизнеса как стабильный кредитор и надежный инвестор, который предлагает вариативные меры целевой финансовой и институциональной поддержки.

Обеспечение технологического суверенитета в области внедрения цифровизации отрасли является не комплексным решением, а дополнительным механизмом повышения маржинальности при наличии реализованной стратегии развития научно-технического задела и интеграции его результатов в тяжелом машиностроении, разработке и производстве материалов, компонентов и изделий, особенно учитывая степень конвергенции железнодорожной отрасли со смежными отраслями (от судостроения до производства железобетонных конструкций). Учитывая возрастающую роль «цифры» в моделировании экономики отрасли или раннем прототипировании изделий, вплоть до освоения практики создания и управления изделием на основе цифровых двойников, IT-сфера обретает двойное назначение. С одной стороны, она является средой для создания библиотеки нормализованных данных и формирования операционных и производственных процессных карт с потенциалом перехода к предиктивному математическому моделированию и созданию решений на основе ИИ для управления

жизненным циклом производственно-строительной кооперации^{1,2,3}. С другой стороны, ИТ-сфера является инструментом «последней мили», который способен обеспечить эффективность операционных процессов и масштабирование форм и методов предоставления услуг грузопассажирских перевозок. Разумным кажется создание партнерской среды между РЖД, железнодорожной отраслью и потенциальными поставщиками перспективных решений для отрасли при целевой поддержке развития таких внешних решений до уровня «готовых к интеграции» за счет существующих мер государственной поддержки.

Стратегическая цель 2: развитие государственно-частного партнерства, в том числе для расширения источников финансирования, коммерциализации и трансфера технологий в интересах компаний железнодорожной отрасли РФ.

Ряд работ отечественных исследователей, которые занимаются вопросами экономики железнодорожного транспорта, посвящен инновационному развитию национальной железнодорожной отрасли. Б. М. Лапидус в отраслевых инновационных решениях видит источник повышения производительности и эффективности железнодорожного транспорта при помощи решения двух ключевых логистических проблем: повышения скорости и увеличения провозной способности железнодорожного транспорта⁴. Н. Н. Григорьева отмечает, что «в условиях рыночной конкуренции только инновационная деятельность дает возможность железнодорожному транспорту сохранить свои стратегические преимущества»⁵. В исследовании И. В. Катунинной барьеры инновационного развития националь-

ной железнодорожной отрасли отождествляются с особенностями холдинговой структуры «РЖД»: вертикальной интеграцией, сложностью внутренних процессов и дублированием функций на разных уровнях корпоративной иерархии⁶. Указанные особенности остаются актуальными из-за исторически сформировавшейся отраслевой специфики. В исследовании И. В. Катунинной выявлено, что механизм, повышающий инвестиционную привлекательность железнодорожного транспорта и создающий условия для непрерывного генерирования и диффузии инноваций в отрасли, «... должен быть реализован в системе государственно-частного партнерства в сфере инновационного развития железнодорожного транспорта»⁷. Внимание в исследовании И. В. Катунинной уделяется необходимости формирования благоприятной институциональной среды. Особую роль в формировании институциональных условий для инновационного развития отрасли играет государство. Данному вопросу посвящен следующий пункт нашего исследования.

Выдвинули гипотезу о том, что инновационное развитие железнодорожной отрасли может быть усилено за счет организации экономически целесообразного взаимодействия между компаниями железнодорожной отрасли и научными институтами смежных отраслей как рынка поставщика или потребителя и масштабирования технологических решений. То есть компании железнодорожной отрасли могут создать среду для формирования требований к квалификации поставщиков инноваций, методологии оценки технологической реализуемости и экономической целесообразности в рамках развития программы внешнего взаимодействия

¹ Sankpal K. A., Metre K. V. A review on data normalization techniques // International Journal of Engineering Research and Technology. 2020. Vol. 9. № 6. P. 1438–1441. <https://doi.org/10.17577/IJERTV9IS060915>

² Eessaar E. The database normalization theory and the theory of normalized systems: Finding a common ground // Baltic Journal of Modern Computing. 2016. Vol. 4. № 1. P. 5–33.

³ Yu L., Pan Y., Wu Y. Research on data normalization methods in multi-attribute evaluation // International Conference on Computational Intelligence and Software Engineering. Wuhan, 2009. P. 1–5. <https://doi.org/10.1109/CISE.2009.5362721>

⁴ Лапидус Б. М. Повышение производительности и эффективности железнодорожного транспорта на инновационной основе // Вестник научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. 2012. № 5. С. 3–6.

⁵ Григорьева Н. Н. Проблемы и перспективы внедрения инноваций на железнодорожном транспорте // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2018. Т. 2. С. 40–43.

⁶ Катунинна И. В. Инновационное развитие предприятий железнодорожного транспорта в условиях стратегических изменений // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2012. Т. 23. № 1. С. 101–106.

⁷ Там же.

с потенциальными поставщиками и подрядчиками технологических решений. Существующие меры государственной поддержки могут быть использованы для «доведения» решений до стадии готовых к интеграции в деятельность компаний железнодорожной отрасли и на рынках присутствия данных компаний в мире. Преимущество подобного целевого подхода к оценке и интеграции инноваций заключается в возможности поэтапного расширения сферы деятельности, а также в отсутствии достаточного объема внутренних источников финансирования, включая внутриотраслевые венчурные инвестиции в данные новые бизнесы, которые характеризуются как высокорискованные решения для железнодорожной отрасли. При таком подходе возможно обеспечить достижение необходимого объема инвестиционных ресурсов за счет привлечения государственных мер поддержки. Верно построенная партнерская сеть по взаимодействию с внешними поставщиками инноваций позволит достичь зрелости необходимого объема потенциальных технических решений для коммерциализации и трансфера технологий для дальнейшей их селекции и интеграции в деятельность компаний железнодорожной отрасли.

Стратегическая цель 3: развитие вовлеченности компаний железнодорожной отрасли в грантовую поддержку со стороны государства в рамках проектов импортозамещения и проектов обеспечения технологического суверенитета.

Стоит обратить внимание на сформировавшуюся систему бюджетной поддержки проектной деятельности в области обеспечения импортозамещения и технологического суверенитета. Сегодня действует большое количество мер государственной поддержки. В их рамках выделяется льготное бюджетное финансирование в виде грантов (субсидий, выдающихся на безвозмездной и безвозвратной основе) на разработку и внедрение отечественных технологических решений. Грантовое финанси-

рование выделяется через Российский фонд развития информационных технологий (РФРИТ), Фонд содействия инновациям (ФСИ) и Сколково. Грантовой поддержкой активно пользуются промышленные и IT-предприятия, а также исследовательские институты, которые находятся в структуре государственных корпораций и крупных отечественных холдингов. Это позволяет им снижать издержки на инвестиции в развитие (капитальные затраты), расходы на разработку и масштабирование инновационных продуктов, привлекать внешних разработчиков и улучшать финансовые и операционные результаты деятельности (табл. 1⁸, рис. 1⁹).

В 2022 г. объем бюджетных средств, выделенных РФРИТ (в рамках конкурса «Внедрение»), составил 11 784 млн рублей. Конкурсные отборы проводятся в рамках реализации Федерального проекта «Цифровые технологии» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» для развития и масштабирования внедрения отечественных решений с сфере информационно-коммуникационных технологий, а также стимулирования развития инновационной цифровой экономики. В рамках конкурса «Внедрение» денежные средства выдаются «юридическому лицу, осуществляющему или планирующее внедрение решения в целях преобразования и(или) сохранения технологических или бизнес-процессов в своей деятельности, в том числе путем замещения зарубежных аналогов российскими решениями в сфере информационных технологий»¹⁰. Из рисунка 2¹¹ видно, что основной потребитель цифровых инноваций – отрасль машиностроения, которая является капиталоемкой отраслью с длинным жизненным циклом производимой продукции.

Еще одним источником льготного финансирования для компаний железнодорожной отрасли или внешних поставщиков инноваций могут являться целевые кредиты Фонда развития промышленности (ФРП). ФРП создан в 2014 г. по инициа-

⁸ Составлено авторами на основании информации РФРИТ.

⁹ Там же.

¹⁰ Грант на внедрение российских ИТ-решений. URL: <https://rfrit.ru/support-measure/grants/grant-na-vnedrenie-rossiiskii-it-reshenii> (дата обращения: 12.12.2023).

¹¹ Составлено авторами на основании информации РФРИТ.

тиве Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Фонд предлагает льготные условия финансирования проектов, направленных «на разработку новой высокотехнологичной продукции, импортозамещение, лизинг производственного оборудования, станкостроение, цифровизацию действующих производств, выпуск высокотехнологичной продукции гражданского или двойного назначения, производство комплектующих, маркировку товаров и повышение производитель-

ности труда»¹². Для реализации новых промышленных проектов Фонд предоставляет целевые займы по ставкам от 1 % годовых сроком до 10 лет в объеме от 5 до 5000 млн рублей¹³. В отличие от льготного кредита грант – это форма прямой денежной поддержки, которая выдается на безвозмездной основе и не требует увеличения кредитной нагрузки холдинга «РЖД» при росте объемов инвестиций.

Стратегическая цель 4: развитие цепочек кооперации при коммерциализации инноваций и трансфере

Таблица 1. Победители конкурсного отбора РФРИТ в 2022 г., конкурс «Внедрение»

Table 1. Winners of Implementation Award 2022 by Russian Foundation for Information Technology Development

Получатель гранта	Сумма гранта, млн рублей	Софинансирование, млн рублей	Общая стоимость проекта, млн рублей	Доля софинансирования, %	Особо значимый проект
АО «Объединенная Судостроительная Корпорация»	3603	1105	4708	23	Да
АО «Центральный научно-исследовательский институт машиностроения»	2201	550	2751	20	Да
АО «Концерн «Калашников»	1689	533	2222	24	Да
АО «Ростелеком»	1006	1010	2016	50	Да
АО «Метровагонмаш»	897	353	1250	28	Да
АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»	764	261	1025	25	Да
ООО «Автомобильный завод «ГАЗ»	380	133	513	26	Да
АО «Научно-производственный концерн «Технологии машиностроения»	355	511	866	59	Да
ООО «Новая Горная УК»	300	304	604	50	Нет
АО «Онежский судостроительно-судоремонтный завод»	246	154	400	39	Да
ФГУП «Крыловский государственный научный центр»	128	32	160	20	Да
ФГУП «Крыловский государственный научный центр»	87	39	126	31	Да
АО «Клевер»	61	62	123	50	Нет
АО «Росгео»	47	34	81	42	Да
АО «ГМС Нефтемаш»	22	22	44	50	Нет
Итого	11 786	5104	16 889	30	
Среднее	786	340	1126	30	

¹² Займы ФПИ. URL: <https://frprf.ru/zaumu> (дата обращения: 12.12.2023).

¹³ Там же.

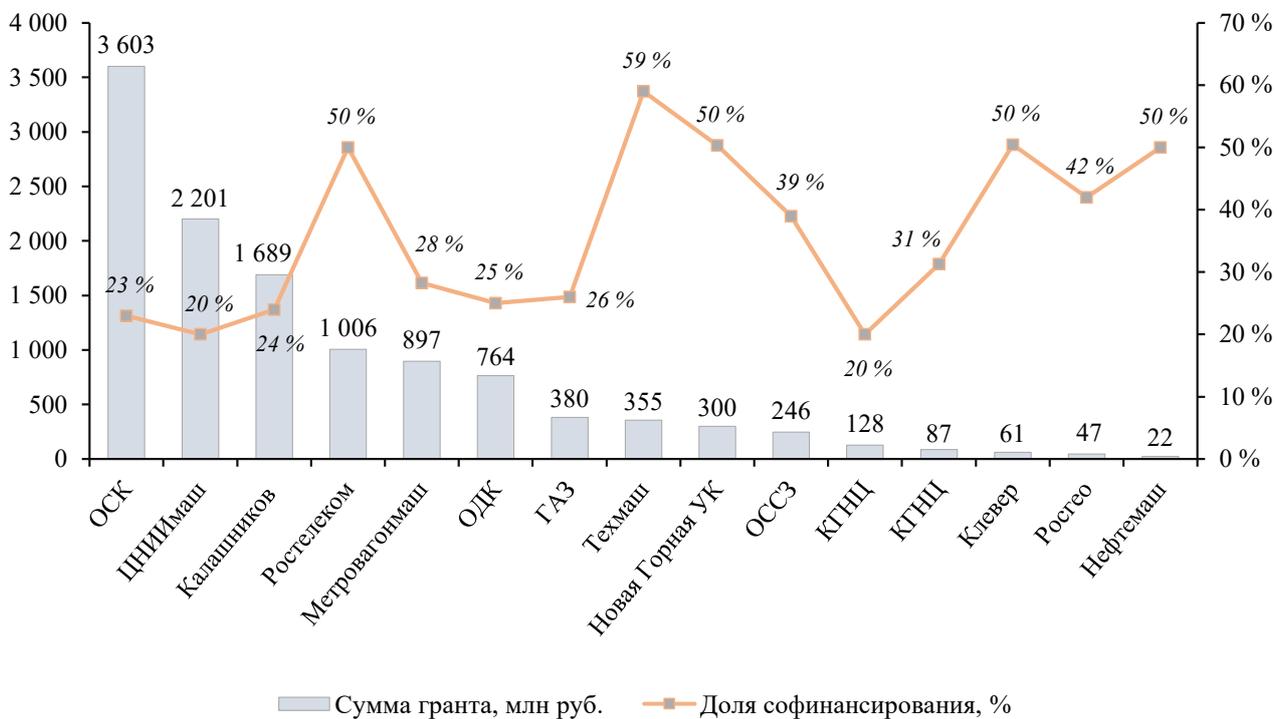


Рис. 1. Структура распределения финансирования РФРИТ в 2022 г., конкурс «Внедрение»

Fig. 1. Financial distribution of Implementation Award 2022 by Russian Foundation for Information Technology Development

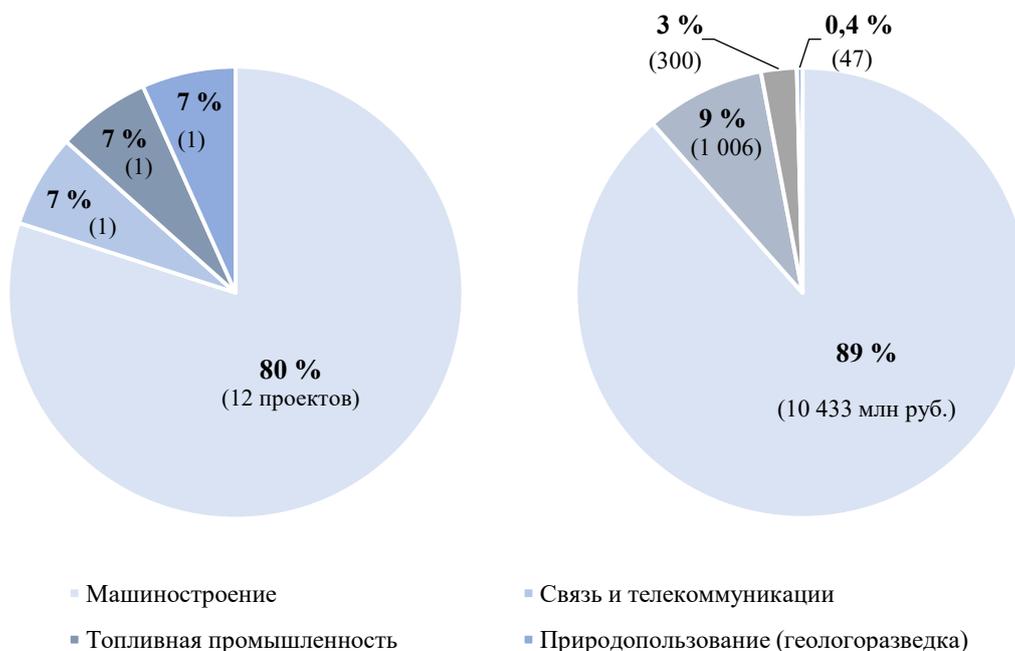


Рис. 2. Распределение проектов по отраслям промышленности: количество проектов (слева) и объем грантового финансирования (справа)

Fig. 2. Projects by industry: number of projects (left) and volume of grant funding (right)

технологий в интересах компаний железнодорожной отрасли на принципах интероперабельности.

Различием между компаниями железнодорожной отрасли и иными потребителями мер государственной и институциональной поддержки в области инновационного развития является тот факт, что отрасль – это одновременно и оптимальная среда для локализации инноваций, и потребитель ее результатов при осуществлении услуг грузопассажирских перевозок. Поэтому подходы к адаптации мер поддержки для корпоративных целей компаний железнодорожной отрасли должны быть сосредоточены на увеличении степени функциональной совместимости материалов, компонентов, изделий и процессов, а также интероперабельности данных на всей цепочке кооперации от машиностроения и IT-решений до взаимодействия со смежными или зависимыми отраслями, такими как рынок капиталов и страховой рынок. Инновационная деятельность может быть выстроена через взаимодействие с частными предпринимателями, которые проявляют интерес к потенциальному внедрению своих решений в объемах внутреннего рынка железнодорожной отрасли. Причина этого заключается в объеме внутреннего рынка компаний железнодорожной отрасли и связанных с этим рисков и возможностей при масштабировании инноваций. Возможная стратегия взаимодействия компаний железнодорожной отрасли с внешними поставщиками инноваций может быть основана на измеримых методах и процедурах оценки перспектив разработки и внедрения. Оценка технологической реализуемости, согласно методологиям TRL, CRL, MRL и др., может включать оценку долгосрочных рисков или рисков масштабирования, когда компании железнодорожной отрасли (технологическая реализуемость) будут измерять зависимость технологии от иностранных компонентов (техническая реализуемость) и оценивать наличие производственных средств, станков, оснастки и квалифицированных кадров для реализации производственного процесса (экономическая целесообразность) и появление мультипликативных эффектов внутри железнодорожной и смежных отраслей для проактивного планирования и раз-

вития предприятий, обеспечивая работу критических узлов производственно-сбытовой кооперации. Подобная работа могла бы быть построена на развитии рыночных партнерских механизмов, которые обеспечивают верную оценку квалификации и потенциала партнеров компаний железнодорожной отрасли и предоставляют организационно-правовую и цифровую экосистему для фактической реализации деятельности партнерства между РЖД и сторонними поставками инноваций.

Стратегическая цель 5: развитие партнерских программ взаимодействия компаний железнодорожной отрасли с внешними поставщиками инноваций.

Представляется целесообразным проработать вопрос оценки потенциала адаптации корпоративной стратегии компаний железнодорожной отрасли для извлечения измеримой выгоды от развития партнерских программ с компаниями – поставщиками технологий из смежных отраслей. Целью участия компаний железнодорожной отрасли в указанных программах является увеличение объема научных и прикладных исследований, капитальных вложений и коммерциализация технологических разработок в смежных отраслях с потенциалом межстрановой и трансконтинентальной рыночной экспансии, в том числе за счет внешнего источника льготного финансирования на основе государственных субсидий и внутреннего рынка потребления инноваций компаний железнодорожной отрасли в качестве среды формирования зрелых и конкурентоспособных решений.

Исследовательский интерес представляют «Индустриальные центры компетенций по замещению зарубежных отраслевых цифровых продуктов и решений» (ИЦК) как институциональный драйвер развития отрасли. В 2022 г. между Правительством Российской Федерации и ОАО «РЖД» было заключено соглашение, в рамках которого ОАО «РЖД» возглавило ИЦК «Железнодорожный транспорт и логистика». Цель функционирования ИЦК – совместная реализация национальной стратегии по замещению иностранного программного обеспечения в транспортно-логистической отрасли. На момент проведения исследования было сформир-

ровано 35 ИЦК, по большинству из которых определена компания-лидер и ее представитель. ИЦК представляет собой партнерство крупного бизнеса – сообщество будущих потребителей инновационных решений, разрабатываемых за счет средств федерального бюджета. В сферу компетенций ИЦК входит формирование перечня приоритетных технологий (решений). Перечень формируется в зависимости от выявленных отраслевых потребностей в импортозамещении зарубежных цифровых продуктов, технологических проблем отечественного бизнеса, снижающих эффективность его операционной деятельности, необходимости создания благоприятной внутренней предпринимательской среды в условиях конъюнктурной нестабильности и санкций, принятых в отношении Российской Федерации.

Стратегическая цель 6: развитие особых правовых режимов для компаний железнодорожной отрасли для развития коммерциализации инноваций и трансфера технологий.

Дополнительно стоит отметить действие иных государственных мер поддержки и правовых инструментов, которые позволяют предприятиям повышать качество налогового планирования. Одной из актуальных мер является получение статуса «Государственный научный центр». Данный статус позволяет получать льготы по уплате налога на имущество и земельного налога. Подобная мера выглядит актуальной для институтов научно-отраслевого комплекса «РЖД», который обладает имуществом комплексом и необходимым уникальным оборудованием для проведения испытаний в области железнодорожного транспорта: эксперименталь-

ное кольцо АО «ВНИИЖТ» в городе Щербинка и испытательный центр АО «ВНИКТИ»^{14,15}. «Государственному научному центру» целевое бюджетное финансирование выделяется на «проведение фундаментальных и поисковых научно-исследовательских работ, поддержание и развитие научно-исследовательской и опытно-экспериментальной базы, подготовку и переподготовку высококвалифицированных научных кадров, участие в международном научно-техническом сотрудничестве»¹⁶. Наличие статуса «Государственного научного центра» не ограничивает компании и институты в участии в иных государственных программах поддержки и привлечении льготного финансирования. ФГУП «Крыловский государственный научный центр» в 2022 г. привлек грантовое финансирование РФРИТ на реализацию 2 своих проектов. Совокупный объем привлеченных бюджетных средств составил 215 млн рублей – 12 817 и 8718 млн рублей^{17,18}. АО «Государственный научный центр Российской Федерации «Исследовательский центр имени М. В. Келдыша» привлек грантовое финансирование РФРИТ на 2 проекта: 8419 млн рублей в 2021 г. и 31 919 млн рублей в 2023 г.^{19,20}.

Один из представителей холдинга уже пользуется подобными налоговыми преференциями. АО «Инжиниринговый Центр Железнодорожного Транспорта» располагается в особой экономической зоне «Сколково» (имеет статус резидента), из-за чего применяет нулевую ставку налога на прибыль, а также платит социальные отчисления по льготной ставке. Данное преимущество позволяет компании привлекать высококвалифицированных специалистов из-за наличия финансовой

¹⁴ Экспериментальное кольцо АО «ВНИИЖТ». URL: <https://www.vniizht.ru/about/scientific-centers-and-branches/experimental-ring> (дата обращения: 20.12.2023).

¹⁵ Испытательная база. URL: <https://vnikti-kolonna.ru/ispytatelnyy-tsentr/ispytatelnaya-baza> (дата обращения: 20.12.2023).

¹⁶ Указ Президента Российской Федерации от 22.06.1993 № 939 «О государственных научных центрах Российской Федерации».

¹⁷ Внедрение системы динамического моделирования технических систем на базе программного комплекса SimInTech с адаптацией программного обеспечения для решения задач создания энергетических установок объектов морской техники с электродвижением. URL: https://rfrit.ru/2022_oz5 (дата обращения: 12.12.2023).

¹⁸ Внедрение системы виртуального моделирования на базе пакета программ инженерного анализа «Логос». URL: https://rfrit.ru/2022_oz12 (дата обращения: 12.12.2023).

¹⁹ Внедрение системы виртуального моделирования ракетных двигателей на базе пакета программ инженерного анализа «ЛОГОС». URL: https://rfrit.ru/2021_62 (дата обращения: 12.12.2023).

²⁰ Внедрение и доработка средств математического моделирования на предприятиях ракетного двигателестроения. URL: https://rfrit.ru/2023_oz13 (дата обращения: 12.12.2023).

возможности выплачивать сотрудникам высокую заработную плату и обеспечивать лучшие условия труда по сравнению с рынком.

Актуальной является проработка вопроса о получении статуса «Технопарка» (в рамках Московского инновационного кластера). Данная мера поддержки не требует релокации компании в особую экономическую зону (как того требует резидентство в Сколково) – статус присваивается по месту фактической регистрации юридического лица и предусматривает ряд налоговых и иных преференций. Статус «Технопарка» дополнительно позволит повысить эффективность использования собственного имущественного комплекса компаний за счет размещения малых инновационных компаний (стартапов) на незанятых производственных мощностях и коммерциализации арендного вида деятельности, извлечения дополнительных технологических и коммерческих выгод от синергетического взаимодействия с арендаторами и иными участниками Московского инновационного кластера.

Стратегическая цель 7: развитие венчурного финансирования для компаний железнодорожной отрасли для развития коммерциализации инноваций и трансфера технологий.

Венчурное финансирование предполагает инвестирование во вновь создаваемые высокотехнологичные проекты и наукоемкие продукты, что сопровождается высоким уровнем риска. В отличие от классических венчурных проектов отраслевые фонды венчурного финансирования в железнодорожной отрасли обладают высокими компетенциями по структуре и объему отраслевого спроса. Поэтому инструменты венчурного финансирования при развитии инноваций для компаний железнодорожной отрасли будут иметь свои особенности, если сравнивать их с лучшими практиками мировой венчурной индустрии. Особенность венчурных источников финансирования привлекает инвесторов высокой доходностью инвестированного капитала в случае успешной коммерциализации иннова-

ционного товара или услуги. Источниками венчурного финансирования могут служить как частные инвесторы, так и фонды, инкубаторы или акселераторы, которые аккумулируют денежные средства и направляют их в инновационные компании. В мировой практике венчурного финансирования важной особенностью является высокий уровень личной заинтересованности инвестора в коммерциализации инновации. В связи с этим венчурные инвесторы отличаются рядом особенностей относительно иных источников финансирования²¹:

- тесно сотрудничают с инновационной компанией, направляют, оказывают консультационную поддержку и участвуют в принятии управленческих решений;
- обладают широкой базой контактов и хорошей осведомленностью о трендах развития различных направлений бизнеса, что позволяет находить каналы продаж инновационных товаров и услуг;
- сотрудничают с такими организациями, как бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы, которые создают благоприятную среду для создания и развития инновационного бизнеса путем оказания им консультационной помощи;
- венчурные фонды являются эффективным связующим звеном между инвестициями и инновациями;
- венчурные фонды способствуют коммерциализации инноваций путем институциональных инструментов, коммуникации и тесного сотрудничества с объектом инвестирования.

Объединение усилий в виде мер государственной поддержки, направленной на инновационное развитие важных отраслей, и частного финансирования, вызванного личной заинтересованностью инвестора в получении высокой доходности, может стать источником ускоренного развития и расширенной коммерциализации инноваций и трансфера технологий в железнодорожной отрасли. Активное инвестирование («вливание») государственного и частного капиталов в технологичные стартапы

²¹ Молчанова С. М. Венчурное финансирование как основной элемент инновационного развития // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: Материалы II Международной научно-практической конференции. М., 2019. С. 180–185.

в США позволило увеличить объемы создаваемых инноваций и их внедрение во все сферы экономики. Это привело к росту цифровой экономики до 10,9 % от ВВП²².

Венчурное финансирование (в лице функционирования венчурных фондов) является важным элементом системы «открытых инноваций». Часть зарубежных железнодорожных компаний имеет в своих корпоративных структурах специализированные финансовые институты развития (China Railway Corporation (CRC), Китай; Deutsche Bahn, Германия), а также иные элементы модели «Открытых инноваций» (Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF), Франция; Japan Railways, Япония), которые позволяют простимулировать приток внешних инноваций в отрасль и, напротив, обеспечить своевременную коммерциализацию внутренних и отраслевых разработок на внешних рынках²³.

Подобные фонды часто выполняют повестку «слияния» частного и государственного капиталов в рамках реализации отраслевых инновационных проектов. Наличие разноплановых акционеров в структуре единого проекта повышает эффективность системы мотивации ключевых управленческих звеньев. «Слияние» бюджетного финансирования инновационной деятельности с венчурным финансированием повышает качество инновационных проектов. Особенностью финансирования инновационных разработок в железнодорожной отрасли является инвестирование собственных свободных денежных средств компаний железнодорожной отрасли в подконтрольную компанию или структурное подразделение, находящееся в сфере корпоративного подчинения и обладающее необходимыми

кадровыми и технологическими компетенциями для реализации инновационного проекта. Данный вид финансовых потоков, замкнутых на внутреннем корпоративном контуре, имеет ряд особенностей и обуславливает специфику. Рассмотрение и их анализ выходит за рамки данного исследования.

В отечественных средствах массовой информации появлялась информация о запуске специализированных отраслевых фондов. Соответствующие планы у ОАО «РЖД» были с коллегами из ГК «Ростех» о создании венчурного фонда для развития информационно-коммуникационных технологий на транспорте, Российской венчурной компанией для поддержки высокотехнологичных проектов в сфере железнодорожного транспорта и Сколково^{24,25,26,27,28}. Доступная в открытых источниках информация не позволяет дать оценку результатам, достигнутым в результате реализации упомянутых совместных корпоративных инициатив.

Стратегическая цель 8: развитие экспортной повестки в коммерциализации инноваций и трансфера технологий компаний железнодорожной отрасли России.

Помимо потенциала использования государственных мер поддержки при развитии отечественной железнодорожной отрасли, стоит обратить внимание на потенциал капитализации возрождающихся экономических взаимоотношений России и стран Африки. В отличие от высококонкурентных рынков Азии и текущих сложностей с экономической деятельностью железнодорожной отрасли в Европе африканские страны находятся на стартовой позиции индустриализации собственных экономик и транспортно-логистического сектора.

²² Журавлева Н. А. Проблемы внедрения цифровых технологий на транспорте // Транспорт Российской Федерации. 2019. Т. 82. № 3. С. 19–22.

²³ Зудин Н. Н., Мухлисов Р. Р. Корпоративные инновационные системы в железнодорожной отрасли: страновая специфика и место в основных отраслевых моделях // Инновации. 2017. Т. 222. № 4. С. 93–102.

²⁴ РЖД и структура Ростеха вместе внедряют интернет вещей на российских железных дорогах. URL: <https://tass.ru/ekonomika/6523246> (дата обращения: 20.12.2023).

²⁵ Холдинг «РЖД» и структура Ростеха будут развивать технологии в сфере интернета вещей (IoT). URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/4069?id=58142> (дата обращения: 20.12.2023).

²⁶ РВК и РЖД подписали соглашение о сотрудничестве в инновационной сфере. URL: <https://generation-startup.ru/media-center/news/52930> (дата обращения: 20.12.2023).

²⁷ Российская венчурная компания и РЖД будут вместе развивать новые технологии в транспорте. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7160357> (дата обращения: 20.12.2023).

²⁸ РЖД инвестируют 300 млн рублей в «Венчурный Фонд Сколково – Индустриальный I». URL: <https://sk.ru/news/rzhd-investiruyut-300-mln-rublej-v-venchurnyy-fond-skolkovo-industrialnyy-i> (дата обращения: 20.12.2023).

Одним из главных препятствий в темпах ростах экономик стран Африки является низкий уровень развития транспортно-логистической инфраструктуры и ее способности обеспечить мультимодальность^{29,30}. В этом смысле компании железнодорожной отрасли РФ (если смотреть на отрасль как на кооперационную цепочку из промышленных и сервисных предприятий и дочерних институтов) находятся в преимущественном положении в сравнении с конкурентами. Компании железнодорожной отрасли РФ могут предложить, помимо требуемых решений для развития сектора, потенциал массового создания низкоквалифицированных рабочих мест и заложить начало формирования инженерных компетенций в странах Африки для формирования и реализации стратегии индустриализации и континентального развития транспортно-логистической отрасли³¹.

Транспортно-логистический сектор в целом и железнодорожная отрасль в частности являются краеугольным камнем в обеспечении продовольственной безопасности континента и освоении

новых месторождений полезных ископаемых^{32,33}. Африка уже десятилетия собирается в города, проходя через процесс активной урбанизации^{34,35}. За этим следует смена привычек потребления и рост производства и импорта зерновых³⁶. Россия в этом секторе играет одну из ключевых ролей в качестве поставщика зерна на континент. Поэтому развитие железнодорожного сектора в Африке, основанного на локализации промышленного потенциала компаний железнодорожной отрасли Российской Федерации для совместного освоения рынка Африки, может стать ключевым фактором успешной реализации экономических интересов России в странах Африки, обеспечив их способностью развивать железнодорожную сеть, строить зерновые хабы и даже повторить опыт России в развитии магистральной оптико-волоконной сети вдоль железнодорожных путей для обеспечения последующего развития цифровой инфраструктуры торговых взаимоотношений между Россией и странами Африки (рис. 3^{37,38,39,40}).

ВЫВОДЫ

Несмотря на конъюнктурный кризис в мировой экономике и трансформационные изменения, происходящие в национальной экономике, связанные с задачами импортозамещения и обеспечения тех-

нологического суверенитета, государственная промышленная экономическая политика и связанная с ней бюджетная поддержка критически важных отраслей национальной экономики благоприятствуют

²⁹ Luke R., Walters J. Logistics challenges and opportunities in Africa in the 2020s // *Global logistics and supply chain strategies for the 2020s* / eds. R. Merkert, K. Hoberg. Cham: Springer, 2022. P. 357–377. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3_21

³⁰ Abuhamoud M. A. A., Rahmat R. A. O. K., Ismail A. Transportation and its concerns in Africa: A review // *The Social Sciences*. 2011. Vol. 6. № 1. P. 51–63.

³¹ Choi J., Dutz M., Usman Z. The future of work in Africa. Harnessing the potential of digital technologies for all. The World Bank, 2020. 257 p.

³² Parida P. Unlocking mineral resource potential in southern African countries: Is rail infrastructure up to the challenge? // *Transportation Research Procedia*. 2014. Vol. 1. № 1. P. 206–215. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2014.07.021>

³³ Requirements to the modernization of African railway networks: The standard gauge versus the metric gauge / L. Seba Minsili [et al.] // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2017. Vol. 8. № 7. P. 925–941.

³⁴ Urbanization in Africa: Challenges and opportunities for conservation / B. Güneralp [et al.] // *Environmental Research Letters*. 2017. Vol. 13. № 1. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa94fe>

³⁵ Attwairi A. The patterns and trends of African urbanization // *Libyan Studies Journal*. 2017. Vol. 2. P. 247–255.

³⁶ Urbanization will drive changes in the African food system and biodiversity through dietary shifts rather than through urban expansion / K. de Vos [et al.] // *Nature Portfolio*. 2023. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3365391/v1>

³⁷ Тищенко Е. Б., Славянец М. В. Стратегический анализ межстрановой координации реиндустриализации индустрий (на примере потенциала кооперации России и Египта) // *Стратегирование: теория и практика*. 2023. Т. 3. № 2. С. 158–171. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171>

³⁸ Irandu E. M., Owilla H. H. The economic implications of belt and road initiative in the development of railway transport infrastructure in Africa: The case of the standard gauge railway in Kenya // *The African Review*. 2020. Vol. 47. P. 457–480. <https://doi.org/10.1163/1821889X-12340027>

³⁹ Xie Y., Wang C. Evolution and construction differentiation pattern of African railway network // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 24. <https://doi.org/10.3390/su132413728>

⁴⁰ Akinshipe O., Aigbavboa C. A theoretical review of the state of infrastructure in Africa // *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Dubai, 2020. P. 1647–1655.



Рис. 3. Облик проектного развития транспортной инфраструктуры

Fig. 3. Concept project for transport infrastructure development

инновационному развитию железнодорожной отрасли Российской Федерации. В условиях снижения инвестиционной активности частного сектора государство выступает для национального бизнеса как надежный кредитор и стабильный инвестор, предлагая представителям отечественной экономики гибкие и вариативные меры целевой финансовой поддержки.

Формирование партнерства вокруг компаний железнодорожной отрасли из компаний и институтов смежных отраслей будет содействовать расширению как предложения самих технологий для последующей коммерциализации и трансферу технологий, так и расширению источников финансирования данных разработок за счет привлечения государственного финансирования.

В рамках проведенного исследования выделили следующие направления привлечения внешнего льготного финансирования для проектов компаний железнодорожной отрасли на примере холдинга ОАО «РЖД»:

1. Покрытие расходов ОАО «РЖД» на разработку (доработку) собственных отраслевых инновационных решений и их внедрение на производственных мощностях предприятий холдинга и партнеров (отраслевое ПО, инновационный подвижной состав);
2. Реализация инновационных «цифровых» проектов «опережающего развития»: покрытие расходов холдинга «РЖД» на создание модульных межотраслевых решений на базе сквозных цифровых технологий и их тиражирование в иных сегментах промышленности (общесистемное ПО);
3. Покрытие расходов ОАО «РЖД» на реализацию программы импортозамещения зарубежного ПО и обретение технологической импортонезависимости: замещение зарубежных цифровых решений и отраслевого ПО в рамках перечня приоритетных проектов, сформированных ИЦК «Железнодорожный транспорт и логистика». Несмотря на то что ОАО «РЖД» взяла на себя ответственность финансирования проектов за свой счет, целесообразно рассмотреть возможность привле-

чения бюджетных средств для реализации проектов в рамках ИЦК в силу их капиталоемкости и трудоемкости, а также социальной значимости для граждан страны;

4. Экспансия компаний железнодорожной отрасли на африканский континент через локализацию производственной и строительной способности в странах Африки, заинтересованных в расширении пропускной способности транспортно-логистической инфраструктуры для обеспечения продовольственной безопасности и развития способности к капитализации локальной минерально-сырьевой базы.

Реализация сформированных в статье рекомендаций позволит повысить эффективность использо-

вания корпоративных ресурсов, простимулировать инновационную активность структурных подразделений, разработку отраслевых и межотраслевых технологических решений и тиражирования в отечественной промышленности и логистике, усовершенствовать инновационный ландшафт компаний железнодорожной отрасли, нарастить собственный коммерческий и инновационный потенциал как на отечественном, так и мировом уровне, занять освободившиеся рыночные ниши на рынке сквозных передовых технологий и повысить технологическую конкурентоспособность компаний железнодорожной отрасли РФ.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 1–26. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-1-26>
- Бахвалов Л. А. Моделирование систем. М.: Московский государственный горный университет, 2006. 294 с.
- Григорьева Н. Н. Проблемы и перспективы внедрения инноваций на железнодорожном транспорте // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2018. Т. 2. С. 40–43.
- Журавлева Н. А. Проблемы внедрения цифровых технологий на транспорте // Транспорт Российской Федерации. 2019. Т. 82. № 3. С. 19–22.
- Зудин Н. Н., Мухлисов Р. Р. Корпоративные инновационные системы в железнодорожной отрасли: страновая специфика и место в основных отраслевых моделях // Инновации. 2017. Т. 222. № 4. С. 93–102.
- Иволгина Н. В., Степанова Д. И. Венчурное финансирование как инструмент инвестирования в новые идеи и научно-технические достижения // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2015. № 6. С. 211–214.
- Катунина И. В. Инновационное развитие предприятий железнодорожного транспорта в условиях стратегических изменений // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2012. Т. 23. № 1. С. 101–106.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.
- Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.
- Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия поэтапного расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // Экономические стратегии. 2024. Т. 26. № 6.

- Крегель Д. А. Опыт предприятий железнодорожного транспорта по осуществлению инновационной деятельности // Вестник университета. 2018. № 3. С. 33–38. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-3-33-38>
- Лапидус Б. М. Повышение производительности и эффективности железнодорожного транспорта на инновационной основе // Вестник научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. 2012. № 5. С. 3–6.
- Лапидус Б. М., Мачерет Д. А. Макроэкономическая роль железнодорожного транспорта: теоретические основы, исторические тенденции и взгляд в будущее. М.: URSS, 2013. 234 с.
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 277–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Молчанова С. М. Венчурное финансирование как основной элемент инновационного развития // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: Материалы II Международной научно-практической конференции. М., 2019. С. 180–185.
- Развитие методологических положений проектного управления в сфере обеспечения технологического суверенитета АПК / А. Н. Сёмин [и др.] // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 4. С. 3–10.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Тагиров Ш. М. Роль государственно-частного партнёрства в развитии транспортной отрасли РД // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2016. № 3. С. 35–41. <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2016-00043>
- Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегический анализ межстрановой координации реиндустриализации индустрий (на примере потенциала кооперации России и Египта) // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 158–171. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171>
- Щербаков Н. Б. Преимущества применения альянсов при реализации проектов капитального строительства. Результаты адаптации контрактной формы ФАС-1 к российскому законодательству // Доклад на Ежегодной отраслевой конференции представителей строительного комплекса атомной отрасли. 2019.
- Abuhamoud M. A. A., Rahmat R. A. O. K., Ismail A. Transportation and its concerns in Africa: A review // The Social Sciences. 2011. Vol. 6. № 1. P. 51–63.
- Akinshipe O., Aigbavboa C. A theoretical review of the state of infrastructure in Africa // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Dubai, 2020. P. 1647–1655.
- Attwairi A. The patterns and trends of African urbanization // Libyan Studies Journal. 2017. Vol. 2. P. 247–255.
- Choi J., Dutz M., Usman Z. The future of work in Africa. Harnessing the potential of digital technologies for all. The World Bank, 2020. 257 p.
- Cross-industry principles for digital representations of complex technical systems in the context of the MBSE approach: A review / N. Bolshakov [et al.] // Applied Sciences. 2023. Vol. 13. № 10. <https://doi.org/10.3390/app13106225>
- Eessaar E. The database normalization theory and the theory of normalized systems: Finding a common ground // Baltic Journal of Modern Computing. 2016. Vol. 4. № 1. P. 5–33.

- Irandu E. M., Owilla H. H. The economic implications of belt and road initiative in the development of railway transport infrastructure in Africa: The case of the standard gauge railway in Kenya // *The African Review*. 2020. Vol. 47. P. 457–480. <https://doi.org/10.1163/1821889X-12340027>
- Liu X., Wang X., Feng X. Study and application of the IOT technology in railway // *Advanced Materials Research*. 2013. Vol. 694–697. P. 3329–3332. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.694-697.3329>
- Luke R., Walters J. Logistics challenges and opportunities in Africa in the 2020s // *Global logistics and supply chain strategies for the 2020s* / eds. R. Merkert, K. Hoberg. Cham: Springer, 2022. P. 357–377. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3_21
- Parida P. Unlocking mineral resource potential in southern African countries: Is rail infrastructure up to the challenge? // *Transportation Research Procedia*. 2014. Vol. 1. № 1. P. 206–215. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2014.07.021>
- Requirements to the modernization of African railway networks: The standard gauge versus the metric gauge / L. Seba Minsili [et al.] // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2017. Vol. 8. № 7. P. 925–941.
- Sankpal K. A., Metre K. V. A review on data normalization techniques // *International Journal of Engineering Research and Technology*. 2020. Vol. 9. № 6. P. 1438–1441. <https://doi.org/10.17577/IJERTV9IS060915>
- Shah S., Rutherford R., Menon S. Emerging technologies of IoT usage in global logistics // *International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management*. Dubai, 2020. P. 251–257. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051530>
- Urbanization in Africa: Challenges and opportunities for conservation / B. Güneralp [et al.] // *Environmental Research Letters*. 2017. Vol. 13. № 1. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa94fe>
- Urbanization will drive changes in the African food system and biodiversity through dietary shifts rather than through urban expansion / K. de Vos [et al.] // *Nature Portfolio*. 2023. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3365391/v1>
- Xie Y., Wang C. Evolution and construction differentiation pattern of African railway network // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 24. <https://doi.org/10.3390/su132413728>
- Yu L., Pan Y., Wu Y. Research on data normalization methods in multi-attribute evaluation // *International Conference on Computational Intelligence and Software Engineering*. Wuhan, 2009. P. 1–5. <https://doi.org/10.1109/CISE.2009.5362721>

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Foreign experience in strategizing accelerated socio-economic development and options for its application in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):1–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-1-26>
- Bakhvalov LA. *Modelirovanie system [System modeling]*. Moscow: Moscow State Mining University; 2006. 294 p. (In Russ.)
- Grigor'eva NN. Problemy i perspektivy vnedreniya innovatsiy na zheleznodorozhnom transporte [Problems and prospects for introducing innovations in railway transport]. *Transportnaya infrastruktura Sibirskogo regiona [Transport Infrastructure in Siberia]*. 2018;2:40–43. (In Russ.)
- Zhuravleva NA. Problems of introduction of digital technologies in transport. *Transport Rossiyskoy Federatsii [Transport in the Russian Federation]*. 2019;82(3):19–22. (In Russ.)
- Zudin NN, Mukhlisov RR. Corporate innovation systems in the rail industry: Country specifics and position in the main industry models. *Innovations*. 2017;222(4):93–102. (In Russ.)

- Ivolgina NV, Stepanova DI. Venture financing as a tool for investing in new ideas and scientific and technological achievements. *Biznes v zakone. Ehkonomiko-yuridicheskiy zhurnal [Business in Law: Journal of Economics and Law]*. 2015;(6):211–214. (In Russ.)
- Katunina IV. Innovation development of railway companies in strategic changes context. *Vestnik Sibirskoy gosudarstvennoy avtomobil'no-dorozhnoy akademii [Bulletin of Siberian State Automobile and Highway Academy]*. 2012;23(1):101–106. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. *Economics and Management*. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Kondrat'ev VV. Model'no-orientirovannyi sistemnyy inzhiniring 2.0 [Model-Based Systems Engineering 2.0]. Moscow: MFTI; 2021. (In Russ.)
- Kondratiev VV, Tishchenko EB. Architectural engineering of hybrid models incorporating digital twins and machine learning. *Economic Strategies*. 2023;25(5):94–99. (In Russ.)
- Kondrat'ev VV, Tishchenko EB. Strategiya poshagovogo rasshireniya sistemnykh instrumentov tsifrovogo inzhiniringa s iskusstvennym intellektom [Strategy for step-by-step expansion of digital engineering system tools with artificial intelligence]. *Economic Strategies*. 2024;192(6). (In Russ.)
- Kregel DA. Experience of railway transport enterprises in the implementation of innovative activities. *Vestnik Universiteta*. 2018;(3):33–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-3-33-38>
- Lapidus BM. Raising productivity and efficiency of railway transport on innovation base. *Russian Railway Science Journal*. 2012;(5):3–6. (In Russ.)
- Lapidus BM, Macheret DA. Makroehkonomicheskaya rol' zheleznodorozhnogo transporta: teoreticheskie osnovy, istoricheskie tendentsii i vzglyad v budushchee [Macroeconomics of railway transport: theoretical foundations, historical trends, and prospects]. Moscow: URSS; 2013. 234 p. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED. The national strategic power, international trade, and national economic success in an unstable world. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):277–297. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Molchanova SM. Venchurnoe finansirovanie kak osnovnoy ehlement innovatsionnogo razvitiya [Venture financing as the main element of innovative development]. *Aktual'nye problemy razvitiya ehkonomiki i upravleniya v sovremennykh usloviyakh: Materialy II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Relevant Issues of Economic Development and Management: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference]*; 2019; Moscow. Moscow: Dashkov & K; 2019. p. 180–185. (In Russ.)
- Semin AN, Tishchenko EB, Kisilitsky MM, Kurdyumov AV. Development of methodological provisions of project management in the field of ensuring technological sovereignty of the agro-industrial complex. *Fundamental and Applied Research Studies of the Economics Cooperative Sector*. 2022;(4):3–10. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;165(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Tahirov ShM. The role of public – private partnership in the transport sector development of the Republic of Dagestan. *UEHPS: upravlenie, ehkonomika, politika, sotsiologiya [MEPS: Management, Economics, Politics, and Sociology]*. 2016;(3):35–41. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2016-00043>

- Tishchenko EB, Slavyantsev MV. Cross-country coordination of reindustrialization: Cooperation potential between Russia and Egypt. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(2):158–171. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171>
- Shcherbakov NB. Preimushchestva primeneniya al'yansov pri realizatsii proektov kapital'nogo stroitel'stva. Rezul'taty adaptatsii kontraktной formy FAC-1 k rossiyskomu zakonodatel'stvu [Advantages of using alliances in the implementation of capital construction projects. Adapting the FAC-1 contract form to Russian legislation]. *Doklad na Ezhegodnoy otraslevoy konferentsii predstaviteley stroitel'nogo kompleksa atomnoy otrasli* [Annual Industry Conference of Representatives of the Nuclear Industry Construction Complex]. 2019. (In Russ.)
- Abuhamoud MAA, Rahmat RAO, Ismail A. Transportation and its concerns in Africa: A review. *The Social Sciences*. 2011;6(1):51–63.
- Akinshipe O, Aigbavboa C. A theoretical review of the state of infrastructure in Africa. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*; 2020; Dubai. Dubai: IEOM Society International; 2020. p. 1647–1655.
- Attwairi A. The patterns and trends of African urbanization. *Libyan Studies Journal*. 2017;2:247–255.
- Choi J, Dutz M, Usman Z. The future of work in Africa. *Harnessing the potential of digital technologies for all*. The World Bank; 2020. 257 p.
- Bolshakov N, Badenko V, Yadykin V, Tishchenko E, Rakova X, Mohireva A, et al. Cross-industry principles for digital representations of complex technical systems in the context of the MBSE approach: A review. *Applied Sciences*. 2023;13(10). <https://doi.org/10.3390/app13106225>
- Eessaar E. The database normalization theory and the theory of normalized systems: Finding a common ground. *Baltic Journal of Modern Computing*. 2016;4(1):5–33.
- Irandu EM, Owilla HH. The economic implications of belt and road initiative in the development of railway transport infrastructure in Africa: The case of the standard gauge railway in Kenya. *The African Review*. 2020;47:457–480. <https://doi.org/10.1163/1821889X-12340027>
- Liu X, Wang X, Feng X. Study and application of the IOT technology in railway. *Advanced Materials Research*. 2013;694–697:3329–3332. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.694-697.3329>
- Luke R, Walters J. Logistics challenges and opportunities in Africa in the 2020s. In: Merkert R, Hoberg K, editors. *Global logistics and supply chain strategies for the 2020s*. Cham: Springer; 2022. pp. 357–377. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3_21
- Parida P. Unlocking mineral resource potential in southern African countries: Is rail infrastructure up to the challenge? *Transportation Research Procedia*. 2014;1(1):206–215. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2014.07.021>
- Seba Minsili L, Kisito MJ, Gilbert T, Jean N, Gadam KA, Christian DP. Requirements to the modernization of African railway networks: The standard gauge versus the metric gauge. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2017;8(7):925–941.
- Sankpal KA, Metre KV. A review on data normalization techniques. *International Journal of Engineering Research and Technology*. 2020;9(6):1438–1441. <https://doi.org/10.17577/IJERTV9IS060915>
- Shah S, Rutherford R, Menon S. Emerging technologies of IoT usage in global logistics. *International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management*; 2020; Dubai. Dubai; 2020. p. 251–257. <https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051530>
- Güneralp B, Lwasa S, Masundire H, Parnell S, Seto KC. Urbanization in Africa: Challenges and opportunities for conservation. *Environmental Research Letters*. 2017;13(1). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa94fe>

- de Vos K, Janssens C, Jacobs L, Campforts B, Boere E, Kozicka M, et al. Urbanization will drive changes in the African food system and biodiversity through dietary shifts rather than through urban expansion. *Nature Portfolio*. 2023. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3365391/v1>
- Xie Y, Wang C. Evolution and construction differentiation pattern of African railway network. *Sustainability*. 2021;13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413728>
- Yu L, Pan Y, Wu Y. Research on data normalization methods in multi-attribute evaluation. *International Conference on Computational Intelligence and Software Engineering*; 2009; Wuhan. Wuhan; 2009. p. 1–5. <https://doi.org/10.1109/CISE.2009.5362721>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Тищенко Елена Борисовна, доцент экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; член Общественного совета при Федеральной службе государственной статистики, член Наблюдательного совета ФГАУ «Федерального центра прикладного развития искусственного интеллекта» Минпромторга России; elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

Славянцев Максим Викторович, председатель правления, эксперт по Африке и Ближнему Востоку, ООО «Альфа Рим Консалтинг», Каир, Арабская Республика Египет; maksimslaviantcev@icould.com

Войтенко Иван Русланович, аспирант экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Департамент корпоративного управления ОАО «РЖД»; voytenko.ivan76@mail.ru

CONTRIBUTION: Both authors made equal contributions to the research and publication.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Elena B. Tishchenko, Associate Professor of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Member of the Public Council at the Federal State Statistics Service, Member of the Supervisory Board of the Federal State Budgetary Institution “Federal Center for Applied Development of Artificial Intelligence” of the Ministry of Industry and Trade of Russia; elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

Maksim V. Slavyantsev, Chairman of the Board, Expert on Africa and the Middle East, Alpha Reem Consulting, Cairo, Arab Republic of Egypt; maksimslaviantcev@icould.com

Ivan R. Voytenko, Postgraduate Student of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Department of Corporate Governance of Russian Railways; voytenko.ivan76@mail.ru

Оригинальная статья

УДК 355.451:316.775.4

Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом

Н. О. Трифонов¹, А. С. Хворостяная²¹Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия²Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия²Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Аннотация: В реалиях усиливающейся рыночной конкуренции и информационного шума бренды с заложенными в них смыслами становятся наиболее ценным интеллектуальным капиталом компании, способным вывести свою продукцию на стратегические лидерские позиции. При формировании сильного бренда ключевым конкурентным преимуществом становится его эмоциональный интеллект, который обеспечивает индивидуальность и психологическое воздействие на поведение потребителей. Актуальность выбранной темы обусловлена активным развитием нейропсихологии и нейромаркетинга как стратегических инструментов увеличения продаж бизнеса. Новизна работы обусловлена слабой изученностью эмоционального воздействия брендов на мышление и поступки людей. Целью работы являлось выявление актуального инструментария воздействия на эмоции в рамках эффективной стратегии развития бренда. Статья основана на теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Для достижения цели исследования использовали следующие методы: анализ и синтез информации, обобщение, сравнение и бенчмаркинг. В работе исследовали основные тренды и решения в области эмоционального интеллекта бренда, которые способствуют достижению стратегических приоритетов фирмы. Сформулировали практические рекомендации по развитию стратегии брендов за счет эмоционального воздействия на потребителей.

Ключевые слова: стратегия, эмоциональный интеллект, стратегические коммуникации, бренд, воздействие на потребителей

Цитирование: Трифонов Н. О., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 231–243. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243>

Поступила в редакцию 20.02.2024. Прошла рецензирование 12.03.2024. Принята к печати 24.03.2024.

original article

Strategizing Customers' Emotional Response to Brands

Nikolay O. Trifonov¹, Anna S. Khvorostyanaya²¹Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia²Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia²Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Abstract: As market competition and information glut keep increasing, effective brands are becoming a valuable intellectual capital. A company brand that conveys a certain meaning can bring the product it advertises to strategic leadership. A strong and competitive brand possesses emotional intelligence that

provides it with individuality and exerts psychological impact on consumer behavior. Neuropsychology and neuromarketing are the most relevant strategic tools capable of increasing business sales. However, the emotional impact of commercial brands on customers' minds and actions remains understudied. The authors used the theory and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint to identify efficient emotion-affecting tools as part of a brand development strategy. Other methods included analysis, synthesis, generalization, comparison, and benchmarking. The article describes the key trends in the field of emotional response as a corporate strategic priority and gives some practical recommendations on brand strategizing via emotional impact solutions.

Keywords: strategy, emotional intelligence, strategic communications, brand, impact on consumers

Citation: Trifonov NO, Khvorostyanaya AS. Strategizing Customers' Emotional Response to Brands. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):231–243. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243>

Received 20 February 2024. Reviewed 12 March 2023. Accepted 24 March 2023

品牌情商的战略发展

尼古拉·奥列戈维奇·特里福诺夫¹, 赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜²

¹俄罗斯国家知识产权学院, 俄罗斯莫斯科

²莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

摘要: 在信息噪音日益加剧的市场竞争中, 具有内涵的品牌成为企业最宝贵的智力资本, 能够将企业产品推向战略性领先地位。当形成一个强大的品牌时, 其关键的竞争优势是情商, 它提供个性化关怀并对消费者行为产生心理影响。选题的现实意义在于, 神经心理学和神经营销学作为提高企业销售额的战略工具得到了积极发展。这项工作的新颖性在于人们对品牌对人们思维和行为的情感影响知之甚少。这项工作的目的是在有效的品牌发展战略框架内确定影响情感的相关工具。文章以 V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础。为实现研究目标, 采用了以下方法: 信息分析与综合、概括、比较、基准测试。文章研究了品牌情商领域的主要趋势和解决方案, 有助于实现公司的战略优先事项。提出了通过对消费者的情感影响来发展品牌战略的实用建议。

关键词: 战略、情商、战略传播、品牌、对消费者的影响

编辑部收到稿件的日期: 2024年02月20日。 评审日期: 2024年03月12日。 接受发表的日期: 2024年03月24日

ВВЕДЕНИЕ

Бренд фирмы является инструментом выделения на фоне аналогов и формирования клиентской лояльности с целью получения сильной позиции на рынке¹. В условиях усиления конкуренции выросла значимость бренда как стратегического приоритета в развитии компаний различных секторов экономики. Наличие сильного бренда – это элемент эффективного функционирования на рынке для любой фирмы, которая стремится сформиро-

вать репутацию поставщика продукции, отвечающей запросам аудитории. Ускорение научно-технического прогресса и изменение трендов обуславливают необходимость своевременного преобразования и адаптации стратегии бренда к условиям окружающей среды.

Многие покупки совершаются на эмоциональном уровне. Это обуславливает тренд на внедрение нейромаркетинга в стратегии компаний различных

¹ Aaker J. L. Dimensions of brand personality // *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34. P. 347–356.

секторов экономики². Совершая покупку, люди отдают деньги не за продукцию, а за будущий образ жизни с этим товаром. Данный психологический аспект поведения покупателей диктует необходимость компаниям доносить ценности, близкие целевой аудитории бренда, через эффективные каналы коммуникации³. При наличии большого количества аналогов именно воздействие на эмоции потребителей способно выделить товар конкретной фирмы и склонить человека к покупке. Для эффективной работы с эмоциями, транслируемыми брендом, необходим качественный мониторинг внешней среды, включая изучение рынка и целевой аудитории продукта, для выстраивания клиентоориентированных стратегических коммуникаций. Способность подчеркнуть индивидуальность и выделить бренд за счет эмоциональной составляющей, затрагивающей интересы целевой аудитории, становится критическим фактором, который влияет на коммерческие показатели. Таким образом, при разработке корпоративной бренд-стратегии должно уделяться большое внимание формированию эмоционального интеллекта бренда.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Сущность бренда и его значимость в стратегическом развитии организации

Понятие бренда многогранно. Бренд может рассматриваться как с позиции идентификации продукции, так и с позиции продвижения смыслов и ценностей, а также как рычаг давления на потребителей. При многообразии определений бренда это один из наиболее значимых атрибутов фирмы.

Развитие данного нематериального актива является важной задачей в текущих условиях рыночного многообразия и большого количества поставщиков товаров и услуг⁴.

Рассмотрение определений бренда, характеризующих этот актив фирмы с разных позиций, позволяет сформировать полноценное видение объекта исследования. Американский профессор Высшей школы менеджмента Ф. Котлер определяет бренд как «название, термин, знак, символ или дизайн, а также их комбинация, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для отличия их от товаров или услуг конкурентов»⁵. Американский специалист в области брендинга К. Л. Келлер определяет бренд как «набор ассоциаций, возникающих в сознании потребителей, которые добавляют воспринимаемую ценность товару»⁶. Д. Аакер одним из определений бренда приводит следующее: «Бренд – это рыночный инструмент воздействия на сознание потребителей и на покупательский выбор»⁷.

Бренд уже давно рассматривается как нечто большее, чем просто средство индивидуализации. Это комплексный инструмент, который позволяет сформировать долгосрочную потребительскую лояльность с целью масштабирования коммерческих результатов организации. В отечественной школе стратегирования академика В. Л. Квинта под брендом понимается стратегически и целенаправленно созданное и устойчивое представление об объекте стратегирования^{8,9,10,11}.

В стратегии развития организации ключевая роль бренда заключается в формировании добавленной

² Podnar K., Golob U. Brands and activism: Ecosystem and paradoxes // *Journal of Brand Management*. 2024. Vol. 31. P. 95–107. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00355-y>

³ Долгова И. В. Эмоциональные мотиваторы как инструмент создания долгосрочной ценности бренда // *Вестник экспертного совета*. 2020. Т. 21–22. № 2–3. С. 49–54.

⁴ Варданын А. А. Стратегический брендинг: теория и практика формирования бренда // *Вестник экспертного совета*. 2022. Т. 29. № 2. С. 106–113.

⁵ Kotler P. *Principles of marketing*. Prentice-Hall, 1980. 728 p.

⁶ Keller K. L. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall, 2005. 704 p.

⁷ Batra R., Myers J. G., Aaker D. A. *Advertising management*. Prentice Hall, 1996. 754 p.

⁸ Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 68. № 2. С. 20–33.

⁹ Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 2. С. 172–183. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183>

¹⁰ Астапов К. Л., Хворостяная А. С. Роль бренда в стратегии компаний при сделках слияний и поглощений // *Финансы и кредит*. 2021. Т. 27. № 6. С. 1241–1269. <https://doi.org/10.24891/fo.27.6.1241>

¹¹ Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.

стоимости к продукту. Обрамление продукта в виде бренда стимулирует людей платить больше, чем за схожий продукт без ценностного дополнения в виде качественного бренда¹². Здесь речь идет о капитале бренда, который представляет собой совокупность активов, увеличивающих ценность товара или услуги для клиентов. Капитал бренда включает в себя 5 основных показателей:

1. Лояльность к бренду – привлечение и удержание клиентской аудитории, которая будет выбирать конкретный бренд, основываясь на крепких и доверительных отношениях с компанией¹³;

2. Осведомленность о бренде – знакомство с брендом и укоренение его в сознании потребителей путем создания ассоциаций¹⁴;

3. Ассоциации с брендом – формирование в сознании потребителей привязок бренда к событию или категории товаров. Некоторые ученые, которые изучают данный вопрос, сходятся во мнении о том, что успех бренда олицетворяется тем, что покупатели при необходимости покупки чего-либо вспоминают первым делом бренд конкретной фирмы без дополнительных рекламных напоминаний¹⁵;

4. Воспринимаемое качество бренда – наличие сильного бренда способно повышать субъективное восприятие качества продукции;

5. Конкурентные преимущества – причины покупки товара конкретного производителя¹⁶.

Каждая компания, стремящаяся к развитию и коммерческому успеху, должна иметь свой бренд для выделения на фоне конкурентов и донесения до

целевой аудитории ценностей и смыслов, заложенных в стратегическом позиционировании^{17,18,19}. Тренд на смещение акцента фирмы с товаров на смыслы стимулирует расширение знаний о сфере бренд-менеджмента, а значимость долгосрочного развития бренда как стратегического приоритета фирмы увеличивается ежегодно.

Стратегия развития бренда как фактор коммерческого успеха фирмы

Стратегия – это путеводитель фирмы, основанный на анализе окружающей среды и позволяющий организации двигаться к поставленным целям, своевременно реагируя на возможные препятствия²⁰. Благодаря стратегии фирма способна реализовать собственное видение, минимизируя риски, которые возникают как последствия необдуманных управленческих решений. Учитывая тенденцию последних 15 лет на уменьшение временных интервалов между кризисными периодами, можно сказать, что стратегический план – это опора организации, которая позволяет не только устоять в период турбулентности, но и продолжить движение по намеченному плану, внося стратегические корректировки.

При текущих мировых тенденциях стратегия фирмы должна включать в себя работу с капиталом бренда как условие долговременного существования на рынке²¹. Стратегическое развитие бренда с комплексным подходом и применением инновационных технологий является залогом создания

¹² Ходыревская В. Н., Бузюнова И. А., Бузюнова С. А. Капитал Бренда – инновационный инструмент в системе стратегического управления основным капиталом // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2009. № 4. С. 12–16.

¹³ Sarwar F., Aftab M., Iqbal M. I. The impact of branding on consumer buying behavior // International Journal of Technology and Research. 2014. Vol. 2. P. 54–64.

¹⁴ Titing A. S., Sudarnice S., Wonua A. R. Service quality and brand awareness intervention in affecting customer satisfaction at the Bri Bank Pomalaa unit // Scientific Journal of Management and Business. 2022. Vol. 8. № 2. P. 227–238. <https://doi.org/10.22441/jimb.v8i2.15970>

¹⁵ Kotler P. Marketing insights from A to Z. 80 concepts that every manager needs to know. John Wiley & Sons, 2003. 221 p.

¹⁶ Aaker D. A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996. 400 p.

¹⁷ Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 85–95. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

¹⁸ Филиппова Л. А., Хворостяная А. С. Стратегический брендинг в России: барьеры развития // Управленческое консультирование. 2018. Т. 117. № 9. С. 167–176. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-9-167-176>

¹⁹ Rubiyanti N., Mohaidin Z. The role of brand personality appeal and self-brand connection in determining brand resonance // International Journal of Law, Government and Communication. 2022. Vol. 7. № 29. P. 72–80. <https://doi.org/10.35631/IJLGC.729006>

²⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

²¹ Piehler R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept // The Routledge companion to corporate branding / eds. O. Iglesias, N. Ind, M. Schultz. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2022. P. 419–441. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>

сильного корпоративного имиджа и формирования узнаваемости бренда на рынке. Это обеспечивает эффективное функционирование конкурентоспособного предприятия^{22,23}. Отсутствие развития бренда среди стратегических приоритетов фирмы делает ее продукт неконкурентным на фоне товарных предложений, исходящих от сформированного бренда с историей, ценностями и авторитетом.

При глубинном рассмотрении можно прийти к выводу о том, что стратегия бренда влияет на методы и подходы к производству, упаковке, мерчендайзингу и рекламному продвижению. Исходя из этого, бренд можно определить как основополагающий элемент общей корпоративной стратегии организации²⁴.

Формирование стратегии бренда начинается с анализа внешней и внутренней сред предприятия для получения полноценного понимания среды обитания данного нематериального актива²⁵. В век прорывных технологий и нарастания конкуренции этот этап должен быть постоянным на всем пути жизненного цикла компании. Следующим этапом в создании бренд-стратегии является формулировка миссии. Это позволит определить основные ценности, которые будут заложены в бренд-коммуникации, осуществляемые для достижения целей компании. Исходя из миссии, необходимо определить желаемое стратегическое позиционирование бренда на рынке. После разработки всего комплекса стратегических документов стратегическое позиционирование должно быть отражено в коммуникационной стратегии бренда. Она должна быть ориентирована на целевую аудиторию посредством подходящих каналов коммуникации с использованием эффективных инструментов и посылов. Это

отсылает к значимости этапа сбора информации и определения целевого портрета потребителя.

Во всем процессе разработки стратегии бренда центральное место должно быть уделено созданию стратегической идентичности бренда для формирования определенного образа в сознании потребителей. Это позволит продукту выделяться среди других предложений. Идентичность бренда ориентирована на создание стратегического набора идентификаторов, которые отражают уникальные характеристики продукции бренда, выделяют бренд среди конкурентов и мотивируют к покупке²⁶. Можно сделать вывод о том, что идентичность бренда как система характерных особенностей – это основное понятие в управлении стратегией бренда, поскольку предназначение бренда – формирование уникальности у потребителя²⁷.

Для своевременного реагирования на динамичные преобразования окружающей среды бренда необходим постоянный мониторинг рыночных тенденций, действий конкурентов и пользовательского опыта от взаимодействия с брендом. Стоит уделять внимание отслеживанию возникающих инноваций, способных влиять на эффективность стратегии бренда²⁸. Способность гибкого реагирования на возникающие тенденции позволит актуализировать коммуникационную стратегию бренда (внести правки в тактический план) и сохранить ее конкурентоспособность и соответствие веяниям технологий и общественных настроений.

Роль эмоционального интеллекта в стратегическом позиционировании бренда

Тренд на популяризацию нейромаркетинга и нейробиологии диктует новые требования к процессу

²² Endang E., Prapti NSS L., Ariefiantoro T. The effect of brand value, brand awareness, brand loyalty on brand equity in Sharia banking industry // *Journal of Organizational Management Studies*. 2022. Vol. 18. № 1. P. 38–45. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.38747>

²³ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // *Экономика и управление*. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

²⁴ Кудашов В. И., Гильденберг А. Б. Использование бренда для продвижения на рынок новых продуктов // *Экономика и управление*. 2013. Т. 34. № 2. С. 40–46.

²⁵ Хворостяная А. С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // *Экономика и управление*. 2017. Т. 142. № 8. С. 67–74.

²⁶ Литвинов Н. Н. Бренд-культура: завоевание расположения клиента // *Бренд-менеджмент*. 2007. № 5. С. 338–343.

²⁷ Яненко М. Б. Формирование идентичности бренда // *Практический маркетинг*. 2016. Т. 238–1. № 12–1. С. 113–116.

²⁸ Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // *Branding Journal of Management and Business*. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64.

создания стратегии развития бренда. Сегодня в стратегических коммуникациях бренда, помимо ценностей, должны быть выбраны актуальные методы их донесения, которые способствуют взаимодействию с потребителями на эмоциональном уровне. Соответственно, позиционирования и выбора каналов коммуникации недостаточно для выделения на фоне конкурентов и масштабирования продаж. Решение данного вопроса находится на стыке психологии, маркетинга и брендинга, что обуславливает необходимость стратегического развития эмоционального интеллекта бренда как инструмента влияния на потребительское поведение.

Основателем концепции эмоционального интеллекта является американский писатель и психолог Д. Гоулман с его работой «Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ», написанной в 1995 г. Эмоциональный интеллект человека включает в себя 5 основных характеристик: самосознание, саморегулирование, мотивация, эмпатия и навыки общения²⁹. Изучая научный дискурс статей и монографий, материалы тренингов и образовательных программ по стратегическому лидерству, мы пришли к выводу о том, что в XXI веке эмоциональный интеллект и гибкие навыки ценятся больше, чем технические умения. С точки зрения экономической и общественной эффективности реализации стратегии они являются определяющими^{30,31}.

Анализ стратегического опыта использования эмоционального интеллекта в стратегическом позиционировании бренда

Тенденция, о которой говорилось выше, характерна и для брендов. Чувства, возникающие у человека при контакте с брендом, способны повлиять на решение о покупке на бессознательном уровне, а также способствовать формированию дальнейшей

лояльности к бренду. Из этого можно выявить прямую зависимость уровня развития эмоционального интеллекта бренда и коммерческих результатов компании. Один из лидеров российского рекламного рынка – агентство MERA – является частью группы компаний ОККАМ и с 2021 г. проводит исследования эмоционального интеллекта брендов. В результате было выявлено, что бренды с наилучшими показателями EQ превосходят бренды с низкими показателями более чем на 400 % по показателю рентабельности инвестиций при оценке 10-летнего периода³². Данные экономические показатели определяют эмоциональный интеллект как фактор экономического успеха фирмы и как стратегический приоритет для развития стратегии бренда.

В 2023 г. агентство MERA проанализировало 44 FMCG бренда в категориях чай, шоколад, йогурты и соки. Были выявлены следующие закономерности в области эмоционального интеллекта брендов:

1. Глубокие связи с потребителем остаются даже при отключении медиаподдержки, что подтверждает стратегическую значимость выстраивания доверительных отношений с целевой аудиторией;

2. Бренды-лидеры уделяют большое внимание общению с потребителями через эмоции и закладывают их в свою систему коммуникаций. У 4 из 20 брендов с самым сильным уровнем эмоционального интеллекта присутствует сердце в логотипе. Даже такой, на первый взгляд, незначительный элемент дизайна способен повлиять на бессознательную реакцию потребителей;

3. Гендерные различия, возраст, уровень дохода и ценности влияют на восприятие бренда. Это выражение тренда на персонализированные коммуникации. Следовательно, нет возможности одинаково позиционировать свою продукцию для всех потребителей. Необходимо четкое выделение целевой аудитории и ее дальнейшая кластериза-

²⁹ Эмоциональный интеллект бренда. URL: https://adv.dp.ru/analitika_oct03 (дата обращения: 09.02.2024).

³⁰ Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. Т. 45. № 4. С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>

³¹ Новикова И. В. Парадоксы современного стратегического лидерства // Теория и практика стратегирования (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): VI Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции. М., 2023. С. 35–39.

³² Эмоциональный интеллект бренда...

ция по различным критериям для формирования актуального обращения к каждому потенциальному клиенту;

4. Цена определяет ценность. Получить лояльность потребителей в низком ценовом сегменте гораздо сложнее. Сочетание высокого эмоционального интеллекта с низкой ценой – большая редкость. На российском рынке примером такого открытия стал шоколад «Alpen Gold»³³.

При создании стратегии развития бренда и его эмоционального интеллекта необходим предварительный анализ рынка и аудитории, а также выстраивание персонализированных эмоциональных коммуникаций с учетом ценностных предпочтений аудитории. Для эффективной работы с эмоциями аудитории бренда необходимо понимание и использование эффективных инструментов нейромаркетинга и психологических приемов, которые позволяют донести до аудитории ценностные предложения бренда и склонить людей к покупке. При создании системы эмоциональных бренд-коммуникаций нужно обратить внимание на выстраивание долгосрочных отношений с потребителями, ориентируясь на стратегическое развитие аудитории. Разовые эмоциональные покупки с дальнейшим разочарованием в бренде способствуют созданию негативного имиджа вокруг бренда.

Перед рассмотрением актуальных инструментов брендов, помогающих воздействовать на эмоции потребителей, стоит определить основные эмоции, которые могут быть заложены в коммуникационную стратегию. В своей стратегии бренд должен оперировать позитивными эмоциями и создавать у потребителей чувство радости, предвкушения и надежды на лучшую жизнь с данным продуктом/услугой. Однако иногда можно применить акцент на негативную эмоцию как элемент рекламной кампании, который хорошо отрабатывает. Главное – не создать идентификацию данной неприятной эмоции с брендом.

Варианты эмоций, к которым может вызывать бренд через свой эмоциональный интеллект: радость, счастье, надежда, мечта, безмятежность, страх и раздражение.

Например, компания Coca-Cola создала ассоциацию своего бренда с чувствами радости, счастья и праздника. Компания заложила эти эмоции в свое ДНК посредством качественной рекламы и создания крепких привязок напитка к праздничному настроению и семье. Слоганом рекламной кампании «Coca-Cola» в 2009 г. был «Открой счастье», создавший связь напитка и эмоций, к которым все стремятся³⁴. Это эффективная реализованная бренд-стратегия, которая помогла не только захватить крупную долю рынка, но и сформировать имидж Coca-Cola не просто как напитка, а как атрибута праздника и счастья. Это может побуждать людей к покупке ради испытанья данных эмоций, а также по случаю любого праздника. Отсюда видно как важно создать не только логическую взаимосвязь продукции к событиям, но и эмоциональную ассоциацию.

Если компания в определенный период своего существования делает в коммуникациях акцент на негативную эмоцию, то оптимальным будет выставление бренда в роли избавителя/спасителя и др. Например, концепция рекламного посыла PMHS, которая изначально акцентирует внимание на проблему клиента, усиливает страх перед последствиями, а затем дает надежду и последующее решение, предоставляемое фирмой. В этой ситуации человек затягивается в воронку сомнений, а затем видит решение своей проблемы. Поэтому на волне облегчения и надежды вероятность импульсивной покупки выше. Главное в такой ситуации не только применять эмоциональное воздействие, но и давать качественный продукт, которые делает жизнь клиента лучше, для стратегического развития бренда через лояльность аудитории.

Ценным инструментом, заложенным в стратегическую коммуникацию бренда, выступает тон

³³ Mera оценило эмоциональный интеллект FMCG-брендов. URL: <https://okkam.group/press/tpost/notlgxgan1-mera-otsenilo-emotsionalnii-intellekt-fm?ysclid=ltk1nfza8938275691> (дата обращения: 09.02.2024).

³⁴ Coca-Cola. Brand equity package. URL: <https://pdfslide.us/documents/coca-cola-brand-equity-book.html?page=16> (дата обращения: 09.02.2024).

голоса (Tone of Voice). Тон голоса – это проявление характера бизнеса в процессе коммуникаций с аудиторией³⁵. Формат преподнесения информации может повлиять на имидж бренда в глазах потребителей: если компания свою коммуникацию ведет через один тон голоса, который близок аудитории и конгруэнтен продукту, то формируется ощущение близости к бренду, а также облик надежной и последовательной кампании, коммуникации которой выдержаны в едином стиле. Голос бренда – важная часть имиджа организации, влияющая на лояльность аудитории и формирующая бессознательную симпатию³⁶.

Есть 4 основных характеристики тона голоса. У каждого бренда в коммуникациях преобладает одна из них: забавный/серьезный, формальный/повседневный, уважительный/дерзкий и восторженный/сдержанный³⁷.

Например, Coca-Cola в своих коммуникациях использует повседневный, позитивный и непринужденный тон голоса. Это помогает выстроить персонализированное дружеское взаимодействие на «Ты» с целевой аудиторией бренда. Такой тип коммуникации стирает барьеры с потребителями, а рекламные слоганы и послы позиционируют бренд как давно известный и близкий людям. Для примера можно рассмотреть несколько рекламных слоганов из разных временных периодов: «Drink Coca-Cola», «Enjoy life», «What you want is Coke»³⁸. Их всех объединяет простое, непринужденное и позитивное отношение к жизни. Это олицетворяет дружбу, семью и счастье, которые являются доминирующими ценностями при покупке напитка.

В качестве официального тона голоса можно рассмотреть компанию «Mercedes». Бренд ориентирован на успешных и целеустремленных людей, выбирающих лучшее: «Defining class»³⁹. При продаже дорогих товаров премиум-класса стоит ис-

пользовать официальный и серьезный тон голоса, подчеркивающий статус аудитории, к которой обращается компания, и выделяющий премиальный сегмент товаров бренда. Он может быть абсолютно разным, но должен подчеркивать ценности бренда и быть близок аудитории продукта или услуги.

Формат донесения ценностей бренда до покупателей важен. Однако стоит уделить внимание такому основополагающему аспекту эмоционального интеллекта бренда, как взаимодействие с бессознательной (имплицитной) частью мозга потребителей. Речь идет об использовании достижений психологии в области изучения восприятия цветов, форм, размеров, формулировок, цифр и прочих элементов соприкосновения потребителей с брендом, которые в совокупности способны влиять на решения человека. Например, синий цвет ассоциируется с доверием и безопасностью. Зная это, банки используют синий цвет в логотипах как показатель надежности кредитной организации. В современном Digital-пространстве при настройке рекламы кнопки для перехода на сайт делают синего цвета.

Если обратиться к бессознательному влиянию формы объекта, то показательной является история немецкого пива Hasseroder. Компания инвестировала 30 млн евро в обновление дизайна бутылок, сделав форму горлышка шестиугольной вместо округлой. Из психологических исследований известно, что круглые формы воспринимаются как более мягкие и фемининные, тогда как формы с углами воспринимаются как сильные и мужественные. Такая перемена в дизайне повысила конгруэнтность упаковки слогану бренда «Мужчины знают почему»⁴⁰.

Таким образом, инструментов психологического и эмоционального воздействия на потребителей много, но все они нацелены на построение крепких и долгосрочных взаимоотношений с аудиторией

³⁵ What is tone of voice and why does it matter? URL: <https://www.acrolinx.com/blog/what-is-tone-of-voice> (дата обращения 10.02.2024).

³⁶ Дружинина А. М., Фадеев А. А. Влияние tone of voice на имиджевое восприятие бренда // Аспирант. 2021. Т. 62. № 5. С. 96–98.

³⁷ Tone of voice бренда: практическое руководство и примеры. URL: <https://www.uplab.ru/blog/tone-of-voice-of-the-brand> (дата обращения: 10.02.2024).

³⁸ Coca-Cola. Brand equity package...

³⁹ Mercedes Benz. URL: <https://www.mercedes-benz.com/en> (дата обращения: 10.02.2024).

⁴⁰ Barden P. Decoded: The science behind why we buy. John Wiley & Sons, 2013. 288 p.

бренда. Фирмы, которые не развивают эмоциональный интеллект бренда и не задумываются об эмоциональной составляющей коммуникационной стратегии, проиграют в конкурентной борьбе в динамичном мире.

ВЫВОДЫ

Бренд является стратегически важным нематериальным активом компании, который позволяет выделиться на фоне конкурентов, донести свое уникальное торговое предложение и сформировать лояльность аудитории. Современные тенденции рынка обуславливают необходимость выделения бренда в отдельный контур стратегии развития организации.

Подход к развитию бренда как стратегического приоритета должен быть комплексным и включающим в себя тщательный анализ окружающей среды. Учитывая глобальный и региональный тренд на поиск смыслов, компания должна тщательно подходить к процессу формулировки миссии и ценностей, которые будут близки целевой аудитории. Тактика развития бренда должна постоянно дорабатываться и оптимизироваться с учетом тенденций

и закономерностей. Формирование стратегической идентичности бренда становится основополагающим аспектом эффективного функционирования организации на рынке.

Стремительный рост количества брендов на рынке создает новые подходы к учету интересов и потребностей целевой аудитории через инструментарий стратегических коммуникаций, включая внедрение нейромаркетинга при разработке стратегии развития бренда. Эмоциональный интеллект становится одной из ключевых составляющих запоминающегося бренда, которая способна влиять на поведение покупателей. Бренды активно внедряют эмоциональные послы в систему стратегических коммуникаций, стремясь затягивать потребителей в воронку взаимодействия с брендом. Комплексный подход к развитию эмоционального интеллекта бренда становится востребованным, а организации становятся ориентированными на формирование потребительской лояльности посредством использования эмоций в совокупности с качественным продуктом, имеющим за собой историю, наследие, традиции и актуальные ценности.

ЛИТЕРАТУРА

- Астапов К. Л., Хворостяная А. С. Роль бренда в стратегии компаний при сделках слияний и поглощений // *Финансы и кредит*. 2021. Т. 27. № 6. С. 1241–1269. <https://doi.org/10.24891/fc.27.6.1241>
- Варданян А. А. Стратегический брендинг: теория и практика формирования бренда // *Вестник экспертного совета*. 2022. Т. 29. № 2. С. 106–113.
- Долгова И. В. Эмоциональные мотиваторы как инструмент создания долгосрочной ценности бренда // *Вестник экспертного совета*. 2020. Т. 21–22. № 2–3. С. 49–54.
- Дружинина А. М., Фадеев А. А. Влияние tone of voice на имиджевое восприятие бренда // *Аспирант*. 2021. Т. 62. № 5. С. 96–98.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 68. № 2. С. 20–33.
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // *Экономика и управление*. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

- Кудашов В. И., Гильденберг А. Б. Использование бренда для продвижения на рынок новых продуктов // Экономика и управление. 2013. Т. 34. № 2. С. 40–46.
- Литвинов Н. Н. Бренд-культура: завоевание расположения клиента // Бренд-менеджмент. 2007. № 5. С. 338–343.
- Новикова И. В. Парадоксы современного стратегического лидерства // Теория и практика стратегирования (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): VI Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции. М., 2023. С. 35–39.
- Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. Т. 45. № 4. С. 150–160. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>
- Филиппова Л. А., Хворостяная А. С. Стратегический брендинг в России: барьеры развития // Управленческое консультирование. 2018. Т. 117. № 9. С. 167–176. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-9-167-176>
- Хворостяная А. С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // Экономика и управление. 2017. Т. 142. № 8. С. 67–74.
- Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.
- Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 85–95. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>
- Ходыревская В. Н., Бузюнова И. А., Бузюнова С. А. Капитал Бренда – инновационный инструмент в системе стратегического управления основным капиталом // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2009. № 4. С. 12–16.
- Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 172–183. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183>
- Яненко М. Б. Формирование идентичности бренда // Практический маркетинг. 2016. Т. 238–1. № 12–1. С. 113–116.
- Aaker D. A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996. 400 p.
- Aaker J. L. Dimensions of brand personality // Journal of Marketing Research. 1997. Vol. 34. P. 347–356.
- Barden P. Decoded: The science behind why we buy. John Wiley & Sons, 2013. 288 p.
- Batra R., Myers J. G., Aaker D. A. Advertising management. Prentice Hall, 1996. 754 p.
- Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // Branding Journal of Management and Business. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64.
- Endang E., Prapti NSS L., Ariefiantoro T. The effect of brand value, brand awareness, brand loyalty on brand equity in Sharia banking industry // Journal of Organizational Management Studies. 2022. Vol. 18. № 1. P. 38–45. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.38747>
- Keller K. L. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Prentice Hall, 2005. 704 p.
- Kotler P. Marketing insights from A to Z. 80 concepts that every manager needs to know. John Wiley & Sons, 2003. 221 p.
- Kotler P. Principles of marketing. Prentice-Hall, 1980. 728 p.

- Piehler R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept // *The Routledge companion to corporate branding* / eds. O. Iglesias, N. Ind, M. Schultz. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2022. P. 419–441. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>
- Podnar K., Golob U. Brands and activism: Ecosystem and paradoxes // *Journal of Brand Management*. 2024. Vol. 31. P. 95–107. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00355-y>
- Rubiyanti N., Mohaidin Z. The role of brand personality appeal and self-brand connection in determining brand resonance // *International Journal of Law, Government and Communication*. 2022. Vol. 7. № 29. P. 72–80. <https://doi.org/10.35631/IJLGC.729006>
- Sarwar F., Aftab M., Iqbal M. I. The impact of branding on consumer buying behavior // *International Journal of Technology and Research*. 2014. Vol. 2. P. 54–64.
- Titing A. S., Sudarnice S., Wonua A. R. Service quality and brand awareness intervention in affecting customer satisfaction at the Bri Bank Pomalaa unit // *Scientific Journal of Management and Business*. 2022. Vol. 8. № 2. P. 227–238. <https://doi.org/10.22441/jimb.v8i2.15970>

REFERENCES

- Astapov KL, Khvorostyanaya AS. The role of brand in corporate strategies for mergers and acquisitions. *Finance and Credit*. 2021;27(6):1241–1269. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/fc.27.6.1241>
- Vardanyan AA. Strategic branding: Theory and practice of brand for. *Vestnik ehkspertnogo soveta [Bulletin of Expert Council]*. 2022;29(2):106–113. (In Russ.)
- Dolgova IV. Emotional motivators as a tool for creating a long-term value of the brand. *Vestnik ehkspertnogo soveta [Bulletin of Expert Council]*. 2020;21–22(2–3):49–54. (In Russ.)
- Druzhinina AM, Fadeev AA. Influence of tone of voice on image perception of a brand. *Aspirant [Postgraduate]*. 2021;62(5):96–98. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: *Biznes atlas*; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Sasaev NI, Khvorostyanaya AS. Strategizing Russian bottled water industry: trends, priorities and principles. *Economic Revival of Russia*. 2021;68(2):20–33. (In Russ.)
- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. *Economics and Management*. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Kudashov VI, Hildzenberh AB. Use of brand to promote new products to the market. *Ehkonomika i upravlenie [Economics and Management]*. 2013;34(2):40–46. (In Russ.)
- Litvinov NN. Brend-kul'tura: zavoevanie raspolozheniya klienta [Brand culture: winning your client's favor]. *Brend-menedzhment [Brand management]*. 2007;(5):338–343. (In Russ.)
- Novikova IV. The paradoxes of the modern strategic leadership. *Strategizing: Theory and practice ("Economic and financial strategy" book series): VI International Research-to-practice Conference Collection of Selected Research Articles and Proceedings; 2023; Moscow. Moscow: Moscow University Press; 2023. p. 35–39. (In Russ.)*
- Novikova IV. Strategic leader in the digital economy: Role, qualities and characteristics. *Social and Labor Research*. 2021;45(4):150–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160>
- Filippova LA, Khvorostyanaya AS. Strategic branding in Russia: Development barriers. *Administrative Consulting*. 2018;117(9):167–176. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-9-167-176>
- Khvorostyanaya AS. Using financial strategy techniques to manage creative economic assets. *Economics and Management*. 2017;142(8):67–74. (In Russ.)

- Khvorostyanaya AS. Strategirovanie industrii mody: teoriya i praktika [Fashion industry strategizing: theory and practice]. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2021. 272 p. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Transforming the strategic communications system in the light industry and fashion. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):85–95. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>
- Khodyrevskaya VN, Buzyunova IA, Buzyunova SA. Kapital Brenda – innovatsionnyy instrument v sisteme strategicheskogo upravleniya osnovnym kapitalom [Brand Capital as an innovative tool of fixed capital strategic management]. *Vestnik of Kursk State Agricultural Academy*. 2009;(4):12–16. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS. Strategic priorities of developing a communication strategy for a tourist brand. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):172–183. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183>
- Ianenko MB. Formation of brand identity. *Practical Marketing*. 2016;238–1(12–1):113–116. (In Russ.)
- Aaker DA. *Building strong brands*. New York: Free Press; 1996. 400 p.
- Aaker JL. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. 1997;34:347–356.
- Barden P. *Decoded: The science behind why we buy*. John Wiley & Sons; 2013. 288 p.
- Batra R, Myers JG, Aaker DA. *Advertising management*. Prentice Hall; 1996. 754 p.
- Sukomardojo T, Anwar F, Djalipa D, Barki K, Zainurossalamia S. Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence. *Branding Journal of Management and Business*. 2023;2(1):54–64.
- Endang E, Prapti NSS L, Ariefiantoro T. The effect of brand value, brand awareness, brand loyalty on brand equity in Sharia banking industry. *Journal of Organizational Management Studies*. 2022;18(1):38–45. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.38747>
- Keller KL. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall; 2005. 704 p.
- Kotler P. *Marketing insights from A to Z. 80 concepts that every manager needs to know*. John Wiley & Sons; 2003. 221 p.
- Kotler P. *Principles of marketing*. Prentice-Hall; 1980. 728 p.
- Piehler R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept. In: Iglesias O, Ind N, Schultz M, editors. *The Routledge companion to corporate branding*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group; 2022. pp. 419–441. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>
- Podnar K, Golob U. Brands and activism: Ecosystem and paradoxes. *Journal of Brand Management*. 2024;31:95–107. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00355-y>
- Rubiyanti N, Mohaidin Z. The role of brand personality appeal and self-brand connection in determining brand resonance. *International Journal of Law, Government and Communication*. 2022;7(29):72–80. <https://doi.org/10.35631/IJLGC.729006>
- Sarwar F, Aftab M, Iqbal MI. The impact of branding on consumer buying behavior. *International Journal of Technology and Research*. 2014;2:54–64.
- Titing AS, Sudarnice S, Wonua AR. Service quality and brand awareness intervention in affecting customer satisfaction at the Bri Bank Pomalaa unit. *Scientific Journal of Management and Business*. 2022;8(2): 227–238. <https://doi.org/10.22441/jimb.v8i2.15970>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Н. О. Трифонов – формирование первичной структуры исследования, подготовка и обработка теоретического обзора литературы, оформление рукописи. А. С. Хворостяная – научное руководство, структурирование материалов, формулировка выводов и обобщение результатов.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Трифонов Николай Олегович, бакалавр факультета управления интеллектуальной собственностью, Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия

Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

CONTRIBUTION: N.O. Trifonov planned the research, reviewed scientific publications, and wrote the manuscript. A.S. Khvorostyanaya supervised the project, structured the materials, formulated the conclusions, and summarized the results.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Nikolay O. Trifonov, Bachelor of the Faculty of Intellectual Property Management, Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia

Anna S. Khvorostyanaya, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Оригинальная статья
УДК 332.1:355.451

О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности

В. В. Дядик

Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия
v.dyadik@ksc.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

Аннотация: Исследование посвящено решению актуальной для современного этапа пространственного развития России проблемы разработки теоретико-методологического инструментария стратегического развития городов. Цель работы – выявление предпосылок к формированию нового подхода к управлению развитием городов на основе стратегирования развития городской конкурентоспособности. Объектом исследования являлся социально-экономический феномен конкурентоспособности города. Исследование возможностей стратегирования развития городской конкурентоспособности проводилось с позиции общей теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Для определения основных факторов, которые формируют городскую конкурентоспособность, было проведено библиографическое исследование посвященного данной тематике корпуса научных работ с применением методологии полу-систематического (нарративного) библиографического анализа. Стратегирование развития городской конкурентоспособности формирует научно обоснованный теоретико-методологический базис для решения задач стратегического развития городов. На основе результатов библиографического анализа уточнили содержание социально-экономического феномена конкурентоспособности города и определили четыре группы формирующих конкурентоспособность факторов: социальные, экономические, инфраструктурные и институциональные. Выявили и обосновали основные предпосылки стратегирования развития городской конкурентоспособности: необходимость учета организационной дихотомии субъекта стратегирования и обязательность включения в общую систему стратегии, учета анализа и прогноза эндогенных и экзогенных факторов городской конкурентоспособности и обоснования основных направлений стратегирования городской конкурентоспособности системой уникальных конкурентных преимуществ города. Предложенные в исследовании подход и базовые принципы стратегирования развития городской конкурентоспособности пока не формируют законченной системы. Из-за новизны предлагаемого подхода они создают основу для дальнейшей разработки соответствующей методологии. Это определяет наличие у исследования перспектив. Также возможно самостоятельное применение выявленных предпосылок при стратегировании городского развития, что определяет практическую значимость результатов исследования.

Ключевые слова: стратегическое развитие городов, пространственное развитие, региональный рост, региональная конкурентоспособность, конкурентоспособность города, стратегирование развития городской конкурентоспособности

Цитирование: Дядик В. В. О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 244–260. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260>

Поступила в редакцию 12.03.2024. Прошла рецензирование 20.03.2024. Принята к печати 26.03.2024.

original article

Groundwork for Strategizing Urban Competitiveness

Vladimir V. Dyadik

Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre “Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences”, Apatity, Russia
v.dyadik@ksc.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

Abstract: Strategic urbanization needs new theoretical and methodological tools at the current stage of Russia’s territorial development. This article identifies prerequisites for a new approach to urban development based on strategizing the urban competitiveness. Using the general theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, the author studied the socio-economic phenomenon of urban competitiveness. The review of scientific publications involved a narrative bibliographic analysis, which made it possible to determine and classify the key factors of urban competitiveness. By strategizing the urban competitiveness, municipal authorities obtain scientifically based theoretical and methodological foundations for solving various issues of urban development. The review also highlighted urban competitiveness as a socio-economic phenomenon and revealed four groups of factors, i.e., social, economic, infrastructural, and institutional. The main prerequisites for strategizing the urban competitiveness should rely on a comprehensive analysis and forecast of endogenous and exogenous factors, while taking into account the dichotomy of the subject to be strategized. The main directions of strategizing should depend on the system of unique competitive advantages of the urban settlement in question. The approach and the basic strategizing principles introduced in this article do not complete urban competitiveness as a system: the matter needs further methodological research. However, the groundwork can be independently used to strategize urban development.

Keywords: cities’ strategic development, spatial development, regional growth, regional competitiveness, city’ competitiveness, urban competitiveness development strategizing

Citation: Dyadik VV. Groundwork for Strategizing Urban Competitiveness. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):244–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260>

Received 12 March 2024. Reviewed 20 March 2024. Accepted 26 March 2024

论城市竞争力战略化的先决条件的形成

弗拉基米尔·弗拉基米罗维奇·佳季克

俄罗斯科学院科拉科学中心卢津经济问题研究所，俄罗斯阿帕季特
v.dyadik@ksc.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

摘要: 本研究致力于解决为战略性城市发展开发理论和方法工具包的问题，这对于俄罗斯空间发展的现阶段来说十分迫切。这项工作的目的是在城市竞争力战略化的基础上，确定形成新的城市发展管理方法的先决条件。研究对象是城市竞争力这一社会经济现象。从 V. L. 昆特院士的一般战略理论和战略化方法论的立场出发，对城市竞争力发展战略化的可能性进行了研究。为了确定形成城市竞争力的主要因素类别，我们采用半系统（叙事）书目分析方法，对有关该主题的文献库进行了书目研究。城市竞争力发展的战略化是解决战略性城市发展问题的理论和方法论基础。根据文献分析的结果，阐明了城市竞争力这一社会经济现象的内容，确定了形成竞争力的四组因素：社会因素、经济因素、基础设施因素和制度因素。找出并论证了城市竞争力发展战略化的主要先决条件：必须考虑到战略化主体的组织二分法，必须将城市竞争力的内生和外生因素纳入总体战略体系；必须对城市竞争力的内生和外生因素进行分析和预测；必须通过城市独特的竞争优势体系对城市竞争力战略化的主要方向进行论证。本研究提出的城市竞争力发展战略化的方法和基本原则尚未形成一个完整的体系。

由于所提出方法的新颖性，它们为进一步开发适当的方法奠定了基础。这决定了本研究具有研究前景。此外，还可以在城市发展战略化过程中独立应用所确定的先决条件，这也决定了该研究成果的现实意义。

关键词： 战略性城市发展、空间发展、区域增长、区域竞争力、城市竞争力、城市竞争力发展战略化

编辑部收到稿件的日期：2024年03月12日。 评审日期：2024年03月20日。接受发表的日期：2024年03月26日

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции развития пространственной экономики характеризуются повышением внимания исследователей и практиков к проблемам урбанизации и развития городов. О внимании к этой теме в мировой практике гражданского администрирования свидетельствуют усилия международных организаций, предпринимаемые в направлении создания методологического обеспечения управления городским развитием. «Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов» является одной из 17 Целей устойчивого развития (Sustainable development goals), которые приняты государствами – членами ООН в 2015 г. в рамках Повестки в области устойчивого развития на период до 2030 г. Реализации данной Повестки посвящена принятая Генеральной Ассамблеей ООН Программа по развитию поселений (The United Nations Human Settlements Programme, UN-Habitat), ориентированная на создание безопасных, жизнестойких и устойчивых городов и сообществ более чем в 90 странах. В Европейском Союзе методологической поддержке стран-членов, обмену лучшими практиками, координации и созданию партнерств в области городского развития посвящен проект Европейской урбанистической инициативы (European Urban Initiative).

В принятой на государственном уровне парадигме пространственного развития России социально-экономическому развитию городов также уделяется внимание. Например, «муниципальный» фокус утверждена в феврале 2019 г. Стратегии пространственного развития Российской Федера-

ции до 2025 г. (СПР). Раздел «Общие положения» определяет двенадцать основных социально-экономических категорий, используемых в СПР. Девять из них – «агропромышленный центр», «городская агломерация», «крупная городская агломерация», «крупнейшая городская агломерация», «минерально-сырьевой центр», «опорный населенный пункт», «перспективный центр экономического роста», «приграничные муниципальные образования» и «сельская территория» – характеризуют различные типы муниципальных образований и их объединений, которые формируют базовый уровень организации социально-экономического пространства страны. Возрастающее значение муниципального измерения территориального развития обусловлено мировой тенденцией, которая актуальна и для российской социально-экономической действительности, к концентрации экономического роста в ограниченном числе центров и повышению социально-экономической роли городов.

Приоритизация «городского вектора» развития социально-экономического пространства страны обуславливает актуальность создания его теоретического и методологического обеспечения, которое будет адекватно социально-экономическим реалиям современной России. Такой инструментарий необходим как представителям органов публичной власти, которые выступают субъектами стратегического управления муниципальным развитием, так и исследовательскому сообществу.

Среди теоретических подходов к обоснованию пространственного развития все большую популярность приобретает концепция региональной¹

¹ Определение «региональная» здесь и далее не имеет коннотации с понятием региона как административно-территориальной единицы – субъекта РФ. В широком смысле под региональной конкурентоспособностью понимается конкурентоспособность определенной территории, границы которой могут совпадать или не совпадать (в зависимости от контекста употребления термина) с границами отдельных единиц официальной административно-территориальной таксономии.

конкурентоспособности. Теоретико-методологическая база стратегического управления проработана коллективом исследователей, возглавляемым академиком, иностранным членом РАН В. Л. Квинтом, в рамках общей теории стратегии и методологии стратегирования.

Цель исследования – выявление предпосылок к формированию на базе комбинации этих двух теоретических концепций нового подхода к управлению социально-экономическим развитием городов на основе стратегирования городской конкурентоспособности.

Задачами исследования являлись:

- библиографический обзор корпуса работ российских исследователей, которые посвящены изучению категории региональной конкурентоспособности как ключевой социально-экономической категории, комплексно характеризующей феномен городского развития, и выявлению факторов, ее формирующих;
- выявление и обоснование предпосылок к стратегированию развития городской конкурентоспособности на теоретико-методологической базе концепции стратегирования В. Л. Квинта.

Принятые в качестве теоретических рамок исследования концепции проработаны и освещены в научной литературе. Общая теория стратегии и методология стратегирования предоставляют исследователям и стратегам-практикам универсальную научную платформу и методологиче-

ский инструментарий, обеспечивающий возможность решения разнообразных задач стратегического управления. Основные положения концепции стратегирования изложены ведущими исследователями Московской школы экономики МГУ в работах^{2,3}. В данном исследовании теоретический базис и методологический аппарат, предложенные концепцией стратегирования, разворачиваются в отношении нового для нее объекта – феномена конкурентоспособности города. Это формирует научную новизну предлагаемого подхода.

Изучению феномена региональной конкурентоспособности посвящен корпус исследовательских работ, который можно сгруппировать в несколько тематических направлений. Из них важными для целей данной работы является формирование методологии комплексной оценки региональной конкурентоспособности^{4,5,6,7,8,9,10,11}.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлся социально-экономический феномен конкурентоспособности города. Изучение возможностей стратегирования развития городской конкурентоспособности проводится с позиции общей теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Задача библиографического исследования работ, посвященных изучению категории региональной конкурентоспособности и выявлению формирующих ее факторов, решается с помощью методологии

² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

³ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

⁴ Зандер Е. В., Инохина Е. В., Старцева Ю. И. Исследование конкурентоспособности социально-экономических систем (на примере Сибирского федерального округа) // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 10. С. 6–17.

⁵ Авезов А. Х., Рахими Ш. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки // Вестник Череповецкого государственного университета. 2013. Т. 45. № 1–1. С. 62–65.

⁶ Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов Северо-Запада России // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2007. Т. 33. № 3. С. 55–67.

⁷ Ковалева Г. А. Оценка потенциала конкурентоспособности как инструмент управления социально-экономическим развитием муниципальных образований // Экономика региона. 2006. Т. 8. № 4. С. 159–165.

⁸ Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Российские регионы: конкурентная привлекательность и устойчивость развития. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2019. 248 с.

⁹ Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности региона: предпосылки, методика, оценка // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 5. С. 22–33.

¹⁰ Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона // Вестник НГИЭИ. 2016. Т. 66. № 11. С. 89–99.

¹¹ Богомолова И. В., Машенцова Л. С., Сазонов С. П. Устойчивое развитие крупных городов с позиций оценки конкурентоспособности территории // Фундаментальные исследования. 2014. № 9–11. С. 2506–2510.

полу-систематического (нарративного) библиографического анализа. Это один из трех распространенных в мировой исследовательской практике способов выполнения библиографических обзоров^{12,13,14}.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Концепция региональной конкурентоспособности
Важной современной тенденцией развития теорий регионального роста является усиление внимания исследователей к необходимости учета не только экзогенных (что было характерно для ранних концепций: теория Гувера и Лёша), но и эндогенных факторов, которые обуславливают социально-экономическое развитие территорий¹⁵. Этот тренд сопровождается процессами конвергенции основных теоретических взглядов на природу регионального роста и формированием предпосылок к появлению практически ориентированного целостного междисциплинарного подхода. Данный подход рассматривает региональное развитие в широком контексте экономических, культурных и технологических детерминант¹⁶.

На роль такого подхода претендует концепция региональной конкурентоспособности. По поводу ее содержания и места в ряду теоретических конструкций, которые объясняют закономерности территориального роста, существует научная дискуссия. Различные авторы, оставаясь внутри общей базовой идеи, по-разному интерпретируют состав формирующих региональную конкурентоспособность факторов и оценивают возможность практического применения предлагаемых концепций теоретических установок. Практическим следствием плю-

рализма теоретических подходов к определению содержания категории региональной конкурентоспособности является многовариантность методов ее оценки и прогнозирования.

На основе методологии формирования целенаправленной выборки (*purposive sample*) источников были отобраны 20 высоко цитируемых в РИНЦ статей, в метаданных которых (название, аннотация и ключевые слова) содержится выражение «региональная конкурентоспособность»¹⁷. В отношении данной совокупности работ на основе методологии полу-систематического нарративного анализа были сформулированы вопросы исследования^{18,19,20}. Первым вопросом было определение тематической структуры корпуса исследований и выполнение соответствующей тематической классификации работ. Вторым вопросом стало изучение и сопоставление методологических подходов, предложенных в работах, которые посвящены формализации и количественной оценке феномена региональной конкурентоспособности, а также выявление и классификация факторов, влияющих на ее формирование.

В соответствии с изложенным подходом исследования, посвященные изучению региональной конкурентоспособности, можно разделить на два тематических блока. Первый блок касается общетеоретических аспектов понимания и интерпретации категории региональной конкурентоспособности. В его рамках выделяются три направления:

- исследования, направленные на развитие какого-либо одного (отраслевого, институционального

¹² Baumeister R. F., Leary M. R. Writing narrative literature reviews // *Review of General Psychology*. 1997. Vol. 1. № 3. P. 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>

¹³ Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines // *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

¹⁴ Torraco R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples // *Human Resource Development Review*. 2005. Vol. 4. № 3. P. 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

¹⁵ Дядик В. В. О теоретических основаниях реализации стратегических императивов развития Российской Арктики // *Проблемы развития территории*. 2023. Т. 27. № 5. С. 10–26. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.5.127.2>

¹⁶ Capello R. Location, regional growth and local development theories // *Aestimium*. 2011. Vol. 58. P. 1–25. <https://doi.org/10.13128/Aestimium-9559>

¹⁷ Randolph J. A guide to writing the dissertation literature review // *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 2009. Vol. 14. № 1. <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>

¹⁸ Baumeister R. F., Leary M. R. Writing narrative literature reviews...

¹⁹ Snyder H. Literature review as a research methodology...

²⁰ Torraco R. J. Writing integrative literature reviews...

и т. п.) или группы взаимосвязанных аспектов региональной конкурентоспособности^{21,22,23,24,25};

- исследования, развивающие концепцию региональной конкурентоспособности как комплексного базиса регионального развития^{26,27,28};
- обзорные работы, посвященные анализу и разметке общего теоретического поля^{29,30}.

Второй блок ориентирован на решение методологических задач. Формирующие его работы развивают прикладной аспект применения различных вариаций концепции региональной конкурентоспособности. В их составе можно выделить:

- исследования, посвященные разработке отдельных методологических аспектов оценки региональной конкурентоспособности^{31,32};
- работы, ориентированные на формирование методологии комплексной оценки конкурентоспособности^{33,34,35,36,37,38,39,40,41}.

В отношении базовой теоретической рамки, которая формирует концептуальные границы социально-

экономической категории региональной конкурентоспособности, в исследовательском сообществе сложился консенсус. Под конкурентоспособностью территории большинство авторов предлагает понимать ее способность (или способность расположенных на ней социально-экономических систем) создавать конкурентные преимущества для привлечения и обеспечения комфортных условий для резидентов – населения и бизнеса. Понимание феномена территориальной конкурентоспособности российскими авторами соответствует мейнстриму, который складывается в мировой практике. Например, в соответствии с методологией Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), принятой для стратегического управления региональным развитием в странах, которые являются членами сообщества, конкурентоспособный регион определяется как «регион, который может привлекать и поддерживать успешные фирмы, а также поддерживать или повышать уровень жизни жителей»⁴².

²¹ Стожко Д. К., Стожко К. П. Естественнo-исторические факторы повышения конкурентоспособности аграрной экономики России // Аграрный Вестник Верхневолжья. 2017. Т. 20. № 3. С. 115–124.

²² Нечухина Н. С., Мустафина О. В., Куклина Л. Н. Конкурентоспособность различных сегментов потребительского рынка региона // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 3. С. 836–850. <https://doi.org/10.17059/2018-3-11>

²³ Нестерова С. И. Модель оценки конкурентоспособности региона для бизнеса на основе агрегированных показателей // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6.

²⁴ Новоселова Н. Н., Орехова Н. Ю. Обеспечение повышения конкурентоспособности региональной экономической системы // Инженерный вестник Дона. 2011. Т. 15. № 1. С. 327–333.

²⁵ Анохин Е. В., Анохин В. А. Оценка конкурентоспособности в маркетинге территорий // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 1. С. 130–144. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-1-10>

²⁶ Петрова О. Н. Конкурентоспособность как доминанта устойчивого развития региональной социально-экономической системы // Псковский региональный журнал. 2011. № 11. С. 35–42.

²⁷ Конкурентоспособность как синергетическая характеристика кластерного развития социально-экономических систем / В. Г. Чумак [и др.] // Альманах современной науки и образования. 2011. № 1. С. 173–177.

²⁸ Печаткин В. В. Концепция конкурентоустойчивости регионов как основа для обоснования и реализации стратегических приоритетов их развития // Фундаментальные исследования. 2017. № 10–1. С. 137–142.

²⁹ Головихин С. А. Предпосылки формирования современных концепций региональной конкурентоспособности // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 6.

³⁰ Савельев Ю. В. Теоретические основы современной межрегиональной конкуренции (оценка вклада научных теорий) // Журнал экономической теории. 2010. № 2. С. 141–161.

³¹ Нестерова С. И. Модель оценки конкурентоспособности региона...

³² Формирование и оценка конкурентоспособности предпринимательского сектора региона / Н. К. Васильева [и др.] // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. Т. 56. № 11. С. 48–55. <https://doi.org/10.33938/1911-48>

³³ Зандер Е. В., Инюхина Е. В., Старцева Ю. И. Исследование конкурентоспособности социально-экономических систем...

³⁴ Аvezов А. Х., Рахими Ш. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки...

³⁵ Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов...

³⁶ Ковалева Г. А. Оценка потенциала конкурентоспособности...

³⁷ Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Российские регионы...

³⁸ Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности...

³⁹ Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона...

⁴⁰ Богомолова И. В., Машенцова Л. С., Сазонов С. П. Устойчивое развитие крупных городов...

⁴¹ Маршалова А. С., Новоселов А. С. Конкурентоспособность и стратегия развития муниципальных образований // Регион: экономика и социология. 2010. № 3. С. 219–236.

Подходы к формализации территориальной конкурентоспособности, предлагаемые различными российскими авторами, находятся в рамках одной логики. Исследователи предпринимают попытки выявить факторы, которые влияют на привлекательность территории для населения и бизнеса, и функционально выразить их влияние. Анализ содержания исследованных работ позволяет определить четыре группы факторов: социальные, экономические, инфраструктурные и институциональные (табл. 1^{43,44,45,46,47,48,49,50}). При составлении таблицы 1 были проанализированы предлагаемые авторами факторные модели формирования (или оценки) региональной конкурентоспособности и обобщены по функциональному признаку формирующие конкурентоспособность факторы и их группы. Речь идет о концептуальном уровне обобщения. Состав факторов и функциональные механизмы их влияния на результирующий показатель территориальной конкурентоспособности различными авторами оценивается по-разному.

Предпосылки стратегирования развития городской конкурентоспособности

Комплексность категории территориальной конкурентоспособности с позиции широты и междисциплинарности охвата факторов регионального роста делают ее перспективным объектом управления в контексте решения задач стратегического развития разных типов территориальных образований, включая города. Стратегирование развития городской конкурентоспособности, которая является интегральным критерием социально-экономического развития территории, дает возможность субъекту управления формировать и реализовывать сценарии, ориентированные на системное повыше-

ние качества жизни населения и формирование благоприятного и устойчивого предпринимательского климата. На рисунке 1 представлено схематическое изображение городской конкурентоспособности, отражающее обе ее сущности: как интегральный критерий социально-экономического развития города и как объект управления городских и региональных властей.

Конкурентоспособность города как объект управления формируется под воздействием набора факторов внешней и внутренней сред. Факторами, которые формируют городскую конкурентоспособность, можно считать социально-экономические процессы, тенденции и явления, обуславливающие актуальное состояние характеристик социально-экономической системы города, значимых для реализации интересов бенефициаров городской конкурентоспособности – населения города и локального бизнес-сообщества.

Исследователи выделяют четыре группы факторов: социальные, экономические, инфраструктурные и институциональные. По отношению к социально-экономической системе города факторы могут иметь внутренний или внешний характер. Независимо от нахождения во внешнем или во внутреннем периметре, с позиции субъекта управления факторы формирования конкурентоспособности могут быть управляемыми или неуправляемыми (например, климатические особенности, обеспеченность природными ресурсами и др.). Совокупность факторов, которые не могут быть включены в состав объекта управления, формирует внешний или системный риски для всех управленческих процессов, включая прогнозирование и стратегирование.

На формирование факторов городской конкурентоспособности воздействует множество стейк-

⁴² Regional Competitiveness. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm> (дата обращения: 27.02.2024).

⁴³ Зандер Е. В., Инохина Е. В., Старцева Ю. И. Исследование конкурентоспособности социально-экономических систем...

⁴⁴ Авезов А. Х., Рахими Ш. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки...

⁴⁵ Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов...

⁴⁶ Ковалева Г. А. Оценка потенциала конкурентоспособности...

⁴⁷ Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Российские регионы...

⁴⁸ Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности...

⁴⁹ Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона...

⁵⁰ Богомолова И. В., Машенцова Л. С., Сазонов С. П. Устойчивое развитие крупных городов...

Таблица 1. Факторы, формирующие региональную конкурентоспособность

Table 1. Factors of regional competitiveness

Исследование	Объект воздействия факторов	Факторы (индикаторы) развития		
		Социальные	Экономические	Инфраструктурные
Зандер Е. В., Инюхина Е. В., Старцева Ю. И.	Конкурентоспособность региональных социально-экономических систем	Показатели демографической и социальной сферы, сферы образования	Показатели производственной и инвестиционной сферы, сферы инноваций и внешнеэкономических связей	Показатели транспортной и информационной инфраструктуры
Авезов А. Х., Рахими Ш.	Конкурентоспособность региона		Показатели экономического потенциала региона, частные показатели региональной эффективности и конкурентных преимуществ	Частные показатели конкурентных преимуществ
Гринчель Б. М.	Конкурентоспособность региона	Показатели развития человеческого потенциала и уровня жизни	Показатели уровня экономического развития и роста, платежеспособного спроса, инвестиционной активности, инновационного развития	Показатели развития инфраструктуры
Ковалева Г. А.	Потенциал конкурентоспособности территории (города)	Показатели морально-социального потенциала	Показатели природного, финансового, трудового и технологического потенциала, потенциала предпринимательской активности	Показатели инфраструктурного потенциала
Гринчель Б. М., Назарова Е. А.	Конкурентный потенциал территории	Показатели человеческого потенциала и качества жизни	Показатели экономического потенциала, инноваций и природных ресурсов	Показатели развития инфраструктурных
Смирнов В. В.	Конкурентоспособность региона	Показатели социальной сферы	Природные и трудовые ресурсы, производственный и инновационный потенциал, инвестиционная привлекательность	Показатели развития рыночной инфраструктуры
Рзун И. Г.	Конкурентоспособность региона	Демографические показатели	Экономическое состояние региона, географическое положение и наличие природных ресурсов, производимая продукция, ёмкость рынка, спрос	Политическая обстановка, соблюдение законных прав и свобод
Богомолова И. В., Машенцова Л. С., Сазонов С. П	Конкурентоспособное состояние социально-экономических показателей города	Показатели социальной сферы города, культуры	Экономика города, хозяйственная деятельность, производство	Административные ресурсы

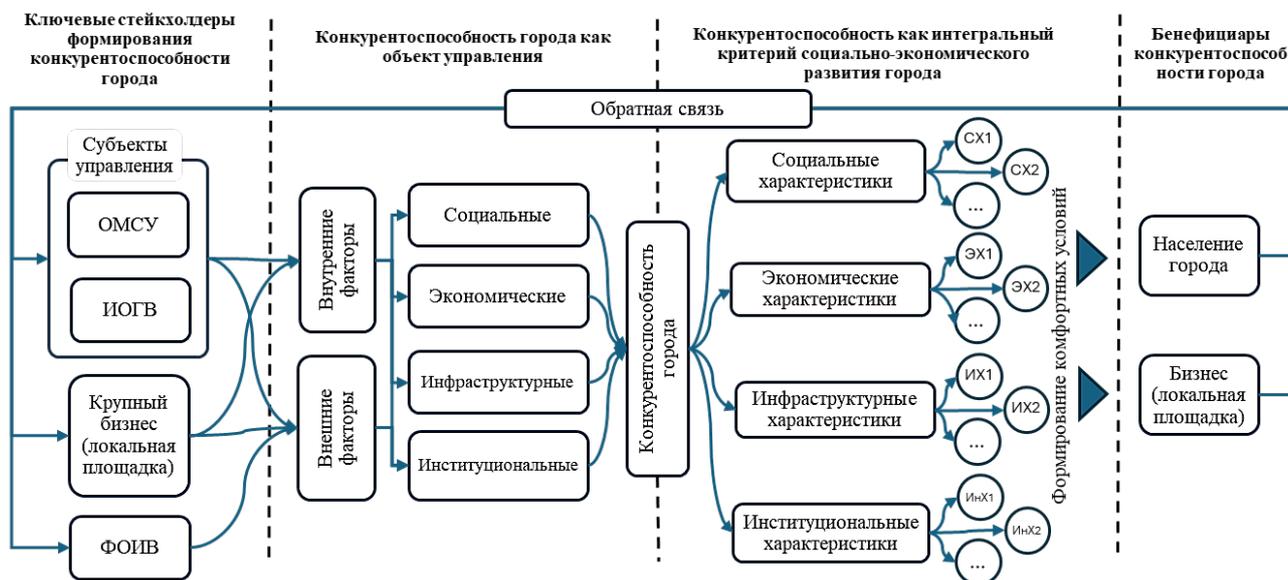


Рис. 1. Конкурентоспособность как объект управления и интегральный критерий социально-экономического развития города

Fig. 1. Competitiveness as a subject of management and an integral criterion of socio-economic urban development

холдеров, наиболее значимых из которых можно объединить в четыре группы: органы местного самоуправления (ОМСУ), органы государственной власти субъектов РФ (ИОГВ), федеральные органы власти (ФОИВ) и действующий на локальной площадке крупный бизнес. Данных стейкхолдеров выделяет наличие объективно обусловленного интереса к развитию конкретной городской территории. Для государственных и муниципальных органов публичной власти городское развитие – одна из основных номинальных задач их работы, для крупного бизнеса социально-экономическое развитие территорий присутствия – важное направление программ корпоративной социальной ответственности. Субъектом управления развитием городской конкурентоспособности следует считать одновременно региональные и местные органы публичной власти. Несмотря на то что местное самоуправление в РФ вынесено за рамки системы органов государственной власти, а ответственность за решение вопросов местного значения сконцентрирована на органах местного самоуправления (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих

принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»), регионы являются непосредственными и активными участниками реализации программ развития находящихся на их территориях муниципалитетов.

Конкурентоспособность как интегральный критерий социально-экономического развития города представляет собой совокупность складывающихся под воздействием социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных (обозначены на рисунке 1 «СХ», «ЭХ», «ИХ», «ИнХ») характеристик актуального состояния социально-экономической системы. Каждый набор значений характеристик определяет уникальный статус городской конкурентоспособности, которая выражается в определенном уровне качества жизни и состоянии предпринимательского климата, определяющих удовлетворенность основных бенефициаров – населения и локального бизнеса. Основной задачей управленцев в контексте развития городской конкурентоспособности является системное улучшение совокупности характеристик, определяющих конкурентоспособность, через управление

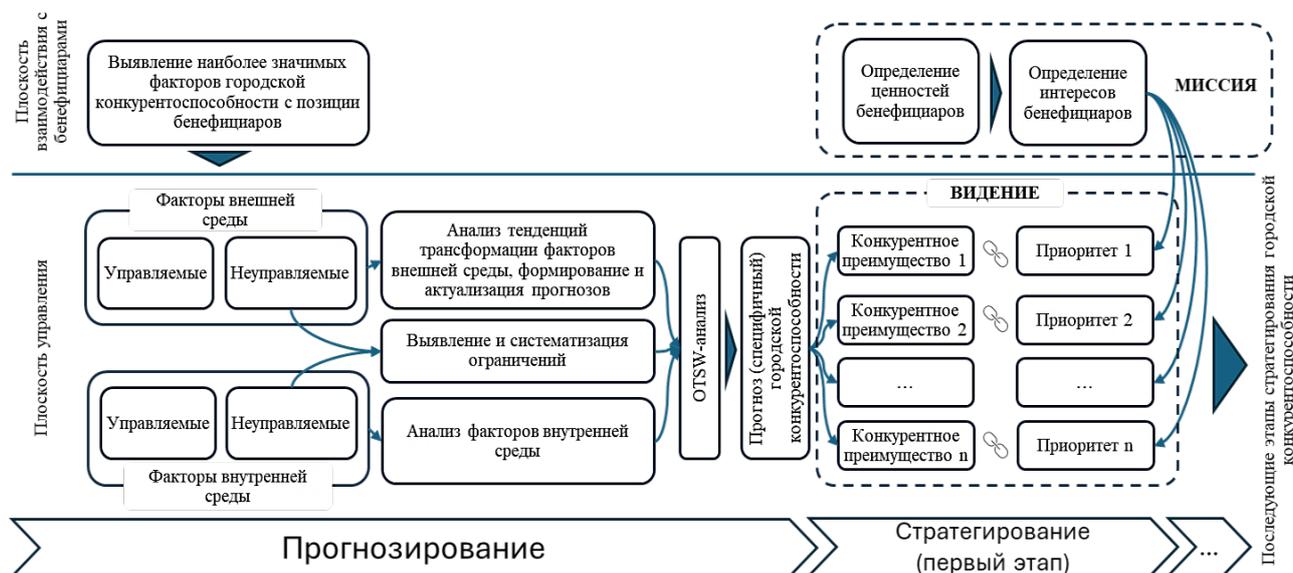


Рис. 2. Организационная специфика прогнозирования, определения миссии и видения городской конкурентоспособности

Fig. 2. Forecasting, mission, and vision of urban competitiveness

факторами конкурентоспособности с учетом ресурсных ограничений и обратной связи, получаемой от бенефициаров.

Применение концепции городской конкурентоспособности для решения задач стратегического развития городов требует теоретического, методологического и методического аппарата. С моей точки зрения, основу для его формирования составляют общая теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта.

Комплексность и многогранность категории городской конкурентоспособности вызывают потребность в определенных действиях по ее адаптации в качестве объекта прогнозирования и стратегирования. Для решения этой задачи необходимо обоснование нижеперечисленных предпосылок, при выполнении которых стратегирование развития городской конкурентоспособности будет соответствовать системе и законам стратегии, а также основным принципам методологии стратегирования⁵¹:

I. Следует обратить внимание на организационную специфику системы управления городской конкурентоспособностью. В отличие от бизнес-

корпораций, где роли субъекта управления и бенефициара деятельности компании пересекаются в позиции собственника бизнеса, в случае с управлением городской конкурентоспособностью имеет место организационное разделение этих позиций. В роли бенефициаров выступают население города и локальное бизнес-сообщество, а в роли субъекта управления – публичные власти. Схема на рисунке 2 иллюстрирует обусловленную этой логикой организационную специфику первых этапов прогнозирования и стратегирования городской конкурентоспособности. Такое разделение ролей на первых этапах алгоритма формирования стратегии накладывает обязательства на представителей субъекта управления. С одной стороны, по выявлению необходимых для составления и актуализации прогнозов факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на интересы бенефициаров через систему социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных характеристик социально-экономической системы города. С другой стороны, по выявлению ценностей и интересов бенефициара, а также интерпретации последних

⁵¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. ...

в качестве приоритетов стратегии, представляющих собой «консолидирующий эпицентр завершенной версии стратегии, в котором ярко проявляется весь практический смысл стратегии»⁵². Эта организационная дихотомия, обусловленная специфическим статусом публичных властей, призванных одновременно выражать интересы населения и бизнес-сообщества города и выступать субъектом управления, должна учитываться во всех последующих этапах процесса стратегирования городской конкурентоспособности. С учетом изложенных обстоятельств можно констатировать существование первой предпосылки стратегирования городской конкурентоспособности – необходимость учета организационной дихотомии субъекта стратегирования

II. Следующий вопрос, который необходимо решить в рамках задачи адаптации городской конкурентоспособности в качестве объекта стратегирования, заключается в определении места и роли стратегирования городской конкурентоспособности в системе целостной национальной стратегии. Для ответа на него следует взглянуть на состав основных стейкхолдеров, воздействующих на систему факторов, которые формируют городскую конкурентоспособность (рис. 1).

Анализируя схему на рисунке 1, во-первых, необходимо отметить, что на все четыре группы факторов, формирующих конкурентоспособность города, влияют действия органов государственной власти и местного самоуправления. Конкретные точки приложения таких воздействий определяются системой распределения государственных и муниципальных полномочий в Российской Федерации. В общем виде полномочия органов государственной власти федерального и регионального уровней определены Конституцией РФ, Федеральным законом от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» и системой принятых

на основе этого закона правовых актов. Полномочия органов местного самоуправления российских городов определяются Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Система распределения полномочий между федеральным центром, субъектами Федерации и муниципалитетами подчинена логике централизации функций государства, реализация которых обусловлена необходимостью согласованных действий для решения общенациональных задач, и децентрализации функций, требующих большей адаптации и учета местных особенностей и потребностей. Функции публичной власти по решению вопросов, ориентированных на обеспечение достойного качества жизни населения и создание благоприятного предпринимательского климата, распределены между уровнями государственной системы. Это предполагает, что все три уровня публичной власти в РФ участвуют в формировании экономических, социальных, инфраструктурных и институциональных факторов конкурентоспособности городов.

Во-вторых, в качестве самостоятельного и обладающего большим объемом ресурсов стейкхолдера следует определить действующие на территории городов бизнес-корпорации. Особенно заметно участие компаний в формировании факторов городской конкурентоспособности в моногородах, где значение градообразующих предприятий в жизни города сопоставимо со значением городских и региональных властей. Анализ практики реализации социальных программ крупным бизнесом показывает, что их деятельность воздействует на экономические, инфраструктурные, социальные и институциональные факторы формирования городской конкурентоспособности⁵³.

Совокупность факторов, под воздействием которых происходит формирование городской конкурентоспособности, находится в зоне влияния

⁵² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. ...

⁵³ Дядик В. В., Калугина А. С., Борзых В. Н. Корпоративная социальная ответственность градообразующего бизнеса моногородов российской Арктики: анализ практик и мотивов (на примере моногородов Мурманской области) // Экономика: проблемы и перспективы развития. 2022. Т. 68. № 1. С. 29–41. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-1-29-41>

всех четырех вышеперечисленных групп стейкхолдеров. Это определяет актуальность задачи взаимной координации их действий и гармонизации стратегий с учетом национальной иерархии стратегических императивов. В теоретико-методологических терминах концепции стратегирования В. Л. Квинта данное положение означает необходимость учета общей системы стратегии при стратегировании городской конкурентоспособности⁵⁴. Таким образом, второй предпосылкой к стратегированию городской конкурентоспособности является необходимость обязательного включения в общую систему стратегии.

III. Специфику в формирование городской конкурентоспособности привносит включенность городских социально-экономических систем в экономические, политические и технологические тенденции в глобальном, национальном, региональном и местном контекстах. На оценке влияния на конкурентоспособность территории внутренних и внешних групп факторов различного генезиса концентрируется ряд научных теорий. Например, классификация Р. Капелло⁵⁵. К теоретическим подходам, опирающимся на экзогенные факторы территориальной конкурентоспособности, относятся теория полюсов роста Ф. Перру и теория распространения инноваций Т. Хегерстранда. Эндогенные факторы территориальной конкурентоспособности лежат в основе теории индустриальных округов Дж. Бекатини, теории регионов знаний Б.-А. Лундвалла, теории кумулятивных причин Н. Калдора и Г. Мюрдаля, новой экономической географии П. Кругмана и моделей эндогенного роста П. Ромера и Р. Лукаса. В число задач данного исследования не входит критический анализ и сопоставление этих теоретических концепций. Для нас важно другое: солидарны ли теоретики во мнении о значимости как внешних, так и внутренних по отношению к территории факторов формирования ее конкурентоспособности, но лишь по-разному расставляют акценты.

С позиций общей теории стратегии и концепции стратегирования В. Л. Квинта отправным этапом формирования стратегии является изучение и прогнозирование внешней и внутренней сред объекта стратегирования⁵⁶. Результат анализа глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей используется для актуализации глобального прогноза, а затем для региональных и отраслевых поисковых и целеориентированных прогнозов. Так создается платформа последующих оценок возможных конкурентных преимуществ и выбора на их основе приоритетов стратегируемого объекта⁵⁷. Эти рассуждения позволяют сформулировать третью предпосылку для стратегирования городской конкурентоспособности, которая заключается в обязательности учета анализа и прогноза в качестве базы для стратегирования совокупности эндогенных и экзогенных факторов развития городских социально-экономических систем.

IV. Выбор приоритетов развития конкурентоспособности города должен быть основан на его конкурентных преимуществах. Теоретически это утверждение обосновывается двумя взаимосвязанными группами доводов. Во-первых, в его основе лежит второй закон стратегии В. Л. Квинта, а феномен городской конкурентоспособности как объект стратегирования не представляет собой исключения из общего правила с точки зрения целесообразности реализации стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами⁵⁸.

Во-вторых, города представляют собой сложные и многомерные социально-экономические системы. Исследователями предпринимались попытки описания этой многомерности и формирования системы координат для сопоставления городов между собой и их классификации. И. В. Манаевой предложен подход, предусматривающий классификацию городов по пяти критериям: численность населения, географическое положение, уровень плотности населения, вид экономики и функция

⁵⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁵⁵ Capello R. Location, regional growth...

⁵⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I...

⁵⁷ Там же.

⁵⁸ Там же.

(экономическая⁵⁹)⁶⁰. Существуют другие подходы к определению типологии городов, ориентированные на выбор и обоснование в качестве критериев классификации отдельных социально-экономических параметров^{61,62}. Эти работы объединяет понимание многогранности феномена города и множественности факторов, формирующих актуальное состояние его социально-экономической системы. Уникальность комбинации факторов в конкретном городе обуславливает уникальность социально-экономической ситуации и присущих каждому конкретному городу конкурентных преимуществ. Объединение этого тезиса с главной идеей второго закона стратегии В. Л. Квинта формирует четвертую предпосылку стратегирования городской конкурентоспособности – обязательность обоснования основных направлений стратегии городской конкурентоспособности системой уникальных конкурентных преимуществ города.

Предлагаемый подход является новым и представляет собой результат синтеза двух теоретико-методологических концепций. Обладая преимуществами «родительских» теорий, новый подход наследует присущие им слабые стороны. Кроме того, в процессе синтеза будут появляться новые, специфические и характерные только для стратегирования городской конкурентоспособности теоретико-методологические проблемы. Поэтому не следует считать предложенный в данном исследовании обзор предпосылок к стратегированию городской конкурентоспособности законченным и исчерпывающим. Детальная проработка нового теоретико-методологического подхода – задача предстоящих исследований.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Реалии современного этапа пространственного развития России выводят в число наиболее актуальных вызовов, которые стоят перед исследователями и управленцами-практиками, задачи стратегического социально-экономического развития городов. Теоретико-методологическую основу для их решения формирует подход к управлению городским развитием, основанный на стратегировании городской конкурентоспособности;

2. Конкурентоспособность города является комплексной социально-экономической категорией, которая отражает его потенциал к созданию конкурентных преимуществ для привлечения и обеспечения комфортных условий для резидентов – населения и бизнеса. Городская конкурентоспособность складывается под воздействием четырех групп факторов: социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных;

3. Стратегирование городской конкурентоспособности должно осуществляться на основе системы и законов стратегии. Для этого необходима реализация предпосылок необходимости учета организационной дихотомии субъекта стратегирования (1), включенности в общую систему стратегии (2), обязательности учета анализа и прогноза эндогенных и экзогенных факторов городской конкурентоспособности (3) и обоснования основных направлений стратегии городской конкурентоспособности системой уникальных конкурентных преимуществ города (4).

Сформулированные в исследовании предложения и выводы пока не формируют целостного и законченного подхода к стратегированию городской конкурентоспособности. Но учитывая новизну предлагаемого подхода, они могут послужить основой для дальнейшей разработки соответствующей методологии. Это определяет наличие у исследования существенных пер-

⁵⁹ Примечание автора.

⁶⁰ Манаева И. В. Города России: классификация и типология // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. № 7. С. 1235–1249. <https://doi.org/10.24891/re.16.7.1235>

⁶¹ Замятина Н. Ю., Гончаров Р. В. Арктическая урбанизация: феномен и сравнительный анализ // Вестник Московского университета. Серия 5: география. 2020. № 4. С. 69–82.

⁶² Секушина И. А., Ускова Т. В. Типология малых и средних городов по экономическому профилю и положению в системе расселения // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2020. Т. 67. № 1. С. 4–18. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2020.67.001>

спектив. Также возможно самостоятельное применение разработанных принципов при стратегировании городского развития, что определяет их практическую значимость.

ЛИТЕРАТУРА

- Авезов А. Х., Рахими Ш. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки // Вестник Череповецкого государственного университета. 2013. Т. 45. № 1–1. С. 62–65.
- Анохин Е. В., Анохин В. А. Оценка конкурентоспособности в маркетинге территорий // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 1. С. 130–144. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-1-10>
- Богомолова И. В., Машенцова Л. С., Сазонов С. П. Устойчивое развитие крупных городов с позиций оценки конкурентоспособности территории // Фундаментальные исследования. 2014. № 9–11. С. 2506–2510.
- Головихин С. А. Предпосылки формирования современных концепций региональной конкурентоспособности // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 6.
- Гринчель Б. М. Оценка конкурентного потенциала регионов Северо-Запада России // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2007. Т. 33. № 3. С. 55–67.
- Гринчель Б. М., Назарова Е. А. Российские регионы: конкурентная привлекательность и устойчивость развития. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2019. 248 с.
- Дядик В. В. О теоретических основаниях реализации стратегических императивов развития Российской Арктики // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 5. С. 10–26. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.5.127.2>
- Дядик В. В., Калугина А. С., Борзых В. Н. Корпоративная социальная ответственность градообразующего бизнеса моногородов российской Арктики: анализ практик и мотивов (на примере моногородов Мурманской области) // Экономика: проблемы и перспективы развития. 2022. Т. 68. № 1. С. 29–41. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-1-29-41>
- Замятина Н. Ю., Гончаров Р. В. Арктическая урбанизация: феномен и сравнительный анализ // Вестник Московского университета. Серия 5: география. 2020. № 4. С. 69–82.
- Зандер Е. В., Инюхина Е. В., Старцева Ю. И. Исследование конкурентоспособности социально-экономических систем (на примере Сибирского федерального округа) // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 10. С. 6–17.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Ковалева Г. А. Оценка потенциала конкурентоспособности как инструмент управления социально-экономическим развитием муниципальных образований // Экономика региона. 2006. Т. 8. № 4. С. 159–165.
- Конкурентоспособность как синергетическая характеристика кластерного развития социально-экономических систем / В. Г. Чумак [и др.] // Альманах современной науки и образования. 2011. № 1. С. 173–177.
- Манаева И. В. Города России: классификация и типология // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. № 7. С. 1235–1249. <https://doi.org/10.24891/re.16.7.1235>
- Маршалова А. С., Новоселов А. С. Конкурентоспособность и стратегия развития муниципальных образований // Регион: экономика и социология. 2010. № 3. С. 219–236.

- Нестерова С. И. Модель оценки конкурентоспособности региона для бизнеса на основе агрегированных показателей // *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 6.
- Нечухина Н. С., Мустафина О. В., Куклина Л. Н. Конкурентоспособность различных сегментов потребительского рынка региона // *Экономика региона*. 2018. Т. 14. № 3. С. 836–850. <https://doi.org/10.17059/2018-3-11>
- Новоселова Н. Н., Орехова Н. Ю. Обеспечение повышения конкурентоспособности региональной экономической системы // *Инженерный вестник Дона*. 2011. Т. 15. № 1. С. 327–333.
- Петрова О. Н. Конкурентоспособность как доминанта устойчивого развития региональной социально-экономической системы // *Псковский регионологический журнал*. 2011. № 11. С. 35–42.
- Печаткин В. В. Концепция конкурентоустойчивости регионов как основа для обоснования и реализации стратегических приоритетов их развития // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10–1. С. 137–142.
- Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона // *Вестник НГИЭИ*. 2016. Т. 66. № 11. С. 89–99.
- Савельев Ю. В. Теоретические основы современной межрегиональной конкуренции (оценка вклада научных теорий) // *Журнал экономической теории*. 2010. № 2. С. 141–161.
- Секушина И. А., Ускова Т. В. Типология малых и средних городов по экономическому профилю и положению в системе расселения // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2020. Т. 67. № 1. С. 4–18. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2020.67.001>
- Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности региона: предпосылки, методика, оценка // *Региональная экономика: теория и практика*. 2008. № 5. С. 22–33.
- Стожко Д. К., Стожко К. П. Естественно-исторические факторы повышения конкурентоспособности аграрной экономики России // *Аграрный Вестник Верхневолжья*. 2017. Т. 20. № 3. С. 115–124.
- Формирование и оценка конкурентоспособности предпринимательского сектора региона / Н. К. Васильева [и др.] // *Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве*. 2019. Т. 56. № 11. С. 48–55. <https://doi.org/10.33938/1911-48>
- Baumeister R. F., Leary M. R. Writing narrative literature reviews // *Review of General Psychology*. 1997. Vol. 1. № 3. P. 311–320. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.1.3.311>
- Capello R. Location, regional growth and local development theories // *Aestimium*. 2011. Vol. 58. P. 1–25. <https://doi.org/10.13128/Aestimium-9559>
- Randolph J. A guide to writing the dissertation literature review // *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 2009. Vol. 14. № 1. <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>
- Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines // *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples // *Human Resource Development Review*. 2005. Vol. 4. № 3. P. 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

REFERENCES

- Avezov AKh, Rakhimi Sh. Konkurentosposobnost' regiona i metod ee otsenki [Regional competitiveness and its assessment]. *Cherepovets State University Bulletin*. 2013;45(1–1):62–65. (In Russ.)
- Anokhin EV, Anokhin VA. Assessing the competitiveness in regional marketing. *Economy of Regions*. 2021;17(1):130–144. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-1-10>
- Bogomolova IV, Mashentsova LS, Sazonov SP. Sustainable development of big cities from the positions of an estimation of competitiveness territory. *Fundamental Research*. 2014;(9–11):2506–2510. (In Russ.)
- Golovikhin SA. Prerequisite for the formation of modern concepts of regional competitiveness. *Modern Problems of Science and Education*. 2012;(6). (In Russ.)

- Grinchel BM. Estimation of competitive potential of the regions of the North-West Russia. *Economy of the North-West: Problems and Prospects of Development*. 2007;33(3):55–67. (In Russ.)
- Grinchel' BM, Nazarova EA. Rossiyskie regiony: konkurentnaya privlekatel'nost' i ustoychivost' razvitiya [Russian regions: competitive attractiveness and sustainable development]. St. Petersburg: Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation; 2019. 248 p. (In Russ.)
- Dyadik VV. On the theoretical foundations for realizing strategic imperatives of the Russian Arctic development. *Problems of Territory's Development*. 2023;27(5):10–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.5.127.2>
- Dyadik VV, Kalugina AS, Borzykh VN. Corporate social responsibility of city-forming companies in company towns of Russian Arctic: Practices and motives analysis (on the Murmansk region company towns example). *Economy of the North-West: Problems and Prospects of Development*. 2022;68(1): 29–41. (In Russ.) <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-1-29-41>
- Zamyatina NYu, Goncharov RV. Arctic urbanization: A phenomenon and a comparative analysis. *Lomonosov Geography Journal*. 2020;(4):69–82. (In Russ.)
- Zander EV, Inyukhina EV, Startseva YuI. Issledovanie konkurentosposobnosti sotsial'no-ehkonomicheskikh sistem (na primere Sibirskogo federal'nogo okruga) [Competitiveness of socio-economic systems in the Siberian Federal District]. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2009;(10):6–17. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. 2nd ed. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kovaleva GA. Assessment of competitive potential as an instrument of management of social-economic development of municipal bodies. *Economy of Regions*. 2006;8(4):159–165. (In Russ.)
- Chumak VG, Ramzaev VM, Kukol'nikova EA, Shestova NS. Konkurentosposobnost' kak sinergeticheskaya kharakteristika klasternogo razvitiya sotsial'no-ehkonomicheskikh sistem [Competitiveness as a synergetic characteristic of cluster development of socio-economic systems]. *Almanac of Modern Science and Education*. 2011;(1):173–177. (In Russ.)
- Manaeva IV. Cities and towns of Russia: classification and typology. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2018;16(7):1235–1249. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/re.16.7.1235>
- Marshalova AS, Novoselov AS. Competitiveness and development strategies for municipal units. *Regional Research of Russia*. 2010;(3):219–236. (In Russ.)
- Nesterova SI. Assessment model of regional competitiveness for business through aggregated indices. *Modern Problems of Science and Education*. 2013;(6). (In Russ.)
- Necheukhina NS, Mustafina OV, Kuklina LN. Competitiveness of various segments of the regional consumer market. *Economy of Regions*. 2018;14(3):836–850. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/2018-3-11>
- Novoselova NN, Orekhova NYu. Obespechenie povysheniya konkurentosposobnosti regional'noy ehkonomicheskoy sistemy [Increasing competitiveness of regional economy]. *Engineering Journal of Don*. 2011;15(1):327–333. (In Russ.)
- Petrova ON. Konkurentosposobnost' kak dominanta ustoychivogo razvitiya regional'noy sotsial'no-ehkonomicheskoy sistemy [Competitiveness as a dominant of sustainable development of the regional socio-economic system]. *Pskov Journal of Regional Studies*. 2011;(11):35–42. (In Russ.)
- Pechatkin VV. The concept of konkurentosposobnosti regions as the basis for the justification and implementation of strategic development priorities. *Fundamental Research*. 2017;(10–1):137–142. (In Russ.)

- Rzun IG, Starkova NO. Management of region's competitiveness. *Bulletin NGIEI*. 2016;66(11):89–99. (In Russ.)
- Saveliev YuV. Theoretical bases of a modern inter-regional competition. *Russian Journal of Economic Theory*. 2010;(2):141–161. (In Russ.)
- Sekushina IA, Uskova TV. Typology of small and medium-sized cities by economic profile and position in the settlement system. *The North and the Market: Forming the Economic Order*. 2020;67(1):4–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2020.67.001>
- Smirnov VV. Teoreticheskie aspekty analiza konkurentosposobnosti regiona: predposylki, metodika, otsenka [Theoretical aspects of analyzing regional competitiveness: groundwork, methodology, and assessment]. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2008;(5):22–33. (In Russ.)
- Stozhko DK, Stozhko KP. Naturally historical factors of competitiveness increasing in agrarian economy of Russia. *Agrarian Journal of Upper Volga Region*. 2017;20(3):115–124. (In Russ.)
- Vasilyeva NK, Reznichenko SM, Takhumova OV, Vasiliev VP. Formation and evaluation of the competitiveness of the region's business sector. *Economy, Labor, Management in Agriculture*. 2019;56(11):48–55. <https://doi.org/10.33938/1911-48>
- Baumeister RF, Leary MR. Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*. 1997; 1(3):311–320. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.1.3.311>
- Capello R. Location, regional growth and local development theories. *Aestimium*. 2011;58:1–25. <https://doi.org/10.13128/Aestimium-9559>
- Randolph J. A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 2009;14(1). <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>
- Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*. 2019;104:333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco RJ. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*. 2005;4(3):356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ФИНАНСИРОВАНИЕ: Статья подготовлена в рамках государственного задания Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук» в части проведения научно-исследовательской работы Института экономических проблем имени Г. П. Лузина по теме «Научные основы управления социальным развитием регионов российской Арктики в условиях новых глобальных вызовов» (гос. рег. №123012500053-2)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Дядик Владимир Владимирович, старший научный сотрудник, Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия; v.dyadik@ksc.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

FUNDING: The research was part of State assignment to the Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, and Luzin Institute for Economic Studies: Scientific foundations of social management in the Russian Arctic in the conditions of new global challenges (№123012500053-2).

ABOUT AUTHOR: Vladimir V. Dyadik, Senior Researcher, Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre “Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences”, Apatity, Russia; v.dyadik@ksc.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

Оригинальная статья

УДК 303.4:338.28

Стратегические угрозы низкой производительности труда в строительной отрасли

А. В. Дубоделов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

a.dubodelov@gmail.com

Аннотация: Рассмотрели методологические подходы и принципы школы стратегирования академика В. Л. Квинта применительно к развитию строительной отрасли Российской Федерации. Дали определение термина «стратегическая угроза». Расширили и уточнили формулировку термина «угроза» в связи с разработкой первого этапа стратегии – анализ внешней и внутренней сред и оценка новых возможностей и угроз стратегируемого объекта. Объектом исследования являлись факторы, которые определяют низкий уровень производительности труда в строительной отрасли, предметом – методологические принципы и подходы стратегирования развития строительной отрасли, применение которых влияет на повышение производительности труда. Представили и систематизировали по группам факторы, которые влияют на производительность труда в строительной отрасли: нестабильный генподрядчик, нестабильная бригада и нестабильный рабочий. Проанализировали причины низкой производительности труда в строительной отрасли, определили стратегические угрозы развития отрасли и предложили подходы к стратегированию повышения уровня производительности труда. В статье представили гипотезу о возможности повышения производительности труда посредством реализации стратегии, направленной на разработку и внедрение социальных и технологических новаций. Приоритетными задачами при разработке стратегии для предприятий строительной отрасли должны стать повышение квалификации рабочих, обеспечивающих высокую производительность труда, оплата которого будет сравнима с оплатой инженерного персонала; внедрение замещающих тяжелый физический труд робототизированных сложных технических систем и устройств (техническая и технологическая вооруженность труда); разработка и внедрение инновационных технологий и продуктов строительства различных объектов.

Ключевые слова: методология стратегирования, строительная отрасль, производительность труда, факторы низкой производительности, квалификация специалистов, стратегические угрозы

Цитирование: Дубоделов А. В. Стратегические угрозы низкой производительности труда в строительной отрасли // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 261–273. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-261-273>

Поступила в редакцию 15.03.2024. Прошла рецензирование 23.03.2024. Принята к печати 01.04.2024.

original article

Strategic Threats to Labor Performance in the Construction Industry

Artem V. Dubodelov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

a.dubodelov@gmail.com

Abstract: The author applied the methods of Professor L.V. Kvint's scientific school of strategizing to the construction industry in the Russian Federation. Strategic threat is a set of adverse conditions and factors that affect the strategic results. This term belongs to the first stage of strategizing which analyzes external and internal environment and assesses new opportunities and threats. The research featured various strategizing issues in the domestic construction industry, in particular, those that increase labor performance. The factors that reduce labor productivity were divided into several groups as "an unstable contractor", "an unstable team", and "an unstable worker". The article describes strategic threats to the development of the construction industry and introduces some ideas on how to strategize labor performance, e.g., by developing and implementing social and technological innovations. In this regard, the priority tasks should include the following measures. The best workers should be encouraged to develop their professional skills and paid as much as qualified engineers. Robotic complexes and technical systems are to replace heavy physical labor. Innovative construction technologies and products should cover a wide range of construction types.

Keywords: methodology of strategizing, construction industry, labor productivity, factors of low productivity, qualification of specialists, strategic threats

Citation: Dubodelov AV. Strategic Threats to Labor Performance in the Construction Industry. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):261–273. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-261-273>

Received 15 March 2024. Reviewed 23 March 2023. Accepted 01 April 2023

建筑业劳动生产率低下的战略威胁

阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

a.dubodelov@gmail.com

摘要: 本论文结合俄罗斯联邦建筑业的发展，探讨了 V. L. 昆特院士战略学派的方法论途径和原则。文章给出了“战略威胁”一词的定义。在全面分析外部和内部环境以及评估战略化目标的新机遇和新威胁方面，结合战略制定的第一阶段，对“威胁”一词的表述进行了扩展和澄清。研究对象是决定建筑业劳动生产率水平低下的因素。研究主题是制定建筑业发展战略化的方法论原则和途径，其使用将对提高劳动生产率产生影响。作者给出了影响建筑业劳动生产率的几组因素，并将其系统化：总承包商不稳定、施工队不稳定、工人不稳定。研究了建筑业劳动生产率低下的原因，确定了该行业发展所面临的战略威胁，并提出了提高劳动生产率战略化的方法。文中提出了有可能通过实施社会创新和技术创新战略来提高劳动生产率这一假设。对此，作者认为，在为建筑业企业制定战略时，优先任务应该是：对提供高劳动生产率的工人进行高级培训，其报酬将与工程人员的报酬相当；引进机器人化的复杂技术系统和设备——劳动力工艺技术装备，以取代繁重的体力劳动；开发和引进各种建筑工程的创新技术和产品。

关键词: 战略化方法论、劳动生产率、生产率低下的因素、建筑业专家的资格、战略威胁

编辑部收到稿件的日期：2024年03月15日。 评审日期：2024年03月23日。接受发表的日期：2024年04月01日

ВВЕДЕНИЕ

Развитие инноваций в России является одним из важнейших национальных стратегических приоритетов¹. Растущая нестабильность экономических систем и переход глобального рыночного пространства из стационарного состояния в чрезвычайный период сопровождаются обострением межрегиональной и межнациональной конкуренции за ресурсы и факторы расширенного воспроизводства. С этим связаны большие структурные преобразования и трансформации, которые актуализируют поиск и обоснование новых стратегических векторов развития национальных социально-экономических систем на период «постнормальности», более длительный чрезвычайный период и период «постчрезвычайной новой нормальности». Применение эффективной методологии стратегирования позволяет концентрировать внимание разработчиков стратегии на поиске новых стратегических возможностей и прорывных преобразований и ориентирует на определение и выбор верного и долгосрочного вектора развития объекта стратегирования².

Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации предусматривает комплекс различных мероприятий, направленных на обеспечение роста инвестиций и увеличение вклада отраслей строительства и жилищно-коммунального хозяйства в валовый внутренний продукт³. Стратегические инновации, внедряемые в данной отрасли, по своему объему и характеру воздействия на социум демонстрируют эффективность в достижении значимых социально-экономических стратегических целей. Однако существующая стратегия требует доработки: выявления, анализа и оценки стратегических угроз развития отечественной строительной отрасли.

Авторское понимание термина «стратегическая угроза» связано с конкретной и непосредственной формой опасности в ходе реализации разрабо-

танной стратегии. Стратегическая угроза – это совокупность негативных условий и факторов, которые влияют на результаты стратегии и в случае неверно принятых решений отдалают или делают невозможным достижение целевых ориентиров. Низкую производительность труда определили как одну из стратегических угроз строительной отрасли.

Одной из ключевых задач Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г. является «привлечение необходимых для выполнения поставленных задач строительных ресурсов и повышение производительности труда». Решение задачи повышения производительности труда или устранение стратегической угрозы низкой производительности труда можно считать альтернативным методическим подходом. Существует множество методических и методологических подходов к разработке стратегии, но отсутствие единого и общепринятого понимания сущности, содержания, принципов и подходов делает невозможным сопоставлять и сравнивать стратегии между собой. В статье был рассмотрен методологический подход стратегирования научной школы академика В. Л. Квинта.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теория и методология стратегирования академика В. Л. Квинта и последователей его научной школы (М. К. Алимуродова, И. В. Новиковой, А. С. Хворостяной, И. З. Чхотуа, Н. И. Сасаева и др.) направлены на разработку эффективной стратегии. Данная стратегия реализуется в долгосрочной перспективе и основана на поиске новых стратегических возможностей и прорывных преобразований объекта стратегирования. «Стратегии “новых горизонтов” или стратегии инновационного развития, основанные на технологических

¹ Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.

² Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

³ Стратегия инновационного развития...

конкурентных преимуществах, являются наиболее эффективными»⁴. Согласно концепции стратегирования «стратегия почти всегда подразумевает реализацию далеко не одного приоритета, тем более если это касается глобальных или крупномасштабных интересов. Стратегии разрабатываются для достижения приоритетов, а не для решения каких-либо проблем, с которыми может сталкиваться объект стратегирования»^{5,6}. Выявление и определение основных приоритетов является важной задачей при стратегировании объекта, от которой зависит эффективность разработанной стратегии. Процесс стратегирования определен как динамический процесс, который «заканчивается вновь разработанной и потенциально внедряемой стратегией»⁷. Термин «стратегирование» был проанализирован в ряде научных публикаций^{8,9,10,11}. Мы выбрали определение, наиболее точно отражающее принципы и подходы стратегирования научной школы В. Л. Квинта: «Стратегирование – это процесс разработки и реализации стратегии, охватывающий все этапы анализа прогнозов, мониторинга трендов, внешней и внутренней среды объекта стратегирования, выработки концепции стратегии, принятия уточненной методологии, дальнейшей разработки стратегии, этапы принятия и утверждения стратегии и стадии процесса реализации стратегии. Процесс стратегирования завершается оценкой общественной и экономической эффективности стратегии и выходом из данного стратегического сценария»¹².

Предметом исследования являлись методологические принципы и подходы стратегирования раз-

вития строительной отрасли, применение которых влияет на повышение производительности труда.

В монографии академика В. Л. Квинта «Концепция стратегирования» перечислены основные этапы разработки стратегии¹³:

1) анализ прогнозов, изучение внешней и внутренней сред объекта стратегирования, создание их объективной и стратегически ориентированной характеристики, содержащей оценки новых возможностей и угроз;

2) актуализация глобального прогноза для региональных и отраслевых поисковых и целеориентированных прогнозов;

3) оценка возможных конкурентных преимуществ и выбор на их основе приоритетов стратеглируемого объекта;

4) формирование нового прогноза, специфичного для конкретного объекта стратегирования, который раскрывает наиболее важные, прямо или косвенно связанные с перспективами объекта стратегирования глобальные, отраслевые и региональные тренды, которые влияют или могут повлиять на текущую и будущую деятельность объекта;

5) разработка стратегии объекта стратегирования, которая включает миссию, видение стратеглируемого объекта и выявление приоритетных задач;

6) реализация стратегии: тактика (дорожная карта) и политика объекта стратегирования;

7) принятая стратегия.

В данной статье был реализован этап стратегирования, связанный с выявлением стратегических угроз, ограничивающих потенциал развития строительной отрасли, одной из которой является

⁴ Стратегирование технологического суверенитета...

⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁶ Квинт В. Л. К истокам теории стратегии: 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 51 с.

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I...

⁸ Моисеев А. В. Анализ современных теоретических подходов к стратегированию в России // *Administrative Consulting*. 2021. Т. 7. № 3. С. 60–65.

⁹ Ярошевич Н. Ю. Стратегирование: развитие научной парадигмы // *e-Forum*. 2022. Т. 6. № 1.

¹⁰ Никонова А. А. Стратегирование новой экономики – «новая системность» планирования // *Экономическая наука современной России*. 2020. Т. 90. № 3. С. 90–102. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-90-102](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-90-102)

¹¹ Никонова А. А. Методологические аспекты стратегирования научно-технологического развития нестационарной экономики vs практика стратегического планирования и проектирования в РФ // *Россия: тенденции и перспективы развития: Материалы XX Национальной научной конференции с международным участием*. М., 2021. С. 203–209.

¹² Квинт В. Л. Теория стратегии, методология и практика стратегирования. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/news/092023/20092023.pdf> (дата обращения: 01.03.2024).

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I...



Рис. 1. Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство»

Fig. 1. Scope of domestic construction work

низкая производительность труда. Выявление причин низкой производительности труда и их анализ позволят оценить факторы негативного влияния, которые формируют стратегические угрозы для отрасли или отдельных строительных компаний. Согласно методологии стратегирования при выявлении негативной закономерности считается, что существует стратегическая угроза для развития отрасли, из-за влияния которой невозможно будет реализовать принятые стратегические приоритеты и достичь соответствующие им цели в строительном комплексе РФ и инжиниринговых компаниях¹⁴.

Объектом исследования являлись факторы, которые определяют низкий уровень производительности труда в строительной отрасли.

Исследование причин отставания в показателях производительности труда в строительной отрасли позволят определить приоритетные направления развития стратегизируемого объекта. Выдвинули гипотезу о повышении производительности труда посредством реализации стратегии, направленной на разработку и внедрение социальных и технологических новаций. Реализация данного подхода соответствует стратегическим приоритетам развития предприятий строительной отрасли.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г. формулирует соответствующие стратегические цели:

- обеспечение доступности приобретения, строительства или аренды жилья не менее чем двум третям (67 %) граждан страны;
- ввод более 1 млрд м² жилья (за период 2021–2030 гг.), в том числе не менее 550 млн м² многоквартирных домов и не менее 450 млн м² индивидуальных жилых домов¹⁵.

В данной стратегии национальной целью определено увеличение объема жилищного строительства не менее чем до 120 млн м² в год, а стратегической угрозой – снижение реальных располагаемых денежных доходов населения в соответствии с 20 базовым сценарием социально-экономического развития Российской Федерации (на 25 % за 2021–2030 гг.).

По данным Росстата, за период 2017–2022 гг. объем выполненных работ по виду деятельности «Строительство» увеличивался, несмотря на пандемию и санкционные ограничения (рис. 1¹⁶).

В 2022 г. данный объем составил 12,865 трлн рублей, а в 2021 г. объемы жилищного строительства

¹⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

¹⁵ Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года.

¹⁶ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 01.03.2024).



Рис. 2. Среднегодовая численность занятых по виду деятельности «Строительство»

Fig. 2. Average annual number of employees in the domestic construction industry

достигли рекордных значений за всю историю России – 92,6 млн м², из них 43,5 млн м² на многоквартирные дома и 49,1 млн м² на индивидуальное жилищное строительство¹⁷. Ввод жилья на одного человека в 2021 г. составил в городах 0,6 м², в сельской местности – 0,73 м². Обеспеченность населения жильем по итогам 2021 г. составила 27,8 м² на человека.

Помимо обозначенной выше стратегической угрозы, выявили угрозу кадрового дефицита по аналогии с 2020 г.: по разным оценкам нехватка может достигать 1,3 млн специалистов¹⁸. По мнению президента Национального объединения строителей Антона Глушкова, для достижения к 2030 г. объема ежегодного ввода жилья не менее чем 120 млн м² потребуется дополнительное привлечение еще около 2,5 млн работников различной квалификации. Для выполнения национальных проектов и задач к 2035 г. строительной отрасли необходимо увеличить кадровый потенциал до 11,3 млн человек.

По данным Росстата, в отрасли работает более 6 млн человек. В период пандемии количество работающих снизилось на 4 % по отношению к предыдущему году, что было связано с оттоком мигрантов. Если не учитывать снижение численности в период пандемии, то общий тренд показывает рост числа работающих в отрасли (рис. 2¹⁹).

Проведенный анализ статистической информации показал, что темпы роста этого показателя отстают от темпов роста объемов строительства. Текущая нехватка специалистов в отрасли составляет, по оценкам Минстроя, порядка 0,5 млн человек, а по оценкам НОСТРОЙ около 1,3 млн человек^{20,21}.

Исследования выявили, что частично вакансии в строительстве закрываются выпускниками колледжей. За период 2020–2022 гг. колледжи выпустили 139,6 тысяч строительных специалистов и рабочих, но менее половины этих выпускников работают в строительной отрасли (41 %) ²². Примерно такие же результаты показало исследование НИУ ВШЭ²³. Уровень безработицы среди

¹⁷ Стратегия развития строительной отрасли...

¹⁸ Строительная отрасль в поисках ответа на кадровый вопрос. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/08/03/stroitelnyaya-otrasl-v-poiskah-otveta-na-kadrovii-vopros (дата обращения: 01.03.2024).

¹⁹ Федеральная служба государственной статистики...

²⁰ Кого не хватает на стройках? Владимир Ресин о решении кадрового вопроса в отрасли. URL: <https://www.normacs.info/articles/1027> (дата обращения: 01.03.2024).

²¹ Строительная отрасль в поисках ответа...

²² Менее половины выпускников строительных колледжей идут в отрасль. URL: <https://rg.ru/2022/09/20/menee-poloviny-vypusnikov-stroitelnyh-kolledzhej-idut-v-otrasl.html> (дата обращения: 01.03.2024).

²³ Эксперты ВШЭ назвали отрасли с наибольшей кадровой уязвимостью. URL: <https://www.rbc.ru/economics/10/08/2023/64d376d79a79479371da267b?ysclid=ls0lb3fguh970046016> (дата обращения: 01.03.2024).

лиц со строительным образованием составляет 5,9 %. Из этого следует, что 48,6 % выпускников профильных специальностей работают в других сферах экономики из-за более привлекательных условий²⁴. По мнению первого замглавы Минстроя А. Ломакина, на перспективу требуется двукратное увеличение ежегодного количества выпускников для того, чтобы учебные заведения, выпускающие строительных специалистов разных уровней квалификации, закрыли потребности отрасли²⁵.

Кадровый дефицит традиционно устраняется за счет привлечения в строительную отрасль мигрантов. По данным НОСТРОЙ, на 2021 г. это примерно 15–17 % занятых в строительной отрасли, работающие не всегда в легальном правовом поле, с сомнительным уровнем квалификации и занимающие вакансии разнорабочих (23,3 %), бетонщиков (15,8 %), отделочников и каменщиков (по 11,8 %) ^{26,27,28}. В ближайшие годы доля мигрантов может увеличиться до 20 %.

Следовательно, без реализации стратегических приоритетов по подготовке квалифицированных специалистов различных строительных профессий в ближайшие 10 лет возникнет нехватка аттестованных квалифицированных работников. Это скажется на снижении уровня производительности труда и уровня качества объектов строительства.

В России за период с 1997 по 2022 гг. наблюдалось падение производительности труда, которое было связано с технико-технологическим отставанием^{29,30,31,32,33,34}. В строительной отрасли основными факторами, которые влияют на производительность труда, являются квалификация рабочих, ресурсная обеспеченность (материалы, оборудование и машины, технологии, люди), финансовая обеспеченность, своевременность поставки сырья и материалов, непрерывность и ритмичность производственных процессов, материальное стимулирование. Невысокая заработная плата, которая выросла с 33 678 до 51 944 рублей в месяц за период с 2017 по 2022 гг., находится ниже среднего уровня заработной платы по экономике в целом (71 419 рублей в месяц). Это отражается на непривлекательности тяжелых условий труда и занятости россиян в строительной отрасли.

Проведенные исследования McKinsey & Company выявили общемировую тенденцию низкой производительности труда в строительной отрасли по сравнению с другими отраслями экономики. Например, в США уровень производительности труда в строительном секторе за последние 80 лет не изменился, а добавленная стоимость на одного работника в строительном секторе в 2020 г. была примерно на 40 % ниже, чем в 1970 г.³⁵. По моему

²⁴ НОСТРОЙ использует широкий спектр инструментов для решения кадрового вопроса в строительстве. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2021/09/03/nostroi-ispolzuet-shirokii-spektr-instrumentov-dlya-resheniya-kadrovogo-voprosa-v-stroitelstve (дата обращения: 01.03.2024).

²⁵ Минстрой: число выпускников строительных вузов нужно увеличить в два раза. URL: <https://realty.ria.ru/20220728/vypuskniki-1805084418.html> (дата обращения: 01.03.2024).

²⁶ Меньше половины выпускников строительных колледжей...

²⁷ Строительная отрасль в поисках ответа...

²⁸ «СТРОИТЕЛЬСТВО – 2023: импортозамещение, инновации, кадры, цены, спрос» – пресс-завтрак с президентом НОСТРОЙ Антоном Глушковым. URL: https://nostroy.ru/company/news/?COMP_ID=t_news&CUR_TAB=0&eid=34124 (дата обращения: 01.03.2024).

²⁹ Мамлеева Э. Р., Трофимова Н. В., Сазыкина М. Ю. Анализ производительности труда строительной отрасли в регионах Российской Федерации // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2022. Т. 8. № 2. С. 134–145.

³⁰ Богатырева И. В., Кожухова Н. В., Железникова Е. П. Анализ современного состояния производительности труда в России // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 3. С. 683–698. <https://doi.org/10.18334/et.5.3.39239>

³¹ Король С. П., Король Р. А. Национальный проект «Производительность труда» как направление развития отраслевой экономики // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 5. С. 893–908. <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114773>

³² Андреева Е. А. Анализ производительности труда в строительной отрасли России // Вестник гражданских инженеров. 2017. Т. 63. № 4. С. 243–250. <https://doi.org/10.23968/1999-5571-2017-14-4-243-250>

³³ Киселица Е. П., Шилова Н. Н., Шеломенцев А. Г. Повышение производительности труда строительных организаций в условиях инновационной экономики // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 1. С. 225–238. <https://doi.org/10.18334/vinec.11.1.111807>

³⁴ Мирончук В. А., Сычанина С. Н., Шолин Ю. А. Анализ причин низких показателей производительности труда в Российской Федерации // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28. С. 170–176. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10095>

³⁵ Reinventing construction: A route to higher productivity. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/mgi-reinventing-construction-executive-summary.pdf> (дата обращения: 04.03.2024).

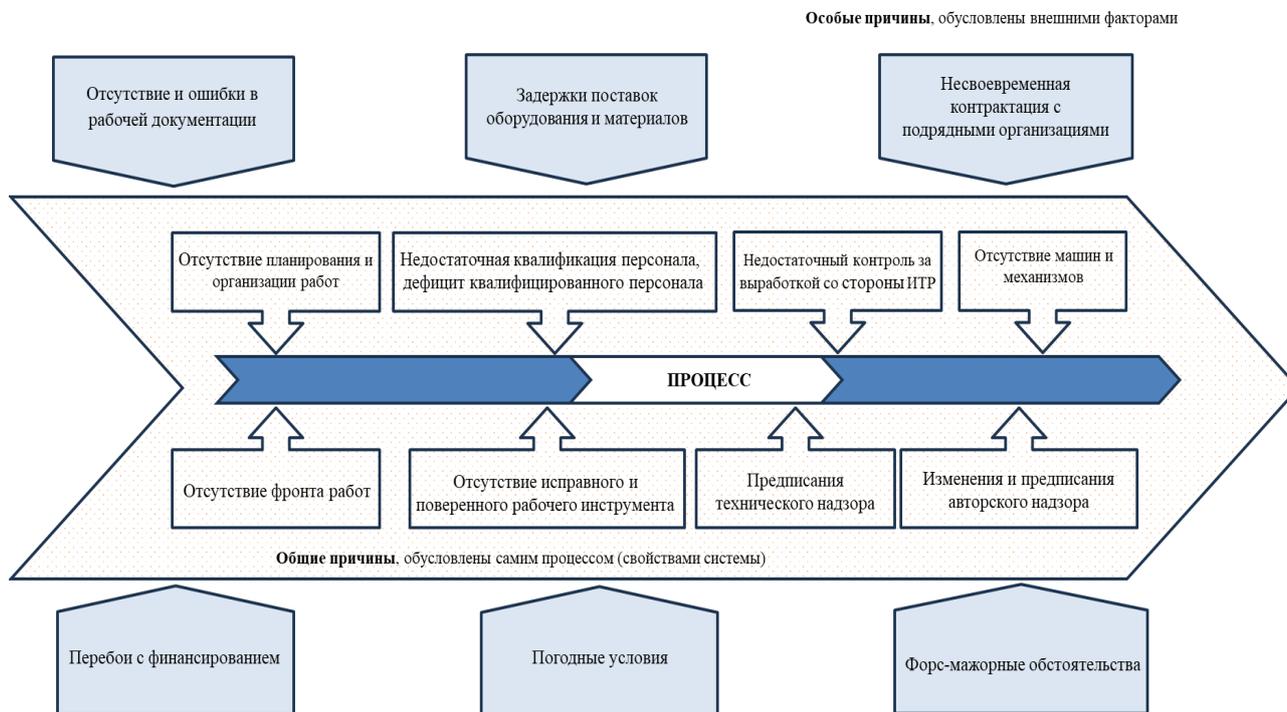


Рис. 3. Система факторов низкой производительности труда

Fig. 3. Factors of low labor performance

мнению, ухудшение способности строительного сектора превращать промежуточные продукты в готовую продукцию и неэффективность распределения строительных ресурсов сказываются на низкой производительности труда, что является стратегической угрозой.

Предлагаемый подход по стратегированию объекта в части повышения уровня производительности труда в строительной отрасли «требует способности распознавать и анализировать инновационные радикальные асимметричные и экспонентные пути к успеху, даже если они фундаментально изменяют текущую активность объекта»³⁶. Для этого выявили комплекс причин, которые влияют на производительность труда на строительной площадке, – особых, обусловленных внешними факторами, и общих, обусловленных самим процессом (рис. 3³⁷). При наличии

особых причин процесс меняется непредсказуемо. Соответственно, невозможно оценить результат изменений в системе, который стратегический менеджмент мог бы ввести. Если особые причины устранены, то остаются общие, тогда качество (вариации) будет определяться свойствами системы, а улучшения могут зависеть от управляющих воздействий (изменений системы). Особые причины можно устранить, не меняя систему, общие – только при ее направленном изменении.

Соответственно, для стабилизации процессов на строительной площадке необходимо преодолеть негативное воздействие внешних (особых) причин, а затем обеспечить снижение негативного влияния такой слабой стороны процесса строительства, как низкая производительность труда в отрасли и на отдельных предприятиях.

³⁶ Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 85. № 1. С. 15–21.

³⁷ Составлено автором на основе концепции о стабильных процессах Э. Деминга.

Основываясь на концепции Э. Деминга о стабильных процессах, можно выделить и систематизировать по группам факторы, которые влияют на производительность на строительной площадке^{38,39}:

1. Нестабильный генподрядчик – низкая автоматизация, нет управления бригадами, принцип субподряда, невозможность держать постоянный штат квалифицированных работников строительных специальностей;

2. Нестабильная бригада – недостатки в диспетчеризации/управлении бригадами: процессы сведены к недельно-суточному планированию и отслеживанию фактов хозяйственной деятельности, что приводит к низкой эффективности использования трудового потенциала и противоречит стратегическому подходу;

3. Нестабильный рабочий. В СССР на все строительные работы были составлены подробные технологические карты, которые содержали последовательность выполнения операций, нормы времени на выполнение каждой операции, состав и квалификацию рабочих, необходимые инструменты и материалы. С отменой принципов плановой экономики уровень квалификации рабочих разный, отсутствует комплексная система подтверждения разрядов и гарантии необходимой нормовыработки, редко применяется научно-техническое нормирование труда с внедрением новых технологий, технических средств, материалов и инструментов, машин и оборудования.

Факторы, которые влияют на нестабильность работы генерального подрядчика: 1) качество строительного-монтажных работ и их сроки зависят от подрядчика. Подрядчик сам определяет сроки возведения объектов, независимо от устанавливаемых «сверху» нормативов и требований различных распоряжений. Причина подобного явления в том, что сложившаяся система строительной отрасли ограничивает подрядчиков в финансировании вну-

тренного развития, выделении средств на обучение и нормировании ресурсов, что приводит к низкой квалификации персонала и снижению стабильности; 2) подрядчики юридически не защищены при рассмотрении большинства судебных исков (демонстрируют кассовые разрывы); 3) у подрядчика отсутствует возможность финансирования строительства.

Результатом влияния данных факторов является низкая квалификация специалистов, занятых в подрядных организациях, поскольку менеджмент и инженерные специалисты компаний-заказчиков получают доходы, превышающие доходы специалистов компаний-подрядчиков. В подобных условиях специалисты ориентированы на трудоустройство у заказчиков вместо стремления к повышению профессиональной инженерной квалификации при работе в подрядной организации. В результате строительные процессы затягиваются, что приводит к неэффективному расходованию основного стратегического фактора – времени, поскольку основные рабочие процессы осуществляют низкоквалифицированные специалисты^{40,41}.

Отметим еще один негативный тренд, сложившийся в строительной отрасли России, – это отсутствие системы классификации подрядчиков, оценки прогнозируемой выработки и единой квалификации персонала. В этой связи возрастает нагрузка на девелопера в части осуществления полного контроля или «дублирования» деятельности подрядных организаций: недельно-суточное планирование сроков и объемов строительного-монтажных работ, контроль поставки материалов, ежесуточный контроль выработки и качества. В данном случае это является излишней нагрузкой на строительные подразделения девелоперов. Одним из инновационных и эффективных инструментов устранения подобных слабых сторон может стать применение девелоперами методов комплексного сбора факти-

³⁸ Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2012. 419 с.

³⁹ Михайлова Н. В., Фёдорова Л. А. Концепции У. Э. Деминга – «Опорные точки» современной системы Всеобщего управления на основе качества // Век качества. 2012. № 5–6. С. 33–37.

⁴⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I...

⁴¹ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

ческих суточных данных, основанных на использовании нейросетей и больших данных, роботизации отдельных типовых процессов строительства.

ВЫВОДЫ

Стратегическими приоритетами для предприятий строительной отрасли должны стать повышение квалификации рабочих, обеспечивающих высокую производительность труда, оплата которого будет сравнима с оплатой инженерного персонала; внедрение замещающих тяжелый и типовой физической труд роботизированных технических систем и устройств, техническая и технологическая вооруженность труда; разработка и внедрение инновационных технологий и продуктов строительства различных объектов.

Технологическая вооруженность современных строительных площадок влияет на уровень конкурентоспособности подрядчиков и застройщиков, а также сказывается на эффективности их производственных процессов. Темпы изменения технологической вооруженности строительства важны: внедряются принципы индустрии 4.0⁴². Программы внедрения ИИ поддерживаются на государственном уровне. В этой связи рынок труда будет изменяться из-за внедрения ИИ и роботизации и требовать новый уровень подготовки квалифицированных специалистов.

Реализация данных приоритетов приведет к росту эффективности предприятий строительной отрасли и будет способствовать удовлетворению потребностей отрасли в увеличении объема жилищного строительства; обеспечении процесса цифровой и профессиональной трансформации; технологического суверенитета; внедрении технологий бережливого строительства (сокращение всех возможных видов затрат для достижения наибольшей

эффективности); нормировании операций; совершенствовании системы ценообразования; развитии научного базиса.

Без учета этих факторов возникают задержки ввода объектов в эксплуатацию, современные генподрядчики характеризуются крайней формой нестабильности (низкая автоматизация работ, отсутствует управленческая система при работе с бригадами, распространен принцип субподряда, невозможность держать постоянный штат квалифицированных работников строительных специальностей).

Применение отдельных принципов стратегирования инновационной деятельности в области строительства поможет исключить влияние факторов низкой производительности труда (в том числе преодолеть нестабильность бригад рабочих). Эффективным способом будет внедрение интеллектуальной системы, которая включает научно-техническое нормирование, контроль качества выполнения работ по каждой строительной операции, мониторинг ведения строительных работ, определение и расчет выработки трудового ресурса с анализом причин простоя и прочих нерегламентированных перерывов. Также перспективным является возобновление использования в отрасли системного способа (конкурентного преимущества, утерянного с отказом от плановой экономики после распада СССР), т. е. систематизации всех технологических операций строительства общегосударственного уровня с внедрением системы кадровой квалификации рабочих, подтверждения разрядов и специальностей работников, обеспечения процесса их обучения и аттестации бригад. Для определения наиболее эффективного пути и их применения в комплексе необходимо использование стратегии инновационного развития в строительной отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

- Андреева Е. А. Анализ производительности труда в строительной отрасли России // Вестник гражданских инженеров. 2017. Т. 63. № 4. С. 243–250. <https://doi.org/10.23968/1999-5571-2017-14-4-243-250>
- Богатырева И. В., Кожухова Н. В., Железникова Е. П. Анализ современного состояния производительности труда в России // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 3. С. 683–698. <https://doi.org/10.18334/et.5.3.39239>

⁴² Двухпроходная модель Feature-Fused SSD для детекции разномасштабных изображений рабочих на строительной площадке / М. Н. Петров [и др.] // Компьютерные исследования и моделирование. 2023. Т. 15. № 1. С. 57–73. <https://doi.org/10.20537/2076-7633-2023-15-1-57-73>

- Двухпроходная модель Feature-Fused SSD для детекции разномасштабных изображений рабочих на строительной площадке / М. Н. Петров [и др.] // Компьютерные исследования и моделирование. 2023. Т. 15. № 1. С. 57–73. <https://doi.org/10.20537/2076-7633-2023-15-1-57-73>
- Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2012. 419 с.
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии: 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 51 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 85. № 1. С. 15–21.
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Киселица Е. П., Шилова Н. Н., Шеломенцев А. Г. Повышение производительности труда строительных организаций в условиях инновационной экономики // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 1. С. 225–238. <https://doi.org/10.18334/vinec.11.1.111807>
- Король С. П., Король Р. А. Национальный проект «Производительность труда» как направление развития отраслевой экономики // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 5. С. 893–908. <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114773>
- Мамлеева Э. Р., Трофимова Н. В., Сазыкина М. Ю. Анализ производительности труда строительной отрасли в регионах Российской Федерации // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2022. Т. 8. № 2. С. 134–145.
- Мирончук В. А., Сычанина С. Н., Шолин Ю. А. Анализ причин низких показателей производительности труда в Российской Федерации // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28. С. 170–176. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10095>
- Михайлова Н. В., Фёдорова Л. А. Концепции У. Э. Деминга – «Опорные точки» современной системы Всеобщего управления на основе качества // Век качества. 2012. № 5–6. С. 33–37.
- Моисеев А. В. Анализ современных теоретических подходов к стратегированию в России // Administrative Consulting. 2021. Т. 7. № 3. С. 60–65.
- Никонова А. А. Методологические аспекты стратегирования научно-технологического развития нестационарной экономики vs практика стратегического планирования и проектирования в РФ // Россия: тенденции и перспективы развития: Материалы XX Национальной научной конференции с международным участием. М., 2021. С. 203–209.
- Никонова А. А. Стратегирование новой экономики – «новая системность» планирования // Экономическая наука современной России. 2020. Т. 90. № 3. С. 90–102. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-90-102](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-90-102)
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Ярошевич Н. Ю. Стратегирование: развитие научной парадигмы // e-Forum. 2022. Т. 6. № 1.

REFERENCES

- Andreeva EA. Analysis of the labour productivity dynamics in construction industry in Russia. Bulletin of Civil Engineers. 2017;63(4):243–250. (In Russ.) <https://doi.org/10.23968/1999-5571-2017-14-4-243-250>

- Bogatyeva IV, Kozhukhova NV, Zheleznikova EP. Analysis of the current state of labor productivity in Russia. *Russian Journal of Labor Economics*. 2018;5(3):683–698. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.5.3.39239>
- Petrov MN, Zimina SV, Dyachenko DL, Dubodelov AV, Simakov SS. Dual-pass Feature-Fused SSD model for detecting multi-scale images of workers on the construction site. *Computer Research and Modeling*. 2023;15(1):57–73. (In Russ.) <https://doi.org/10.20537/2076-7633-2023-15-1-57-73>
- Deming Eh. *Vykhod iz krizisa: novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami* [Exiting the crisis: a new management paradigm for people, systems, and processes]. Moscow: Al'pina Publisher; 2012. 419 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *K istokam teorii strategii: 200-letie izdaniya teoreticheskoy raboty generala Zhomini* [Origins of the theory of strategy: 200th anniversary of General Jomini's work]. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2017. 51 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPa, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. *Administrative Consulting*. 2016;85(1):15–21. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kiselitsa EP, Shilova NN, Shelomentsev AG. Improving the labour productivity of construction organizations in an innovative economy. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2021;11(1):225–238. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/vinec.11.1.111807>
- Korol SP, Korol RA. The national project “Labour productivity” as a direction of the sectoral economy development. *Russian Journal of Labor Economics*. 2022;9(5):893–908. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114773>
- Mamleeva ER, Trofimova NV, Sazy'Kina MYu. Industrial policy in Republic of Bashkortostan. *Geopolitics and Ecogeodynamics of regions*. 2022;8(2):134–145. (In Russ.)
- Mironchuk VA, Sychanina SN, Sholin YuA. Analysis of the causes of low labor productivity in the Russian Federation. *Natural-Humanitarian Studies*. 2020;(28):170–176. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10095>
- Mikhaylova NV, Fyodorova LA. *Kontseptsii U.Eh. Deminga – “Opornye tochki” sovremennoy sistemy Vseobshchego upravleniya na osnove kachestva* [W.E. Deming's Front Points of a modern quality-based total management system]. *Age of Quality*. 2012;(5–6):33–37. (In Russ.)
- Moiseev AV. Analysis of modern theoretical approaches to strategizing in Russia. *Administrative Consulting*. 2021;7(3):60–65. (In Russ.)
- Nikonova AA. *Metodologicheskie aspekty strategirovaniya nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya nestatsionarnoy ehkonomiki vs praktika strategicheskogo planirovaniya i proektirovaniya v RF* [Strategizing scientific and technological development of a non-stationary economy vs. practice of strategic planning and design in the Russian Federation: Methodological aspects]. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya: Materialy XX Natsional'noy nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Russia: Trends and Development Prospects: Proceedings of the XX National Scientific Conference with International Participation]; 2020; Moscow. Moscow: Institute for Scientific Information on Social Sciences; 2021. p. 203–209. (In Russ.)
- Nikonova AA. Strategizing a new economy – “new systemic” planning. *Economics of Contemporary Russia*. 2020;90(3):90–102. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-90-102](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-90-102)

Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;165(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

Yaroshevich NYu. Strategizing: The development of a scientific paradigm. *e-Forum*. 2022;6(1).

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Дубоделов Артем Викторович, аспирант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; a.dubodelov@gmail.com

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Artem V. Dubodelov, Graduate Student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; a.dubodelov@gmail.com

Оригинальная статья
УДК 001.895(470-25)

Стратегическое значение инновационных кластеров Москвы в развитии прогрессивной транспортной инфраструктуры мегаполиса

В. С. Калинин

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
vladimir.kalinin.msk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-5606-8905>

Аннотация: Высокие темпы жизни Москвы как современного мегаполиса обуславливают необходимость использования горожанами средств индивидуальной мобильности. Увеличивающееся количество используемых электросамокатов стимулирует государство к централизованной разработке стратегии развития системы городского общественного транспорта, которая включает сервисы аренды средств индивидуальной мобильности. Разработка соответствующей стратегии позволит интегрировать инновационные транспортные средства общего пользования в единую транспортную систему города. Условия для разработки и производства инновационных электросамокатов и других средств индивидуальной мобильности созданы на территории инновационных промышленных кластеров экономической зоны «Технополис Москва». Создание транспортных средств нового поколения, которые отвечают потребностям жителей современного мегаполиса, должно стать ключевым стратегическим вектором развития современной транспортной системы столицы России. Ключевыми стратегическими целями должны быть повышение качества жизни населения Москвы и обеспечение национального технологического суверенитета. Модернизация производств в процессе последовательной реализации отраслевой стратегии способна стимулировать развитие инновационных технологий в транспортной сфере и трансформацию транспортной отрасли в масштабах страны. Роль инновационных кластеров Москвы заключается в производстве, проверке технологий на эффективность и стимулировании их распространения во всех регионах страны.

Ключевые слова: транспортная стратегия, стратегия мегаполиса, электротранспорт, транспортная инфраструктура, инновационные кластеры

Цитирование: Калинин В. С. Стратегическое значение инновационных кластеров Москвы в развитии прогрессивной транспортной инфраструктуры мегаполиса // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 274–283. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-274-283>

Поступила в редакцию 23.03.2024. Прошла рецензирование 07.04.2024. Принята к печати 14.04.2024.

original article

Strategic Role of Moscow's Innovation Clusters in Progressive Megalopolis Transport Infrastructure

Vladimir S. Kalinin

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

vladimir.kalinin.msk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-5606-8905>

Abstract: The pace of metropolitan life is growing higher and higher. To keep up with it, Moscow residents have to abandon cars and public transport in favor of personal mobility devices, e.g., electric scooters. As a result, the state authorities are developing a unified strategy for urban public transport that would include personal mobility devices and their rent. An effective strategy should integrate all innovative public transport vehicles into a single urban transport system. Technopolis is a special economic zone of innovation clusters in Moscow that offers conditions for design and production of innovative electric individual mobility devices. New-generation vehicles that meet the needs of metropolitan residents will become a key strategic vector in the development of Moscow's transport system. The key strategic goals are to improve the quality of urban life and to ensure the national technological sovereignty. Modernization and consistent implementation of production facilities can stimulate innovative technologies in the transport sector and its progressive transformation nationwide. Moscow's innovation clusters produce innovative technologies, test them, and spread the most effective innovations onto all regions.

Keywords: transport strategy, megalopolis strategy, electric transport, transport infrastructure, innovation clusters

Citation: Kalinin VS. Strategic Role of Moscow's Innovation Clusters in Progressive Megalopolis Transport Infrastructure. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(2):274–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-274-283>

Received 23 March 2024. Reviewed 07 April 2023. Accepted 14 April 2023.

莫斯科创新集群在发展大都市先进交通基础设施中的战略重要性

加里宁·弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

vladimir.kalinin.msk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-5606-8905>

摘要: 莫斯科作为一个现代化大都市，生活节奏快，城市居民必须使用个人代步工具。越来越多的电动代步车投入使用，促使国家集中制定城市公共交通系统发展战略，包括个人代步工具的租赁服务。制定适当的战略可以将所有创新型公共交通工具整合到统一的城市交通系统。在“莫斯科科技城”经济特区的创新产业集群内，为开发和生产创新型电动滑板车和其他个人代步工具创造了最佳条件。创造满足现代大城市居民需求的新一代交通工具应成为俄罗斯首都现代交通系统发展的关键战略载体。主要战略目标应该是提高莫斯科居民的生活质量，确保国家技术主权。在持续实施产业战略的过程中实现生产现代化，可以促进交通运输领域创新技术的发展和全国交通运输业的逐步转型。在这种情况下，莫斯科创新集群的作用是生产、测试技术以提高效率，并促进其在全国各地区的推广

关键词: 交通战略、大都市战略、电动交通、交通基础设施、创新集群

编辑部收到稿件的日期：2024年03月23日。 评审日期：2024年04月07日。接受发表的日期：2024年04月14日

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом увеличивается значение средств индивидуальной мобильности (СИМ), таких как электросамокаты, в жизни населения современного мегаполиса. Согласно принципам урбанистики государству необходимо разработать стратегию развития системы эксплуатации общественного электротранспорта, которая будет включать средства индивидуальной мобильности. Особое значение в разработке соответствующей стратегии имеет опора на зарекомендовавшую себя методологическую базу. В данном исследовании приведены аргументы, которые свидетельствуют о необходимости использования методологии стратегирования академика В. Л. Квинта при разработке стратегии развития системы эксплуатации средств индивидуальной мобильности общего пользования в масштабах городов, регионов и страны¹.

В современном мире наблюдается тренд на формирование шеринговой экономики в разных сегментах рынка, т. е. тенденция формирования систем совместного потребления. Обозначенный экономический формат характеризуется новой культурой потребления и бизнес-моделью, при реализации которой с помощью современных цифровых платформ у потребителей появляется возможность обмениваться товарами для их временного использования. В качестве таких товаров, используемых жителями мегаполисов на ежедневной основе на принципах аренды, выступают средства индивидуальной мобильности, в частности электросамокаты. Обозначенная экономическая модель основана на коллективном использовании экономических благ и замене традиционного принципа владения транспортным средством на принцип краткосрочной аренды. Совместное потребление основано на принципе большей выгоды от

оплаты временного доступа к продукту по сравнению с его приобретением для последующего владения им².

Также существует тренд на рост количества пользователей электротранспорта, в частности средств индивидуальной мобильности. К средствам индивидуальной мобильности относятся электросамокаты, гироскутеры, моноколёса, сегвеи и пр. Все вышеперечисленные транспортные средства увеличивают качество жизни населения современного мегаполиса за счет возможности выбора индивидуальной траектории движения в городской среде, невысокой стоимости аренды и простоты в эксплуатации³. Стратегирование инноваций в сфере электротранспорта способно увеличить уровень жизни и благосостояния жителей мегаполиса, такого как Москва, которые ежедневно пользуются обозначенными устройствами для передвижения по городу, что является ключевой целью стратегии.

Стоит отметить роль тренда разработки стратегий устойчивого развития городов на основании принципов ESG-повестки. Именно взаимосвязь урбанистического развития и сохранения экологического баланса стимулирует органы государственной власти и общество к переходу от эксплуатации традиционных транспортных средств на основе двигателя внутреннего сгорания к использованию электротранспорта в повседневной жизни⁴. Именно инновационные средства индивидуальной мобильности, такие как электросамокаты, позволяют жителям Москвы экономить главный жизненный ресурс – время, столь ценное в современном мире. Соответственно, увеличение комфорта в передвижении, сокращение временных затрат и возможность выбора траектории движения от остановок общественного транспорта до места жительства

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

² Ильина И. Н. Изменение подходов к процессу генерального планирования городов: трансформация смысла или смена названия // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 84–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109>

³ Илькевич С. В. Источники формирования конкурентных преимуществ сервисов проката электросамокатов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 3. С. 238–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-238-251>

⁴ Захарова О. В., Жеребятёва Н. В. Потенциал теории практик для управления эколого-ориентированным социально-экономическим развитием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 61–83. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-61-83>

или работы являются стратегическими конкурентными преимуществами СИМ.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлась система инновационных средств индивидуальной мобильности общего пользования, предметом – стратегирование инновационного развития обозначенной сферы на территории инновационных кластеров Москвы. В качестве научной системы, которая составила основу исследования, использовали методологию стратегирования академика В. Л. Квинта⁵.

Исследовательский подход основан на комплексном использовании общенаучных, философских и логических методов в их взаимосвязи. В исследовании стратегирования системы эксплуатации средств индивидуальной мобильности учтены историческая ретроспектива и правила стратегического мышления. В данной работе использовали основы теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта и научные идеи представителей кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова: идеи развития человеческого потенциала, представленные в научных трудах профессора И. В. Новиковой, и основы стратегического брендинга, которые являются предметом исследований канд. экон. наук А. С. Хворостяной^{6,7,8}.

Роль методологии заключается в упорядочивании объекта исследования в соответствии с его стремлением к идеальному состоянию. В исследованиях трансформации системы городского общественного транспорта необходимо учитывать то, что

методология является ядром философии, которая лежит в основе науки стратегии^{9,10}. Важную роль в практической реализации приведенных в работе результатов исследования играет стратегическое управление рисками, своевременное использование возникающих возможностей и нейтрализация угроз. Каждому исследователю процесса трансформации системы электротранспорта необходимо учитывать фактор неопределенности будущего. Поэтому необходимо вырабатывать такие методы исследования, которые позволят самостоятельно формулировать ориентиры в условиях непрерывной трансформации социально-экономической сферы жизни общества и которые будут способствовать разработке эффективных инновационных стратегий развития^{11,12}.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В современном мире все большую роль начинают играть транспортные средства, которые используют в качестве источника питания электроэнергию. В Москве появляется все больше электросамокатов. В данной статье привели результаты исследования, которое освещает проблему необходимости централизованного регулирования системы эксплуатации средств индивидуальной мобильности (СИМ) для передвижения по городу¹³.

Жители Москвы и других мегаполисов сталкиваются с целым рядом проблем: отсутствие эффективного регулирования использования средств индивидуальной мобильности, нехватка специальных дорожек для движения электросамокатов и других СИМ, неразвитость системы подготовки водителей

⁵ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

⁶ Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

⁷ Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140.

⁸ Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 472–484. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484>

⁹ Апель К.-О. Трансформация философии. М.: Логос, 2001. 338 с.

¹⁰ Аузан А. А., Никишина Е. Н. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика – на культуру. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. 200 с.

¹¹ Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 606 с.

¹² Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ...

¹³ Астафьев С. А., Астафьева П. С. Влияние средств индивидуальной мобильности на повышение комфортности городской среды // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2024. Т. 26. № 1. С. 70–82. <https://doi.org/10.31675/1607-1859-2024-26-1-70-82>

к использованию СИМ. Данные факторы, являясь ключевыми проблемами в исследуемой сфере, сигнализируют органам государственной власти о необходимости централизованной разработки и реализации единой стратегии развития транспортной системы в масштабе города федерального значения Москва, других регионов и страны¹⁴.

Одним из первых произведенных в России электросамокатов стал электросамокат «MiR», представленный в 2021 г. зеленоградским заводом «Протон», функционирующим на площадке МИЭТ ОЭЗ «Технополис Москва». Электросамокат «MiR» имел ряд преимуществ, одним из которых стали увеличенные в диаметре колеса, повысившие уровень безопасности пользователей¹⁵.

Учет имеющегося опыта производства и актуальных технологических требований позволит использовать возможности создания усовершенствованных моделей электротранспорта на территории особой экономической зоны, которая предоставляет условия для фирм-производителей. Увеличение технологичности и эргономичности новых моделей является возможностью для обновления отечественной технологической базы в сфере средств индивидуальной мобильности. В процессе внедрения инноваций значение необходимо придать внедрению технологий интеллектуального управления и безопасной зарядки, а также энергоэффективного освещения. Разработка стратегии интеграции электросамокатов в транспортную сеть города имеет особое значение в современных реалиях¹⁶.

В процессе формирования технологического суверенитета особую роль играет развитие инновационных промышленных кластеров. Именно на их территории создаются условия для производства систем индивидуальной мобильности, в частности электросамокатов, для нужд города и государства. Например, внедрение электросамокатов может способствовать увеличению эффективности

функционирования не только курьерских и логистических служб, но и государственных структур, таких как Почта России и московский паркинг.

Город Москва нуждается во включении современных инновационных средств индивидуальной мобильности в систему городского общественного транспорта. Ранее уже удалось внедрить в систему городского транспорта службу аренды электровелосипедов. Система эксплуатации электросамокатов в городской среде характеризуется конкуренцией между крупными шеринговыми фирмами. Государству в лице городских транспортных служб, таких как ГУП «Мосгортранс», также может быть выгодно внедрение централизованной системы шеринга электросамокатов, отдавая предпочтение использованию транспортных средств отечественного производства. Это способно стимулировать российские технологические производства к созданию отечественных инновационных продуктов и импортозамещению.

Для разработки и производства электротранспорта могут быть использованы мощности особой экономической зоны «Технополис Москва». Научная направленность города Зеленоград может стимулировать городские власти использовать остановочные пункты общественного транспорта для создания удобных централизованных парковочных мест для электросамокатов с целью предотвращения их беспорядочной и хаотичной парковки.

При проведении OTSW-анализа рынка выявили ключевую угрозу, характерную для исследуемой сферы. Данная угроза заключается в повышенных рисках эксплуатации самокатов в связи с отсутствием безопасной системы обслуживания, в том числе замены аккумуляторов и восполнения энергии. Именно вопросы централизованного регулирования стихийно возникшего сегмента транспортной системы должны быть положены в основу стратегии развития сферы транспорта

¹⁴ Астафьев С. А., Астафьева П. С. Влияние средств индивидуальной мобильности...

¹⁵ В ОЭЗ «Технополис Москва» разработали новую модель самоката для городских шеринговых систем. URL: <https://technomoscow.ru/press/v-oez-tekhnpolis-moskva-razrabotali-novuyu-model-samokata-dlya-gorodskikh-sheringovykh-sistem> (дата обращения: 15.03.2024).

¹⁶ Казаченок В. В. Средства индивидуальной мобильности: вопросы правового регулирования // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2021. Т. 12. № 2. С. 165–170. <https://doi.org/10.37973/KUI.2021.32.43.005>

в масштабах страны на ближайшие десятилетия. Особую роль при разработке стратегии должна играть методология, которая выступает «каркасом» стратегии¹⁷. Методология стратегирования академика В. Л. Квинта является зарекомендовавшей себя системой знаний, которая позволяет разрабатывать эффективные стратегии развития. Также она способна стать фундаментальной основой прогрессивных транспортных стратегий, разрабатываемых органами государственной власти¹⁸.

Соответственно, в стратегической перспективе государству необходимо сфокусироваться на поддержке отечественных производителей СИМ, формулировании эффективных правил регулирования обозначенной сферы и создании необходимой инфраструктуры, включающей сети специализированных дорожек для передвижения СИМ, что способно повысить уровень удобства в передвижении пешеходов. Также необходимо более эффективно интегрировать остановки общественного транспорта в систему шеринга электросамокатов.

В условиях чрезвычайного периода особое значение приобретает аккумуляция человеческого потенциала в масштабах страны в целом и отдельных регионов, городов и кластеров в частности. Об этом в своих научных трудах упоминает профессор И. В. Новикова. Для этого одной из стратегических целей в сфере транспорта должно стать развитие инфраструктуры, необходимой для эксплуатации (передвижения, парковки и обслуживания) средств индивидуальной мобильности, которые являются элементом транспортной системы крупных современных городов.

Таким образом, ключевыми стратегическими приоритетами в развитии транспортной системы являются повышение безопасности пользователей

и создание необходимой транспортной инфраструктуры для передвижения СИМ, а также создание комплексной системы обучения водителей инновационных транспортных средств¹⁹. Пилотной территорией для внедрения инноваций может стать город Зеленоград как центр отечественной инновационной промышленности, на территории которого располагается часть площадок ОЭЗ «Технополис Москва»²⁰.

В условиях чрезвычайного периода, который характеризуется экономической нестабильностью, повышенной неопределенностью будущего, ростом геополитической и социальной напряженности, государству необходимо обеспечить федеральные спецслужбы и армию передовым электротранспортом, в частности электросамокатами особых моделей, произведенных специально для силовых структур, что отвечает потребностям современного мира. Именно высокая мобильность и маневренность электросамокатов в сочетании с бесшумностью может обеспечить спецслужбам возможность более эффективно выполнять свои функции в условиях современной реальности.

Стратегическая роль инновационных промышленных кластеров заключается в импортозамещении технологий, которые стали недоступными из-за внешней санкционной политики²¹. Стоит отметить значимость производства продуктов, которые будут востребованы у жителей города Москва, на площадках особой экономической зоны «Технополис Москва». Примером эффективной диверсификации производства и инновационного развития фирмы-резидента ОЭЗ является завод «Протон», представивший в 2021 г. инновационную модель электросамоката «Мир», созданного на базе отечественного производственного комплекса²².

¹⁷ Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. 2-е изд. М.: Журнал Вопросы экономики, 2004. 415 с.

¹⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

¹⁹ Рубцова М. В. Проблемы безопасности дорожного движения при использовании средств индивидуальной мобильности в России // Современная наука. 2023. № 2. С. 27–30.

²⁰ Добрынина М. В., Растимешина Т. В. Университет как драйвер новой промышленной политики России: оценка эффективности (на примере Национального исследовательского университета «Московский институт электронной техники») // Наука и техника. 2023. Т. 23. № 1. С. 67–79. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2024-23-1-67-79>

²¹ Громова Е. А. Модель правового регулирования кластеров в Российской Федерации // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18. № 1. С. 121–133. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.121-133>

²² В ОЭЗ «Технополис Москва» разработали...

Для того чтобы иметь возможность конкурировать с лучшими фирмами-производителями электротранспорта, отечественным компаниям необходимо использовать эффективные инструменты стратегического брендинга. Именно грамотное управление репутацией бренда и восприятием торговой марки в глазах потребителей может позволить компаниям-производителям масштабировать производство, чтобы выйти на мировой рынок, имея не только инновационный технологический продукт, но и популярный бренд с достойной деловой репутацией, способствующей увеличению спроса и объема продаж²³.

Таким образом, именно стремление к достижению национального технологического суверенитета в процессе реализации отраслевой стратегии развития может стимулировать развитие российских технологических разработок, в том числе в сфере электротранспорта, и отечественного производства инновационных продуктов в исследуемом сегменте рынка²⁴.

ВЫВОДЫ

Стратегическим принципом развития системы электротранспорта в стране, включая сегмент рынка, ориентированный на шеринг средств индивидуальной мобильности, должно стать участие в глобальной конкуренции. Фирмам-резидентам кластера необходимо стремиться быть конкурентоспособными в глобальном масштабе²⁵. Кластеру необходимо стимулировать производство инновационных технологий, которые обладают наибольшим потенциалом развития и использования

в обозначенной сфере. Для того чтобы достичь стратегического лидерства в будущем, необходимо изучать эффективные инструменты развития, которые используют лидеры индустрии на международном рынке²⁶.

Создание транспортных средств нового поколения, которые отвечают потребностям жителей современного мегаполиса, должно стать ключевым стратегическим вектором развития современной транспортной системы столицы России. Ключевой стратегической целью должно быть повышение качества жизни жителей Москвы. ОЭЗ «Технополис Москва» характеризуется инфраструктурными преимуществами и удобством логистики, а также льготами и преференциями, которые позволяют резидентам инновационных кластеров, располагающихся на территории ОЭЗ, направить имеющиеся ресурсы на создание конкурентных технологических разработок и совершенствование продуктовых линеек. Это должно стать ключевым приоритетом для большинства фирм-резидентов ОЭЗ в условиях ориентации на обеспечение национального технологического суверенитета. Модернизация производств в процессе последовательной реализации отраслевой стратегии способна стимулировать активное развитие инновационных технологий в транспортной сфере и прогрессивную трансформацию транспортной отрасли в масштабах страны. Роль инновационных кластеров Москвы заключается в производстве, проверке технологий на эффективность и стимулировании их распространения во всех регионах страны.

ЛИТЕРАТУРА

- Апель К.-О. Трансформация философии. М.: Логос, 2001. 338 с.
- Астафьев С. А., Астафьева П. С. Влияние средств индивидуальной мобильности на повышение комфортности городской среды // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2024. Т. 26. № 1. С. 70–82. <https://doi.org/10.31675/1607-1859-2024-26-1-70-82>

²³ Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. Т. 171. № 3. С. 46–56. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56>

²⁴ Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

²⁵ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

²⁶ Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

- Аузан А. А., Никишина Е. Н. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика – на культуру. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. 200 с.
- Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. 2-е изд. М.: Журнал Вопросы экономики, 2004. 415 с.
- Громова Е. А. Модель правового регулирования кластеров в Российской Федерации // *Russian Journal of Economics and Law*. 2024. Т. 18. № 1. С. 121–133. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.121-133>
- Добрынина М. В., Растимешина Т. В. Университет как драйвер новой промышленной политики России: оценка эффективности (на примере Национального исследовательского университета «Московский институт электронной техники») // *Наука и техника*. 2023. Т. 23. № 1. С. 67–79. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2024-23-1-67-79>
- Захарова О. В., Жеребятьева Н. В. Потенциал теории практик для управления эколого-ориентированным социально-экономическим развитием // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 1. С. 61–83. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-61-83>
- Ильина И. Н. Изменение подходов к процессу генерального планирования городов: трансформация смысла или смена названия // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 1. С. 84–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109>
- Илькевич С. В. Источники формирования конкурентных преимуществ сервисов проката электросамокатов // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2019. Т. 10. № 3. С. 238–251. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-238-251>
- Казаченок В. В. Средства индивидуальной мобильности: вопросы правового регулирования // *Вестник Казанского юридического института МВД России*. 2021. Т. 12. № 2. С. 165–170. <https://doi.org/10.37973/KUI.2021.32.43.005>
- Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации // *Стратегирование: теория и практика*. 2023. Т. 3. № 4. С. 472–484. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484>
- Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 606 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Рубцова М. В. Проблемы безопасности дорожного движения при использовании средств индивидуальной мобильности в России // *Современная наука*. 2023. № 2. С. 27–30.
- Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // *Экономика устойчивого развития*. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140.

- Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. Т. 171. № 3. С. 46–56. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56>
- Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

REFERENCES

- Apel' K.-O. Transformatsiya filosofii [Transformation of philosophy]. Moscow: Logos; 2001. 338 p. (In Russ.)
- Astafiev SA, Astafieva PS. Influence of personal mobility devices on environmental amenities. Journal of Construction and Architecture. 2024;26(1):70–82. (In Russ.) <https://doi.org/10.31675/1607-1859-2024-26-1-70-82>
- Auzan AA, Nikishina EN. Sotsiokul'turnaya ehkonomika: kak kul'tura vliyaet na ehkonomiku, a ehkonomika – na kul'turu [Sociocultural economics: how culture and economy affect each other]. Moscow: Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University; 2021. 200 p. (In Russ.)
- Blaug M. Metodologiya ehkonomicheskoy nauki, ili Kak ehkonomisty ob"yasnyayut. 2-e izd [Methodology of economic science, or Economists explain. 2nd ed.]. Moscow: Zhurnal Voprosy ehkonomiki; 2004. 415 p. (In Russ.)
- Gromova EA. Model of legal regulation of clusters in the Russian Federation. Russian Journal of Economics and Law. 2024;18(1):121–133. (In Russ.) <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.121-133>
- Dobrynina MV, Rastimeshina TV. University as a driver of new industrial policy of Russia: Efficiency evaluation (using the case of National Research University of Electronic Technology). Science and Technique. 2023;23(1):67–79. (In Russ.) <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2024-23-1-67-79>
- Zakharova OV, Zherebyateva NV. The management of greening societies using practice theories. Public Administration Issues. 2024;(1):61–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-61-83>
- Ilina IN. Changing the approach to urban master planning: transformation of meaning or name change. Public Administration Issues. 2024;(1):84–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109>
- Ilkevich SV. The sources of competitive advantages of electric scooter sharing services. Strategic Decisions and Risk Management. 2019;10(3):238–251. (In Russ.) <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-238-251>
- Kazachonok VV. Personal mobility devices: Legal regulation. Bulletin of the Kazan Law Institute of Mia of Russia. 2021;12(2):165–170. (In Russ.) <https://doi.org/10.37973/KUI.2021.32.43.005>
- Kalinin VS. Prospects of youth communication communities in strategic student communication. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(4):472–484. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484>
- Kastel's M. Informatsionnaya ehpokha. Ehkonomika, obshchestvo i kul'tura [The rise of the network society, the information age: Economy, society and culture]. Moscow: GU VSHEH; 2000. 606 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The strategic leadership of Amir Timur: Comments on the Code. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2021. 204 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)

- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Rubtsova MV. Problems of road safety when using means of individual mobility in Russia. Modern Science. 2023;(2):27–30. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategizing Singapore’s creative economy: experience in workforce development. Economics of Sustainable Development. 2023;54(2):136–140. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategizing of the creative economy youth innovation ecosystem national brands (South Korean experience). Administrative Consulting. 2023;171(3):46–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56>
- Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Калинин Владимир Сергеевич, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; vladimir.kalinin.msk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-5606-8905>

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Vladimir S. Kalinin, PhD candidate of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; vladimir.kalinin.msk@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0009-5606-8905>

НОВОСТИ**Выпускнице аспирантуры МГУ из Китая Ван Юйшань присвоена ученая степень кандидата экономических наук**

14 марта 2024 г. ректор Московского государственного университета, академик В. А. Садовничий подписал приказ о присвоении ученой степени кандидата экономических наук выпускнице аспирантуры МГУ из Китая Ван Юйшань. 11 марта 2024 г. Ученый совет МГУ одобрил присвоение ей этой ученой степени. Защита диссертации на соискание ученой степени состоялось 28 ноября 2023 г. на заседании Диссертационного совета МГУ.052.6.

Тема диссертации Ван Юйшань «Стратегическое планирование инновационного развития регионов России и Китая» по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика.

Научные руководители д-р экон. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ Ирина Викторовна Новикова и канд. социол. наук, заместитель Директора Высшей школы государственного администрирования МГУ Мария Сергеевна Вареник.

Заседание Диссовета МГУ 28 ноября 2023 г. вел председатель диссертационного совета, академик Владимир Львович Квинт – д-р экон. наук, профессор, иностранный член РАН, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ.

Искренне поздравляем Ван Юйшань с присвоением ученой степени и желаем дальнейших научных успехов!

Опубликована новая монография в серии «Библиотека стратега»

В Санкт Петербурге в издательстве ИПЦ СЗИУ РАН-ХиГС в серии «Библиотека стратега» вышло учебное пособие И. В. Новиковой «Стратегическое управление трудовыми ресурсами (практикум)».

В учебном пособии рассмотрены основные этапы стратегирования (разработки и реализации стратегии), элементы и функции стратегического управления трудовыми ресурсами: стратегическое лидерство, мотивация, планирование, мониторинг и контроль на национальном, региональном и корпоративном уровнях. Практикум написан на основе методологии стратегирования ученого-практика, стратега с мировым

именем, иностранного члена РАН, профессора, д-ра экон. наук Владимира Львовича Квинта. Теоретические положения, приведенные в данном учебном пособии, основаны на передовом международном опыте, авторских исследованиях, практических разработках и реализациях стратегий разных уровней в России и за рубежом. В практикуме по каждой главе представлены основные вопросы темы, вопросы и задания для самоконтроля, творческие задания, тестовые задания, терминологический словарь и рекомендуемая литература.

Учебное пособие рекомендовано кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики для магистров, изучающих экономическую и финансовую стратегию, управление персоналом по направлению «Экономика», специальностям «Региональная и отраслевая экономика» и «Менеджмент», а также для слушателей соответствующих курсов повышения квалификации, лидеров компаний и регионов, которые разрабатывают и реализуют стратегии развития трудовых ресурсов.

Опубликована монография ассистента и аспиранта кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ П. М. Петровой «Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период»



В 32-м томе «Библиотеки Стратега» опубликована монография ассистента и аспиранта кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Полины Михайловны Петровой «Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период».

В монографии представлены результаты комплексного исследования регионального рынка жилья как одного из важнейших элементов социально-экономических систем регионов, воздействующего как на благополучие населения, так и на устойчивое функционирование

региональной экономики ввиду тесной взаимосвязи со строительным сектором, имеющим потенциальный мультипликативный эффект в региональном экономическом развитии. Ценность исследования – в детализации теоретических и методологических аспектов стратегирования регионального рынка жилья в условиях возникновения и длительности характеристик чрезвычайного периода. Проведен стратегический анализ развития рынка жилья Москвы, предложена методика определения наиболее значимых социально-экономических факторов формирования чрезвычайного периода. Изучены и предложены инструменты обеспечения последовательной реализации стратегии развития регионального рынка жилья на основе анализа мирового опыта и с учетом региональной специфики. Исследование основано на теоретико-методологических результатах школы стратегирования, функционирующей под руководством д-ра экон. наук, профессора, академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта.

Издание актуально для руководителей и сотрудников муниципальных и хозяйственных структур, участвующих в разработке и реализации социально-экономических стратегий развития регионов, а также для научных работников, теоретиков и практиков стратегирования, преподавателей учебных заведений, аспирантов и студентов.

Труды ученых МШЭ МГУ по различным аспектам стратегирования переданы в дар Амурской областной научной библиотеке

На сайте Амурской областной научной библиотеки имени Н. Н. Муравьева-Амурского под заголовком «Благодарим учёных МГУ за подаренные издания» опубликовано сообщение о передаче в фонд библиотеки профессором кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова И. В. Новиковой изданий по различным аспектам стратегирования, разработанные под научным руководством академика Владимира Львовича Квинта – основоположника российской школы стратегирования.

В Кузбассе впервые состоялся Межрегиональный слет Школ юных стратегов Владимира Квинта с международным участием



В слете приняли участие обучающиеся, педагоги и наставники из 18 школ и 3 колледжей Кузбасса, Москвы, Санкт-Петербурга и Узбекистана, а также гости из Мурманска. Сегодня по числу образовательных организаций, входящих в состав Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта, Кузбасс является лидером среди регионов страны: в движение юных стратегов включены 14 школ и 4 учреждения среднего профессионального образования.

Среди почетных гостей слета были академик, д-р экон. наук, профессор, заслуженный работник выс-

шей школы Российской Федерации, иностранный член РАН Владимир Львович Квинт, член-корреспондент РАН, ректор КемГУ Александр Юрьевич Просеков, сенатор Российской Федерации, представитель Законодательного собрания Кемеровской области – Кузбасса в Совете Федерации Надежда Викторовна Ильина, заместитель председателя Правительства Кузбасса Антон Александрович Пятовский, министр образования Кузбасса Софья Юрьевна Балакирева, д-р экон. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, куратор Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта Ирина Викторовна Новикова, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова Никита Игоревич Сасаев.

В течение двух дней участники слета посетили экскурсионные программы, прослушали лекции, приняли участие в методических семинарах, представили отчеты о работе за год школ-участниц Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта. В рамках слета состоялись защиты созданных обучающимися стратегических проектов. Образовательные учреждения, входящие в состав Ассоциации ШЮС Владимира Квинта, были награждены благодарственными письмами от Государственной Думы, Сенатора РФ и Парламента Кузбасса. Межрегиональный слет Школ юных стратегов Владимира Квинта 2025 г. пройдет в Санкт-Петербурге на площадке колледжа Метрополитена.

Преподаватели МШЭ МГУ приняли участие в работе IX Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2024)

4 апреля 2024 г. стартовал IX Санкт-Петербургский международный экономический конгресс (СПЭК-2024), который посвящен вопросам глобальной социально-экономической и геополитической трансформации.

На пленарном заседании выступил заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, Иностранный член РАН В. Л. Квинт с научным докладом «Развитие методологии и практики стратегирования в условиях национальных и международных интеграционных экономических процессов».

В этот день состоялся круглый стол «Стратегирование интеграционных социально-экономических трансформаций», модератором которого выступили Иностранный член РАН В. Л. Квинт и профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук, доцент Ирина Викторовна Новикова.

С научными сообщениями, посвященными теории стратегии и методологии стратегирования, выступили
Новикова Ирина Викторовна, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук, доцент
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В УСЛОВИЯХ НООТРАНСФОРМАЦИИ
Аршинова Алёна Игоревна, депутат Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, канд. полит. наук, доцент

ОБРАЗОВАНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ НАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
Шабаева Светлана Владимировна, профессор кафедры финансов, финансового права, экономики и бухгалтерского учета Института экономики и права, главный научный сотрудник Управления научных исследований Петрозаводского государственного университета, д-р экон. наук

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Албин Игорь Николаевич, преподаватель факультета высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, канд. юрид. наук

КОНТУРЫ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЙ ПЕРИОД

Манаева Инна Владимировна, профессор кафедры мировой экономики Белгородского государственного национального исследовательского университета, д-р экон. наук, доцент

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОЖИВАНИЯ В ГОРОДАХ РОССИИ

Шмелева Надежда Васильевна, доцент кафедры индустриальной стратегии Института экономики и управления Университета науки и технологий МИСИС, д-р экон. наук, доцент

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИЕЙ

Сасаев Никита Игоревич, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, канд. экон. наук

О ФОРМИРОВАНИИ МЕТОДОЛОГИИ ОТРАСЛЕВОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Алимурадов Мурад Камилович, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, канд. экон. наук

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Хворостяная Анна Сергеевна, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор департамента группы компаний Агранта, канд. экон. наук

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БРОКЕРИДЖА В РОССИИ

Морозова Юлия Александровна, заместитель главного врача «Городской клинической больницы № 24 Департамента здравоохранения Москвы», канд. экон. наук

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ ДОСТИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЦЕННОСТНЫЙ ОРИЕНТИР РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Хабибуллина Зенфира Рафкатовна, ведущий научный сотрудник Института нового индустриального развития им С. Ю. Витте, канд. экон. наук

К ВОПРОСУ О ВОЗРАСТАЮЩЕЙ РОЛИ ТВОРЧЕСКОГО СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Белецкий Андрей Альфредович, доцент департамента инноваций политехнического института Дальневосточного федерального университета, канд. экон. наук

ИНТЕГРАЦИЯ ОТРАСЛЕВОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ)

Алабина Татьяна Александровна, доцент Кемеровского государственного университета, канд. экон. наук, доцент

НООПОДХОД В КОНЦЕПЦИИ ЭВОЛЮЦИИ ОСМЫСЛЕНИЯ МЕНЯЮЩЕЙСЯ РЕАЛЬНОСТИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ТРЕНД ИНТЕГРАЦИОННЫХ ЭКОНОМИКО-СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

Айишауле Абудемалеке, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

ОСОБЕННОСТИ КРУПНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ КОМПЛЕКСОВ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Назаренко Тарас Сергеевич, аспирант факультета высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Одинцов Семен Витальевич, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ В ДОТАЦИОННЫХ РЕГИОНАХ РОССИИ

Се Куньяо, аспирант высшей школы государственного аудита Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ



СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Стратегическое развитие «зеленого» финансирования в Китае <i>С. М. Никоноров, К. В. Папенов, Ивэнь Цзя</i>	149
Стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья <i>И. В. Манаева, Д. М. Бурдинская</i>	161
Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе <i>М. Г. Леухова, А. К. Стародубцева, Т. А. Алабина</i>	176

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Риски внедрения цифровых платформ как отраслевой аспект стратегирования <i>С. В. Шабаева, А. И. Шабаев</i>	193
Стратегирование коммерциализации инноваций в условиях отечественной экономики данных <i>Е. Б. Тищенко, М. В. Славянцев, И. Р. Войтенко</i>	210
Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом <i>Н. О. Трифионов, А. С. Хворостяная</i>	231
О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности <i>В. В. Дядик</i>	244
Стратегические угрозы низкой производительности труда в строительной отрасли <i>А. В. Дубоделов</i>	261
Стратегическое значение инновационных кластеров Москвы в развитии прогрессивной транспортной инфраструктуры мегаполиса <i>В. С. Калинин</i>	274

CONTENT

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

Strategic Development of Green Financing in China
Nikonorov S. M., Papenov K. V., Jia Y. 149

Strategic Priorities of Developing Local
Construction Markets in Russia's Central
Chernozem Regions
Manaeva I. V., Burdinskaya D. M. 162

Training and Development of Strategic Talents
in Kuzbass
Leukhova M. G., Starodubtseva A. K., Alabina T. A. 176

**SECTORAL, INDUSTRIAL
AND CORPORATE STRATEGIZING**

Industrial Implementation of Digital Platforms:
Strategizing Risks
Shabaeva S. V., Shabaev A. I. 194

Commercial Strategizing of Innovations
in Russia's as Part of Data Economy
Tishchenko E. B., Slaviantsev M. V., Voytenko I. R. 211

Strategizing Customers' Emotional Response
to Brands
Trifonov N. O., Khvorostyanaya A. S. 231

Groundwork for Strategizing Urban
Competitiveness
Dyadik V. V. 245

Strategic Threats to Labor Performance
in the Construction Industry
Dubodelov A. V. 262

Strategic Role of Moscow's Innovation Clusters
in Progressive Megalopolis Transport Infrastructure
Kalinin V. S. 275

国家和地区战略 工业、工业及企业策略

中国绿色金融的战略性发展
尼科诺罗夫·谢尔盖·米哈伊洛维奇,
帕佩诺夫·康斯坦丁·弗拉基米罗维奇, Jia Yiwen 150

中央黑土区建筑产品地方市场发展的战略优
先事项
玛娜耶娃·因娜·弗拉基米罗夫娜,
达丽娅·米哈伊洛夫娜·布尔丁斯卡娅 162

库兹巴斯战略人才的培养与发展
列乌霍娃·玛丽亚·根纳季耶夫娜,
斯塔罗杜布采娃·阿丽娜·康斯坦丁诺夫娜,
阿拉比娜·塔季扬娜·亚历山德罗夫娜 177

工业、工业及企业策略

数字平台的实施风险作为行业战略化的一个
方面
斯韦特兰娜·弗拉基米罗夫娜·沙巴耶娃,
安东·伊戈列维奇·沙巴耶夫 194

创新与技术转让商业化的战略化——以俄罗
斯联邦大数据经济背景下的铁路行业为例
季申科·叶列娜·鲍里索夫娜,
斯拉维扬采夫·马克西姆·维克托罗维奇,
沃伊坚科·伊万·鲁斯拉诺维奇 211

品牌情商的战略发展
尼古拉·奥列戈维奇·特里福诺夫,
赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜 232

论城市竞争力战略化的先决条件的形成
弗拉基米尔·弗拉基米罗维奇·佳季克 245

建筑业劳动生产率低下战略威胁
阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫 262

莫斯科创新集群在发展大都市先进交通基础
设施中的战略重要性
加里宁·弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇 275

