

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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



2024
ISSUE 4
VOLUME 4

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
рецензируемый журнал

МИССИЯ: создание прорывной коммуникационной площадки для взаимодействия ученых, политиков, предпринимателей и других участников экосистемы инноваций для обсуждения разнообразных аспектов стратегирования, научно-технической политики и создания технологических, управленческих, продуктовых, культурных и социальных инноваций.

ЦЕЛЬ: способствовать теоретическому обоснованию, разработке и практической реализации наиболее эффективных национальных, региональных,

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE
peer-reviewed journal

MISSION: We create a breakthrough communication platform where scientists, politicians, 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 промышленных стратегий.

ЗАДАЧИ: обсуждение опыта стратегического развития городов, регионов, государств, отраслей; реализация конкурентных преимуществ высокой социальной значимости как для промышленных гигантов, так и предприятий малого и среднего бизнеса.

ЧТО ПУБЛИКУЕТ: оригинальные научные статьи с результатами теоретических, методологических и практических исследований в ключевых 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 strategic 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; information 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。

сообщения; информационные и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:

- национальные и региональные стратегии;
- отраслевое, промышленное и корпоративное стратегирование;
- использование экономико-математических методов в процессе стратегирования;
- оценка общественной и экономической эффективности стратегии;
- стратегирование человеческого потенциала;
- инновационные стратегии развития;
- стратегирование в чрезвычайные периоды;
- стратегирование креативных индустрий экономики.

TOPICS:

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

АУДИТОРИЯ: стратегические лидеры, высший и средний управленческий персонал, ученые, инженеры, экономисты и практики всех отраслей производства, его цифровизации, технологической роботизации и других инновационных преобразований, ориентированных на повышение всех аспектов качества жизни: материальных, интеллектуальных, эмоциональных.

TARGET AUDIENCE:

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

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；

• 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 4
VOLUME 4

Свидетельство о регистрации: ПИ № ФС 77-80347
выдано Роскомнадзор.

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)58-81-19; 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 включен в список, признанных для цитирования
в МГУ имени М.В. Ломоносова.

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: Захарина Ф. И. (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 Communi-
cations, 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: Zakharina F. I. (Russ.),
Rabkina N. V. (Eng.), Yu Aihua (Chin.).
Layout and design: Volkova E. V.

16+

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

Дата выхода в свет 11.11.2024.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 16,97. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор



Бахтизин А. Р.
Albert R. Bakhtizin
阿尔伯特·拉乌夫维奇
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)

Заместитель главного редактора



Новикова И. В.
Irina V. Novikova
伊琳娜·维克多罗夫娜
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学院战略研究中心主任研究员 (莫斯科市, 俄罗斯)

Члены редакционной коллегии



Алимурадов М. К.
Murad K. Alimuradov
穆拉德·卡米洛维奇
阿里穆拉多夫

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
伊琳娜·加列夫娜
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)



Бодрунов С. Д.
Sergei D. Bodrunov
谢尔盖·德米特里耶维奇
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·阿纳托利耶维奇
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·米哈伊洛维奇
达利金

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·马克西莫维奇
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
玛丽亚·根纳季耶夫娜
列乌霍娃

Канд. ист. наук, доцент, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодёжной 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 or 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
弗拉基米尔·斯特凡诺维奇
利特维年科

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·列昂尼多维奇
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、数理科学博士、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）



Окреплов В. В.
Vladimir V. Okrepilov
弗拉基米尔·瓦连京诺维奇
奥克雷皮洛夫

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
埃琳娜·阿列克谢耶夫娜
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）



Просков А. Ю.
Aleksandr Yu. Prosekov
亚历山大·尤里耶维奇
普罗塞科夫

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
斯韦特兰娜·尼古拉耶夫娜
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）



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

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）



Сердюк И. В.
Ilya V. Seredyuk
伊利亚·弗拉基米罗维奇
谢列秋克

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）



Фадеев А. М.
Aleksey M. Fadeev
阿列克谢·米哈伊洛维奇
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科研员、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·谢尔盖耶夫娜
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科研员（莫斯科市，俄罗斯）



Цвилев С. Е.
Sergey E. Tsivilev
谢尔盖·叶夫根尼耶维奇
齐维列夫

Министр энергетики Российской Федерации,
Министерство энергетики РФ (Москва, Россия).

Minister of Energy of the Russian Federation,

Ministry of Energy of the Russian Federation (Moscow, Russia).

俄罗斯联邦能源部长（莫斯科市，俄罗斯）



Чхотуга И. З.
Irina Z. Chkhotua
伊洛娜·祖拉博芙娜
乔图阿

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）

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).



Шамахов В. А.
Vladimir A. Shamakhov
弗拉基米尔·亚历山德罗维奇
沙马霍夫

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）

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).



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

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）

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).



МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель международного редакционного совета



Квинт В. Л.
Vladimir L. Kvint
弗拉基米尔·利沃维奇
昆特

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。

Члены международного редакционного совета



Акаев А. А.
Askar A. Akaev
阿斯卡尔·阿卡耶维奇
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）



He Yungyou
Yongyou Nie
永有聂

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）



Сапир Жак
Jacques Sapir
雅克·萨皮尔

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)



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)



Шолте Ян Аарт
Jan Aart Scholte
扬·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)



Московскому государственному университету имени М. В. Ломоносова – 270 лет!

270 лет назад, в январе 1755 года, императрица и самодержица Всероссийская Елизавета Петровна издала указ о создании первого в России Московского университета. С тех пор Московский университет стал центром мировой науки, местом деятельности выдающихся ученых, притяжением для молодых талантов и колыбелью великих научных открытий. Россия трудно представима без Московского университета. В его стенах получили образование и сформировались величайшие умы человечества: Михаил Ломоносов, Дмитрий Менделеев, Николай Лобачевский и первый российский лауреат Нобелевской премии Иван Павлов. В Московском университете были основаны и развиваются многие новые науки и научные направления, которые значительно улучшают качество жизни людей на планете.

В современной России Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова прогрессирует и занимает всё более высокие рейтинги в международных классификациях под лидерством выдающегося ученого и деятеля высшего образования академика Виктора Антоновича Садовниченко. Именно благодаря его усилиям и поддержке Ученого совета МГУ в соответствии с представлением академика, директора Московской школы экономики МГУ и, в то время, вице-президента Российской академии наук Александра Дмитриевича Некипелова в 2007 г. была создана первая и долгое время единственная в России кафедра финансовой стратегии. Развитие кафедры и укрепление её профессорско-преподавательского состава позволило преобразовать её в кафедру экономической и финансовой стратегии.

В рамках утвержденной магистерской программы на кафедре предлагаются 38 авторских дисциплин, посвященных теории стратегии и методологии стратегирования. Для практической реализации достижений ученых кафедры, в 2010 г. по решению Ученого совета и ректора МГУ был создан Центр стратегических исследований в структуре Института математических исследований сложных систем МГУ. Теория стратегии и методология стратегирования, которые преподаются и осуществляются в этих организационных единицах МГУ, были удостоены высшей награды Московского университета – Премии имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени в 2018 г. В 2020 г., впервые за тридцать лет присуждения Ученым советом МГУ премии имени И. И. Шувалова молодым ученым за фундаментальные разработки, была отмечена научная работа экономиста – профессора кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ и ведущего научного сотрудника Центра И. В. Новиковой на тему «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике». Научные исследования сотрудников кафедры и центра неоднократно получали разнообразные национальные, региональные и отраслевые государственные, правительственные и научные награды как в России, так и за её пределами.

С учетом междисциплинарного характера теории стратегии и методологии стратегирования, данная область была выделена как одно из ключевых направлений научной деятельности в МГУ. В соответствии с проектом «Вернадский», который направлен на укрепление роли МГУ в научно-технологическом и социально-экономическом развитии регионов, опыт кафедры по преподаванию теории стратегии и методологии стратегирования был успешно интегрирован в деятельность нескольких университетов как в России, так и за границей. Например, в Кемеровском государственном университете на протяжении пяти лет успешно работает кафедра стратегии регионального и отраслевого развития. Аналогичные кафедры были созданы в Университете науки и технологии МИСИС (Москва), в Национальном университете Узбекистана имени Мирзо Улугбека (Ташкент) и в Навоийском государственном горно-технологическом университете.

Ученые-стратеги МГУ придают огромное значение формированию стратегического мышления у школьников и студентов средних учебных заведений, которые станут будущими абитуриентами университетов. В этой связи активно развивается международное движение Школ юных стратегов. К концу 2024 года проект будет реализован в 38 средних и средне-специальных учебных заведениях России, Белоруссии и Узбекистана. Научные достижения школы стратегирования МГУ публикуются в специализированном научном журнале «Стратегирование: теория и практика», а также в таких изданиях, как «Экономика промышленности», «Экономика и математические методы» и других.

Результаты исследований ученых кафедры и центра публикуются в сериях книг, таких как «Библиотека стратега», «Библиотека стратегии Дальнего Востока России» и «Библиотека стратегии Кузбасса». На протяжении восьми лет кафедра вместе с учеными из других университетов России и Китая организует конкурсы «Инновационные стратегии России» и «Взаимосвязь экономики и стратегии», а также проводит Международную научно-практическую конференцию «Теория и практика стратегирования», материалы которой издаются в серии книг «Экономическая и финансовая стратегия».

По инициативе ректора МГУ в честь значимого 270-летнего юбилея университета была выпущена серия «Классический университетский учебник». Мы гордимся тем, что по решению Ученого совета в этой серии опубликован первый в мире учебник для высших учебных заведений «Экономическая и финансовая стратегия».

Все участники школы стратегирования из России и других стран поздравляют студентов, аспирантов, выпускников, преподавателей, профессоров и ученых Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова с замечательным юбилеем – 270-летием со дня его основания!

Желаем всем крепкого здоровья, счастья, а также новых выдающихся стратегических успехов и достижений!

*Заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики
МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований
Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова,
председатель международного редакционного совета журнала
«Стратегирование: теория и практика»
Владимир Львович Квинт*



Дорогие коллеги!

Дирекция и коллектив ученых Центрального экономико-математического института Российской академии наук с глубоким уважением поздравляет с Юбилеем студентов, аспирантов, преподавателей, сотрудников, каждого в отдельности и всех вместе, когда Вы сливаетесь в большое социальное понятие – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова!

МГУ – один из старейших, широко известных и наиболее авторитетных образовательных и научных центров страны, с богатой историей и огромными возможностями. С его деятельностью связаны многие события и достижения в жизни нашего государства в разные периоды его истории. За весь период своего функционирования Университет был и остается арсеналом подготовки отечественных высококвалифицированных кадров, кладезем идей фундаментальной и прикладной российской науки. Соединение теоретических и экспериментальных исследований, выполняемых Университетом, позволяет полученным результатам быть масштабными и одновременно глубоко обоснованными. Это дает коллективу ученых МГУ возможность быть всегда на шаг впереди других. Заняв позиции лидера отечественных образования и науки, МГУ сумел реализоваться в полной мере во множестве областей. Работы ученых университета внесли огромный вклад в развитие и решение многих проблем отечественного и международного уровня в области освоения космоса, обороны и экономики страны, подготовки высококвалифицированных научных кадров. Университет славится своими выпускниками, которые участвовали во всех значимых для СССР и России проектах. Ретроспектива творчества МГУ указывает на неисчерпаемость научной энергии его постоянно обновляющегося коллектива студентов, аспирантов и преподавателей за счет талантливой российской молодежи, на их внутренний огонь, который не могут загасить никакие перипетии и катаклизмы нашей современной жизни.

МГУ имени М. В. Ломоносова с удовольствием и пользой для себя посещают ведущие ученые мирового уровня, а его специалистов готовы видеть у себя известные научные зарубежные центры. Труды ученых МГУ в числе, наиболее востребованных и цитируемых. Центральный экономико-математический институт РАН с самых первых дней своего создания (1963 г.) ощущал помощь и поддержку со стороны Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. В это же время на его экономическом факультете уже проводилось преподавание математических дисциплин, ориентированных на их применение в решении экономических задач, а в 1964 г., по инициативе академика В. С. Немчинова, была создана Кафедра математических методов анализа экономики и введена новая специальность «Экономическая кибернетика». С того времени МГУ и ЦЭМИ успешно сотрудничают в деле подготовки кадров и научных исследований. С кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ поддерживается тесное сотрудничество. Идеи, выдвинутые ее руководителем, академиком Владимиром Львовичем Квинтом, нашли практическое воплощение в разработке Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга до 2030 года. Данный документ был впоследствии признан федеральным Министерством регионального развития образцовым и пионерским для всей страны.

В свои 270 лет МГУ имени М. В. Ломоносова сохраняет юношеский задор, соединяя его с большим опытом и научной зрелостью. Впереди долгая жизнь, новые успехи, интересные и полезные дела. Ректорат очень грамотно реализует текущую повестку Университета.

Желаем всем крепкого здоровья, новых творческих успехов, большого человеческого счастья!

*Главный редактор журнала, директор ЦЭМИ РАН, член-корр. РАН Альберт Рауфович Бахтизин
Научный руководитель ЦЭМИ РАН, академик РАН Валерий Леонидович Макаров*

Уважаемый Виктор Антонович!

С искренними поздравлениями обращаюсь к Вам и к коллективу Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова по случаю 270-летия! За это время главное высшее учебное заведение нашей страны сделал значительный вклад в развитие отечественной науки и подготовил множество выдающихся ученых. Сегодня он продолжает способствовать научно-техническому прогрессу в России.

Мы гордимся тем, что имеем возможность сотрудничать с МГУ имени М. В. Ломоносова в рамках совместных проектов. Участие университета в нашем Научно-образовательном центре «Кузбасс – Донбасс» создает возможность для повышения уровня региональной науки.

Мы активно сотрудничаем в рамках консорциума «Вернадский – Кузбасс». В первый год реализации проекта более 500 кузбасских школьников стали участниками многопредметной школьной олимпиады «Ломоносов», междисциплинарной олимпиады имени В.И. Вернадского, «Турнира имени М. В. Ломоносова» и «Покори Воробьевы горы!». Ежегодно участниками инженерной, шахматной и математической профильных смен становятся сотни кузбасских школьников. Осуществляется взаимодействие кафедры геологии и географии КемГУ и кафедры геологии и геохимии горючих ископаемых геологического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова. В КемГУ открыта кафедра стратегии регионального и отраслевого развития.

Ведущие специалисты и ученые Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова внесли значительный вклад в разработку Стратегии социально-экономического развития Кузбасса на период до 2035 г. В создании этого важного документа принимали участие федеральные научно-исследовательские институты, представители научного сообщества, бизнеса и жители региона. Стратегия определяет основные направления долгосрочного развития и формирует новые исследовательские приоритеты, что позволяет эффективно реагировать на геополитические, экономические и научно-технологические вызовы.

Выражаю благодарность всему коллективу Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова за преданность своему делу и способность нестандартно мыслить. Желаю крепкого здоровья, оптимизма, вдохновения и успехов в реализации новых идей!

*С уважением и благодарностью,
губернатор Кузбасса Илья Владимирович Середюк*



Уважаемые коллеги, дорогие друзья!

От коллектива Кемеровского государственного университета и от себя лично от всей души поздравляю Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова с 270-летием!

Ценность любой организации – это люди, преданные своему делу и самоотверженно достигающие поставленных целей! Заслуги и авторитет Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова определяет коллектив единомышленников, которые своим плодотворным трудом создавали главный Университет страны, на который мы всегда ровнялись и будем ровняться. Вы, содержательно-смысловый центр науки и образования не только для нашей страны, отдаваясь любимому делу, Вы создали образ Российского университета, который узнаваем теперь во всем мире.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова является основоположником знаний, которые многие ученые во всем мире, ваши выпускники, воплотили в жизнь.

Среди выпускников Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова можно встретить лауреатов Нобелевской премии, президентов стран, всемирно известных писателей и поэтов, а также выдающихся экономистов и журналистов. Не существует такой области науки, где бы авторитетные лидеры мнений не были выпускниками МГУ. Математик П. Л. Чебышев, российский историк В. О. Ключевский, теоретик физики И. Е. Тамм, хирург Н. В. Склифосовский и множество других выдающихся ученых нашей страны считают своим альма-матер Московский университет. Все они основали школы, продолжатели которых воплощают их наследие в современности. Именно эта преемственность, сохранявшаяся на протяжении многих лет, делает МГУ уникальным и неуязвимым среди учебных заведений России.

Современные междисциплинарные проекты университета, направленные на решение актуальных задач как в стране, так и в мире, сохраняют его актуальность несмотря на двухсотлетнюю историю. И хотя нам бы хотелось, чтобы выпускники местных школ выбирали Кузбасские вузы, мы искренне гордимся тем, когда наши ребята становятся студентами факультетов МГУ.

Мы с огромным уважением относимся к труду ученых и сотрудников вашего Университета. Мы верим в то, что для достижения больших результатов на благо нашей страны у вас есть все необходимое!

Желаю университету дальнейшего развития, процветания и финансовой устойчивости! Всему коллективу МГУ желаю крепкого здоровья и благополучия, семейного уюта и гармонии, а в работе неиссякаемого энтузиазма и вдохновения для новых свершений!

*С уважением, ректор КемГУ, член-корр. РАН,
профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ,
Лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники,
Александр Юрьевич Просеков*



НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 303.4(714.28)

Стратегический потенциал создания открытых диффузных агломераций региона и особенности их стратегирования

И. В. Середюк

Администрация Правительства Кемеровской области – Кузбасса, Кемерово, Россия

seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

Аннотация: Агломерации активно используются во всем мире и в России как современная прогрессивная форма пространственной организации экономики, системы расселения. Тем не менее, традиционные методы формирования агломераций не полностью соответствуют ряду принципов, стратегическим законам и правилам стратегического мышления. В исследовании обосновывается создание нового типа агломераций – открытой диффузной агломерации, доказываемое соответствие такого подхода общей теории стратегии и методологии стратегирования, в частности, его инновационность, асимметричность, возможность опережения конкурентов по фактору времени. Методологической основой работы является системно-структурный подход, общая теория стратегии и методология стратегирования В. Л. Квинта, теории дирижизма и пространственной диффузии инноваций. Открытость агломерации нового типа предполагает включение в ее состав всех населенных пунктов региона или значительной их части, в результате чего территория субъекта Российской Федерации будет интегрирована в одну или несколько агломераций. В отличие от существующих подходов, это дает возможность подключить к возможностям агломерации все муниципальные образования и предотвратить дальнейший рост пространственного неравенства. Наряду с этим, становятся более упорядоченными процессы стратегического и тактического управления, регулирования процессов расселения, миграции, развития жилищного строительства и инфраструктуры. Диффузный характер агломерации означает использование механизмов активного внутреннего взаимодействия для распространения положительных импульсов роста от центров к периферии (диффузия инноваций, диффузия спроса, диффузия предпринимательской активности). Определены и обоснованы особенности стратегирования открытой диффузной агломерации, включая отдельный этап принципиальной оценки возможностей их создания, использование результатов анализа ценностей и интересов при выборе релевантного набора прогнозов для сканирования окон возможностей внешней среды.

Ключевые слова: теория стратегии, методология стратегирования, стратегические приоритеты, открытая диффузная агломерация, региональная экономика, центры роста, сложность системы, структура системы

Цитирование: Середюк И. В. Стратегический потенциал создания открытых диффузных агломераций региона и особенности их стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 420–437. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-420-437>

Поступила в редакцию 23.09.2024. Прошла рецензирование 23.10.2024. Принята к печати 29.10.2024.

original article

Open Diffuse Regional Agglomerations: Strategic Potential and Strategizing

Ilya V. Seredyuk

Government of the Kemerovo Region – Kuzbass, Kemerovo, Russia

seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

Abstract: Agglomerations are an effective form of organizing economy and settling on the regional level. However, standard approaches to agglomeration development often fail to meet the principles and rules of strategizing. The article describes the open diffuse agglomeration as a new approach that complies with the general theory of strategy and methodology of strategizing: it is innovative, asymmetric, and competitive in terms of time factor. The research relied on the system-structural approach and the theories of dirigisme and spatial diffusion of innovations. The author appealed to the general theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint. An open agglomeration means that it covers all or most settlements in the region. As a result, the entire region is integrated into one or several agglomerations. This approach engages all municipalities into the agglomeration process, thus preventing spatial inequality. In addition, it structures the processes of strategic and tactical management, settling, migration, housing construction, and infrastructural development. A diffuse agglomeration means that it uses the mechanisms of active internal interaction to spread positive growth impulses from the center to the periphery, i.e., diffusion of innovations, demand, business activity, etc. The strategizing of an open diffuse agglomeration requires a preliminary assessment stage. The analysis of values and interests provides a relevant set of forecasts to scan the windows of opportunity of the external environment.

Keywords: strategy theory, strategizing methodology, strategic priorities, open diffuse agglomeration, regional economy, growth centers, system complexity, system structure

Citation: Seredyuk IV. Open Diffuse Regional Agglomerations: Strategic Potential and Strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):420–437. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-420-437>

Received 23 September 2024. Reviewed 23 October 2024. Accepted 29 October 2024.

创建区域开放式扩散集聚区的战略潜力及其战略化的特点

伊利亚·弗拉基米罗维奇·谢列秋克

克麦罗沃州-库兹巴斯政府行政当局，俄罗斯克麦罗沃

seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

摘要: 集聚区作为现代经济和居住系统空间组织的进步形式，在世界各地和俄罗斯都得到了积极的利用。然而，传统的集聚区形成方式并不完全符合战略思维的一些原则和战略规律。本研究论证了一种新型集聚区——开放式扩散集聚区的形成，证明了这种方法符合一般战略理论和战略化方法论，特别是其创新性、非对称性、以及在时间因素方面超越竞争对手的可能性。这项工作的方法论基础是系统结构方法、V. L. 昆特的一般战略理论和战略化方法论、创新的空间扩散理论。新型集聚区的开放性意味着将该地区的所有居民点或其中的很大一部分纳入其组成，从而将一个俄罗斯联邦主体的领土将纳入一个或多个集聚区。与现有方法不同，这样做可以将所有城市与集聚机会联系起来，防止空间不平等进一步扩大。与此同时，战略和战术管理、安置监管、移民、住房和基础设施发展的过程也变得更加合理。集聚的扩散性意味着要利用积极的内部互动机制，将积极的增长动力（创新的扩散、需求的扩散、创业活动的扩散）从中心向外围扩散。定义和论证了

开放式扩散集聚区战略化的特点，包括对其创建可能性进行原则性评估的单独阶段，在选择一组相关预测来扫描外部环境的机会窗口时利用价值和利益分析的结果。

关键词: 战略理论、战略化方法论、战略优先事项、开放式扩散集聚、区域经济、增长中心、系统复杂性、系统结构。

接收稿件: 2024 年 9 月 23 日。审稿结束: 2024 年 10 月 23 日。接受印刷: 2024 年 10 月 29 日。

ВВЕДЕНИЕ

Успешное социально-экономическое развитие регионов России предполагает использование прогрессивных форм пространственной организации, среди которых видное место занимают агломерации. Они обладают широким кругом преимуществ, включая более продуктивное использование факторов производства, концентрация спроса и эффект масштаба, развитый рынок труда, высокая интенсивность контактов, деловых связей, благоприятствующая созданию инноваций. В современных условиях исключительную актуальность приобретает развитие и использование агломерационного потенциала для обеспечения технологического суверенитета страны, несырьевого неэнергетического экспорта. Как правило, наиболее современные высокотехнологичные отрасли и кластеры базируются именно на агломерации.

Поэтому в России на государственном уровне тематика развития агломераций справедливо рассматривается как крайне актуальная^{1,2}. Многие регионы страны рассматривают развитие агломераций в качестве важных для себя стратегических приоритетов и целей. В частности, «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года» устанавливает цель «достижение агломерационного стандарта качества жизни на большей части урбанизированной территории Кузбасса»³.

Вместе с тем, развитие агломераций как проявление усиления центростремительных сил, пространственной концентрации факторов производства имеет определенные ограничения и риски. Крайне нежелателен сценарий, когда одна или несколько крупных городских агломераций растут за счет привлечения ресурсов с периферии, что усиливает и без того высокую пространственную несбалансированность, а также осложняет контроль огромной территории страны. Однако со стратегической точки зрения еще более важно, что создание агломераций традиционного типа на сравнительно небольшой части общей территории региона является предсказуемым симметричным действием, которое нельзя отнести к прорывным стратегиям новых горизонтов.

Необходимо разрабатывать новые подходы к созданию и стратегированию нестандартных инновационных типов агломераций, отвечающих таким правилам стратегического мышления В. Л. Квинта, как «Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии»⁴, «Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных»⁵. Поэтому целью исследования является разработка и обоснование подхода к стратегированию агломераций нового типа – открытых диффузных агломераций, учитывающего их отличительные черты.

¹ Официальный сайт Президента Российской Федерации. Совещание по вопросам социально-экономического развития агломерации Санкт-Петербурга. Президент в режиме видеоконференции провел совещание по вопросам социально-экономического развития агломерации Санкт-Петербурга. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/73329> (дата обращения 01.08.2024).

² Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. Города с населением 250 тысяч человек получили статус агломераций. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/goroda_s_naseleniem_250_tysyach_chelovek_poluchili_status_aglomeraciy.html (дата обращения 01.08.2024).

³ Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года. Утверждена Законом Кемеровской области – Кузбасса от 23 декабря 2020 г. №163-ОЗ. URL: [https://ako.ru/upload/medialibrary/4a4/163-%D0%9E%D0%97%20\(1\).pdf](https://ako.ru/upload/medialibrary/4a4/163-%D0%9E%D0%97%20(1).pdf) (дата обращения 01.08.2024).

⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: КемГУ, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

⁵ Там же.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами исследований являются традиционные и инновационные подходы к созданию агломераций, их соответствие общей теории стратегии, методологии стратегирования, а также структура, форма реализации, особенности стратегирования агломераций нового типа – открытых диффузных. Методология исследования включает общенаучный системно-структурный подход, общую теорию стратегии и методологию стратегирования В. Л. Квинта, теорию экономического дирижизма на уровне региона, теорию пространственной диффузии инноваций.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В настоящее время со стратегической точки зрения можно констатировать наличие главного противоречия развития агломераций. С одной стороны, агломерации являются важнейшим и во многом безальтернативным способом организации экономической деятельности, системы расселения. Не используя их, чрезвычайно сложно решать стратегические задачи социально-экономического развития региона. Действительно, зарубежный и отечественный опыт свидетельствует о широчайшем распространении агломераций, которые используются как один из наиболее типичных способов ускорения экономического роста за счет более эффективного использования факторов производства.

Достаточно вспомнить, в частности, положения Доклада о мировом развитии 2009 «Новый взгляд на экономическую географию», где исключитель-

ное внимание уделено агломерациям, урбанизации, плотности населения⁶. В более новом мета-обзоре Всемирного банка 2021 г. демонстрируется связь производительности с размерами городов, причем агломерационный фактор называется более значимым для развивающихся стран/стран с низким уровнем дохода⁷. В нашей стране создание агломераций заявлено как один из приоритетов пространственного развития на федеральном уровне и представлено в стратегиях большей части субъектов РФ⁸.

С другой стороны, все сказанное убедительно демонстрирует, что агломерации создаются, функционируют повсеместно, это весьма распространенный институт. Поэтому формирование «стандартных», традиционных агломераций, отвечающих классическим признакам (тесная территориальная близость, маятниковые связи и т. п.) не соответствует ряду законов и правил стратегии, усложняет реализацию стратегии новых горизонтов. Однако именно такой стандартный подход используют большинство субъектов РФ.

Они включают в состав агломераций лишь исторически сложившиеся, тесно взаимосвязанные на момент юридического признания скопления населенных пунктов⁹. На взгляд автора, создание агломерации в рамках стандартного ее понимания и управленческих подходов в настоящее время может рассматриваться как предсказуемая для конкурентов симметричная стратегия, в ряде случаев вынуждающая объект стратегирования повторять то, что уже было сделано другими значительно раньше (см. таблицу^{10,11,12,13,14,15}).

⁶ Доклад о мировом развитии 2009. Новый взгляд на экономическую географию. М.: Весь мир, 2009. 410 с.

⁷ Grover A., Lall S., Timmis J. Agglomeration Economies in Developing Countries: A Meta-Analysis (English). Policy Research working paper, no. WPS 9730 Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/7497212626709072349/Agglomeration-Economies-in-Developing-Countries-A-Meta-Analysis>

⁸ Савельева Н. К., Созинова А. А., Макарова Т. В., Шпенглер А. В., Бармина Е. А. Нормативно-правовые проблемы регулирования создания и деятельности агломераций на региональном уровне // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 3. С. 738–739. <https://doi.org/10.18334/erpp.13.3.117394>

⁹ Середюк И. В., Корчагина И. В. Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 379–392. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>

¹⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. С. 20.

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: КемГУ, 2022. 170 с.

¹² Там же.

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

Таблица 1. Оценка соответствия формирования агломераций традиционного типа положениям теории стратегии и методологии стратегирования

Table 1. Standard agglomerations vs. strategy theory and strategizing methodology: conformity assessment

Положения теории стратегии, методологии стратегирования	Интерпретация в контексте создания агломераций традиционного типа
Стратегия ориентирована на повышение качества жизни, а также создание условий для свободного выбора	Принципиально агломерация обеспечивает как лучшее качество жизни, так и самый широкий спектр возможностей стратегического выбора вариантов, образов, проектов будущего для людей и организаций. Трудным является реализация этого потенциала на практике
Закон экономии времени: «первыми занимать перспективные ниши... первыми использовать инновации»	Агломерации достаточно давно существуют в России и за рубежом, поэтому простое создание аналогичных объектов не соответствует закону экономии времени. Требуется инновационные подходы к построению агломераций, которые не используют конкуренты
Закон обеспеченности стратегических приоритетов конкурентными преимуществами	Использование агломерации как одного из треков или приоритетов стратегического развития предполагает использование базиса сложившихся конкурентных преимуществ, которые доступны не для всех регионов. Кроме того, перманентный рост агломераций на глобальном и национальном уровнях может функционировать как система с положительной обратной связью, что крайне затрудняет непосредственное вступление в конкурентную борьбу со сложившимися лидерами, доминирующими в экономическом пространстве
«В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл», «В стратегии мнение большинства обычно ошибочно», «В стратегии настоящее – это уже прошлое», «Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления»	Создание агломераций на основе стандартных подходов с опорой на «здравый смысл» и мнение большинства, так, как это делает большинство конкурентов, стратегически проигрышно. Новые же, прорывные, нетривиальные подходы к развитию агломераций могут (и даже должны) встретить определенное непонимание и сопротивление
«Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии», «Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных»	В силу широкого распространения агломераций в разных странах, регионах, воспроизводство стандартных подходов к их созданию без применения каких-либо стратегически значимых инноваций будет легко предсказуемым, симметричным действием, к тому же требующим значительных ресурсов. Это не позволяет рассчитывать на стратегический успех и выигрыш в конкурентной борьбе
«Поддержка стратегически значимых инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества»	С одной стороны, агломерации выступают пространственным базисом инновационных систем, здесь создается и внедряется большая часть новшеств. Это определяет их стратегическое значение. С другой стороны, правило требует уже при создании, развитии самих агломераций использовать организационные, управленческие и иные инновации, отличные от методов и технологий, которые применяют конкуренты

Как видно из данных таблицы, критический анализ феномена агломераций традиционного типа через призму законов и правил стратегии В. Л. Квинта демонстрирует их неполное соответствие многим базовым положениям теории стратегии и методологии стратегирования. Стандартный подход к созданию агломераций не является ни асимметричным, неожиданным для конкурентов, ни инновационным, а также не позволяет действовать максимально быстро. Он ориентирован на прошлое, а не на будущее, поскольку отражает исторически сложившуюся ситуацию, а не прорывные перспективные решения, видение стратегом принципиально новой перспективы. Вместе с тем, формирование агломераций в большинстве регионов России достаточно настойчиво мотивируется как содержательными соображениями, доказательными научными данными, так и положениями документов стратегического планирования федерального уровня¹⁶. Таким образом, следует констатировать наличие объективного диалектического противоречия между необходимостью создания, формирования, развития агломераций в регионах России и несоответствием стандартных подходов требованиям теории стратегии, методологии стратегирования.

В соответствии с положениями диалектики Г. Гегеля, немаловажной для стратегической мысли, объективные противоречия служат источником развития, прогрессивных изменений: «противоречие же есть корень всякого движения и жизни; лишь поскольку нечто имеет в самом себе противоречие, оно движется, имеет побуждение и деятельно»¹⁷. Отсюда следует, что противоречие между необходимостью создания, развития агломераций и их ограниченным стратегическим потенциалом должно ориентировать на разработку альтернативных, новых, инновационных подходов к развитию данных объектов. Поэтому в исследо-

вании разрабатывается и обосновывается новый подход к созданию нового типа агломераций – открытых диффузных, который отличается рядом особенностей инновационного характера, позволяющих реализовать требования теории стратегии, методологии стратегирования.

Первое отличие авторского подхода от существующего – это открытость агломерации. Многозначные понятия «открытый», «открытость» в самом общем смысле характеризуют готовность, способность, мотивацию социально-экономической системы раскрывать информацию, сотрудничать с внешними партнерами, снижать барьеры взаимодействия, обмениваться и делиться ресурсами¹⁸. На наш взгляд, представление об открытости крупных социально-экономических систем должно включать готовность, заинтересованность во включении новых субъектов непосредственно в свой состав или же самую широкую коллаборацию. Г. Чесбро была разработана теория открытых инноваций, согласно которой технологические прорывы возможны только на основе объединения возможностей значительного числа субъектов, заинтересованных в активном взаимодействии¹⁹. Иными словами, единственная компания, даже крупная, не может в современном мире реализовать базисную инновацию исключительно собственными силами, необходимо привлечение партнеров.

Применительно к агломерациям, открытость означает возможность, готовность к включению в ее состав всех населенных пунктов региона или значительной их части. В данном случае одна или несколько агломераций охватит практически всю территорию субъекта РФ, в отличие от стандартного для теории и практики подхода с объединением весьма ограниченного круга муниципальных образований на основе стандартных критериев. Например, «Стратегия пространственного развития

¹⁶ Постановление Правительства Российской Федерации от 31.05.2022 № 996 «Об утверждении Правил согласования, утверждения и мониторинга реализации долгосрочных планов социально-экономического развития крупных и крупнейших городских агломераций». URL: https://economy.gov.ru/material/file/4db3e4cee2996b6fd7a8ba624c377de4/996_31052022.pdf (дата обращения 01.07.2024).

¹⁷ Гегель Г. В. Ф. Наука логики. СПб.: Наука, 1997. 800 с.

¹⁸ Schlagwein D., Conboy K., Feller J., Leimeister J.M., Morgan, L. "Openness" with and without Information Technology: a Framework and a Brief History // Journal of Information Technology. Vol. 32. № 4. P. 299–305. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0049-3>

¹⁹ Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 278 p.

Ижевской агломерации» предполагает включение в ее состав территорий, где проживает только 48 % населения Республики Удмуртия²⁰, для Саратовской агломерации соответствующий показатель составляет около 52 %²¹. В Свердловской области насчитывается более 90 муниципальных образований, тогда как в Екатеринбургскую агломерацию включено чуть более 10, в Новосибирской области в агломерацию входят менее 10 муниципалитетов при наличии 30 районов и 26 только городских округов²².

При создании агломераций их конкретные составы по муниципальным образованиям в настоящее время задаются административно, границы достаточно жестко фиксируются (в основном в соответствии с критериями, установленными Методическими рекомендациями по разработке долгосрочных планов социально-экономического развития крупных и крупнейших городских агломераций²³, хотя они имеют рекомендательный характер). Поэтому значительная или даже большая часть населения и территорий региона остается вне агломераций со всеми вытекающими последствиями. Тем самым, преимущества, позитивные эффекты, импульсы роста от агломерации не распространяются на весь регион, актуализируются риски эскалации уже и так высокого пространственного неравенства²⁴, обезлюживания и экономического опустынивания муниципальных образований за границами агломерационной системы. Л. А. Куранова приводит пример Республики Коми, где в течение 2015–2022 гг. численность населения более чем 50 населенных пунктов сократилась на 64 %. При этом свыше 70 % населения региона сконцентрировано в 10 городах²⁵.

В данной связи А. А. Киреев справедливо, на наш взгляд, отмечает, что «сверхконцентрация ресурсов и связей может привести к такой разнице потенциалов между урбанистическим центром и его окружением, которая превратит первый в своего рода «черную дыру»²⁶. Поскольку создаваемые агломерации чаще всего включают в себя административный центр субъекта РФ и близлежащие территории, то это усиливает центростремительный эффект, не компенсируемый, как показывает практика, центробежными импульсами роста. Кроме того, административное закрепление состава агломераций в соответствии с традиционными, стандартными критериями не в полной мере учитывает потребности и интересы населения, оставляет затруднительным вопрос о возможном пересмотре структуры единой созданной агломерационной образования. В данной ситуации, вероятнее всего, будет происходить дальнейшая интенсификация связей внутри агломерации, при их ослаблении с окружающей территорией. Агломерация может замкнуться на самой себе, что жестко закрепит пространственные диспропорции и даже усугубит их.

Поэтому следует подчеркнуть, что существующие подходы, нормативная база и практика формирования агломераций в России далеко не случайно маркированы дескриптором «долгосрочные планы» (социально-экономического развития). Здесь необходимо вспомнить, что долгосрочный план и стратегия – это совершенно не синонимичные понятия, отождествлять которые некорректно. Как указывает В. Л. Квинт, планирование предполагает разработку конкретных планов с разной степенью детализации в зависимости от выбранного временного

²⁰ Стратегия пространственного развития Ижевской агломерации. URL: <https://izhevsk2030.ru/> (дата обращения 01.07.2024).

²¹ Стратегия Саратовской агломерации. 2021→2030. URL: <https://xn----7sbabamcq2a1alxhweou9d2j.xn--p1ai/upload/iblock/918/aom1iyqyvjwltiqklg7utikynq00firs.pdf> (дата обращения 01.07.2024).

²² К вопросу о составе крупных и крупнейших городских агломераций Российской Федерации. URL: https://www.urbanomics.ru/sites/default/files/aglomeracii_-_ekspres-analiz.pdf (дата обращения 01.07.2024).

²³ Утв. Приказом Министерства экономического развития РФ от 26.09.2023 г. № 669.

²⁴ На стратегической сессии по новой концепции Стратегии пространственного развития Председатель Правительства РФ М. М. Мишустин подчеркнул, что одной из главных целей должно стать сокращение пространственного неравенства по уровню экономического и социального развития (Михаил Мишустин провел стратегическую сессию о пространственном развитии России. URL: <http://government.ru/news/51132/>).

²⁵ Куратова Л. А. Конфигурация цифрового пространства региона (на примере Республики Коми) // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. №1. С. 159–175. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.12>

²⁶ Киреев А. А. Агломерация как инструмент и проблема (заметки на полях «Стратегии пространственного развития РФ») // Регионалистика. 2020. Т. 7. №3. С. 71–78. <https://doi.org/10.14530/reg.2020.3.71>

горизонта, реализуется посредством проектов, а со стратегией связывается через институт целевых программ по реализации последней²⁷. Безусловно, встречается на практике разработка тактических, оперативных планов, часто не связанных со стратегией (например, по причине отсутствия таковой в принципе вследствие непонимания субъектом управления роли стратегии).

Поэтому предлагаемый в работе подход не отрицает важности и значимости существующих нормативных документов, практической деятельности по созданию агломераций в России, но имеет стратегический характер, направленный не на решение вопросов сегодняшнего дня, а на проектирование принципиально нового облика будущего. В отличие от планирования социально-экономического развития агломераций как таковых, в основном на уже генетически сложившемся пространственном базисе («от достигнутого»), он ориентирован на разработку новых моделей и структур данных объектов, отталкивающихся от определенного стратегического видения, которое должно «простирается гораздо дальше и глубже того, что очевидно каждому»²⁸.

В данном контексте открытость агломерации как ее распространение на территорию всего региона или 2–3 его крупных частей, во-первых, создает единство возможностей для всего населения, всех территорий, обеспечивает интегративность и связность системы расселения, экономического пространства. Это создает и/или усиливает конкурентные преимущества региона с точки зрения эффективности использования таких факторов производства, как труд, капитал и т. д.

Во-вторых, открытая агломерация напрямую обуславливает увеличение количества и повышение уровня разнообразных конкурентных преимуществ (существующих и потенциальных), поскольку вероятность этого растёт по мере повышения разнообразия внутри объекта управления. С точки зрения теории систем, сложность (количество элементов и связей между ними), положительно влияет на интегральные возможности какой-либо

системы. Следует отметить синергетический эффект ($2 + 2 > 4$), возникающий при успешном развитии систем с большим числом активных элементов. Муниципальные образования, которые в рамках стандартного подхода не включаются в состав агломераций, могут обладать какими-либо сильными сторонами, обогащающими совокупный потенциал региона. Кроме того, их преимущества могут комбинироваться с другими, что способствует повышению конкурентоспособности региона.

Далее, традиционные агломерации, в основном ограниченные несколькими крупными городами, часто сталкиваются со стратегическими ограничениями развития. Чрезмерная концентрация населения, капитала, предприятий, деловой активности приводит к замедлению роста вследствие высокой дороговизны факторов производства, дефицита площадок для реализации новых проектов, а также, в ряде случаев, ухудшения экологической обстановки, опасений быстрого распространения инфекций и т. п. Открытая агломерация нового типа позволит использовать потенциал большего числа населенных пунктов и территорий, рационально задействовать факторы производства с обоснованной минимизацией их физического перемещения в ограниченное число крупных центров.

В этой связи большой интерес представляет потенциал субурбанизации, рурбанизации когда население агломерации получает возможности выбирать лучшее место жительства на пригородных, сельских территориях, продолжая работать в крупнейших и крупных городах, в том числе в дистанционном или смешанном формате. Разумеется, эти процессы развиваются и вне всякой связи с формированием агломераций, поскольку заинтересованность значительной доли граждан России в индивидуальном жилье, возможностях проживания вне крупных городов, районов высотной застройки с их многочисленными недостатками, достаточно высока. Отечественные исследователи пишут о массовом переустройстве «советских» дачных участков в комфортабельные дома

²⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: КемГУ, 2022. 170 с.

²⁸ Там же.

для круглогодичного проживания, активном малоэтажном строительстве вблизи крупных городов, развитии сельских населенных пунктов пригородной зоны²⁹; предпочтении частных домовладений, избавленных от негативных условий мегаполисов³⁰.

Однако в рамках открытой агломерации значительно расширяются возможности рационализации, регулирования субурбанизации и других подобных процессов, с учетом, в том числе, их объективных недостатков. Если места проживания и трудовой деятельности (или ведения бизнеса) разделены в пространстве, то целесообразно осуществлять планирование, регулирование, контроль процессов расселения, строительства, миграции, решать транспортные вопросы на единой платформе агломерации. Это минимизирует конфликты, связанные с тем, что граждане могут зарабатывать деньги и платить налоги в одном муниципальном образовании, а потреблять социальные, коммунальные, иные общественные блага в совершенно другом.

К преимуществам открытой агломерации автор относит возможность реализации единого системного подхода к стратегическому развитию региона в целом с учетом положений стратегий вышестоящего уровня (федеральных, макрорегиональных, отраслевых) и обеспечения необходимого уровня сложности всей системы управления. В случае выделения из региона одной или нескольких сравнительно обособленных агломераций возникает не только вероятность конфликта интересов агломерационных центров и периферии, но также усложняется согласование, координация большого числа документов стратегического планирования различных уровней.

При наличии стратегии субъекта РФ, ряда корпоративных стратегий ведущих корпораций и естественно, документов стратегического планирования федерального уровня обособленное стратегирование стандартных агломераций как элементов региональной системы представляет определен-

ную содержательную и методическую трудность. Особенно усложняется подготовка стратегий значительного количества муниципальных образований с их ограниченными ресурсами и компетенциями при необходимости учета большого числа положений документов стратегического планирования более высокого уровня. Кроме того, при использовании стандартного подхода к созданию агломераций далеко не все муниципальные образования могут рассчитывать на включение в их состав как способ ускорения своего социально-экономического развития.

Если вся территория региона представляет собой одну или несколько агломераций, то их стратегии более гармонично раскрывают, детализируют целостную систему целевых установок, как для всей территории, так и для ее отдельных таксономических единиц (принцип «матрешки»). Муниципальные образования получают четкие непротиворечивые ориентиры для выбора собственных стратегических приоритетов, целей, исходя из гармонизированной региональной и агломерационной стратегии (стратегий).

Открытость агломерации непосредственно реализуется в форме предоставления возможностей, создания институциональных, правовых оснований для включения любого муниципального образования региона в состав той или иной агломерации. Каждый муниципалитет получает возможность включиться в агломерационную систему, получить стратегические преимущества, связанные с этим (открытость «на вход»). Далее по мере развития агломерации, изменения ее облика, особенностей взаимодействия муниципалитетов, трансформации экономической и демографической структур, конкретный состав может быть пересмотрен (открытость «на выход»). Возможно, что отдельные муниципальные образования все же не смогут стать полноценной частью крупной агломерации, но об этом можно будет судить в основном ретроспективно. Реальная возможность форми-

²⁹ Бреславский А. С. Какой может быть российская субурбанизация? // Мир России. 2016. № 1. С. 79–102.

³⁰ Процессы субурбанизации в России и в мире. Причины. Особенности / Гарнага А. Ф. [и др.] // Социология. 2020. № 6. С. 84–87. <https://www.elibrary.ru/VAZTXC>

рования целостной агломерации открытого типа будет зависеть в данном случае именно от качества разработки, реализации стратегии агломерации и конкретных муниципалитетов.

Открытый тип агломерации в авторской трактовке не предполагает игнорирования объективного феномена пространственного неравенства (которое в определенных пределах необходимо) и цели абсолютного регионального выравнивания. Открытая агломерация предполагает наличие достаточно сложной внутренней структуры, где в любом случае существуют пространственные точки концентрации экономической активности с определенной иерархией (экономические центры), а также линии, коридоры, обеспечивающие связность.

Поэтому второй отличительной особенностью авторского подхода является создание агломераций диффузного характера. Феномен диффузии отражает возможность и необходимость развития периферии агломерации, экономических центров более низкого уровня за счет распространения на них положительных импульсов, воздействий от центров более высокого уровня. Таким образом, в диффузной агломерации пространственное неравенство, неравномерность экономического развития разных ее частей не отрицается, а рассматривается как фактор стимулирования сравнительно «отстающих» элементов.

При разработке представления о диффузной агломерации автор опирался на две фундаментальные теории региональной экономики. Первая из них – это доктрина дирижизма, в рамках которой детально разработаны представления о центрах и осях регионального развития в условиях пространственной неоднородности, экономического неравенства разных элементов. Ф. Перру была обоснована концепция центров роста – городов, районов, где концентрируются высокотехнологичные передовые производства. Именно создание центров роста с участием государства, при использовании

практик индикативного планирования, по Ф. Перру, обеспечит максимальный результат с точки зрения регионального и национального развития³¹. Центрами роста очевидным образом выступают в первую очередь агломерации, обладающие конкурентными преимуществами для размещения производств с высокой добавленной стоимостью.

Ж. Будвиль доказывал, что экономическое развитие в принципе связано с ростом пространственного неравенства, гомогенным может быть лишь отсталое аграрное хозяйство. В его работах демонстрируется положительное влияние крупных центров, включая агломерационные, на прогресс всего региона. Оно коррелирует с плотностью, интенсивностью внутренних связей, взаимодействий центров между собой и с периферией³². Х. Ласуэн занимался вопросами взаимосвязи инновационных процессов с формированием центров роста, а также возможностями положительного влияния вторых на периферию³³. П. Потье обогатил доктрину дирижизма представлениями о наличии не только центров, но и осей роста (транспортных коридоров)³⁴.

Таким образом, структура экономического пространства региона охватывает ряд центров роста разного иерархического уровня с различной специализацией, функциями и связывающие их оси, коридоры. Лидирующие, наиболее важные центры роста первоначально, на определенном этапе развития, могут значительно отрываться от полупериферии, периферии, но затем распространяют на нее свое положительное влияние, что способствует сглаживанию неравенства и общему прогрессу. Вопросы распространения импульсов роста от экономических центров на остальную территорию стран, регионов детально анализируются в теории пространственной диффузии инноваций.

В модели «центр–периферия» Д. Фридмана рассматривается неоднородность экономического пространства, где присутствуют центры – места,

³¹ Perroux F. A New Concept of Development. Basic Tenets. London: Routledge, 1983. 244 p.

³² Boodeville J.-R. Polarization and urbanization (the Canadian and French examples) // *Économie appliquée*. 1975. Vol. 28. № 1. P. 215–241.

³³ Ласуэн Х. Урбанизация и экономическое развитие: временное взаимодействие между географическими и отраслевыми кластерами // *Пространственная экономика*. 2009. № 4. С. 106–125.

³⁴ Pottier P. Axes de communication et développement économique // *Revue économique*. 1963. Vol. 14. № 1. P. 58–132.

в которых практически монополюно возникают технические, управленческие, социальные и другие инновации. Это обусловлено агломерационными эффектами, концентрацией деловой активности и другими очевидными факторами. Центрам разного порядка противопоставляется периферия, отличающаяся сравнительной отсталостью, она выступает поставщиком ресурсов и адресатом новшеств, транслируемых со стороны первых. Периферия может быть неоднородной (дальней и ближней) в зависимости от интенсивности связей с центром. В ходе всей экономической жизни идет распространение (диффузия) новшеств от ведущих центров-лидеров в центры второго и последующих более низких порядков, затем на ближнюю и, возможно, дальнюю периферию. По Д. Фридману, это перманентный процесс, который обуславливает как общий экономический прогресс, так и сохранение пространственного неравенства³⁵.

Затем Т. Хагерстранд разработал детализированные модели распространения инноваций в пространстве с учетом таких факторов (кроме сугубо физического расстояния), как трансляционная способность центров, характер, интенсивность контактов центра и периферии, восприимчивость периферии, наличие барьеров диффузии, а также обучение инновациям, продвижение соответствующих идей³⁶. В отличие от модели Д. Фридмана, из построений Т. Хагерстранда можно вывести некоторые моменты, позволяющие сознательно регулировать процессы диффузии инноваций с целью сглаживания пространственно-экономического неравенства.

Исходя из ключевых положений дирижизма и пространственной диффузии инноваций, можно заключить, что создание стандартной агломерации, когда группа наиболее развитых центров в определенной степени дифференцируются от остальной территории, не благоприятствует распространению новшеств на периферию. Такая агломерация может генерировать инновации, но недостаточные количества и интенсивность связей осложняют их даль-

нейшую диффузию. В свою очередь, диффузная агломерация или агломерации, объединяя всю территорию региона вплоть до дальней периферии, создают благоприятные условия для распространения новшеств. В частности, это достигается за счет таких факторов, как:

- повышение частоты и интенсивности контактов между лицами, принимающими решения в разных населенных пунктах – центрах, полупериферии, периферии;
- формирование специальных институтов трансляции новшеств, позволяющих, в том числе, вести обучение, распространять информацию, продвигать инновационные идеи;
- развитие информационной инфраструктуры, усиливающей трансляционную способность центров агломерации.

Таким образом, интеграция периферии в единые агломерационные образования открытого диффузного типа будет благоприятствовать созданию условий для более быстрого интенсивного распространения новшеств во всем регионе. Агломерационный центр или центры должны «работать» как транслятор инноваций в пределах всего региона, а не только несколько обособленного урбанизированного кластера. Однако такой тип агломерации предполагает не только диффузию инноваций. Открытая диффузная агломерация призвана обеспечить распространение на периферию других типов импульсов роста. К ним предлагается отнести:

1. Диффузия спроса – активизация потребления товаров и других благ на периферии агломерации (например, рекреационных услуг, земли, местных продуктов и т. п.). Важным моментом стимулирования диффузии спроса является повышение уровня информированности о локальных возможностях внутри агломерации. Диффузия спроса достигается во многом на основе процессов субурбанизации, когда платежеспособные люди приобретают те или иные блага в малых населенных пунктах, где выбрали для себя место жительства. Вместе с тем, существенную роль играет рациональная

³⁵ Friedmann J. A general theory of polarized development. The Ford Foundation. Urban and regional advisory program in Chile. Santiago, 1967. 78 p.

³⁶ Hägerstrand T. Innovation diffusion as a spatial process. Chicago: University of Chicago Press, 1967. 334 p.

дифференциация спроса крупных бизнес-потребителей, находящихся в центрах агломерации.

2. Диффузия предпринимательской активности. Роль малого и среднего предпринимательства в экономическом развитии, особенно в создании рабочих мест, хорошо известна. Кроме того, малые и средние предприятия обладают высокой гибкостью, адаптивностью, скоростью принятия решений, быстро используют рыночные возможности. Поэтому их роль особенно велика для развития периферии, которая редко является территорией присутствия крупных ведущих компаний.

Вместе с тем, существуют эмпирические свидетельства роста пространственной концентрации малого и среднего предпринимательства в рамках крупных городских центров и прилегающих территорий. Например, в Кемеровской области – Кузбассе в 2020–2022 гг. наблюдалась концентрация малых и средних предприятий в гг. Кемерово, Новокузнецк, Кемеровском, Новокузнецком районах при оттоке с периферии³⁷. Это стимулирует дальнейший рост пространственного неравенства. Поэтому открытая диффузная агломерация должна создавать возможности для стимулирования предпринимательской активности на периферии.

Таким образом, открытая диффузная агломерация представляет собой новый тип агломерации, отличающийся объединением всей территории региона или нескольких его частей. С теоретических позиций можно возразить, что при таком подходе не все населенные пункты в полной мере отвечают строгим критериям агломерации. Но регион должен стремиться распространить агломерационные эффекты на всю территорию. Именно это может создать условия для опережения конкурентов, которые жестко зафиксировали границы исторически сложившихся у них агломераций в соответствии с традиционными подходами³⁸. Если ограничиваться констатацией факта сегодняшней недостаточ-

ной интенсивности связей внутри проектируемых открытых диффузных агломераций, то это не имеет отношения к опережающему мышлению стратега³⁹, в соответствии с которым настоящее – это уже прошлое⁴⁰. На рисунке 1 представлена структурно-логическая схема, иллюстрирующая особенности создания открытой диффузной агломерации.

Особенности стратегирования открытой диффузной агломерации. Фундаментальной основой разработки стратегии развития открытой диффузной агломерации являются общая теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, широко признанные в мировой науке, неоднократно зарекомендовавшие себя на практике. Однако при их применении нужно будет не только учесть требование соответствия стратегий субординированных подсистем целевым ориентирам более высоких иерархических уровней, но и отразить особенности такого объекта стратегирования, как диффузная открытая агломерация.

Как полагает автор, они могут и не получить тотально повсеместного распространения, поскольку территории многих регионов России настолько велики, что постановка вопроса об их полной интеграции в одну или 2–3 агломерации, возможно, не имеет практического смысла. Скорее, открытая диффузная агломерация будет ориентироваться на реализацию уже имеющихся преимуществ, таких как плотность населения, насыщенная городская сеть, транспортная связность. Поэтому на первом этапе составления стратегии должно найтись место определению принципиальной возможности создания таких агломераций (для чего требуется разработка специальной методики).

Далее, в стратегии открытой диффузной агломерации должно быть уделено особое внимание поиску и обоснованию стратегических приоритетов во взаимосвязи с конкурентными преимуществами, которые имеются на момент разработки или могут

³⁷ Рогова К. В., Сычева-Передеро О. В. Оценка внутрирегиональных сдвигов предпринимательской активности в условиях пандемических и геополитических изменений 2020–2022 гг. (на материалах Кемеровской области – Кузбасса) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8. №4. С. 507–521. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-4-507-521>

³⁸ Середюк И. В., Корчагина И. В. Агломерация как стратегический трек...

³⁹ Там же. С. 387.

⁴⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: КемГУ, 2022. 170 с.



Рис. 1. Структурно-логическая схема особенностей создания открытой диффузной агломерации

Fig. 1. Open diffuse agglomeration: structure and logic

быть созданы на последующих этапах реализации. Принципиально при определении стратегических приоритетов должны быть оценены, проанализированы следующие характерные для агломераций варианты развития:

- современная городская экономика третичного сектора со значительной долей креативных, творческих индустрий, а также отраслей, связанных

с развитием человеческого капитала и сферы услуг для бизнеса;

- высокотехнологичные производства по выпуску сложных физических товаров с большой долей добавленной стоимости (формирующие, в частности, потенциал технологического суверенитета, несырьевого неэнергетического экспорта в новой реальности);

– высокопродуктивные инновационные экосистемы, объединяющие индустриальных, академических партнеров, пояс технологических предпринимательских фирм, соответствующую инфраструктуру, которые обеспечивают генерацию и реализацию прорывных инноваций (такие инновации могут быть связаны с совершенно новыми для агломерации видами деятельности, либо продуктами, технологиями, в принципе неизвестными на момент разработки стратегии).

Учитывая роль интуиции в стратегии, сложность, стохастичность, ограниченную предсказуемость современного турбулентного мира, возможно обнаружение других вариантов, приоритетов стратегического развития диффузной открытой агломерации, которые еще не известны, не осознаны на данный момент. Важно использовать достижения современной футурологии и соответствующие технологии анализа, прогноза перспективного будущего, в частности, форсайт, предиктивную аналитику.

Потребуется обоснованный выбор спектра прогнозов, трендлеттеров, которые будут использоваться для анализа трендов, поиска стратегических возможностей во внешней среде. Это отдельная серьезная задача, поскольку применительно к стратегированию диффузной открытой агломерации явно недостаточно ограничиваться только прогнозами и трендами, связанными с текущими видами специализации, сложившимся обликом данного объекта.

Интересы и ценности стейкхолдеров, учитываемые при стратегировании агломерации, значительно более постоянны, стабильны по сравнению с быстро меняющимися турбулентными внешними трендами. Поэтому при анализе прогнозов, трендов важно искать стратегические окна возможностей для реализации потребностей, интересов, лежащих в основе мотивации к разработке и реализации определенной стратегии. Такая методическая «связка» позволит максимально продуктивно сканировать внешнюю среду. Поэтому для стратегирования открытых диффузных агломераций, учиты-

вая самостоятельную задачу выбора релевантных прогнозов и трендлеттеров, целесообразно уже на начальном этапе иметь определенное представление об интересах и ценностях. Соответствующая аналитическая работа выносится вперед из анализа внутренней среды объекта в целом, выполняемого строго после изучения внешних возможностей и угроз, как это предписывает OTSW-анализ⁴¹.

К особенностям разработки и практической реализации стратегии открытой диффузной агломерации следует отнести необходимость конструирования некоторых оригинальных механизмов управления, поскольку сравнительно новый объект стратегирования и управления требует их использования (разумеется, наряду с зарекомендовавшими себя стандартными механизмами, методами). Обобщенная схема, отражающая особенности разработки стратегии открытой диффузной агломерации представлена на рисунке 2.

Как видно из данных рисунка 2, последовательность этапов разработки стратегии открытой диффузной агломерации следует требованиям общей теории стратегии, методологии стратегирования, при этом они детализируются и дифференцируются с учетом специфики объекта.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что существует объективное противоречие между задачами создания агломераций в современной России и требованиями теории стратегии, методологии стратегирования по использованию инновационных, асимметричных стратегических решений с опережением конкурентов по фактору времени. Простое воспроизводство давно используемых стандартных подходов не позволяет рассчитывать на стратегический успех, поэтому в работе предложено и обосновано создание открытых диффузных агломераций. В данном случае одна или несколько агломераций полностью охватывают территорию региона, каждый населенный пункт получает возможность войти в их состав.

⁴¹ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>



Рис. 2. Схема разработки стратегии открытой диффузной агломерации

Fig. 2. Open diffuse agglomeration: strategizing scheme

Открытость обеспечивает подключение всех муниципальных образований к возможностям, положительным эффектам агломерации, позволяет снизить риск эскалации пространственного неравенства, ведет к усложнению объекта стратегирования как системы, что увеличивает конкурентные преимущества. Процессы внутренней динамики открытой агломерации (в сфере миграции, строительства, инфраструктуры) регулируются на единой платформе, а возможности периферии используются для избегания «перегрузки» центров. С управленческой точки зрения становится более логичной, четкой связь иерархически упорядоченных стратегий субъекта РФ, агломераций, муниципальных образований. При этом объективное пространственное неравенство, неоднородность диффузной агломерации используются

для стимулирования полупериферии, периферии, поскольку появляется возможность значительной интенсификации, активизации соответствующих каналов коммуникации, усиления роли центров как трансляторов и ретрансляторов новшеств. Все это способствует диффузии инноваций, спроса, предпринимательской активности.

Открытые диффузные агломерации являются сравнительно новым объектом стратегирования, управления, поэтому идентифицированы некоторые особенности разработки их стратегий на основе теоретических и методологических подходов В. Л. Квинта. Принятие самого решения об их создании должно опираться на результаты специального количественного анализа, обосновывающего принципиальную возможность реализовать требований открытого и диффузного

характера. Перед этапом выбора и анализа релевантных прогнозов, трендлеттеров необходимо иметь представление об интересах и ценностях заинтересованных сторон, чтобы рассматривать внешнюю среду именно с этих позиций. Требуется сканирование максимально широкого спектра

возможностей, не ограничиваясь теми, которые связаны с существующим состоянием агломераций. Реализация стратегии открытой диффузной агломерации потребует определенной модификации, доработки механизмов управления, системы оценочных индикаторов.

ЛИТЕРАТУРА

- Бреславский А. С. Какой может быть российская субурбанизация? // Мир России. 2016. Т. 25. № 1. С. 79–102.
- Гегель Г. В. Ф. Наука логики. СПб.: Наука, 1997. 800 с.
- Доклад о мировом развитии 2009. Новый взгляд на экономическую географию. М.: Весь мир, 2009. 410 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Киреев А. А. Агломерация как инструмент и проблема (заметки на полях «Стратегии пространственного развития РФ») // Регионалистика. 2020. Т. 7. № 3. С. 71–78. <https://doi.org/10.14530/reg.2020.3.71>
- Куратова Л. А. Конфигурация цифрового пространства региона (на примере Республики Коми) // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 159–175. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.12>; <https://www.elibrary.ru/RYRWAR>
- Ласуэн Х. Урбанизация и экономическое развитие: временное взаимодействие между географическими и отраслевыми кластерами // Пространственная экономика. 2009. № 4. С. 106–125.
- Нормативно-правовые проблемы регулирования создания и деятельности агломераций на региональном уровне / Н. К. Савельева [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 3. С. 733–746. <https://doi.org/10.18334/epp.13.3.117394>
- Процессы субурбанизации в России и в мире. Причины. Особенности / Гарнага А. Ф. [и др.] // Социология. 2020. № 6. С. 84–87. <https://www.elibrary.ru/VAZTXC>
- Рогова К. В., Сычева-Передеро О. В. Оценка внутрирегиональных сдвигов предпринимательской активности в условиях пандемических и геополитических изменений 2020–2022 гг. (на материалах Кемеровской области – Кузбасса) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8. № 4. С. 507–521. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-4-507-521>
- Середюк И. В., Корчагина И. В. Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 379–392. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>
- Boodeville J-R. Polarization and Urbanization (the Canadian and French examples) // *Économie Appliquée*. 1975. Vol. 28. №. 1. P. 215–241. <https://doi.org/10.3406/ecoap.1975.3014>

- Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 278 p.
- Friedmann J. A general theory of polarized development. The Ford Foundation. Urban and regional advisory program in Chile. Santiago, 1967. 78 p.
- Hägerstrand T. *Innovation diffusion as a spatial process*. Chicago: University of Chicago Press, 1967. 334 p.
- Perroux F. *A New Concept of Development. Basic Tenets*. London: Routledge, 1983. 244 p.
- Pottier P. Axes de communication et développement économique // *Revue économique*. 1963. Vol. 14. №. 1. P. 58–132.
- Schlagwein D., Conboy K., Feller J., Leimeister J.M., Morgan L. “Openness” with and without Information Technology: a Framework and a Brief History // *Journal of Information Technology*. 2017. Vol. 32. N. 4. P. 297–305. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0049-3>

REFERENCES

- Breslavsky AS. Possible Modes of Suburbanization in Russia. *Mir Rossii*. 2016;25(1):79–102. (In Russ.)
- Gegel GVF. *Science of Logic*. St. Petersburg: Nauka, 1997. 800 p. (In Russ.)
- World Development Report 2009. *Reshaping economic geography*. Moscow: Ves’ Mir; 2009. 410 p.
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. 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 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical Basis and Methodology of Strategizing of The Private and Public Sectors of The Kuzbass Region as A Medial Subsystem of The National Economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kireev AA. Agglomeration as a Tool and a Problem (Notes on the Margins of “Spatial Development Strategy of the Russian Federation”). *Regionalistica*. 2020;7(3):71–78. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/reg.2020.3.7>
- Kuratova LA. Configuration of the regional digital space (the case of the Komi Republic). *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2023;(1):159–175. (In Russ.) <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.12>; <https://www.elibrary.ru/RYRWAR>
- Lasuen JR. Urbanisation and Development – the Temporal Interaction between Geographical and Sectoral Clusters. *Spatial Economics*. 2009;(4):106–125. (In Russ.)
- Saveleva NK, Sozinova AA, Makarova TV, Shpengler AV, Barmina EA. Normative and legal problems of regulating the agglomeration creation and activity at the regional level. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(3):733–746. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.13.3.117394>
- Garnaga AF, Okhotnikova YuV, Gromenko IV, Tyukavkina IL, Savkova NV. Suburbanization processes in Russia and world. The reasons. Features. *Sociology*. 2020;(6):84–87. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/VAZTXC>
- Rogova KV, Sycheva-Peredero OV. Intraregional shifts in Entrepreneurial Activity of Kemerovo region – Kuzbass during Pandemic and Geopolitical Changes of 2020–2022. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2023;8(4):507–521. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-4-507-521>
- Seredyuk IV, Korchagina IV. Agglomeration as a Strategic Track for the Regional Development: Prospects and Limitations. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):379–392. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>

- Boodeville J-R. Polarization and urbanization (the Canadian and French examples). *Économie Appliquée*. 1975;28(1):215–241. <https://doi.org/10.3406/ecoap.1975.3014>
- Chesbrough H. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 278 p.
- Friedmann J. A general theory of polarized development. The Ford Foundation. Urban and regional advisory program in Chile. Santiago, 1967. 78 p.
- Hägerstrand T. *Innovation diffusion as a spatial process*. Chicago: University of Chicago Press; 1967. 334 p.
- Perroux F. *A New Concept of Development. Basic Tenets*. London: Routledge; 1983. 244 p.
- Pottier P. Axes de communication et développement économique. *Revue économique*. 1963;14(1):58–132.
- Schlagwein D, Conboy K, Feller J, Leimeister JM, Morgan L. “Openness” with and without Information Technology: A Framework and a Brief History. *Journal of Information Technology*. 2017;32(4):297–305. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0049-3>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Середюк Илья Владимирович, Губернатор Кемеровской области – Кузбасса, Администрация Правительства Кемеровской области – Кузбасса, Кемерово, Россия; seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Ilya V. Seredyuk, Governor of the Kemerovo Region – Kuzbass, Administration of the Government of the Kemerovo Region – Kuzbass, Kemerovo, Russia; seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

Оригинальная статья
УДК 303.43

Стратегически приоритетные регионы для комплексного развития территорий в России

А. Л. Моносов

АО «Равновесие Капитал», Москва, Россия
monosov.andrey@ya.ru; <https://orcid.org/0009-0007-2453-6132>

Аннотация: Проведено исследование стратегически приоритетных регионов Российской Федерации для реализации проектов комплексного развития территорий. На основании теоретических рекомендаций и анализа мировой практики, была сформулирована модель развития территорий, в рамках которой определены базовые и стратегические количественные параметры развития территорий. Учитываемые параметры модели включают: среднегодовую численность занятых, валовой региональный продукт на душу населения, общую площадь жилых помещений, приходящуюся в среднем на одного жителя, объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», ввод в действие жилых домов, численность активных абонентов широкополосного доступа к сети Интернет на 100 человек населения, а также трудоспособные граждане в городе и селе. Рассчитан средний рейтинговый показатель для восьми федеральных округов, с помощью которого были выявлены приоритетные для комплексного развития территорий округа и сформулированы общие выводы по территориальному развитию Российской Федерации.

Ключевые слова: стратегирование, стратегия, регионы, комплексное развитие территорий, моделирование

Цитирование: Моносов А. Л. Стратегически приоритетные регионы для комплексного развития территорий в России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 438–452. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-438-452>

Поступила в редакцию 26.09.2024. Пршла рецензирование 15.10.2024. Принята к печати 21.10.2024.

original article

Strategical Priority of Regions for Integrated Development in Russia

Andrey. L. Monosov

Ravnovesie Capital, Moscow, Russia
monosov.andrey@ya.ru; <https://orcid.org/0009-0007-2453-6132>

Abstract: Regions to participate in integrated development programs can be strategically prioritized. In this study, a review of global best practices made it possible to design a model of territorial development with its basic and strategic quantitative parameters. The model parameters included average annual working population, average gross regional product per citizen, total residential area per citizen, volume of construction activity, number of residential buildings commissioned, number of broadband Internet users per 100 population, working urban and rural residents, etc. The author applied these rating indicators to eight federal districts

in order to identify first priority areas for integrated development. The article also contains some general conclusions on the territorial development in the Russian Federation.

Keywords: strategizing, strategy, regions, integrated development of territories, modeling

Citation: Monosov AL. Strategical Priority of Regions for Integrated Development in Russia. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(4):438–452. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-438-452>

Received 26 September 2024. Reviewed 15 October 2024. Accepted 21 October 2024.

Россия领土综合发展的战略优先区域

安德烈·列昂尼多维奇·莫诺索夫

均衡资本，莫斯科，俄罗斯

monosov.andrey@ya.ru; <https://orcid.org/0009-0007-2453-6132>

摘要: 本文分析了俄罗斯联邦旨在实施领土综合发展项目的战略优先区域。在理论建议和世界实践分析的基础上，建立了领土发展模型，并在此框架内确定了领土发展的基本参数和战略定量参数。模型中考虑的参数包括：年平均就业人数、人均地区生产总值、居民人均住宅总面积、“建筑业”活动类型的工作量、住宅楼的交付使用、每 100 人活跃的宽带互联网用户数量、城市和农村地区有劳动能力的公民。计算了八个联邦区的平均评级指标，在此基础上确定了领土综合发展的优先区域，并得出了关于俄罗斯联邦领土发展的一般性结论。

关键词: 战略化、战略、区域、领土综合发展、建模

接收稿件：2024 年 9 月 26 日。审稿结束：2024 年 10 月 15 日。接受印刷：2024 年 10 月 21 日。

ВВЕДЕНИЕ

Комплексное развитие территорий (КРТ) является стратегически важным аспектом развития Российской Федерации. Многочисленные и разнообразные территории России необходимо рассмотреть с помощью определенных параметров их развития и выявить наиболее приоритетные регионы, сформулировать общие рекомендации для реализации программ КРТ. Этот подход будет способствовать развитию регионов России с точки зрения повышения уровня жизни населения.

В своем исследовании Ф. А. Мамбетова и Б. М. Маршанов отмечают, что «эффективность

принимаемых стратегических решений зависит от точности и корректности оценки социально-экономического потенциала территории»¹. Вопросы пространственного развития являются основой системного² и комплексного³ подхода к территориальному развитию Российской Федерации. При этом, необходимо «комплексное рассмотрение проблем инновационного и социально-экономического развития»⁴, также актуально формирование цифровой экономики в регионах России как приоритет территориального развития⁵, причем необходимость цифровой трансформации регионов возрас-

¹ Мамбетова Ф. А., Маршанов Б. М. Оценка социально-экономического потенциала региона для выявления стратегических приоритетов развития территории // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2010. № 4. С. 33–42. <https://elibrary.ru/MTWGZF>

² Мирошников С. Н. Пространственное развитие как основа системного подхода государственного управления территориями // Социум и власть. 2018. № 4. С. 61–67. <https://elibrary.ru/YMRIHZ>

³ Заливухин И. В. Комплексный подход – приоритет развития городских территорий // Социодиггер. 2022. Т. 3. № 9. С. 39–40. <https://elibrary.ru/ASOGGQ>

⁴ Голова И. М. Обоснование стратегических приоритетов обеспечения инновационной безопасности регионального развития // Экономика региона. 2014. № 3. С. 218–232. <https://doi.org/10.17059/2014-3-22>

⁵ Печаткин В. В. Формирование и развитие цифровой экономики в России как стратегический приоритет развития территорий в условиях пандемий // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 2. С. 837–848. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.2.110187>

тает⁶. Согласно исследованию С. В. Генераловой, «одним из направлений цифровизации территорий является формирование сети «умных» городов, а именно комплексной инновационно-цифровой, социально-технической, информационно-коммуникативной системы городской территории»⁷. Основными факторами комплексного развития территорий в Российской Федерации по оценкам Н. В. Бондаренко, Н. В. Морозовой, И. А. Васильевой являются: «повышение качества жизни, рационализация трудовых отношений, соблюдение прав и свобод населения, улучшение показателей развития социальной инфраструктуры и решение экологических проблем»⁸. В исследовании Н. Я. Синицкой и А. В. Николаева отмечается, что «показатели, используемые при стратегическом управлении территорией, должны давать комплексное представление о текущей социально-экономической ситуации и о будущих сценариях развития регионов»⁹, также для исследуемой темы можно использовать методы форсайта¹⁰. Н. В. Чуприкова отмечает, что каждая территория может быть стратегически «инвестиционно-привлекательной при грамотном и эффективном управлении уникальным набором имеющихся и привлекаемых ресурсов региона»¹¹.

Под комплексной застройкой территорий понимается в настоящее время более широкий термин «комплексное развитие» территорий города (КРТ), связанное с плановым и планомерным возведением зданий и сооружений, системно-функционально

связанных между собой, а также с возводимой одновременно с таким строительством общественной инфраструктурой, благоустройством территорий. Такая застройка проводится на основе современных технологий планирования, включающих не только собственно архитектурные методы, но и анализ сообщества, которое будет проживать на данной территории, его поведения, возможных предпочтений, вкусов – для того, чтобы сделать такую застройку привлекательной и коммерчески выгодной (в рамках таких современных концепций как «город в городе» или «15-минутный город»). Основным принцип такого подхода «у дома» – обеспечение шаговой доступности всех основных услуг для городских жителей. По словам О. Р. Гинзбурга, «будущее развития городов за строительством проектов комплексной застройки территории»¹². Бурно развивается и законодательство, способствующее созданию эффективных условий для КРТ. После принятия ключевого Постановления Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 г. № 1184 согласование новых проектов КРТ стало развиваться быстрыми темпами по всей стране. В ближайшие годы в Москве по программе КРТ будет создано свыше 19,2 млн м² недвижимости (10,8 млн – жилье, 6 – общественно-деловые здания, спортивные, образовательные и медицинские организации, 2,3 млн – предприятия промышленности) – в рамках 75 проектов общей площадью около 1 тыс. га. Аналогичные процессы проходят в Санкт-Петер-

⁶ Чайка Д. Е. Цифровизация как стратегический приоритет развития территорий в условиях пандемии // *Пространственное развитие территорий: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции*. Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2021. С. 98–102. <https://elibrary.ru/BPZEGZ>

⁷ Генералова С. В. Цифровизация как стратегический приоритет территориального развития // *Гуманитарный научный журнал*. 2020. № 1. С. 19–23 <https://doi.org/10.24411/2078-9661-2020-10003>

⁸ Бондаренко Н. В., Морозова Н. В., Васильева И. А. Стратегические приоритеты социального развития территорий // *Инновационное развитие экономики*. 2020. № 6. С. 113–120. <https://elibrary.ru/GRUXUD>

⁹ Синицкая Н. Я., Николаев А. В. Показатели, учитываемые при стратегическом управлении развитием регионов // *Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции*. Ялта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. С. 88–91. <https://elibrary.ru/YSJWPQ>

¹⁰ Василенко Д. В. Роль форсайта в выборе стратегических приоритетов развития территорий // *Сборник научных работ серии «Экономика»*. 2020. № 18. С. 32–41. <https://elibrary.ru/QLSUPG>

¹¹ Чуприкова Н. В. Приоритетные направления развития экономики регионов РФ в контексте привлечения инвестиций // *Социально-экономические явления и процессы*. 2016. Т. 11. № 11. С. 105–111. <https://elibrary.ru/XRNSVH>

¹² Гинзбург О. Р. Комплексная застройка как приоритет развития городских территорий // *Актуальные вопросы в науке и практике: сборник статей по материалам XII международной научно-практической конференции*. Самара: Общество с ограниченной ответственностью Дендра, 2018. С. 61–66. <https://elibrary.ru/VUKYGS>

бурге, где в 2023 году доля предложений нового жилья, построенного в рамках КРТ, составила 34 % (в 2013 году – только 23 %). Активно преодолеваются регуляторные барьеры, однако, зачастую строительство и ввод жилья все же часто опережают развитие социальной инфраструктуры.

По словам Л. В. Морозовой и А. Е. Енина, «на современном этапе отрасль градостроительства характеризуется принципиально новым подходом к формированию городской среды в целом и жилой застройки малых и средних городских поселений»¹³. По мнению В. А. Диановой, «результативность реализации стратегии саморазвития города в значительной мере определяется позицией органов городского самоуправления, деятельность которых должна быть направлена на создание необходимых условий и принятие конкретных мер, направленных на достижение стратегических ориентиров и целей социально-экономического развития города»¹⁴.

С другой стороны, по словам Н. В. Полуяновой, «на сегодняшний день наиболее остро стоит проблема сельской бедности, уровень которой многократно превышает бедность в городе, поэтому реализация целей устойчивого развития (ЦУР) на основе модели инклюзивного роста агропродовольственной системы России невозможна без решения проблем социального развития села»¹⁵.

В целом, что касается стратегирования развития КРТ, В. Л. Квинт, И. В. Новикова и др. формулируют в своем исследовании, что «разработка приоритетов развития должна основываться на учете ценностей и интересов, реализуемых в социально-экономической системе страны и регионов»¹⁶. Основной стратегической тенденцией КРТ является ее интенсификация в развивающихся странах

(Россия, Китай), а также ее усложнение (комплексификация) в развитых странах (США), что связано с особенностью процессов урбанизации, в частности, количественного и качественного развития городов – по словам П. В. Лысова, «специфические причины исторических особенностей развития различных стран породили необходимость активной государственной региональной политики»¹⁷. В целом улучшение качества жизни является результирующим показателем стратегических тенденций КРТ. На основании данных об урбанизации можно создать модель эволюции КРТ, включающей в себя три этапа: сельское развитие территорий, городское развитие территорий, комплексное развитие территорий. Модель учитывает интенсификацию и усложнение комплексной застройки территорий в аграрном, индустриальном и постиндустриальном обществе, показывает стратегический тренд КРТ. Учет стадий жизненного цикла территории, по словам М. В. Шмаковой и Ю. А. Кузнецовой, «в практике управления разноуровневыми территориальными образованиями, во-первых, усилит базовые основания для выбора приоритетных направлений стратегического развития территориальных образований, а во-вторых, позволит наиболее эффективно распределить имеющиеся ресурсы развития с учетом фактора стадийной принадлежности территорий»¹⁸. Стратегические угрозы КРТ (особенно ярко проявляющаяся в России и Китае) – частая ресурсная ограниченность (не для Москвы и Санкт-Петербурга), недостаточная прогнозируемость и управляемость изменений в демографической ситуации и структуры экономики регионов. Для снижения подобных угроз в России в сложившихся международных условиях особенно

¹³ Морозова Л. В., Енин А. Е. Развитие малых и средних городов под влиянием агломерации // Научный журнал строительства и архитектуры. 2024. № 1. С. 98–108. <https://doi.org/10.36622/2541-7592.2024.73.1.009>

¹⁴ Дианова В. А. Концепция комплексного развития городской территории как императив стратегического управления // Инновации в науке. 2012. № 8–2. С. 35–38. <https://elibrary.ru/RENYKB>

¹⁵ Региональная социально-экономическая политика и устойчивое развитие: приоритеты развития сельских территорий / Н. В. Полуянова [и др.] // Экономика устойчивого развития. 2021. № 4. С. 144–152. https://doi.org/10.37124/20799136_2021_4_48_144

¹⁶ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

¹⁷ Лысов П. В. Управление пространственными социально-экономическими системами: зарубежный опыт // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2014. № 4. С. 123–130. <https://elibrary.ru/VMFASN>

¹⁸ Шмакова М. В., Кузнецова Ю. А. Учет стадий жизненного цикла территории при выборе стратегических приоритетов территориального развития (социальный аспект) // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4. С. 351–354. <https://elibrary.ru/YSZHYD>

важно обеспечение технологического суверенитета, что верно и для реализации программ КРТ. Согласно выводам исследования В. Л. Квинта, И. В. Новиковой и др., «стратегирование технологического суверенитета национальной экономики должно быть методологически обосновано, следовать регламентированным этапам и принципам разработки и реализации соответствующей национальной стратегии по переходу к технологическому суверенитету»¹⁹.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На основании теоретических рекомендаций и анализа мировой практики, статистического анализа, общенаучных методов, была сформулирована модель развития территорий, в рамках которой определены базовые и стратегические количественные параметры развития стратегически приоритетных территорий.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегический анализ регионов России с точки зрения привлекательности реализации приоритетов комплексной застройки территорий необходимо проводить по целому комплексу параметров. В качестве базовых были выбраны отдельные базовые показатели развития региональной социально-экономической системы, влияющие на развитие строительной отрасли. В качестве одного из основных показателей выбрана динамика численности населения в федеральных округах (рис. 1²⁰).

Среднегодовая численность занятых самая большая в Центральном и Приволжском федеральных округах, остальные округа значительно отстают по данному показателю.

По показателю валового регионального продукта на душу населения лидирует Уральский, Центральный и Северо-Западный округа. Северо-Кавказский федеральный округ является последним

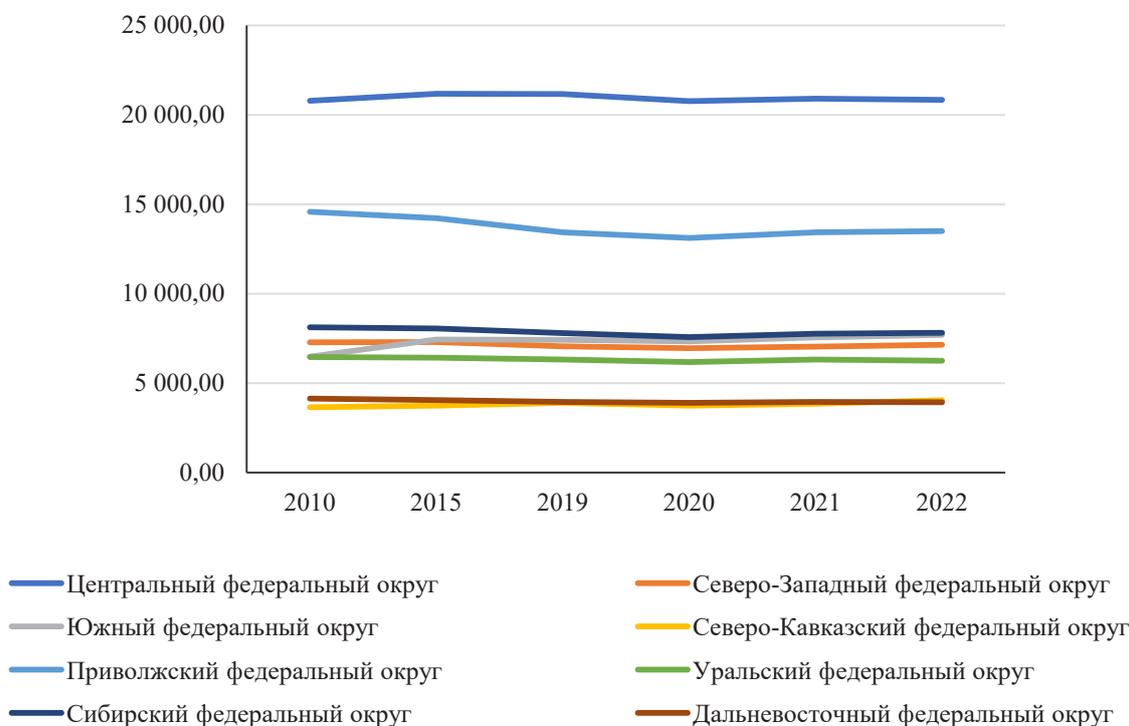


Рис. 1. Среднегодовая численность занятых, тыс. чел.

Fig. 1. Average annual working population, 1000 people

¹⁹ Стратегирование технологического суверенитета...

²⁰ Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации 2023. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13205>

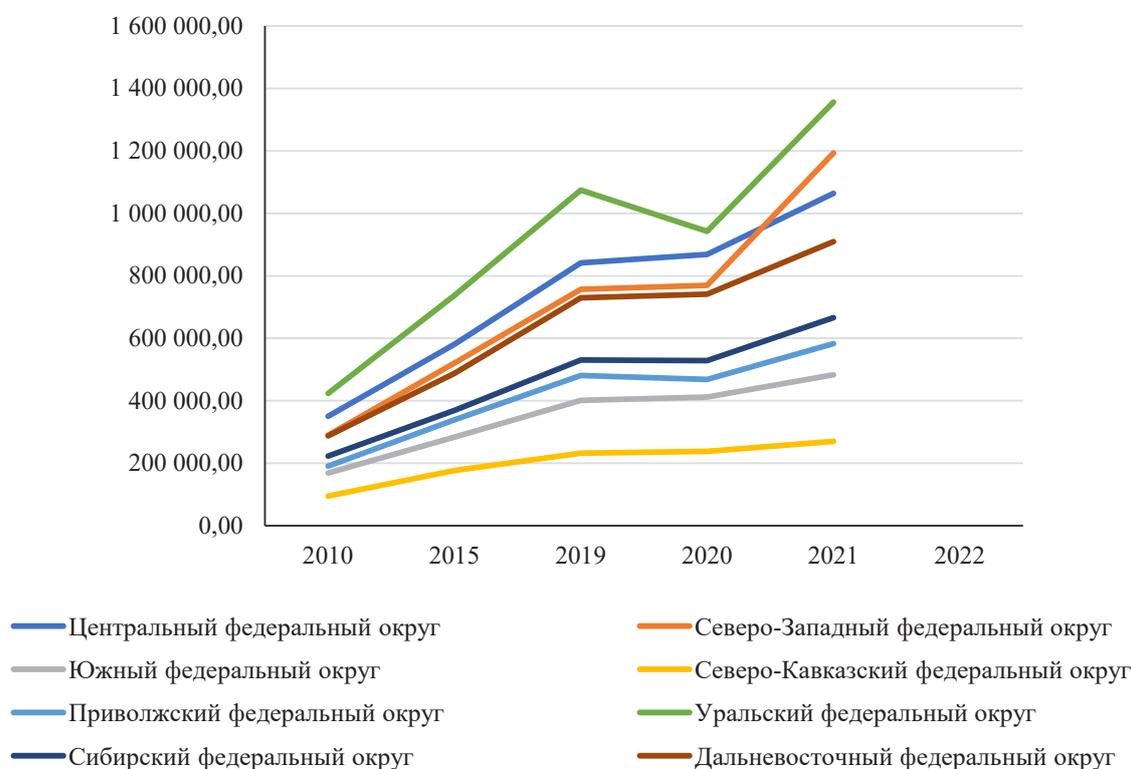


Рис. 2. Валовой региональный продукт на душу населения, руб.

Fig. 2. Gross regional product per citizen, RUB

по этому параметру. Заметим, как пандемия повлияла на динамику данного показателя (рис. 2²¹).

Центральный федеральный округ лидирует по показателю общей площади жилых помещений, приходящейся в среднем на одного жителя, причем Северо-Кавказский федеральный округ занимает последнее место по этому параметру, остальные округа находятся между этими двумя (рис 3²²).

По показателю объема работ, выполненных по строительству, на первом месте с большим опережением Центральный федеральный округ, на последнем месте с определенным отрывом от остальных Северо-Кавказский округ (рис 4²³).

По вводу в действие жилых домов лидирует с большим отрывом от остальных Центральный федеральный округ, также лидирует с отрывом на втором месте Приволжский федеральный округ (рис. 5²⁴).

Рассмотрим стратегические параметры комплексной застройки территорий в России.

По количеству абонентов Интернета, на первом месте Центральный федеральный округ, на последнем – Северо-Кавказский (рис. 6²⁵).

В Центральном и Приволжском округах население трудоспособного возраста является наиболее многочисленным (рис 7²⁶).

²¹ Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации 2023. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13205> (дата обращения 30.08.2024).

²² Там же.

²³ Там же.

²⁴ Там же.

²⁵ Там же.

²⁶ Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284> (дата обращения 30.08.2024).

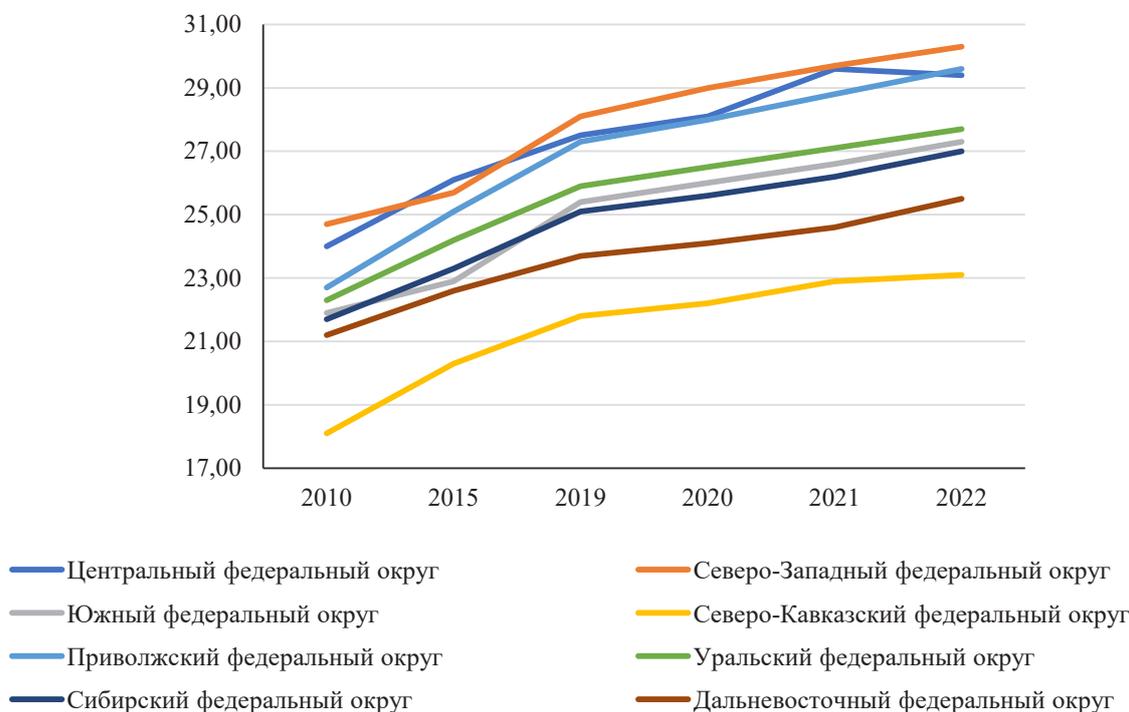


Рис. 3. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя (на конец года), м²

Fig. 3. Total residential area per citizen, m²

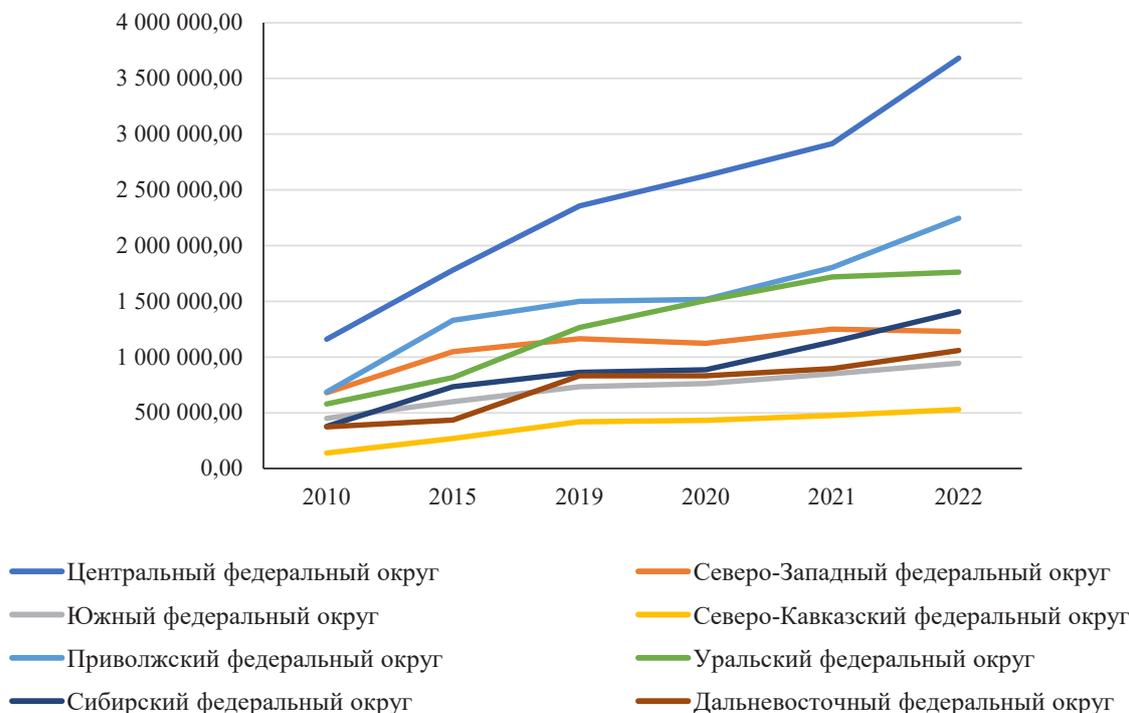


Рис. 4. Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» (в фактически действовавших ценах), млн руб.

Fig. 4. Construction work, million RUB

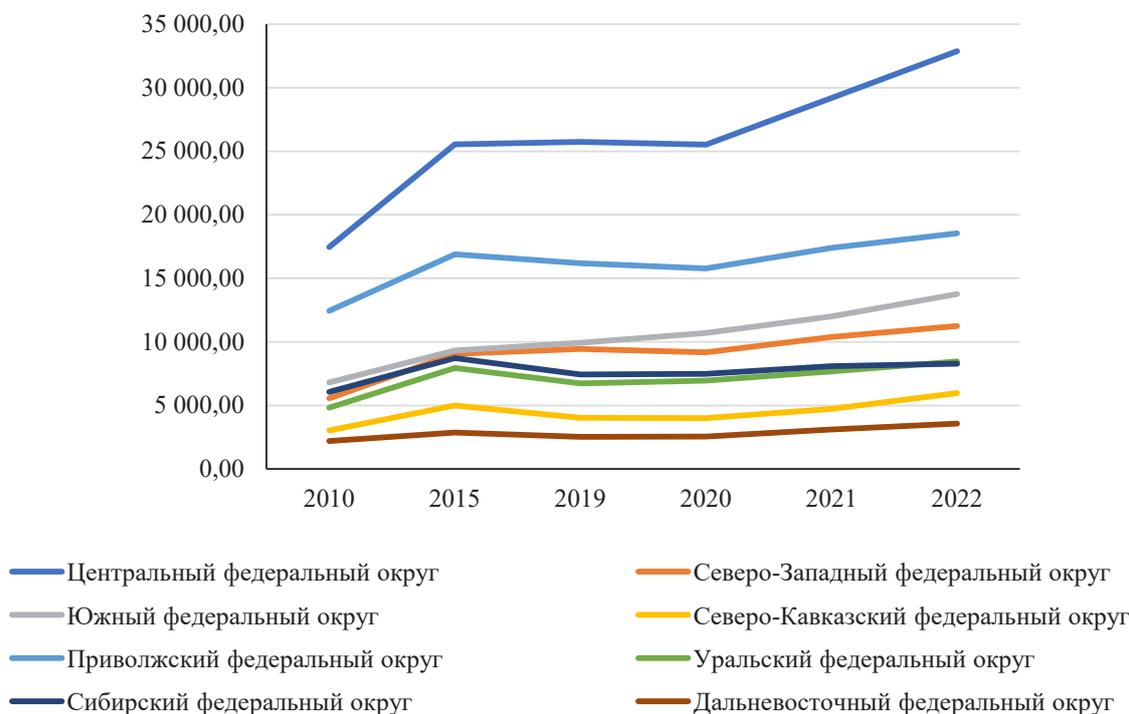


Рис. 5. Ввод в действие жилых домов, тыс. м² общей площади жилых помещений

Fig. 5. Residential buildings commissioned, thousand m² of total residential area

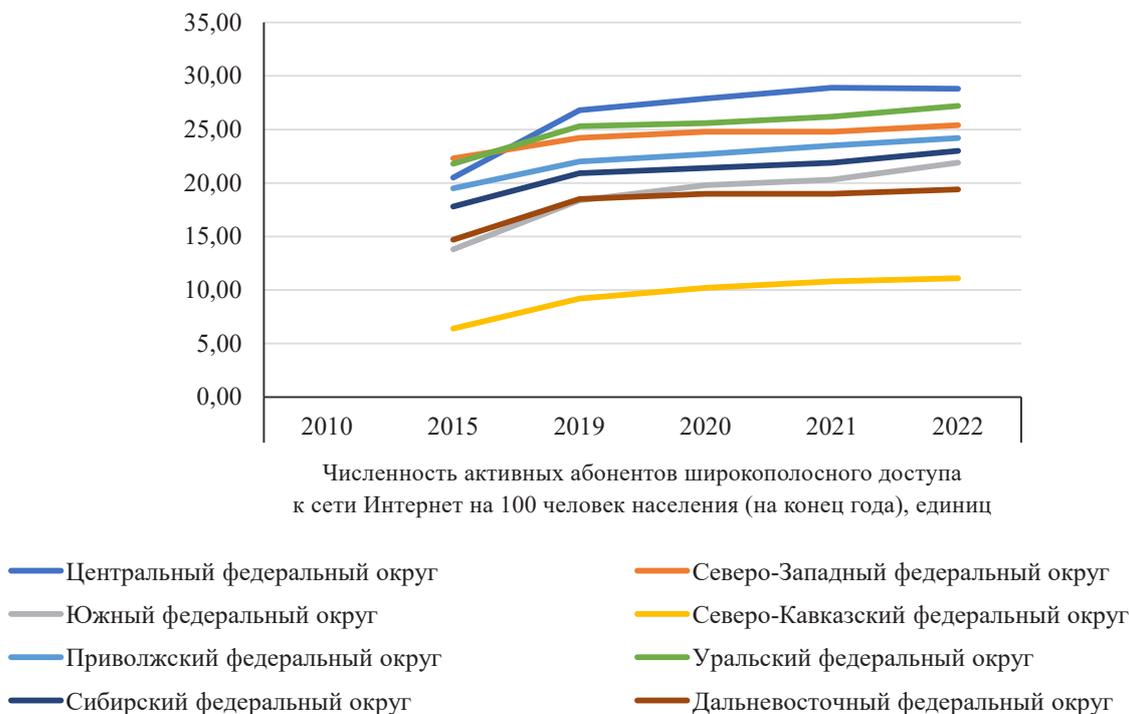


Рис. 6. Численность активных абонентов широкополосного доступа к сети Интернет на 100 человек населения (на конец года), единиц

Fig. 6. Broadband Internet users per 100 population, units

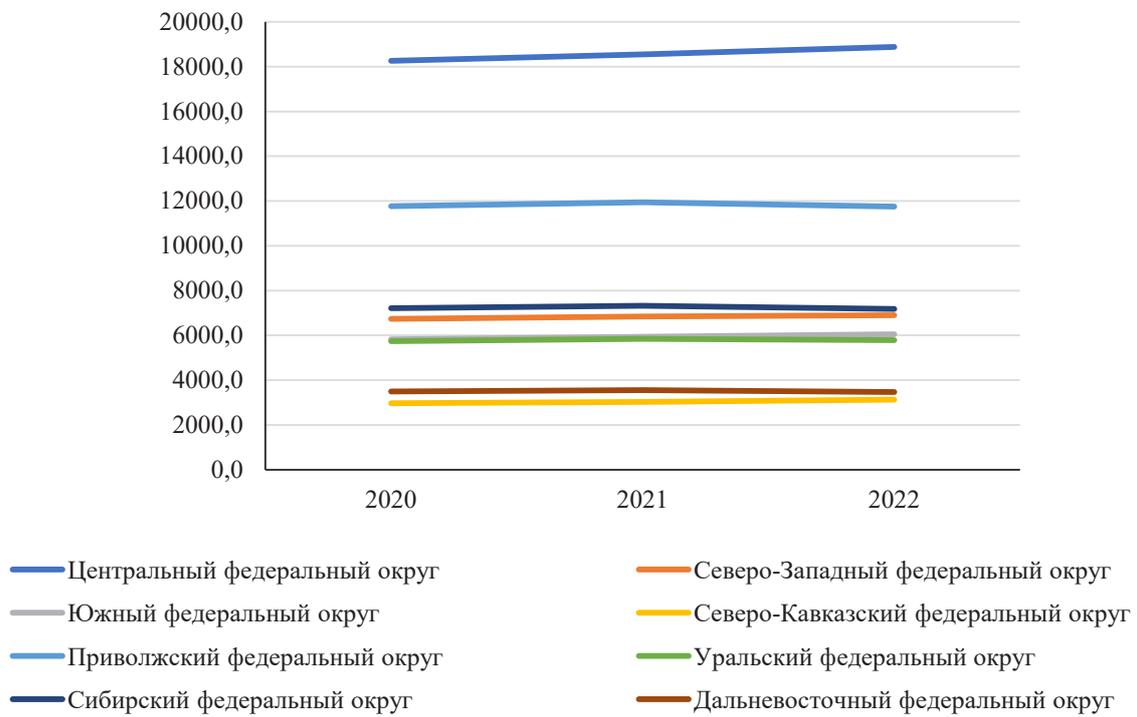


Рис. 7. Общее количество трудоспособного городского населения, тыс. чел.

Fig. 7. Working urban population, 1000 people

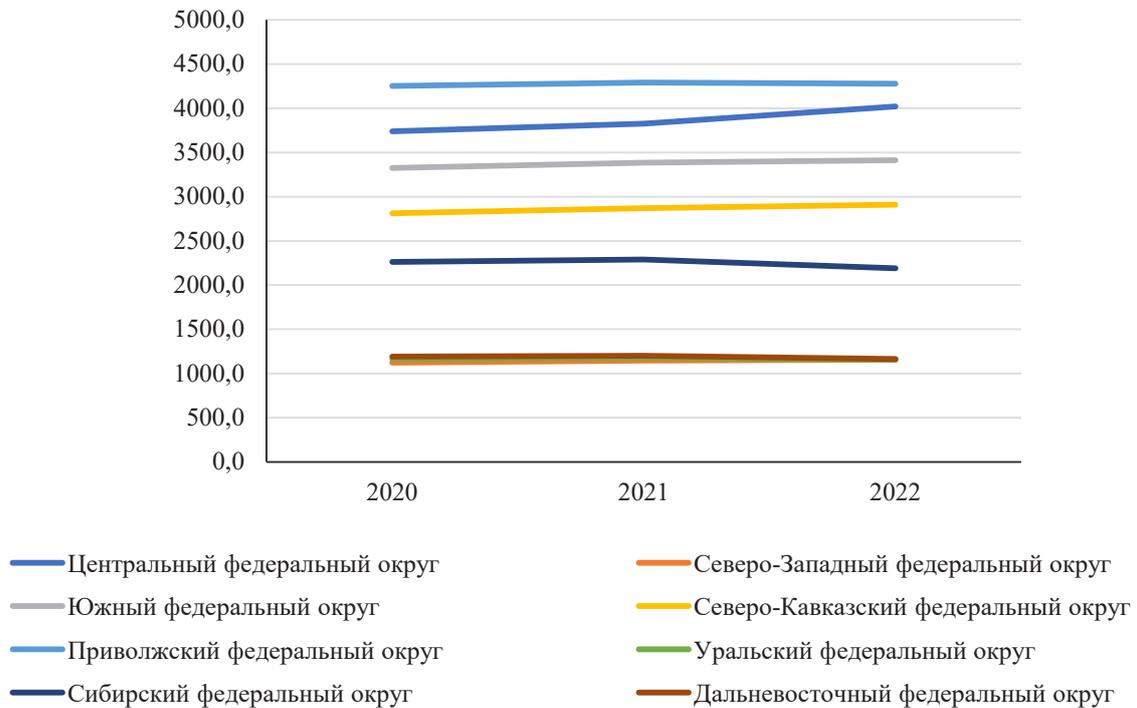


Рис. 8. Общее количество трудоспособного сельского населения, тыс. чел.

Fig. 8. Working rural population, 1000 people

Таблица 1. Сводный рейтинг регионов Российской Федерации

Table 1. Consolidated rating for eight Russian regions

	Среднегодовая численность занятых, тыс. чел.	Валовой региональный продукт на душу населения, руб.	Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя (на конец года), м ²	Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» (в фактически действовавших ценах), млн руб.	Ввод в действие жилых домов, тыс. м ² общей площади жилых помещений	Численность активных абонентов широкополосного доступа к сети Интернет на 100 человек населения (на конец года), единиц	Трудоспособные, город, тыс. чел.	Трудоспособные, село, тыс. чел.	Средний балл
Центральный федеральный округ	1	3	2	1	1	1	1	2	1,50
Северо-Западный федеральный округ	5	2	1	4	4	3	4	8	3,91
Южный федеральный округ	4	7	5	7	3	6	5	3	5,00
Северо-Кавказский федеральный округ	8	8	8	8	7	8	8	4	7,38
Приволжский федеральный округ	2	6	3	2	2	4	2	1	2,75
Уральский федеральный округ	6	1	4	3	6	2	6	8	4,50
Сибирский федеральный округ	3	5	6	5	5	5	3	5	4,63
Дальневосточный федеральный округ	7	4	7	6	8	7	7	6	6,50

Наибольшее количество сельского населения трудоспособного возраста представлено в Приволжском и Центральном округах (рис 8²⁷).

Составим сводную таблицу-рейтинг по всем параметрам и определим среднее значение для региона в рейтинге.

Таким образом, можно сформировать следующий рейтинг регионов по среднему значению их места для всех параметров:

1. Центральный федеральный округ
2. Приволжский федеральный округ
3. Северо-Западный федеральный округ
4. Уральский федеральный округ

5. Сибирский федеральный округ

6. Южный федеральный округ

7. Дальневосточный федеральный округ

8. Северо-Кавказский федеральный округ

Применяя сформулированную выше модель, можно сказать, что КРТ стратегически необходимо реализовывать в Центральном, Приволжском и Северо-Западном федеральных округах, причем все остальные регионы стратегически направлены на развитие городских и сельских территорий.

Для дальнейшего развития цифровизации как элемента КРТ, необходимо учитывать лидирующие

²⁷ Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284> (дата обращения 30.08.2024).

позиции Центрального, Уральского и Северо-Западного федеральных округов.

Развитие городских агломераций, связанное с КРТ, наиболее динамично происходит в Центральном, Приволжском и Сибирском округах.

Развитие сельских агломераций, являющееся элементом КРТ, сильнее всего проявляется в Приволжском, Центральном и Южном округах.

Таким образом, Центральный федеральный округ является центром реализации стратегических приоритетов КРТ. Именно в этом регионе имеются необходимые ресурсы, привлекаемые ключевым центром жизнедеятельности России. Приволжский и Северо-Западный округа близки по совокупному значению исследуемых параметров. Уральский, Сибирский и Южный округа показывают средние значения приведенных выше показателей, что свидетельствует о возможно меньшей их стратегической важности для КРТ. Дальневосточный и Северо-Кавказский округа в наименьшей степени готовы для реализации КРТ, но необходимо учитывать важность КРТ для всей страны в целом при неравномерности развития территорий в России, поэтому данные программы следует развивать и в этих двух регионах. Необходимо отметить крупнейшие городские агломерации – Московская, Санкт-Петербургская, Самарско-Тольяттинская, Нижегородская, Екатеринбургская, Новосибирская, Ростовская, Челябинская, Новокузнецкая, Сочинская²⁸, которые могут стать объектами первоочередной реализации программ КРТ.

К началу 2023 года в России насчитывалось 799 проектов комплексного развития территорий (КРТ). Наиболее активные регионы – Московская область (43 договора КРТ), Кировская область

(10 договоров), Ямало-Ненецкий АО, Тюменская и Челябинская области (по 9 договоров)²⁹. В 2024 году в пятерку лидеров по реализации проектов комплексного развития территорий входят Московская область – 71 проект площадью 3,6 тысяч га где планируется построить 17,3 млн м² жилья, Кировская область – 29 проектов площадью 218 га и планируемый ввод 1,5 млн м² жилья, Тюменская область – 27 проектов, 419 га, 3,5 млн м² жилья и Челябинская область – 22 проекта, 143,5 га, 1,6 млн м² жилья³⁰. На текущий момент, за три года, в проработке находится порядка 1200 территорий площадью 31 тыс. га, с градостроительным потенциалом более 215 млн м², включая 155 млн м² жилья³¹. В 76 субъектах Российской Федерации в активной стадии реализации находятся 617 территорий площадью более 15 тыс. га с градостроительным потенциалом 103,5 млн м², из них 75 млн м² жилья³². Данная статистика по КРТ по большей части подтверждает результат проведенного исследования – большинство проектов проводятся в Центральном округе по проектам преимущественно жилой застройки (см. рис. 9³³), причем проекты имеют краткосрочный и среднесрочный характер (см. рис. 10³⁴).

Необходимо отметить, что не существует единого систематического статистического источника по КРТ, например, по годовым объемам инвестиций, поэтому необходимо исследовать косвенные количественные параметры, отражающие КРТ. Имеются данные по конкретным объектам реализации на сайтах дом.рф и Московской программы комплексного развития территорий, а также данные Минстроя. Необходимо создание такой статистической базы по параметрам КРТ для более

²⁸ Любонный В. Я. Городские агломерации России: от стихийного к целенаправленному развитию // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 1. С. 5–16. <https://elibrary.ru/TOABVJ>

²⁹ Названы регионы, активно развивающие комплексное развитие территорий. URL: <https://rg.ru/2023/01/26/nazvany-regiony-aktivno-razvivaiushchie-kompleksnoe-razvitiie-territorij.html>

³⁰ В Минстрое России подвели итоги комплексного развития территорий за 3 года. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/v-minstroe-rossii-podveli-itogi-kompleksnogo-razvitiya-territorij-za-3-goda/>

³¹ Там же.

³² Там же.

³³ Мониторинг практики реализации проектов комплексного развития территории жилой застройки в российских городах. URL: https://urbanomics.ru/sites/default/files/analiz_reshenii_o_krt_aktualizaciya.pdf

³⁴ Попкова А. А., Конев Ю. М., Каноков М. В. Комплексное развитие территорий: современное состояние и проблемы реализации // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2023. Т. 16. № 2. С. 38–53. <https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-2-38-53>

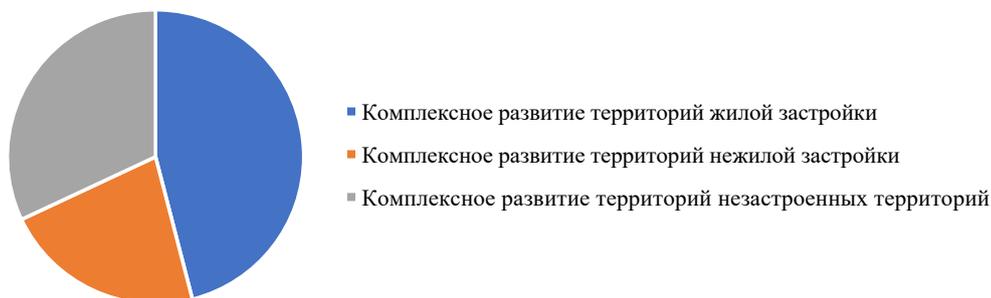


Рис. 9. Распределение решений о комплексном развитии территорий по видам (жилой застройки, нежилой застройки, незастроенных территорий), количество и %

Fig. 9. Complex territorial development: decision distribution for development of residential, non-residential, and undeveloped areas, quantity and %

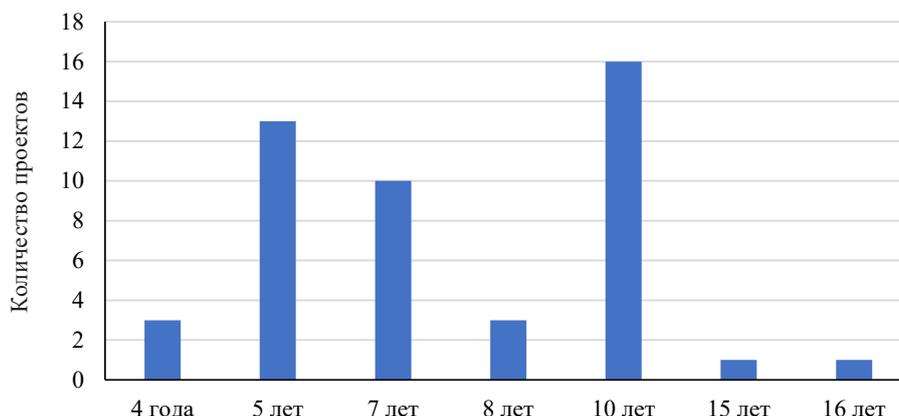


Рис. 10. Сроки реализации проектов комплексного развития территорий

Fig. 10. Complex territorial development projects: timeframes

систематического исследования данной перспективной темы, имеющей долгосрочное значение для науки и практики.

ВЫВОДЫ

Обобщая вышесказанное, в рамках приведенной модели развития территорий, является неудивительным, что Центральный федеральный округ

является наиболее перспективным для реализации программ КРТ. Вместе с тем, другим регионам России также необходимо участвовать в их осуществлении, так как от этого будет зависеть общий уровень жизни в стране. Полученный рейтинг федеральных округов может быть использован в создании стратегий КРТ в Российской Федерации.

ЛИТЕРАТУРА

- Бондаренко Н. В., Морозова Н. В., Васильева И. А. Стратегические приоритеты социального развития территорий // Инновационное развитие экономики. 2020. № 6. С. 113–120. <https://elibrary.ru/GRUXUD>
- Василенко Д. В. Роль форсайта в выборе стратегических приоритетов развития территорий // Сборник научных работ серии «Экономика». 2020. № 18. С. 32–41. <https://elibrary.ru/QLSUPG>

- Генералова С. В. Цифровизация как стратегический приоритет территориального развития // Гуманитарный научный журнал. 2020. № 1. С.19–23 <https://doi.org/10.24411/2078-9661-2020-10003>
- Гинзбург О. Р. Комплексная застройка как приоритет развития городских территорий // Актуальные вопросы в науке и практике: сборник статей по материалам XII международной научно-практической конференции. Самара: Общество с ограниченной ответственностью Дендра, 2018. С. 61–66. <https://elibrary.ru/VUKYGS>
- Голова И. М. Обоснование стратегических приоритетов обеспечения инновационной безопасности регионального развития // Экономика региона. 2014. № 3. С. 218–232. <https://doi.org/10.17059/2014-3-22>
- Дианова В. А. Концепция комплексного развития городской территории как императив стратегического управления // Инновации в науке. 2012. № 8–2. С. 35–38. <https://elibrary.ru/RENYKB>
- Заливухин И. В. Комплексный подход – приоритет развития городских территорий // Социодиггер. 2022. Т. 3. № 9. С. 39–40. <https://elibrary.ru/ASOGGQ>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- 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>
- Лысов П. В. Управление пространственными социально-экономическими системами: зарубежный опыт // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2014. № 4. С. 123–130. <https://elibrary.ru/VMFASN>
- Любовный В. Я. Городские агломерации России: от стихийного к целенаправленному развитию // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 1. С. 5–16. <https://elibrary.ru/TOABVJ>
- Мамбетова Ф. А., Маршанов Б. М. Оценка социально-экономического потенциала региона для выявления стратегических приоритетов развития территории // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2010. № 4. С. 33–42. <https://elibrary.ru/MTWGZF>
- Мирошников С. Н. Пространственное развитие как основа системного подхода государственного управления территориями // Социум и власть. 2018. № 4. С. 61–67. <https://elibrary.ru/YMRIHZ>
- Морозова Л. В., Енин А. Е. Развитие малых и средних городов под влиянием агломерации // Научный журнал строительства и архитектуры. 2024. № 1. С. 98–108. <https://doi.org/10.36622/2541-7592.2024.73.1.009>
- Печаткин В. В. Формирование и развитие цифровой экономики в России как стратегический приоритет развития территорий в условиях пандемий // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 2. С. 837–848. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.2.110187>
- Попкова А. А., Конев Ю. М., Канюков М. В. Комплексное развитие территорий: современное состояние и проблемы реализации // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2023. Т. 16. № 2. С. 38–53. <https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-2-38-53>
- Региональная социально-экономическая политика и устойчивое развитие: приоритеты развития сельских территорий / Н. В. Полуянова [и др.] // Экономика устойчивого развития. 2021. № 4. С. 144–152. https://doi.org/10.37124/20799136_2021_4_48_144
- Синицкая Н. Я., Николаев А. В. Показатели, учитываемые при стратегическом управлении развитием регионов // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного раз-

- вития региона: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ялта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. С. 88–91. <https://elibrary.ru/YSJWPQ>
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Чайка Д. Е. Цифровизация как стратегический приоритет развития территорий в условиях пандемии // Пространственное развитие территорий: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции. Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2021. С. 98–102. <https://elibrary.ru/BPZEGZ>
- Чуприкова Н. В. Приоритетные направления развития экономики регионов РФ в контексте привлечения инвестиций // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Т. 11. № 11. С. 105–111. <https://elibrary.ru/XRNSVH>
- Шмакова М. В., Кузнецова Ю. А. Учет стадий жизненного цикла территории при выборе стратегических приоритетов территориального развития (социальный аспект) // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4. С. 351–354. <https://elibrary.ru/YSZHYP>

REFERENCES

- Bondarenko NV, Morozova NV, Vasilyeva IA. Strategic Priorities of Social Development of Territories. Innovative Development of the Economy. 2020;(6):113–120. (In Russ.) <https://elibrary.ru/GRUXUD>
- Vasilenko DV. Foresight in selecting strategic priorities for territorial development. Proceedings of Economics. 2020;(18):32–41. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QLSUPG>
- Generalova SV. Digitalization As a Strategic Priority of Territorial Development. Humanitarian Scientific Journal. 2020;(1):19–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2078-9661-2020-10003>
- Ginzburg OR. Integrated development as a priority for urban development. Current issues in science and practice: Proceedings of the XII international scientific and practical conference. Samara: Dendra Limited Liability Company. 2018. p. 61–66. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VUKYGS>
- Golova IM. Substantiation the strategic priorities of innovation regional development security. Economy Of Regions. 2014;(3):218–232. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/2014-3-22>
- Dianova VA. Concept of integrated urban development as an imperative of strategic management. Innovations in Science. 2012;(8–2):35–38. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RENYKB>
- Zalivukhin IV. Integrated approach as a priority for urban development. Sociodigger. 2022;3(9):39–40. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ASOGGQ>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The 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>
- Lysov PV. Managing socio-economic environment: foreign experience. Tambov University Review: Series Humanities. 2014;(4):123–130. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VMFASN>
- Lyubovnyy VYa. Urban Agglomerations of Russia: From Natural to Targeted Development. Municipality: Economics and Management. 2015;(1):5–16. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TOABVJ>

- Mambetova FA, Marshanov BM. Assessing the socio-economic potential of the region to identify strategic priorities for territorial development. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of Ras.* 2010;(4):33–42. (In Russ.) <https://elibrary.ru/MTWGZF>
- Miroshnikov SN. Spatial Development as the Basis of System Approach of State Territorial Management. *Society and Power.* 2018;(4):61–67. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YMRIHZ>
- Morozova LV, Enin AE. Development of Small and Medium Towns Under the Influence of an Agglomeration. *Russian Journal of Building Construction and Architecture.* 2024;(1):98–108. (In Russ.) <https://doi.org/10.36622/2541-7592.2024.73.1.009>
- Pechatkin VV. Formation and Development of the Digital Economy in Russia as a Strategic Priority for the Development of Territories in the Context of Pandemics. *Russian Journal of Innovation Economics.* 2020;10(2):837–848. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/vinec.10.2.110187>
- Popkova AA, Konev YuM, Kanyukov MV. Integrated Development of Territories: Current State and Problems of Implementation. *News of higher education institutions. Sociology. Economics. Politics.* 2023;16(2):38–53. (In Russ.) <https://doi.org/10.31660/1993-1824-2023-2-38-53>
- Polujanova NV, Kireeva NA, Kublin IM, Prushchak OV. Regional Socio-Economic Policies and Sustainable Development: Priorities for Rural Territories Development. *Economics of Sustainable Development.* 2021;(4):144–152. (In Russ.) https://doi.org/10.37124/20799136_2021_4_48_144
- Sinitskaya NYa, Nikolaev AV. Indicators of strategic management of regional development // Financial, economic, and information support for innovative regional development: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference. Yalta: Arial Publishing House, Limited Liability Company. 2018. p. 88–91. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YSJWPQ>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the National Economy during a Period of Burgeoning Technological Sovereignty. *Administrative Consulting.* 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Chaika DE. Digitalization as a Strategic Priority for the Development of Territories in a Pandemic. *Spatial development of territories: Proceedings of the IV International scientific and practical conference.* Belgorod: Epicenter Limited Liability Company. 2021. p. 98–102. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BPZEGZ>
- Chuprikova NV. Priority Directions of Development of Economy Regions of The Russian Federation in The Context of Attracting Investments. *Social-Economic Phenomena and Processes.* 2016;11(11): 105–111. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XRNSVH>
- Shmakova V, Kuznetsova YuA. Accounting of the Stages of the Life Cycle of the Territory When Choosing Strategic Priorities of Territorial Development (Social Aspect). *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration.* 2018;7(4):351–354. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YSZHYP>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Моносов Андрей Леонидович, советник генерального директора, АО «Равновесие Капитал», Москва, Россия; monosov.andrey@ya.ru; <https://orcid.org/0009-0007-2453-6132>

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interests with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT THE AUTHOR: Andrey L. Monosov, General Director’s Counselor, Ravnovesie Capital, Moscow, Russia; monosov.andrey@ya.ru; <https://orcid.org/0009-0007-2453-6132>

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья

УДК 316.628:005342

Система стратегической мотивации в инновационном предприятии

И. В. Новикова¹, З. К. Самайбекова²

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

¹ МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

² Кыргызский государственный технический университет имени И. Раззакова, Бишкек, Кыргызстан

¹ novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

² samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

Аннотация: Современные условия хозяйствования требуют от предприятий высокой степени адаптивности, инновационности и стратегической ориентации на долгосрочные перспективы. Поэтому для эффективной адаптации предприятий к стремительным изменениям в условиях цифровизации и глобальной конкуренции роль внедрения инноваций возрастает, что требует высокой степени вовлеченности сотрудников, готовности к постоянному обучению и поиску новых решений. В этой связи ключевым фактором успешности инновационного предприятия является эффективная система стратегической мотивации, направленная на раскрытие трудового потенциала сотрудников и их активное участие в инновационных процессах. Целью данного исследования является понимание и выявление ключевых аспектов системы стратегической мотивации в инновационном предприятии, а именно: изучить современные подходы к содержанию стратегической мотивации; проанализировать влияние стратегической мотивации на активность сотрудников; выявить основные принципы и направления формирования эффективной системы стратегической мотивации. Данная работа основана на теории стратегии и методологии стратегирования, разработанной под научным руководством академика В. Л. Квинта, также опирается на обширный обзор научных трудов ученых, касающихся анализа стратегической мотивации в инновационном развитии. Дана авторская трактовка стратегической мотивации в инновационном предприятии, определены ключевые принципы стратегической мотивации, способствующие активному вовлечению сотрудников в инновационную деятельность предприятия, разработана шкала оценки уровня системы стратегической мотивации. Система стратегической мотивации становится важным инструментом, позволяющая повысить уровень инновационной активности сотрудников, способствующая повышению их профессиональной компетентности и продуктивности, раскрывая трудовой потенциал, что в свою очередь оказывает положительное влияние на стратегические результаты инновационного предприятия.

Ключевые слова: стратегическая мотивация, система стратегической мотивации, принципы стратегической мотивации, инновационное развитие, инновационное предприятие

Цитирование: Новикова И. В., Самайбекова З. К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 453–467. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467>

Поступила в редакцию 30.09.2024. Прошла рецензирование 12.10.2024. Принята к печати 18.10.2024.

original article

Strategic Motivation System in Innovative Business

Irina V. Novikova¹, Zeynegul K. Samaybekova²

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

¹ MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

² Razzakov Kyrgyz State Technical University, Bishkek, Kyrgyzstan

¹ novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

² samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

Abstract: Modern businesses have to be adaptable, innovative, and strategically focused on long-term prospects. Innovations allow companies to adapt to the rapid economic changes in the context of digitalization and global competition. Innovative development depends on employees who are ready for continuous learning and search for new solutions. In this regard, an innovative enterprise requires an effective system of strategic motivation that reveals the labor potential of its staff and encourages their active participation in innovations. The article describes the strategic motivation system as part of an innovative business. The authors studied the most relevant definitions of strategic motivation, analyzed the impact of strategic motivation on labor activity, and identified the basic development principles for an effective strategic motivation system. This research relied on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint. It also featured a comprehensive review of scientific publications on strategic motivation in innovative development. The article introduces an authentic interpretation of innovative strategic motivation, its principles, and an assessment scale, as well as means of increasing personnel involvement. An efficient strategic motivation system encourages the innovative activity of employees, as well as increases their professional skills, performance, and labor potential, which ultimately improves the strategic results of an innovative company.

Keywords: strategic motivation, strategic motivation system, principles of strategic motivation, innovative development, innovative enterprise

Citation: Novikova IV, Samaybekova ZK. Strategic Motivation System in Innovative Business. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):453–467. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467>

Received 30 September 2024. Reviewed 12 October 2024. Accepted 18 October 2024.

创新型企业的战略激励体系

伊琳娜·维克托罗夫娜·诺维科娃¹, 泽伊内古尔·库巴特别科夫娜·萨马伊别科娃²

^{1,2}莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

¹MIREA – 俄罗斯技术大学

²吉尔吉斯斯坦拉扎科夫国立技术大学经济与商业高等学校, 吉尔吉斯共和国比什凯克

¹novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

²samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

摘要: 现代经济条件要求企业具有高度的适应能力、创新能力和面向长远的战略导向。因此, 为了使企业有效地适应数字化和全球竞争条件下的快速变化, 创新的作用日益增强, 这需要员工高度参与、愿意不断学习和寻求新的解决方案。在这方面, 创新型企业成功的一个关键因素是有效的战略激励体系, 旨在释放员工的劳动潜力, 使其积极参与创新过程。本研

究的目的是了解和确定创新型企业战略激励体系的关键方面，即：研究战略激励内容的现代方法；分析战略激励对员工活动的影响；明确形成有效战略激励体系的基本原则和方向。这项工作是在 V. L. 昆特院士科学指导下发展起来的战略理论和战略化方法论的基础上进行的；并广泛回顾了与创新发展战略动机分析相关的科学家的科学著作。作者对创新型企业中的战略激励进行了解读，明确了促进员工积极参与企业创新活动的战略激励的主要原则，并制定了评估战略激励体系水平的量表。战略激励体系正在成为提高员工创新活动水平的重要工具、有助于提高员工的专业能力和生产力、展现员工的劳动潜力，进而对创新型企业的战略成果产生积极影响。

关键词：战略激励、战略激励体系、战略激励原则、创新发展、创新型企业

接收稿件：2024 年 9 月 30 日。审稿结束：2024 年 10 月 12 日。接受印刷：2024 年 10 月 18 日。

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного технологического прогресса и глобальной конкуренции, предприятиям необходимо постоянное обновление и внедрение инноваций, особое значение приобретает формирование долгосрочного видения развития^{1,2}. В этой связи эффективное использование человеческих ресурсов играет решающую роль в успехе инновационной деятельности предприятия. Одним из ключевых инструментов является стратегическая мотивация, направленная на долгосрочное стимулирование сотрудников.

Мотивированные сотрудники являются не только ключевым ресурсом для успешного воплощения инновационной стратегии предприятия, но и олицетворяют движущую силу, способную поддерживать высокую производительность в инновационном развитии и качество, направленное на улучшение экономических и социальных показателей предприятия в цифровой среде³. «Если человек, не видит своего места в стратегии, его интересы в ней не учтены, то он вряд ли будет участвовать в ее реализации, а возможно станет даже препятствовать достижению стратегических инициатив. Поэтому очень важно осуществить стратегическую мотивацию»

и выделяет следующие особенности стратегической мотивации: мотивация за отложенный результат; мотивация причастия; мотивация реализации инициатив и мотивация новых компетенций^{4,5}.

Стратегическая мотивация выступает одним из основных направлений в инновационном развитии, т. к. именно с её помощью оказывается влияние на сотрудников предприятия. Классики менеджмента М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури характеризуют мотивацию как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»⁶. А. Я. Кибанов и И. А. Баткаева отчётливо представляют, что «мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»⁷. М. Е. Галецкая считает мотивацию как «процесс субъективный, т. е. характеризующий сознание человека, воспринимающее внешнее воздействие – стимулы»⁸. И. И. Фролова определяет мотивацию труда как «систему побуждающих к деятельности мероприятий с целью улучшения качества труда и роста его производительности: от обеспечения

¹ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.

² Некипелов А. Д. Об экономической стратегии и экономической политике России в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 76–89. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>

³ Окрепилов В. В. Качество как основа развития в цифровой экономике // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 3. С. 26–36. <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-3-26-36>

⁴ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.

⁵ Там же.

⁶ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2004. 493 с.

⁷ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

⁸ Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой учёный. 2016. № 7. С. 810–813. <https://elibrary.ru/VTZC1J>

Таблица 1. Типы трудовой мотивации по В. И. Герчикову

Table 1. V. I. Gerchikov's typology of work motivation

Типы мотивации	Характеристика	Предпочтительные способы мотивации
Инструментальный	Главная цель – заработать. Сотрудник готов трудиться с максимальной отдачей, если плату за труд считает справедливой. Суть и сложность работы вторичны	Сдельная зарплата, бонусы, премии, проценты
Профессиональный	Для «профессионала» первично содержание работы, а не вознаграждение. Сотрудник ищет в работе возможность самореализации, повышения собственной профессиональной ценности, ему важно заниматься тем, что не всегда под силу другим	Возможность карьерного роста, повышения квалификации, переобучения, публичное признание заслуг
Патриотический	Первична ценность общего дела, результат команды. Важно чувствовать причастность к успеху	Публичное признание достижений, участие в управлении
Хозяйский	Сотрудник такого типа не терпит контроля и детальных указаний в процессе деятельности. Размер оплаты и суть работы вторичны	Ответственность, делегирование полномочий, участие в важных проектах
Избегательный (люмпенизированный)	Сотрудник, избегающий лишней работы. Участвует только в том, от чего не удалось отказаться. Характерны инертность, безответственность	Метод кнута и пряника: патернализм и угрозы наказания

комфортных условий и карьерного роста до «бенефитов от компании и оценки по ключевым показателям эффективности»⁹. В. И. Герчиков предложил пять типов трудовой мотивации сотрудников и способы их стимулирования (табл. 1)¹⁰.

Для активизации инновационной деятельности предприятия, в частности для высокотехнологичных промышленных компаний¹¹, критически важным является формирование действенной системы стратегической мотивации, которая должна отвечать как целям работодателей, так и работников, способствующая реализации стратегических целей и задач¹². Стратегическая мотивация вносит

ясность и чёткость в отношениях руководителя и подчинённого; даёт возможность понять сотруднику, за что конкретно он получает вознаграждение; формирует принадлежность сотрудника к предприятию¹³. По мнению В. Л. Квинта, «система стратегической мотивации создаётся и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей...»¹⁴ и «должна вдохновлять сотрудников, участвующих в процессах разработки и реализации стратегии, ориентировать их на использование стратегического мышления»¹⁵, чтобы мотивировать всех уровней управления мыслить и действовать стратегически, что является ключевым факто-

⁹ Фролова И. И. Управление вовлечённостью персонала в процесс непрерывного совершенствования. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. 111 с. <https://elibrary.ru/DQUZP>

¹⁰ Хандус М. Ю. Применение концепции В. И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2017. № 2–2. С. 144–146. <https://elibrary.ru/ZBMTFR>

¹¹ Алимуратов М. К., Чэнь Ц. Стратегические взаимодействия высокотехнологичных промышленных компаний Китая и России // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 311–319. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1214>

¹² Цзунлян Е. Инновационная активность персонала и способы ее стимулирования на предприятии // Теория и практика общественного развития. 2023. № 5. С. 31–35. <https://doi.org/10.24158/ti-por.2023.5.3>

¹³ Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 30–33. <https://elibrary.ru/YNIUEU>

¹⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹⁵ Там же.

ром для долгосрочного успеха предприятия. Система стратегической мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение¹⁶. В. А. Шамахов, В. С. Кудряшов и А. Д. Хлутков отмечают, что «в процессе создания и внедрения инноваций большую роль играет человеческий капитал», то есть «умелое формирование таких компетенций сотрудников, как креативность, гибкость, приверженность, способность усваивать новые знания и делиться ими, являются определяющими факторами для внедрения инноваций на предприятии»^{17,18}. Значит, система стратегической мотивации инновационного предприятия способствует развитию креативности и внедрению новых идей, поддерживая сотрудников в их стремлении к профессиональному росту и достижению высоких результатов¹⁹. Стратегическая мотивация определяется как «система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)»²⁰. Таким образом, стратегическая мотивация инновационного предприятия – комплекс мероприятий и инструментов, направленных на долгосрочное стимулирование сотрудников к активному участию в процессах разработки, внедрения и реализации инноваций, тем самым развивая трудовой потенциал. Под инновационными предприятиями понимается «компания, активно внедряющие новаторские идеи, технологии, продукты или услуги на рынок»²¹.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование опирается на теорию стратегии и методологию стратегирования академика

В. Л. Квинта, а именно на его концепцию системы стратегического управления. Согласно данной концепции, стратегическая мотивация является одним из главных функций стратегического управления. Объектом исследования выступает система стратегической мотивации инновационного предприятия, а предметом исследования являются механизмы и методы стратегической мотивации сотрудников, направленные на повышение их инновационной активности.

Система стратегической мотивации должна быть адаптирована к реальным условиям внешней и внутренней среды предприятия, сохраняя свои уникальные конкурентные преимущества. Укрупнённая структура системы стратегической мотивации в инновационном предприятии, представлена на рисунке 1²².

В современной практике наблюдается достаточно распространённое явление, когда руководство, разработав систему мотивации, забывает о факторе времени, который несёт в себе неизбежные изменения, связанные с острой конкуренцией не только в конкретной отрасли, но и на рынке труда в целом, где борьба за высококвалифицированных специалистов ведётся непрерывно. В. Л. Квинт отмечает, что «многие руководители и менеджеры переоценивают значение финансовых стимулов и игнорируют или недооценивают социальные и моральные, которые могут быть весьма эффективными»²³. Поэтому наличие первоклассной преданной команды, состоящей из профессионалов, будет свидетельствовать о том, что система стратегической мотивации является эффективной, т. е. детерминирующая инновационную, трудовую и социальную активность любого работника и гарантирующая успешное

¹⁶ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

¹⁷ Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов. Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 50–65. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65>

¹⁸ Там же.

¹⁹ Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>

²⁰ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.

²¹ Самайбекова З. К. «Доковидные» и «постковидные» тренды развития стратегического управления персоналом в инновационных предпринимательских структурах // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 1. С. 103–112. <https://doi.org/10.18721/JE.17107>

²² Составлено авторами.

²³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

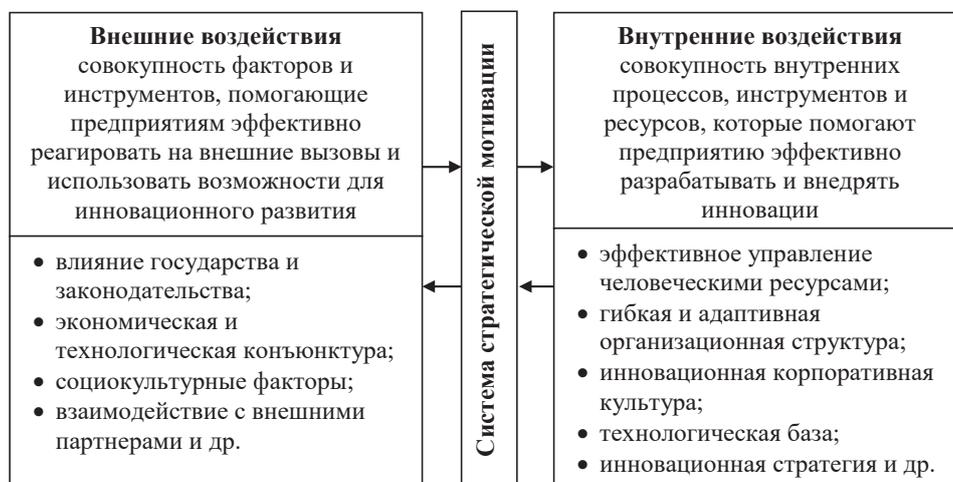


Рис. 1. Укрупнённая структура системы стратегической мотивации в инновационном предприятии

Fig. 1. Basic structure of strategic motivation system in an innovative company

долгосрочное развитие²⁴. К примеру, Р. А. Мусаев, анализируя корпоративное управление двух ведущих компаний России – Сбербанка и Яндекса, отмечает, что у Сбербанка хорошо структурирована корпоративная культура, ориентированная на долгосрочный рост и управление рисками, а Яндекс, будучи технологической компанией, применяет гибкий стиль управления с упором на инновации и творческую свободу сотрудников²⁵.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На основе анализа научных трудов ученых и исследователей определены ключевые принципы (рис. 2²⁶), которые лежат в основе эффективной системы стратегической мотивации, способствующие актив-

ному вовлечению сотрудников в инновационную деятельность предприятия^{27,28,29,30,31}.

Принцип сочетания материальной и нематериальной мотивации подчеркивает, что ограничиваться только финансовыми стимулами недостаточно, поскольку сотрудники обладают разнообразными интересами, ценностями и установками. Денежные вознаграждения не являются единственным мотивационным фактором, поэтому нематериальные стимулы остаются актуальными для всех компаний³². В. Л. Квинт указывает, что «стратегическая мотивация не только связана с финансовым и моральным стимулированием; в процессах стратегирования идеи сами по себе могут быть мощным средством вдохновения сотрудников на проявление

²⁴ Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 30–33. <https://elibrary.ru/YNIUEU>

²⁵ Мусаев Р. А. Стратегии системообразующих компаний России по развитию бренда (на примере «ПАО Сбербанк» и «Яндекс») // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. 2021. № 1. С. 15–25. <https://doi.org/10.36684/chesu-2021-41-1-15-25>

²⁶ Составлено авторами

²⁷ Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.] // М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

²⁸ Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с. <https://elibrary.ru/QBGJAZ>

²⁹ Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon): Apple Academic Press, 2023. 228 p.

³⁰ Sasaev N. I. Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector. New York, USA: Apple Academic Press, 2024. 138 p.

³¹ Svirina A., Polosukhina E. Motivation to innovate as a key factor in innovation development process // Economics and Culture. 2020. Vol. 17. № 1. pp. 87–93. <https://doi.org/10.2478/jec-2020-0008>

³² Ламихов Ю. Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. 2019. № 1. С. 47–55. <https://doi.org/10.24411/2077-7639-2018-10024>



Рис. 2. Принципы стратегической мотивации инновационного предприятия

Fig. 2. Principles of strategic motivation in an innovative company

собственной инициативы»³³. Ключевым аспектом этого принципа является необходимость поддержания постоянного и равномерного внимания к сотрудникам, даже при их высокой вовлеченности в процессы инновационного развития предприятия.

Принцип ориентации на результат должен быть строго согласован с долгосрочными целями предприятия, при этом сотрудники должны четко осознавать, каким образом их индивидуальные усилия интегрируются в общий процесс и способствуют достижению стратегических результатов, направленных на инновационное развитие предприятия. По этому поводу И. В. Шацкая и Е. И. Данилина отмечают, что «когда сотрудники могут работать вместе как одна большая команда, при этом их обязанности четко согласованы и понятны всем, эффективность деятельности предприятия повышается»³⁴.

Принцип своевременности и адаптивности требует, чтобы стратегическая мотивация была оперативной и гибкой, с возможностью адаптации к динамично изменяющимся условиям. Эффективная система стратегической мотивации должна учитывать актуальные тенденции и обеспечивать своевременные стимулы и вознаграждения, соответствующие современным требованиям инновационного предприятия.

Принцип прозрачности и справедливости предполагает, что система оценки эффективности деятельности сотрудников должна быть максимально

объективной и открытой. Работникам необходимо предоставить возможность влиять на достижение ключевых показателей результативности и эффективности, которые определяют их вознаграждение. Каждый сотрудник должен воспринимать систему стратегической мотивации как справедливую, при которой его вклад и усилия объективно оцениваются и вознаграждаются в соответствии с их значимостью для инновационных процессов и достижения стратегических целей предприятия.

Принцип стабильности и безопасности предполагает, что стратегическая мотивация должна обеспечивать сотрудникам уверенность в будущем, гарантируя стабильность занятости и внутренних факторов, включая законность действий работодателя и дохода, а также безопасные и соответствующие условия труда. Совокупность внешних и соблюдение производственных стандартов, способствует созданию благоприятной рабочей среды, в которой сотрудники могут сосредоточиться на выполнении производственных задач и участии в инновационных процессах, не опасаясь кризисных потрясений, что, в свою очередь, стимулирует их трудовую активность и поддерживает высокий уровень трудового потенциала.

Принцип развития трудового потенциала в системе стратегической мотивации предполагает создание условий для постоянного обучения, профессионального роста и раскрытия творческого потенциала работников, что способствует адап-

³³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

³⁴ Шацкая И. В., Данилина Е. И. Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 2. С. 215–222. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>

тации предприятия к изменениям внешней среды и обеспечивает ее конкурентоспособность.

Принцип стимулирования творчества и инициативы в системе стратегической мотивации предполагает внедрение инновационных программ, направленных на поощрение выдвижения предложений и участия сотрудников в разработке инновационных идей, что способствует повышению их мотивации, развитию креативного мышления и привнесению новых подходов к решению стратегических задач. С. Д. Бодрунов считает, что «творчество непосредственно в процессе производства как труд высококвалифицированных, обладающих знанием предмета и знанием использования знания, т. е. креативным потенциалом, специалистов»³⁵.

Принцип систематического оценивания и обратной связи способствует корректировке системы стратегической мотивации на основе регулярной оценки достигнутых результатов и возникающих трудностей, что позволяет своевременно учитывать успехи и вызовы, обеспечивая непрерывное совершенствование стимулов для поддержания инновационного развития предприятия.

Принципы стратегической мотивации создают основу для построения эффективной и устойчивой рабочей среды. Когда система стратегической мотивации тесно связана со стратегическими целями предприятия и учитывает индивидуальные потребности сотрудников, она становится мощным инструментом для достижения миссии в инновационном развитии.

Система стратегической мотивации в инновационном развитии предприятий требует решения целого ряда непростых задач^{36,37,38,39,40,41}:

- задействование творческих и интеллектуальных способностей сотрудников, которые не могут быть присущи каждому работнику в равной мере;
- обнаружение обстоятельств, обуславливающих структуру стратегической мотивации, конкретизацию их сущности в условиях установленной социальной среды, оценку воздействия на сотрудников факторов внутренней и внешней среды;
- обнаружение возможности спонтанного или намеренного изменения факторов в соответствии с условиями инновационного развития производственной системы;
- выбор эффективных методов воздействия на стратегическую мотивацию, их рациональное комплексное сочетание;
- выбор надлежащего комплекса мероприятий, инструментов влияния на успешное инновационное развитие;
- выявление мотивационных ресурсов в стратегическом управлении (организация труда, принципы общественного партнерства, возможности социальной политики) и другие.

Решение указанных задач представляет собой процесс формирования системы стратегической мотивации, начинающейся с обнаружения и дальнейшей конкретизации факторов и отображающих их влияние показателей, оказывающих воздействие на инновационное развитие предприятия.

Для того чтобы использование инструментария системы стратегической мотивации достигало намеченных долгосрочных целей необходимо постоянно оценивать его эффективность. Важно сохранять максимальную объективность, особенно в оценке влияния стимулирования на результаты деятель-

³⁵ Бодрунов С. Д. Творческая деятельность как открытая проблема: подход ноономики как метатеории // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 1. С. 25–34. <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-1-25-34>

³⁶ Квинт В. Л. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива. Кемерово: КемГУ, 2022. 283 с.

³⁷ Зеленая экономика: управление развитием. Стратегия и тактика / С. А. Липина [и др.] // Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2022. 264 с. <https://elibrary.ru/WUACAH>

³⁸ 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>

³⁹ Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>

⁴⁰ Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

⁴¹ Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 359. pp. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>

ности отдельно взятого сотрудника⁴². В этой связи разработана шкала оценки уровня системы стратегической мотивации (табл. 2⁴³).

Данная шкала содержит пять уровней, определение которых осуществляется, исходя из балльной оценки 6-ти групп показателей: «эффективность трудовой деятельности»; «соответствие потребностям сотрудников»; «степень вовлечённости в инновации»; «справедливость и прозрачность»; «гибкость и адаптивность»; «удовлетворённость системой стратегической мотивации». По каждой группе руководством предприятия или службой отдела кадров выставляется оценка от 1–5, а затем баллы суммируются. Процесс оценки осуществляется посредством анализа ключевых показателей производительности (KPI) и инновационной активности сотрудников, опросов, анкетирования, собеседования и другие. Периодичность такой процедуры определяется руководством самостоятельно в зависимости от условий и специфики функционирования инновационного предприятия.

Анализ результатов реализации инновационной стратегии позволяет определить возможные отклонения от намеченных целей, оценить их и установить причины возникновения, что, в свою очередь, делает возможным корректировку системы стратегической мотивации также через ключевые направления, обеспечивающие комплексный и сбалансированный подход^{44,45,46,47}:

- развитие лидерских навыков – программы, направленные на развитие лидерских компетенций, стимулирующие сотрудников к инновационной активности и инициативе;
- учет баланса работы и личной жизни – обеспечение баланса между рабочим временем и личной

жизнью сотрудников, способствующее увеличению общего уровня удовлетворенности;

- управление стрессом и забота о здоровье направлено на создание условий, способствующих снижению стрессовых факторов и поддержанию физического и психоэмоционального благополучия сотрудников, что обеспечивает долгосрочное развитие трудового потенциала и другие.

ВЫВОДЫ

В ходе исследования определены, что эффективная система стратегической мотивации:

- демонстрирует более высокий уровень вовлеченности и продуктивности сотрудников;
- способствует удержанию талантов и высококвалифицированных кадров;
- облегчает адаптацию к изменяющимся стратегическим приоритетам предприятия;
- поддерживает инновационную корпоративную культуру, где сотрудники проявляют творческую активность и креативность;
- способствует долгосрочному развитию профессиональных компетенций сотрудников и другие.

Важно подчеркнуть, что стратегическая мотивация – это не статичная, а динамичная система, требующая постоянного анализа и адаптации. С изменением стратегических приоритетов, эволюцией рынка труда и развитием индустрии инновационные предприятия должны активно пересматривать свои системы стратегической мотивации. В условиях современной экономики, основанной на знаниях и инновациях, стратегическая мотивация становится важнейшим инструментом, определяющим достижение высоких результатов предприятия, укрепление его позиций на рынке и долгосрочному успеху.

⁴² Худякова П. В., Аршанская О. В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1–2. С. 160–164 <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10069>

⁴³ Составлено авторами.

⁴⁴ Белехова Г. В. Баланс между работой и личной жизнью: субъективная оценка и влияние на трудовой потенциал // Human Progress. 2020. Том 6. № 1. С. 1–13. <https://doi.org/10.34709/IM.161.3>

⁴⁵ Корпоративные программы укрепления профессионального здоровья работников в Российской Федерации / С. П. Ковалев [и др.] // Экология человека. 2020. № 10. С. 31–37. <https://doi.org/10.33396/1728-0869-2020-10-31-37>

⁴⁶ Новикова И. В. Парадоксы современного стратегического лидерства // Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции. Москва, 2023. С. 35–39. <https://elibrary.ru/MXRYTN>

⁴⁷ Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 359. pp. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

Таблица 2. Уровни системы стратегической мотивации и их качественные характеристики
Table 2. Strategic motivation system: levels and quality profile

№ п/п	Уровень мотивации	Характеристики мотивационных уровней							Удовлетворённость системой стратегической мотивации
		Эффективность трудовой деятельности	Соответствие потребностям сотрудников	Степень вовлечённости в инновации	Справедливость и прозрачность	Гибкость и адаптивность			
1	Высокий 25–30 баллов	Сотрудники вносят значительный вклад в достижение стратегических целей	Сотрудники ощущают возможность для профессионального роста и признания	Высокий уровень инициативы, активное участие в реализации инновации	Сотрудники уверены в объективной оценке своего вклада	Быстрая адаптация к изменениям, предоставляя актуальные стимулы для поддержания высокой мотивации	Сотрудники выражают полное удовлетворение системой, высоко оценивая её справедливость		
2	Выше среднего 19–24 баллов	Сотрудники работают эффективно, но проявляют меньше инициативы	Могут быть незначительные неудовлетворённости	Сотрудники проявляют инициативу, но без постоянной креативности	Отдельные моменты, вызывают незначительное недовольство	Адаптация к изменениям может быть несколько медленнее	Сотрудники считают систему эффективной, хотя видят возможности для улучшения		
3	Средний уровень 13–18 баллов	Сотрудники проявляют умеренный интерес	Удовлетворяются лишь базовые условия труда	Сотрудники редко инициируют новые проекты	Возможны сомнения в её справедливости или объективности	Система стратегической мотивации недостаточно гибкая	Сотрудники воспринимают систему как достаточно справедливые		
4	Ниже среднего 7–12 баллов	Вклад сотрудников в инновационные проекты ограничен	Большинство потребностей неудовлетворены	Сотрудники редко участвуют в обсуждениях новых идей или инициативах	Система вознаграждений воспринимается как недостаточно справедливая	Система не адаптируется, сотрудники не видят изменений	Система не стимулирует сотрудников к активной работе и инновациям		
5	Низкий уровень 0–6 баллов	Сотрудники демонстрируют крайне низкую активность	Практически все потребности неудовлетворены	Отсутствие вовлечённости в инновационные процессы	Система воспринимается как несправедливая и непрозрачная	Система стратегической мотивации не эффективная	Полная неудовлетворённость системой стратегической мотивации		

ЛИТЕРАТУРА

- Алимурадов М. К., Чэнь Ц. Стратегические взаимодействия высокотехнологичных промышленных компаний Китая и России // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 311–319. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1214>
- Белехова Г. В. Баланс между работой и личной жизнью: субъективная оценка и влияние на трудовой потенциал // Human Progress. 2020. Том 6. № 1. С. 1–13. <https://doi.org/10.34709/IM.161.3>
- Бодрунов С. Д. Творческая деятельность как открытая проблема: подход ноономики как метатеории // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 1. С. 25–34. <https://www.elibrary.ru/OFGHXP>
- Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой учёный. 2016. № 7. С. 810–813. <https://elibrary.ru/VTZCIJ>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>
- Зеленая экономика: управление развитием. Стратегия и тактика / С. А. Липина [и др.] // Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2022. 264 с. <https://elibrary.ru/WUACAN>
- Квинт В. Л. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива. Кемерово: КемГУ, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
- Корпоративные программы укрепления профессионального здоровья работников в Российской Федерации / С. П. Ковалев [и др.] // Экология человека. 2020. № 10. С. 31–37. <https://doi.org/10.33396/1728-0869-2020-10-31-37>
- Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 30–33. <https://elibrary.ru/YNIUEU>
- Ламихов Ю. Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. 2019. № 1. С. 47–55. <https://doi.org/10.24411/2077-7639-2018-10024>
- 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>
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2004. 493 с.
- Мусаев Р. А. Стратегии системообразующих компаний России по развитию бренда (на примере «ПАО Сбербанк» и «Яндекс») // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. 2021. № 1. С. 15–25. <https://doi.org/10.36684/chesu-2021-41-1-15-25>
- Некипелов А. Д. Об экономической стратегии и экономической политике России в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 76–89. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>

- Новикова И. В. Парадоксы современного стратегического лидерства // Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции. Москва, 2023. С. 35–39. <https://elibrary.ru/MXRYTN>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.
- Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>
- Окрепилов В. В. Качество как основа развития в цифровой экономике // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 3. С. 26–36. <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-3-26-36>
- Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>
- Самайбекова З. К. «Доковидные» и «постковидные» тренды развития стратегического управления персоналом в инновационных предпринимательских структурах // π-Economy. 2024. Т. 17. № 1. С. 103–112. <https://doi.org/10.18721/JE.17107>
- Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с. <https://elibrary.ru/QBGJAZ>
- Фролова И. И. Управление вовлечённостью персонала в процесс непрерывного совершенствования. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. 111 с. <https://elibrary.ru/DQUZP>
- Хандус М. Ю. Применение концепции В. И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2017. № 2–2. С. 144–146. <https://elibrary.ru/ZBMTFR>
- Худякова П. В., Аршанская О. В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1–2. С. 160–164 <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10069>
- Цзунлянь Е. Инновационная активность персонала и способы ее стимулирования на предприятии // Теория и практика общественного развития. 2023. № 5. С. 31–35. <https://doi.org/10.24158/ti-pror.2023.5.3>
- Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов. Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 50–65. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65>
- Шацкая И. В., Данилина Е. И. Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 2. С. 215–222. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.] // М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 359. pp. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon): Apple Academic Press, 2023. 228 p.

- Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2019. Vol. 359. pp. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>
- Sasaev N. I. *Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector*. New York, USA: Apple Academic Press, 2024. 138 p.
- Svirina A., Polosukhina E. Motivation to innovate as a key factor in innovation development process // *Economics and Culture*. 2020. Vol. 17. № 1. pp. 87–93. <https://doi.org/10.2478/jec-2020-0008>

REFERENCES

- Alimuradov MK, Chen Z. Strategic cooperation of high-tech companies of China and Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):311–319. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1214>
- Belekhova GV. Work-Life Balance: Subjective Evaluation and Influence on Labor Potential. *Human Progress*. 2020;6(1):1–13. (In Russ.) <https://doi.org/10.34709/IM.161.3>
- Bodrunov SD. Creative Activity as an Open Problem: Noonomy Approach as a Metatheory. *Noonomy and Noosociety. Almanac of Scientific Works of the S.Y. Witte*. 2023;2(1):25–34. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/OFGHXP>
- Galetskaia ME. Motivating and stimulating labor performance in personnel management. *Young Scientist*. 2016;7:810–813. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VTZCIJ>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing for Productivity Growth in Digital Economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):298–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>
- Lipina SA, Kudryashova EV, Agapova EV, Zaykov KS, Zakondyrin AE, Zlenko EG, et al. *Green Economy: Development Management. Strategy and Tactics*. Arkhangelsk: Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov; 2022. 264 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WUACAH>
- Kvint VL. 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>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. Moscow: Biznes Atlas, 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kibanov AY. *Organizational personnel management*. Moscow.: INFRA-M; 2005. 638 p. (In Russ.)
- Kovalev SP, Yashina ER, Ushakov IB, Turzin PS, Lukichev KE, Generalov AV. Corporate Workplace Health Promotion Programs in The Russian Federation. *Human Ecology*. 2020;(10):31–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.33396/1728-0869-2020-10-31-37>
- Kocherbaeva AA, Samaybekova ZK. Development of Effective System Motivations on Enterprise. *Vestnik KRSU*. 2017;17(11):30–33. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YNIUEU>
- Lamikhov YuB. Creation of Optimal Labor Motivation System at Modern Enterprises. *Discussion*. 2019;(1):47–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2077-7639-2018-10024>
- 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):277–397. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Meskon M, Albert M, Khedouri F. *Fundamentals of Management*. Moscow: Delo, 2004. 493 p.
- Musaev RA. Strategies of Systemically Important Companies in Russia for Brand Development (On the Examples of Public Joint Stock Company “Sberbank” And Yandex). *Bulletin of Kadyrov Chechen State University*. 2021;(1):15–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.36684/chesu-2021-41-1-15-25>

- Nekipelov AD. On Economic Strategy and Economic Policy in Russia Under Current Conditions. Scientific Works of The Free Economic Society of Russia. 2021;230(4):76–89. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>
- Novikova IV. The Paradoxes of The Modern Strategic Leadership. Proceedings of International Scientific and Practical Conference. Moscow; 2023. 35–39 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/MXRYTN>
- Novikova IV. Strategic human resource management. Moscow: KNORUS; 2022. 178 p.
- Novikova IV, Khvorostyanaya AS. Strategic Talent Development for Creative Economy Enterprises. Administrative Consulting. 2024;(4):136–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>
- Okrepilov VV. Quality as The Basis for The Development in Digital Economy. Noonomy and Noo-society. Anthology of Scientific Works of the S.Y. Witte. 2023;2(3):26–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-3-26-36>
- Rastvortseva SN, Minaeva IV. Methodical tools of establishing strategic trends of regional and industrial development of the city. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):423–433. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>
- Samaibekova ZK. Pre- and Post-Covid Trends in The Development of Strategic HR Management in Innovative Business Structures. π -Economy. 2024;17(1):103–112. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.17107>
- Tokareva YuA, Glukhenkaya NM, Tokarev AG. Integrated approach to staff motivation. Shadrinsk: Shadrinsk State Pedagogical University; 2021. 216 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QBGJAZ>
- Frolova II. Managing staff involvement in continuous improvement. Kursk: Closed Joint-Stock Company Universitetskaya Kniga; 2020. 111 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/DQUZP>
- Khandus MYu. Applying V. I. Gerchikov's concept to personnel motivation system. Bulletin of Master's Studies. 2017;(2–2):144–146. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZBMTFR>
- Khudyakova PV, Arshanskaya OV. Modern Concepts of The Labor Motivation System. Economy and Business: Theory and Practice. 2020;(1–2):160–164. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10069>
- Tszunlyan E. Innovative Activity of The Staff and Ways of Its Incentive in The Enterprise. Theory and Practice of Social Development. 2023;(5):31–35. (In Russ.) <https://doi.org/10.24158/ti-por.2023.5.3>
- Shamakhov VA, Kudryashov VS, Khlutkov AD. Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities. Administrative Consulting. 2022;(7):50–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65>
- Shatskaya IV, Danilina EI. Strategic aspects of increasing efficiency of economic activity of industrial enterprises. Russian Journal of Industrial Economics. 2024;17(2):215–222. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>
- Kvint LV, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI. Economic and financial strategy. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Kocherbaeva A, Samaibekova Z, Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019;359: 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon): Apple Academic Press, 2023. 228 p.

- Samaibekova Z, Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2019;359:30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>
- Sasaev NI. *Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector*. New York, USA: Apple Academic Press; 2024. 138 p.
- Svirina A, Polosukhina E. Motivation to innovate as a key factor in innovation development process. *Economics and Culture*. 2020;17(1):87–93. <https://doi.org/10.2478/jec-2020-0008>

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.

ФИНАНСИРОВАНИЕ: Работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ, проект № 23А-Ш05-01. Междисциплинарная научно-образовательная школа «Математические методы анализа сложных систем», направление «Стратегирование развития сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных»

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ: Новикова Ирина Викторовна, доктор эконом. наук, профессор 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, профессор МИРЭА – Российского технологического университета, Москва, Россия; novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Самайбекова Зейнегул Кубатбековна, кандидат эконом. наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии Высшей школы экономики и бизнеса, Кыргызский государственный технический университет имени И. Раззакова (Бишкек, Кыргызская Республика); соискатель-докторант Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; zksamaybekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

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: Irina V. Novikova, Doctor of Economics, Professor, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University; Leading Researcher, Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Studies of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University; Professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Zeynegul K. Samaybekova, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Economics and Corporate Management, Higher School of Economics and Business, Razzakov Kyrgyz State Technical University (Bishkek, Kyrgyz Republic); postgraduate student at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Studies of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; zksamaybekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

FUNDING: The research was supported by the Moscow State University Development Program, Project No 23А-Ш 05-01: Interdisciplinary Research and Academic School of Mathematical Analysis of Complex Systems: Strategizing the development of global, national, regional, and corporate complex systems.

СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

Оригинальная статья

УДК 303.43

Креативная индустрия в системе стратегических экономических приоритетов

М. К. Алимуратов¹, А. З. Мидов²

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

¹ amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

² midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

Аннотация: В условиях современной экономики креативная индустрия становится ключевым фактором стратегического развития. Исследование направлено на выявление стратегических возможностей и угроз для предприятий креативной индустрии, а также оценку их влияния на экономический рост. В качестве объектов исследования выбраны предприятия креативной индустрии в различных регионах. Методы включают анализ статистических данных, изучение динамики экспорта креативных товаров и услуг и оценку влияния пандемии COVID-19 на отрасль на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Анализ показал, что США и Китай лидируют в экспорте креативных товаров, демонстрируя значительный рост. В России наблюдается незначительный рост, что связано с внешними шоками и санкциями. Выявлены стратегические тенденции, такие как диверсификация структуры экспорта и рост IT-сектора. Исследование подчеркивает необходимость развития человеческого капитала и поддержки креативных проектов для укрепления конкурентных преимуществ. Рекомендации включают создание центров трансфера технологий и поддержку стартапов.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, креативная экономика, человеческий потенциал, отраслевая стратегия

Цитирование: Алимуратов М. К., Мидов А. З. Креативная индустрия в системе стратегических экономических приоритетов // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 468–480. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-468-480>

Поступила в редакцию 20.07.2024. Прошла рецензирование 10.08.2024. Принята к печати 15.08.2024.

Original article

Creative Industry in Strategic Economic Priorities

Murad K. Alimuradov¹, Aslan Z. Midov²

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

¹ amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

² midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

Abstract: The creative industry is becoming a key factor in strategic development. The article describes strategic opportunities and threats for creative industry businesses across Russia, as well as their impact on economic growth. The author used the method of statistical analysis to examine the export of creative goods and services and assess the impact of the COVID-19 pandemic on the creative sector. The research

relied on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint. The USA and China are leaders in the export of creative goods. Russia demonstrates very slow growth, which is associated with external shocks and sanctions. The current strategic trends include export structure diversification and IT sector growth. To gain competitive advantage, domestic creative businesses need state support for human capital and project development, e.g., technology transfer centers, startup support, etc.

Keywords: strategy, strategizing, creative economy, human potential, sectoral strategy

Citation: Alimuradov MK, Midov AZ. Creative Industry in Strategic Economic Priorities. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(4):468–480. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-468-480>

Received 20 July 2024. Reviewed 10 August 2024. Accepted 15 August 2024.

Стратегический экономический приоритет в креативной индустрии

Мурадов М. К.¹, Алимурадов М. К.¹, Мидов А. З.²

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

¹amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

²midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

Аннотация: В современных экономических условиях креативная индустрия становится стратегическим приоритетом. Данное исследование направлено на выявление стратегических возможностей и угроз для креативных предприятий, а также на оценку их влияния на экономический рост. Выбор объектов исследования осуществляется на основе географического разнообразия. Методология включает анализ статистических данных, исследование динамики экспорта креативных товаров и услуг, а также применение стратегической теории и методологии стратегизации В. Л. Квинта для оценки влияния пандемии COVID-19 на отрасль. Анализ показал, что США и Китай лидируют в экспорте креативных товаров, в то время как Россия демонстрирует очень медленный рост, связанный с внешними шоками и санкциями. Текущие стратегические тенденции включают диверсификацию структуры экспорта и рост ИТ-сектора. Для получения конкурентного преимущества отечественным креативным предприятиям необходима государственная поддержка в области человеческого капитала и проектного развития, например, центры трансфера технологий, поддержка стартапов и т.д.

Ключевые слова: стратегия, стратегизация, креативная экономика, человеческий потенциал, отраслевая стратегия

Получено: 20 июля 2024 г. Рассмотрено: 10 августа 2024 г. Принято: 15 августа 2024 г.

ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические системы развиваются в условиях формирования новых стратегических экономических трендов. Отдельные явления, наблюдаемые в смежных сферах и обеспечивающих видах деятельности, становятся самостоятельными отраслями экономики. Подобные стратегические тенденции формируются в условиях усиливающейся конкуренции за новые виды ресурсов, большинство из которых не являются традиционными факторами, учитываемыми при организации производства. Одним из наиболее дорогих и высоко конкурентных ресурсов становится чело-

веческий потенциал, реализуемый посредством креативной индустрии^{1,2}. Индивидуальная творческая составляющая рабочих процессов становится как полноценным самостоятельным профессиональным видом деятельности, так и основой новой отрасли экономики – креативной индустрии. Ориентируясь на создание новых продуктов и услуг, предприятия этой отрасли формируют существенную долю в национальной экономике, а также позволяют усиливать роль нематериальных активов и бренда в системе имущественного комплекса.

¹ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>

² Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140. https://doi.org/10.37124/20799136_2023_2_54_136

Стратегирование развития предприятий различных индустрий, в особенности тех, деятельность которых основана на разработке и производстве товаров и услуг с высокой долей креативных элементов, является многоаспектной и комплексной системой. Основу процесса стратегирования составляет выработка приоритетов с обоснованием их обеспеченности конкурентными преимуществами и всеми видами необходимых ресурсов³. Предприятия креативной индустрии формируют конкурентные преимущества за счет непрерывного процесса поиска, формализации, трансфера и коммерциализации творческих идей, что позволяет объекту стратегирования занимать более предпочтительные позиции в отрасли. Однако в момент формирования непосредственно стратегического приоритета, подобные свойства могут либо отсутствовать, либо не иметь перспективы оставаться актуальными в стратегируемой перспективе. Актуальность исследования обуславливается тем, что при обосновании стратегических экономических приоритетов в сфере креативной индустрии результат стратегирования зависит от того, насколько творческий потенциал сотрудников позволит своевременно сформировать и обеспечить коммерциализацию идей, обеспечивающих конкурентные превосходства в отрасли⁴. Наличие всех остальных ресурсов, включая финансовые, может привести к неудачам в случае отсутствия способности генерировать необходимые креативные компетенции среди сотрудников. Выявление стратегических возможностей развития предприятий креативной индустрии на основе анализа трендов, оценка и своевременное противодействие существующим и потенциальным угрозам и наиболее эффективное

использование результатов творческой деятельности специалистов формируют основу успешной реализации стратегических приоритетов большинства современных организаций.

В широком смысле под креативной экономикой можно понимать экономическую систему, распределение благ в которой происходит через обмен идеями и креативными продуктами⁵. Развитие креативной экономики является важнейшим компонентом трансформации индустриального общества в постиндустриальное⁶. Данная трансформация характеризуется в первую очередь высоким акцентом на создание инноваций и изменение структуры экономики, которая базируется в большей степени не на традиционных факторах производства, а на преимуществах второй природы, которые определяются уровнем человеческого потенциала⁷.

Данная тенденция начала прослеживаться в развитых странах и в больших городах начиная с конца XX века, когда ученые заметили, что экономический рост на разных территориях адекватно не объясняется ни наличием природных ресурсов, ни концентрацией образованного населения, ни теорией социального капитала⁸. В плоскости данной научной дилеммы наиболее целостно выглядит концепция «креативного класса», предложенная Ричардом Флоридом в своей знаменитой книге «Креативный класс: люди, которые меняют будущее»⁹. Согласно данной концепции к креативным секторам экономики относятся следующие виды деятельности: «Наука, архитектура и инженерия, искусство, дизайн, музыка, развлечение, спорт, медиа, финансовый сектор, юриспруденция, здравоохранение, образование»¹⁰.

³ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

⁴ Макиева И. В. Подходы к исследованию функционирования комплекса креативных индустрий в экономике // Экономика. Социология. Право. 2024. № 2. С. 9–16. <https://doi.org/10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16>

⁵ Caperna A. V, Mauri G., Panella C., Moura F. T, Banys C. J, Symeonidis K., et al. Cultural and Creative Cities Monitor. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023

⁶ Cernevičiute J., Strazdas R. Creative Industries as Part of a Sustainable Urban Development Strategy: Vilnius City Case // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 14. Pp. 10778. <https://doi.org/10.3390/su151410778>

⁷ Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors, OECD, 2020. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors

⁸ Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press, 1995

⁹ Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.

¹⁰ Florida R. The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Perseus Book Group, 2002.

Стоит учесть, что количество видов деятельности и отраслей, входящих в предмет креативной экономики, будет всегда изменяться и расширяться ввиду того, что инновационный процесс и креативная деятельность по своему определению направлены на создание принципиально нового, что будет способствовать расширению границ понимания дефиниции и проникновения креативной экономики во все виды деятельности человека¹¹. Именно поэтому невозможно дать четкую структуру видов деятельности, входящих в креативную экономику. Для решения задач экономической оценки развития креативной экономики необходимо всегда придерживаться самого актуального подхода. В данной плоскости наиболее целостным выглядит подход, выдвинутый на конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), который разделяет креативную экономику на две группы:

- «Создание творческих товаров: художественные ремесла; аудиовизуальные средства; дизайн; новые медиа; исполнительское искусство; издательское дело; изобразительное искусство»;
- «Предоставление творческих услуг: лицензии и услуги на исследования и разработки; лицензии и услуги на программное обеспечение и услуги; аудиовизуальные лицензии и услуги; информационные услуги; реклама, маркетинговые исследования рынка и архитектуры; культурные, рекреационные и наследственные услуги»¹².

С точки зрения теории и методологии стратегирования, развитие креативной экономики является неотъемлемой частью стратегического развития объекта стратегирования, т. к. определяющим фак-

тором развития выступает поиск принципиально нового и инновационного решения, которое базируется на созидательной силе человека¹³. Данной подход соответствует правилу ассиметричных подходов к стратегированию, которое способствует созданию конкурентных преимуществ для субъекта стратегирования, основанных на инновациях^{14,15}.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для изучения стратегических глобальных тенденций в креативной экономике была проанализирована динамика экспорта креативных товаров и услуг по мировым регионам за 2014–2022 г. (Рис. 1¹⁶).

Стоит отметить, что экспорт креативных товаров выступает показателем, который отражает способность страны либо региона производить качественные креативные товары и услуги, востребованные в других частях мира¹⁷. Таким образом, в структуре экспорта можно наблюдать гегемонию регионов Европы, Северной Америки и Азии. При этом наблюдается восходящая тенденция в Азиатском регионе, которая обеспечивается за счет растущего экспорта из Китая. Одними из самых существенных факторов, оказавших влияние на динамику экспорта креативных товаров и услуг, является пандемия COVID-19, которая существенно снизила производство и потребление креативных товаров и услуг¹⁸. После спада в 2020 г., наблюдается тенденция роста, которая продолжалась до 2022 г. Это свидетельство быстрой адаптации к новым условиям и увеличения спроса на креативные продукты в постпандемийный период.

¹¹ Buchoud N. J., Eryuce O., Gebetsberger C., Newbiggin J., Avogadro E., Damuri Y. R., Frei-Oldenburg A., Henderson M., Khaw N., Larasati T. Creative Economy 2030: Inclusive and Resilient Creative Economy for Sustainable Development and Recovery. 2021

¹² Creative Economy Outlook 2022: The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to resilient creative industries. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsc2022d1_en.pdf

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

¹⁴ Квинт В. Л. Мудрость стратега. М.: ЯникО, 2024. 144 с.

¹⁵ Porter M. The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction. Free Press. 1990. 855 p.

¹⁶ Составлено автором на основе данных UNCTAD. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeServ_Group_E

¹⁷ Garnham N. From cultural to creative industries // International Journal of Cultural Policy. 2005. Vol. 11. № 1. С. 15–29. <https://doi.org/10.1080/10286630500067606>

¹⁸ Chollisni A., Syahrani S., Dewi S., Utama A. S., Anas M. The concept of creative economy development-strengthening post COVID-19 pandemic in Indonesia: Strategy and public policy management study // Linguistics and Culture Review. 2022. Vol. 6. Pp. 413–426. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.2065>

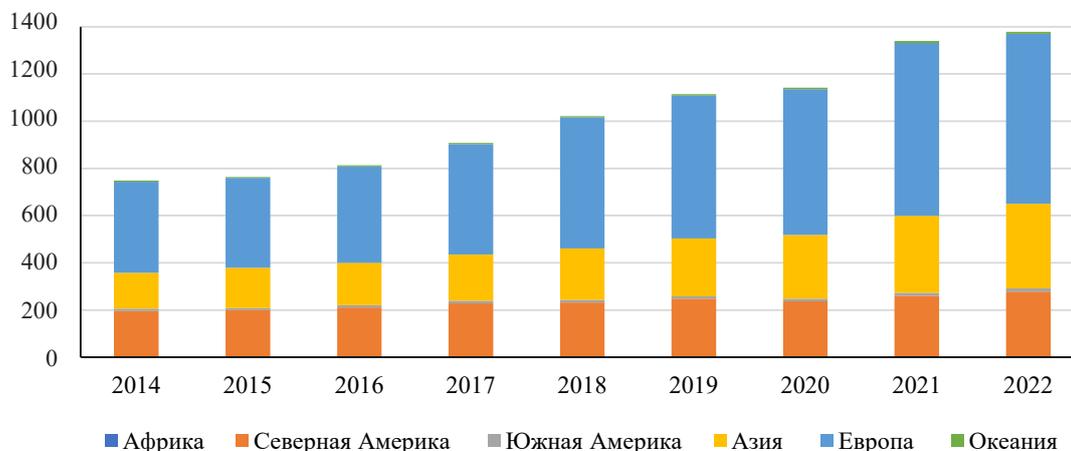


Рис. 1. Динамика экспорта креативных товаров и услуг по мировым регионам с 2014–2022 гг., в млрд долл.

Fig. 1. Exports of creative goods and services by world regions in 2014-2022, billion dollars

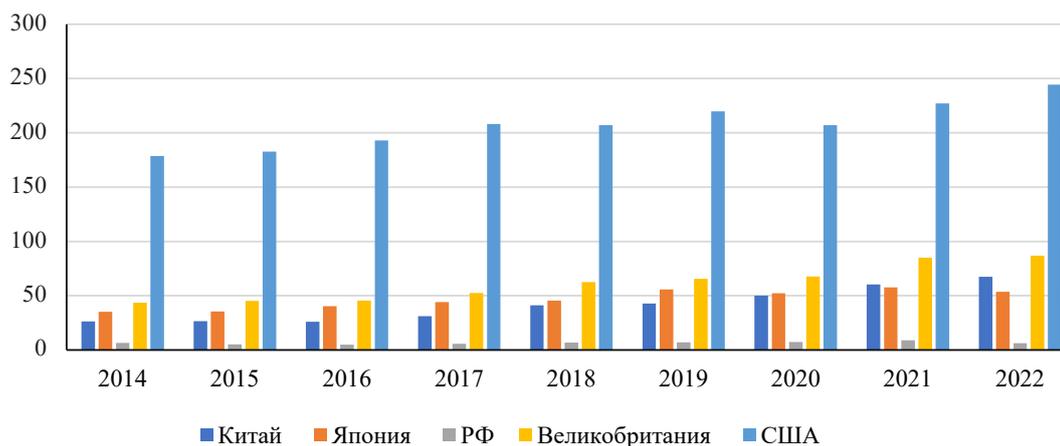


Рис. 2. Динамика экспорта креативных товаров и услуг в разрезе стран за 2014–2024 гг., млрд долл.

Fig. 2. Exports of creative goods and services by country in 2014-2024, billion dollars

Рассматривая динамику экспорта креативных товаров и услуг по странам (Рис. 2¹⁹), следует отметить, что абсолютным лидером являются США, которые демонстрируют растущий темп производства и потребления в креативной экономике. Таким образом, на рисунке 2 можно увидеть, что экспорт креативных товаров и услуг из США вырос со 178 млрд долл. в 2014 г. до 244 млрд долл. в 2022 г. что, несомненно, является наибольшим показателем среди стран. Среди прочих стран выделяется также динамика данного показателя в Китае, который показал кратный рост за рассматрива-

емый период. В 2014 г. экспорт креативных товаров из Китая составил 26 млрд долл., а в 2022 г. уже 67 млрд долл., что свидетельствует о планомерном и системном развитии и поддержке государством креативной экономики в Китае.

Столь бурный рост показателей креативной экономики в рассматриваемых странах, особенно в Китае и США, можно объяснить значительными инвестициями как государства, так и компаний в развитие креативной экономики. Это включает как поддержку стартапов, так и совершенствование инфраструктуры, создание благоприятных

¹⁹ Составлено автором на основе данных UNCTAD. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeServ_Group_E

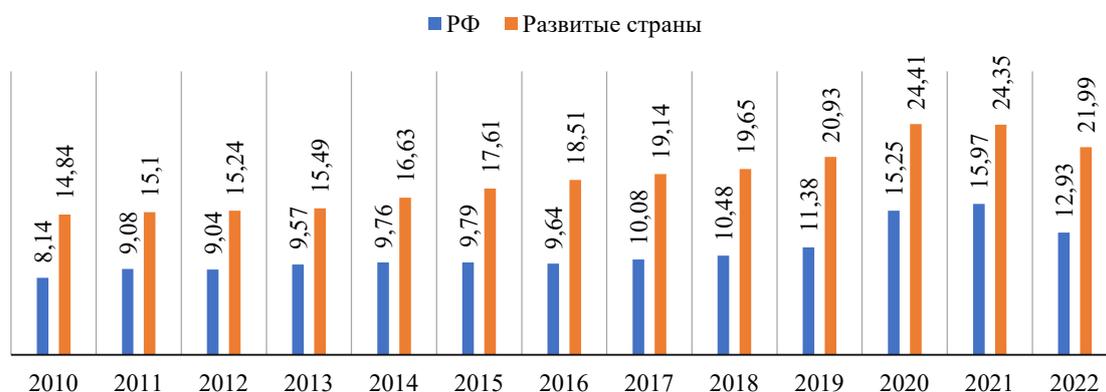


Рис. 3. Динамика доли экспорта креативных товаров в общей структуре экспорта товарами и услугами в РФ и Развитых странах за 2010–2022 гг., в %

Fig. 3. Share of creative goods in total exports: Russia vs. developed countries in 2010–2022, %

и выгодных условий для ведения предпринимательской деятельности. Стоит учитывать, что рассматриваемые страны являются технологическими лидерами, которые активно продают права на свои технологии, в частности, на программное обеспечение и являются трендсетерами культурных мероприятий для всего мира.

За рассматриваемый период динамика экспорта креативных товаров и услуг РФ показывала незначительный рост и в абсолютных значениях она сильно уступает лидирующим странам, что можно проследить на рисунке 3²⁰, который показывает динамику креативных товаров и услуг РФ и развитых стран.

Надо отметить, что за рассматриваемый период на данную динамику в России действовали существенные внешние шоки, которые препятствовали свободному экспорту и импорту креативных товаров и услуг, особенно что касается программного обеспечения и других высокотехнологичных товаров, санкционное давление, а также пандемийный период оказали негативное влияние на рассматриваемые величины, что способствовало ограничением развития креативной экономики в России²¹.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Исследование структуры экспорта и импорта креативных товаров и услуг в России позволяет выявить и сформулировать стратегические тенденции, влияющие на всю индустрию в целом (рис. 4²²). Таким образом, стоит отметить, что структура экспорта претерпела некие изменения в силу уменьшения доли в отрасли такой сферы, как экспорт товаров «интерьер» в сравнении за 2010 и 2021 года. Анализ данного рисунка позволяет сделать вывод, что наблюдается стратегическая тенденция диверсификации структуры креативной экономики. К примеру, фиксируется явный рост экспорта программного обеспечения, что свидетельствует о развитии отрасли программного обеспечения и IT-отрасли в стране в целом²³. За рассматриваемый период можно увидеть значительное увеличение экспорта ювелирных изделий в структуре.

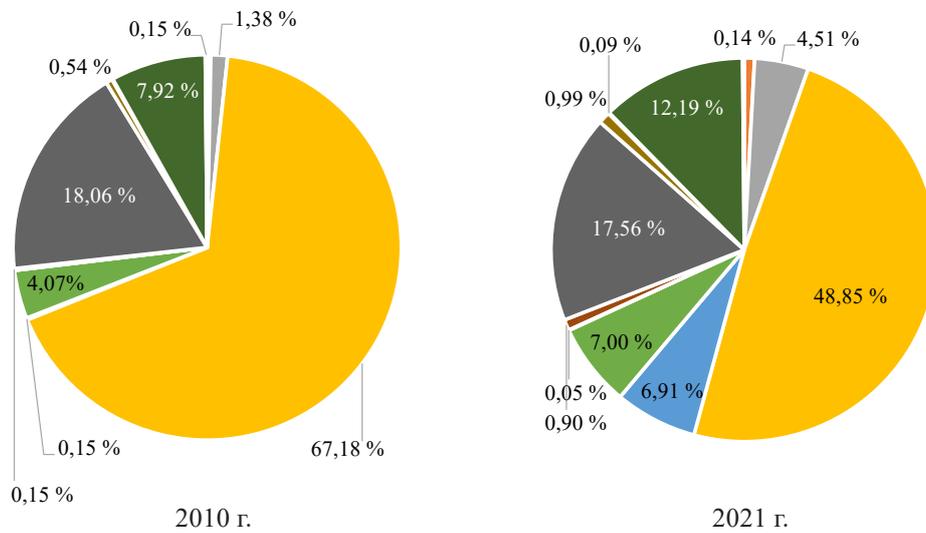
Изучая изменения в структуре импорта креативных товаров и услуг, можно выделить несколько значимых стратегических трендов. Во-первых, это изменение доли импорта в отрасли «книги и издательское дело» – с 2010 по 2021 года наблюдается значительное снижение рассматриваемого показателя.

²⁰ Там же.

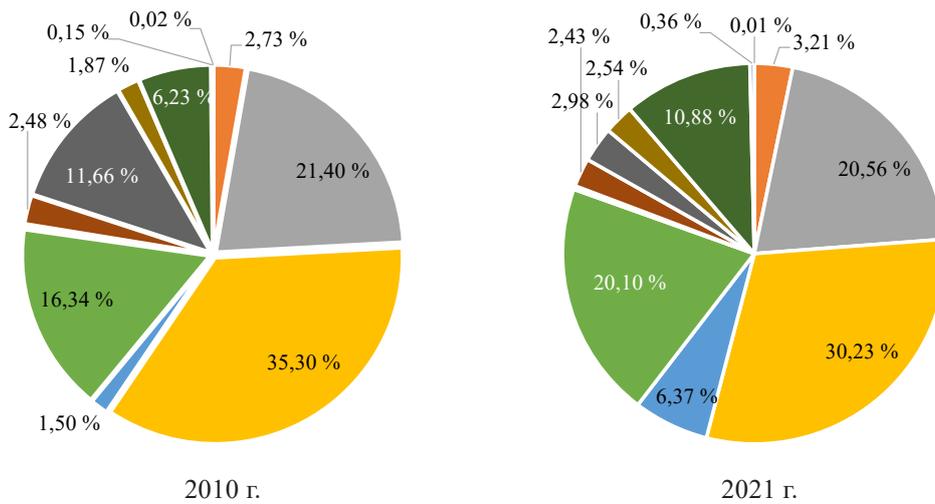
²¹ Абанкина Т. В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2. С. 221–228. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-54-2-13>

²² Составлено автором на основе данных UNCTAD. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeServ_Indiv_Tot

²³ Смирнов С. Н., Николаенко Е. А. Статистика креативной экономики в России // Экономические и социальные проблемы России. 2022. № 4. С. 61–76. <https://doi.org/10.31249/espr/2022.04.03>



Структура экспорта креативных товаров и услуг в РФ



Структура импорта креативных товаров и услуг в РФ

- Аудиовизуальные, мультимедийные и фотографические материалы
- Ковры
- Фешн аксессуары
- Интерьер
- Ювелирные изделия
- Плетеные изделия
- Игрушки
- Пряжа
- Книги и издательское дело
- Музыка, исполнительское и изобразительное искусство
- Архитектура
- Программное обеспечение, видеоигры и записанные медиа
- Культурное и природное наследие

Рис. 4. Структура экспорта и импорта креативных товаров и услуг в РФ в 2010 и в 2021 гг.

Fig. 4. Structure of export and import of creative goods and services in the Russian Federation, 2010 and 2021

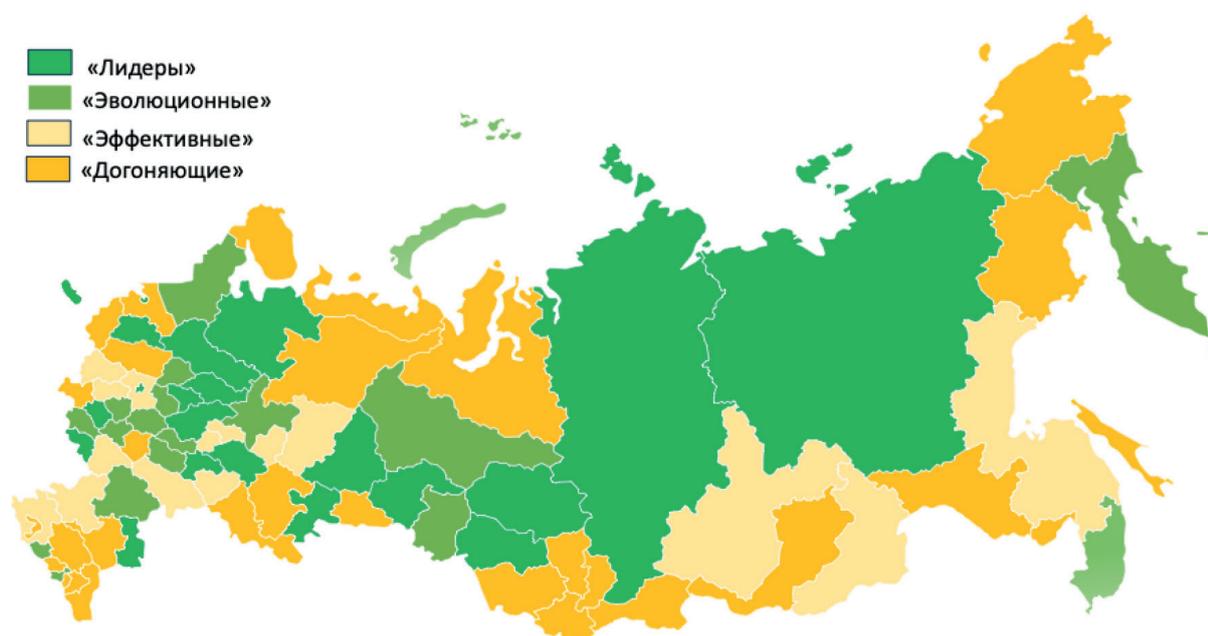


Рис.5. Карта рейтинга креативных регионов России НИИ ВШЭ

Fig. 5. Rating map of creative regions in Russia as compiled by the HSE Research Institute

теля, которое можно объяснить отчасти влиянием запретных санкций на дистрибьюцию прав зарубежных издателей, но в большей степени повышенным интересом к отечественной публицистической деятельности и развитию этой отрасли внутри страны. Следует упомянуть об отрасли «программное обеспечение, видеоигры и записанные медиа», которая показывает незначительное увеличение в структуре отраслей. Стоит здесь отметить, что структура импорта программного обеспечения в стране, если рассматривать разные периоды времени, достаточно сильно колебалась, данные изменения объяснялись введением ограничений в 2014 г. и 2022 г. Однако программы импортозамещения оказали положительный эффект и позволили не наращивать импорт программного обеспечения, а заменить важнейшие программы на отечественные решения.

Изучение региональной картины развития креативной экономики в различных регионах РФ осно-

вывается на исследовании рейтинга креативных индустрий по регионам, выполненной НИИ Высшей школы экономики²⁴. По результатам данного рейтинга регионы делятся на четыре типа: лидеры, эволюционные, эффективные и догоняющие (Рис. 5²⁵).

К лидерам можно отнести регионы с высоким уровнем социально-экономического развития. Население подобных регионов имеет высокий уровень образования и квалификации. Характерной чертой является диверсифицированная структура экономики и активность государственных инвестиций в культуру и социальную сферу.

Вторую группу регионов характеризуют субъекты Федерации, имеющие достаточно высокий уровень развития, но явно отстающие по факторам развития образования, структуры диверсификации экономики, социально-экономическому положению от регионов лидеров. Регионы данной группы имеют потенциал, при последовательном и правильном стратегировании, обеспечить качествен-

²⁴ Рейтинг развития креативных индустрий в регионах России НИИ ВШЭ. URL: https://www.hse.ru/data/2023/11/14/2106798958/Human_Capital_NCMU_Digest_Special_Issue_3_Creative_Regions_11-2023.pdf

²⁵ Составлено автором на основе данных UNCTAD. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeServ_Indiv_Tot

ный скачок в развитии креативной региональной экономики и вырваться в группу лидеров.

Третья группа регионов – «эволюционные», показывают достаточно стабильный рост и развитие креативной индустрии, но еще не достигли высоких показателей, которые могут трансформировать их в другие более высокие уровни по оценке креативной экономики. Существенным наблюдением из рейтинга является то, что в данную группу могут входить сильные по социально-экономическому уровню регионы, такие, как Московская область. Данный феномен объясняется, прежде всего, перетоком высококвалифицированного населения на работу в Москву²⁶.

Четвертая группа регионов характеризуется как «догоняющие». Это группа регионов, которая имеет наиболее низкий рейтинг уровней развития креативных индустрий, и в основном характеризуются низким уровнем социально-экономического развития и благосостояния населения, низким уровнем затрат правительств данных регионов на поддержку культуры и низким уровнем квалифицированных кадров для креативных индустрий.

Общей закономерностью при анализе уровней развития креативных индустрий, конечно же, является уровень человеческого капитала, который характеризуется, прежде всего, уровнем образования и здоровья населения, поэтому инвестиции правительств регионов направлены на развитие уровня человеческого капитала и играют существенную роль для достижения высоких показателей уровня развития креативной индустрии в регионах.

Дискуссия. Традиционно деятельность, связанная с созданием объектов, основанных на творческом начале, ассоциировалась с искусством в самых различных формах. Результаты творческой деятельности использовались крайне узким кругом общества и потреблялись в виде объектов архитектуры, произведений искусства, литературы, музыки и пр. Однако уже в 20 веке процессы интенсификации инновационного развития, рост конкуренции

и массового производства привели к тому, что продукция и услуги, предоставляемые обществу, стали носить не только исключительно технологическую либо утилитарную ценность, но и являться элементом удовлетворения системы общественных и индивидуальных ценностей и интересов – от чувства причастности до формирования статуса и выражения амбиций. Одновременно результаты креативной деятельности стали использоваться при формировании имиджа компании, узнаваемости бренда и обеспечении роста капитализации компаний.

В современной экономике можно выделить организации, деятельность которых ориентирована исключительно на воспроизводство объектов художественной и культурной ценности, и компании, в деятельности которых креативная деятельность занимает существенную долю. Если к первой группе относятся такие организации как театры, музеи, библиотеки и другие учреждения культуры, то вторая группа представлена как предприятиями в сфере моды, легкой промышленности и дизайна, так и компаниями тяжелой промышленности, высоких технологий и сферы услуг. Успех всех этих организаций определяется тем, насколько устойчивым является процесс воспроизведения креативной деятельности сотрудников. Капитализация компаний первой группы в основном напрямую определяется эффективностью организованного в них творческого процесса и потенциалом коммерциализации полученных идей. Промышленные предприятия и организации в сфере услуг для определения влияния креативной деятельности на основные финансовые результаты должны использовать достаточно сложные инструменты, поскольку на капитализацию компаний этого типа оказывает влияние большое количество факторов, находящихся вне сферы влияния непосредственно креативных процессов.

Согласно официальным данным Росстата, по состоянию на 2023 г. в Российской Федерации из более чем 2,5 млн активно действующих предприятий, только 2,7 тыс. выделены как осущест-

²⁶ Абанкина Т. В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2. С. 221–228. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-54-2-13>

вляющие деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (порядка 0,9 %) ²⁷. Согласно приводимым специалистами Росстата оценкам, быстрорастущие организации данной группы составляют еще меньшую долю – порядка 4 % как по показателю численности персонала, так и по обороту, а среди угасающих предприятий их доля достигает 8 %. Данная статистика свидетельствует о низкой и убывающей эффективности в России предприятий, напрямую относящихся к сфере креативной индустрии. Однако по коэффициенту официальной ликвидации предприятий в России, из 19 групп предприятий, организации анализируемой группы демонстрирует только 15 место (с коэффициентом 5,0), тогда как наибольшее выживание демонстрируют предприятия в сфере строительства (коэффициент 11,3) ²⁸. По коэффициенту рождаемости предприятий эта группа занимает 9 место (коэффициент 6,0), что свидетельствует о росте активности по созданию новых предприятий, непосредственно относящихся к креативной индустрии, несмотря на общее снижение эффективности их функционирования ²⁹. На наш взгляд, одним из факторов, стимулирующих развитие предприятий креативной индустрии в условиях проявления негативных трендов, является деятельность Президентского фонда культурных инициатив, решающего важные задачи по развитию и поддержке творческих проектов в России ³⁰. Важно отметить, что оценка уровня эффективности предприятий этой отрасли в финансовых рыночных показателях вызывает сложности, поскольку уровень публичности этих предприятий крайне низок

и применение оценки в показателях рыночной капитализации недоступно, тогда как глобальные лидеры в сфере индустрии моды (топ-12), например, оцениваются на рынках по состоянию на 2024 г. в 1,32 трлн долл ³¹. В России последние годы наблюдается существенный рост организаций этой отрасли. Только в Москве за период с 2021 по 2024 г. оборот компаний в индустрии моды вырос на 46 % и превысил 230 миллиардов рублей, а общее количество организаций достигло 12,8 тысяч ³².

ВЫВОДЫ

Следует выделять результаты деятельности организаций креативной индустрии, формирующие общественные блага и индивидуальные. Если индивидуальные блага потребляются за счет личных доходов, а их ценообразование формируется рыночным спросом и предложением, то общественные формируются, как правило, из бюджетных источников, а их потребление формирует условия ценообразования, отличающиеся от рыночных ³³. Индивидуумы либо не могут определить стоимость перебелеваемых общественных благ, либо не склонны это делать, поскольку занижение стоимости позволяет потенциально снижать налоговую нагрузку ³⁴. В современном обществе уровень потребления общественных благ приобретает все более существенную роль для обеспечения высокого уровня и качества жизни человека, что является важнейшим признаком реализуемых стратегий ³⁵. Доступные качественные и безопасные общественные пространства, массовые культурные

²⁷ Показатели предпринимательской активности предприятий в группировке по видам экономической деятельности по Российской Федерации в 2023г. (единиц). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/instituteconomics>

²⁸ *Коэффициент официальной ликвидации организаций – отношение количества официально ликвидированных за отчетный период организаций к среднему количеству организаций, учтенных в Статрегистре Росстата, выраженное в промилле.

²⁹ **Коэффициент рождаемости организаций – отношение количества зарегистрированных за отчетный период организаций к среднему количеству организаций, учтенных в Статрегистре Росстата, выраженное в промилле.

³⁰ Президентский фонд культурных инициатив. URL: <https://xn--80aeqaabljrdbg6a3ahhcl4ay9hsa.xn--p1ai/>

³¹ ТОП-12 фэшн компаний мира по их капитализации. URL: <https://ecomhub.ru/top-12-fashion-companies-in-the-world-by-their-capitalization/>

³² Годовой оборот компаний в столичной индустрии моды превысил 230 миллиардов рублей. URL: <https://www.mos.ru/news/item/141281073/> (дата обращения: 16.07.2024).

³³ Lindahl E. Just Taxation – A Positive Solution In: Musgrave RA, Peacock AT, editors. *Classic in the Theory of Public Finance*. Macmillan: London, 1967. pp. 168–176.

³⁴ Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора. М.: Инфра-М, 1997. 720 с.

³⁵ Квинт В. Л. *Мудрость стратега*. М.: ЯникО, 2024. 144 с.

и спортивные мероприятия, фестивали, выставки стали неотъемлемой частью жизни человека.

Создание условий для формирования, возобновления и развития общественных благ, с одной стороны, требует определенных устойчивых бюджетных источников, а с другой постоянного воспроизводства творческих идей и их реализации. Если первая задача решается посредством формирования структуры расходов бюджетов соответствующих уровней, то вторая предполагает развитие творческого начала, институционализацию креативной деятельности, создание механизмов массовой коммерциализации результатов творческой деятельности.

При потреблении индивидуальных благ ценообразование на рынках осуществляется с учетом не только непосредственно потребительских

характеристик товаров, но и уровнем привлекательности, как с точки зрения технологичности и инновационности, так и силы бренда, престижа, приверженности и пр. Промышленные предприятия и компании в сфере услуг формируют стратегические конкурентные преимущества как за счет технологического превосходства, так и наличия нематериальных характеристик, капитализация которых во многих сферах существенно превышает стоимость физических активов компаний³⁶.

Все это требует создания системы подготовки специалистов в сфере креативной индустрии и обеспечение условий для коммерциализации творческих идей³⁷. Для реализации данной задачи необходимо разрабатывать программы подготовки специалистов, а в вузах страны создавать центры трансфера технологий и поддержки студенческих стартапов.

ЛИТЕРАТУРА

- Абанкина Т. В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2. С. 221–228. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-54-2-13>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 4. С. 889–904. <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>
- Калинин Д. В., Помулев А. А. Анализ развития рынка нематериальных активов: российские и зарубежные реалии // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. №. 4. С. 211–217. <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.041>
- Квинт В. Л. Мудрость стратега. М.: ЯникО, 2024. 144 с. <https://www.elibrary.ru/REIFGQ>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Макиева И. В. Подходы к исследованию функционирования комплекса креативных индустрий в экономике // Экономика. Социология. Право. 2024. №. 2. С. 9–16. <https://doi.org/10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
- Смирнов С. Н., Николаенко Е. А. Статистика креативной экономики в России // Экономические и социальные проблемы России. 2022. № 4. С. 61–76. <https://doi.org/10.31249/espr/2022.04.03>
- Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора. М.: Инфра-М, 1997. 720 с.
- Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140. https://doi.org/10.37124/20799136_2023_2_54_136

³⁶ Калинин Д. В., Помулев А. А. Анализ развития рынка нематериальных активов: российские и зарубежные реалии // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. №. 4. С. 211–217. <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.041>

³⁷ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. 2024. Том 18. № 4. С. 889–904. <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>

- Caperna A. V, Mauri G., Panella C., Moura F. T, Banys C. J, Symeonidis K., et al. Cultural and Creative Cities Monitor. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023
- Buchoud N. J., Eryuce O., Gebetsberger C., Newbigin J., Avogadro E., Damuri Y. R., Frei-Oldenburg A., Henderson M., Khow N., Larasati T. Creative Economy 2030: Inclusive and Resilient Creative Economy for Sustainable Development and Recovery. 2021
- Cerneviciute J., Strazdas R. Creative Industries as Part of a Sustainable Urban Development Strategy: Vilnius City Case // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 14. Pp. 10778. <https://doi.org/10.3390/su151410778>
- Chollisni A., Syahrani S., Dewi S., Utama A. S., Anas M. The concept of creative economy development-strengthening post COVID-19 pandemic in Indonesia: Strategy and public policy management study // Linguistics and Culture Review. 2022. Vol. 6. Pp. 413–426. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.2065>
- Florida R. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2002.
- Florida R. The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Perseus Book Group, 2002.
- Garnham N. From cultural to creative industries // International Journal of Cultural Policy. 2005. Vol. 11. № 1. C. 15–29. <https://doi.org/10.1080/10286630500067606>
- Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press, 1995
- Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Lindahl E. Just Taxation – A Positive Solution // In: Musgrave RA, Peacock AT, editors. Classic in the Theory of Public Finance. Macmillan: London, 1967. pp. 168–176.
- Porter M. The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction. Free Press. 1990. 855 p.

REFERENCES

- Abankina TV. Creative economy in Russia: new trends. Journal of the New Economic Association. 2022;(2): 221–228. (In Russ.) <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-54-2-13>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategising the sphere of creative industries: digital transformation, technology, training. Creative Economy. 2024;18(4):889–904. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>
- Kalinin DV, Pomulev AA. Analysis of the Development of the Intangible Assets Market: Russian and Foreign Realities. Humanities, Social-Economic and Social Sciences. 2024(4):211–217. (In Russ.) <https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.041>
- Kvint VL. The Wisdom of the Strategist. Moscow: YanikO, 2024. 144 p. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/REIFGQ>
- Kvint VL. Concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2020. 164 p.
- Makieva IV. Approaches to the study of the functioning of the complex of creative industries in the economy. Economy. Sociology. Law. 2024;2:9–16. (In Russ.) <https://doi.org/10.22281/2542-1697-2024-03-02-09-16>
- Novikova IV. Strategic management of labor resources. Russian Journal of Industrial Economics. 2018; 11(4):318–326. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
- Smirnov SN, Nikolayenko EA. Statistics of creative economy in Russia. // Economic and Social Problems of Russia. 2022;(4):61–76. (In Russ.) <https://doi.org/10.31249/espr/2022.04.03>
- Stiglitz JY. Economics of the Public Sector. Moscow: Infra-M, 1997. 720 p.
- Khvorostyanaya AS. Strategizing Singapore's Creative Economy: Experience in Workforce Development. Economics of sustainable development. 2023;54(2):136–140. (In Russ.) https://doi.org/10.37124/20799136_2023_2_54_136
- Caperna AV, Mauri G, Panella C, Moura FT, Banys CJ, Symeonidis K, et al. Cultural and Creative Cities Monitor. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023

- Buchoud NJ, Eryuce O, Gebetsberger C, Newbiggin J, Avogadro E, Damuri YR, et al. Creative Economy 2030: Inclusive and Resilient Creative Economy for Sustainable Development and Recovery. 2021
- Cerneviciute J, Strazdas R. Creative Industries as Part of a Sustainable Urban Development Strategy: Vilnius City Case. Sustainability. 2023;15(14):10778. <https://doi.org/10.3390/su151410778>
- Chollisni A, Syahrani S, Dewi S, Utama AS, Anas M. The concept of creative economy development-strengthening post COVID-19 pandemic in Indonesia: Strategy and public policy management study. Linguistics and Culture Review. 2022;6:413–426. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.2065>
- Florida R. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2002.
- Florida R. The Rise of the Creative Class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Perseus Book Group, 2002.
- Garnham N. From cultural to creative industries. International Journal of Cultural Policy. 2005;11(1):15–29. <https://doi.org/10.1080/10286630500067606>
- Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press, 1995
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Lindahl E. Just Taxation – A Positive Solution. In: Musgrave RA, Peacock AT, editors. Classic in the Theory of Public Finance. Macmillan: London, 1967. pp. 168–176.
- Porter M. The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction. Free Press. 1990. 855 p.

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: Алимуратов Мурад Камилович, канд. эконом. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

Мидов Аслан Замирович, канд. эконом. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

БЛАГОДАРНОСТИ: Статья подготовлена при содействии Президентского фонда культурных инициатив, проект № ПФКИ-23-2-014314

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

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

ABOUT AUTHORS: Murad K. Alimuradov, Candidate of Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>
Aslan Z. Midov, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

ACKNOWLEDGEMENTS: The research was supported by the Presidential Fund for Cultural Initiatives, project No. ПФКИ-23-2-014314

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 303.4:621(470+571)

Основные элементы стратегии технологического суверенитета России в машиностроении

В. В. Краюшкина¹, М. С. Вареник²

¹ Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Москва, Россия

² Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹ krayushkinavv@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-5328-684X>

² mvsvarеник@anspa.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0351-2557>

Аннотация: Исследованы перспективы практической реализации стратегии технологического суверенитета России применительно к отрасли машиностроения. Применены элементы методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, связанные с определением проблемного поля развития отрасли и формированием OTSW-матрицы стратегического анализа. Выделены основные приоритеты, целесообразные для реализации в системе стратегического управления обеспечением технологического суверенитета России в машиностроении: единение производства и научно-образовательной сферы для решения основной проблемы нехватки квалифицированных кадров и компетенций, использование цифровых технологий для формирования консолидирующей системы цифрового управления развитием технологий и их внедрения в производства в рамках цифровой интеллектуализации управления и ее платформенных решений и соответствующих экспертно-машинных систем поддержки принятия решений, которая позволит обеспечить максимальную детализацию конкретных механизмов разработки внедрения технологий, развитие государственно-частного партнерства и стратегического сотрудничества и взаимодействия с зарубежными партнерами, обеспечение полноты финансирования научных разработок. Реализация вышеуказанных приоритетов в виде элементов стратегии обеспечения технологического суверенитета российского машиностроения призвана обеспечить качественный успех развития данного комплекса отраслей промышленности и преодоления имеющихся многочисленных вызовов технологического развития экономики в целом.

Ключевые слова: стратегирование, технологический суверенитет, машиностроение, теория стратегирования В. Л. Квинта

Цитирование: Краюшкина В. В., Вареник М. С. Основные элементы стратегии технологического суверенитета России в машиностроении // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 481–498. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-481-498>

Поступила в редакцию 14.10.2024. Прошла рецензирование 26.10.2024. Принята к печати 29.10.2024.

Original article

Key Elements of Technological Independence Strategy in Russian Mechanical Engineering

Valerya V. Krayushkina¹, Maria S. Varenik²

¹ Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow, Russia

² Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹ krayushkinavv@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-5328-684X>

² msvarenik@anspa.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0351-2557>

Abstract: The article describes the strategizing prospects for Russia's technological sovereignty in the sphere of mechanical engineering. The authors used the methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint to identify the problem field of industrial development and design an OTSW matrix of strategic analysis. The approach made it possible to define the key priorities in the strategic management system to ensure Russia's technological independence in mechanical engineering. First, production and academia should unite to solve the problem of qualifications and competencies. Second, digital technologies are to form a consolidating system of digital management of technology development and implementation. The system will provide knowledge management, platform solutions, and expert-machine decision support. Eventually, it will diversify the tools of technological development and implementation, thus leading to public-private partnerships, strategic cooperation, and foreign investments that will fund further R&D projects. These priorities are comprehensive elements in the strategy for ensuring the technological independence of mechanical engineering in Russia. They are bound for success on the way to help the domestic mechanical engineering to cope with the current economic challenges.

Keywords: strategizing, technological sovereignty, mechanical engineering, theory of strategizing by V. L. Kvint

Citing: Krayushkina VV, Varenik MS. Key Elements of Technological Independence Strategy in Russian Mechanical Engineering. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):481–498. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-481-498>

Received 04 October 2024. Reviewed 26 October 2024. Accepted 29 October 2024.

俄罗斯机械制造业技术主权战略的主要内容

克拉尤什金娜·瓦列里娅·维亚切斯拉沃夫娜¹，瓦列尼克·玛丽亚·谢尔盖耶夫娜²

¹ 俄罗斯联邦议会联邦委员会，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

¹ krayushkinavv@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-5328-684X>

² msvarenik@anspa.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0351-2557>

摘要: 研究了俄罗斯技术主权战略在机械制造业的实施前景。研究采用了 V. L. 昆特院士战略化方法论的要素，涉及行业发展问题领域的定义和 OTSW 战略分析矩阵的形成。确定了在确保俄罗斯机械制造业技术主权的战略管理体系中建议实施的主要优先事项：生产与科教领域的统一，以解决缺乏称职人员和专长的主要问题；利用数字技术，在数智管理及其平台解决方案和相关专家-机器决策支持系统框架内，形成技术开发并将其应用于生产的全数字整合性管理系统，这将确保最大限度地细化技术开发的具体机制，发展公私伙伴关系和战略合作以及与外国合作伙伴的互动，确保技术开发的全部

финансы.上述优先事项, 作为确保俄罗斯机械制造业技术主权战略的要素, 其实施旨在确保该领域综合体的发展取得质的成功, 并克服整个经济技术发展中现有的诸多挑战。

关键词: 战略、技术主权、机械制造业、V. L. 昆特战略化理论

编辑部于 2024 年 10 月 14 日接收稿件。2024 年 10 月 26 日审稿结束。2024 年 10 月 29 日接受印刷。

ВВЕДЕНИЕ

Вследствие беспрецедентных и особенно чувствительных для доступа к передовым технологиям санкций, в последние два года, особенно остро встал вопрос обеспечения технологического суверенитета России¹. По мнению ведущих отечественных специалистов в стратегическом управлении, академика В. Л. Квинта, профессора И. В. Новиковой, М. К. Алимурادова, Н. И. Сасаева, «процесс формирования технологического суверенитета национальной экономики должен соответствовать методологии стратегирования, следовать долгосрочным регламентированным этапам и методологическим принципам разработки и реализации соответствующей национальной стратегии перехода к технологической независимости», при этом «особое внимание должно уделяться отраслевому и финансовому стратегированию перехода к технологической независимости и стратегированию развития трудового потенциала, обеспечивающего технологический суверенитет национальной экономики»^{2,3}. В условиях обновления Национальных целей развития, связанного с выделением отдельной цели достижения технологического лидерства и естественно следующей за этим модернизации системы

стратегического управления развитием ключевых отраслей стран, целесообразно выделение основных элементов успешной и долгосрочной стратегии обеспечения технологического суверенитета⁴.

На данном пути особо актуален анализ ресурсного и кадрового обеспечения стратегии технологического суверенитета России в машиностроении как одной из ключевых отраслей промышленности. Его результат позволит распространить разработанные принципы суверенитета и на другие отрасли производства, а также обеспечить устойчивое развитие экономики России. Именно машиностроение является системообразующей отраслью при реализации возможностей стратегии технологической независимости. Планирование в машиностроении является ключевым фактором успешной разработки продукции особенно на уровне мега-проектов и в контексте перехода на производство продукции под заказ и развития кастомизации (т. н. engineering-to-order = ЕТО)^{5,6,7,8,9}. Мировая практика активно развивает самые разные подходы для планирования в машиностроении – традиционные стратегические, инновационные генетические (на основе использования в моделировании планируемого

¹ Согласно Распоряжению Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.», технологический суверенитет – «наличие в стране (под национальным контролем) критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы».

² Квint В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К., Сасаев Н. И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

³ Там же.

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

⁵ Stefano G., Denicol J., Broyd T., Davies A. What are the strategies to manage megaproject supply chains? A systematic literature review and research agenda // International Journal of Project Management. 2023. Vol. 41. № 3. P. 102457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102457>

⁶ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

⁷ Olson D. L., Wu D., Shanlin Y., Lambert J. H. Complex product manufacturing in the intelligence-connected era // International Journal of Production Research. 2019. Vol. 57. № 21. P. 6702–6704. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1645442>

⁸ Cannas V. G., Gosling J. A decade of engineering-to-order (2010–2020): Progress and emerging themes // International Journal of Production Economics. 2021. Vol. 241. P. 108274. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108274>

⁹ Fang J., Wei X. A knowledge support approach for the preliminary design of platform-based products in Engineering-To-Order manufacturing // Advanced Engineering Informatics. 2020. Vol. 46. P. 101196. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2020.101196>

развития системы так называемых алгоритмов Ламарка, имитирующих процесс эволюции применительно к небиологическим системам) планирование продаж и операций (данный подход пригоден для тактического уровня планирования с упором на координацию действий, исходящих из потребностей и функций цепочки поставок, например, закупки, производство, продажи и т. д. для эффективного балансирования спроса и предложения на тактическом уровне) планирование, основанное на дате отгрузки (активно применяется при оперативном и тактическом планировании для производства партий продукции, готовящихся «под заказ») ¹⁰ и т.д. ^{11,12,13,14}. Их целесообразно учитывать и применять в процессе как уточнения долгосрочных приоритетов в развитии отрасли, так и формировании локально-тактических программ, планов и проектов ее развития.

Машиностроение – отрасль, а точнее совокупность технологически насыщенных и взаимосвязанных отраслей, технологический суверенитет которых в значительной степени основан на возможности собственного производства оборудования, на которых машины производятся. В этой связи станкостроение имеет критическую важность развития станкостроения для экономического роста ¹⁵. Данное обстоятельство является отличительной особенностью машиностроения, наиболее полный технологический суверенитет

которого определяется базовой для всей сферы отраслю, что необходимо учитывать в стратегическом планировании.

Машиностроение является базовой сферой для всей обрабатывающей промышленности, в этой связи справедливо, что оно в настоящее время стратегически совместно с другими ее отраслями. В сентябре 2023 г. Правительство утвердило обновленную сводную стратегию развития обрабатывающей промышленности России до 2030 г. и на период до 2035 г. ¹⁶. Документ объединяет в себе около 26-ти существующих отраслевых стратегий. Одной из важных задач является увеличение доли обрабатывающей промышленности в структуре внутреннего валового продукта до 15,45 % к 2035 г. по сравнению с 13,6 % в 2022 г. ¹⁷. Это стратегическое решение направлено на укрепление экономической базы страны и повышение ее индустриальной значимости. При этом предусмотрено значительное повышение индекса обрабатывающих производств – на 55 % по сравнению с базовым уровнем 2019 г. ¹⁸. Это направлено на стимулирование технологического роста, совершенствование производственных процессов и улучшение конкурентоспособности отрасли. Одним из ключевых акцентов обновленной Стратегии 2023 г. является ориентация на инновационность развития ¹⁹. Следует отметить, что стратегия предусматривает увеличение количества организаций, занимаю-

¹⁰ Bhalla S., Alfnes E., Hvolby H. H. Tools and practices for tactical delivery date setting in engineer-to-order environments: a systematic literature review // *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61. № 7. P. 2339–2371. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2057256>

¹¹ Bhalla S., Alfnes E., Hvolby H. H., Olyuisola O. Sales and operations planning for delivery date setting in engineer-to-order manufacturing: a research synthesis and framework // *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61. № 21. P. 7302–7332. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2148010>

¹² Olson D. L., Wu D., Shanlin Y., Lambert J. H. Complex product manufacturing in the intelligence-connected era // *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57. № 21. P. 6702–6704. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1645442>

¹³ Neumann A., Hajji A., Rekik M., Pellerin R. A model for advanced planning systems dedicated to the Engineer-To-Order context // *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol. 252. P. 108557. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108557>

¹⁴ Neumann A., Hajji A., Rekik M., Pellerin R. Genetic algorithms for planning and scheduling engineer-to-order production: a systematic review // *International Journal of Production Research*. 2024. Vol. 62. P. 2888–2917. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2237122>

¹⁵ Vodomerov N. K. The systematic development of mechanical engineering is a key link in increasing the competitiveness of the Russian economy // *Journal of Regional and International Competitiveness*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 35–48. <https://www.elibrary.ru/FYUDDB>

¹⁶ Целью обновленной стратегии развития обрабатывающей промышленности до 2030 года является «Достойный успешный труд и предпринимательство» URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81850.html> (дата обращения: 10.11.2023).

¹⁷ Правительство Российской Федерации. Распоряжение от 9 сентября 2023 г. № 2436-р. «Изменения, которые вносятся в распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 июня 2020 г. № 1512-р». URL: <http://static.government.ru/media/files/AIAVFpbzBo7cvkwaMoNtWjJL6WA8Cmu.pdf> (дата обращения: 11.11.2023).

¹⁸ Там же.

¹⁹ 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>

щихся технологическими инновациями в обрабатывающей промышленности с 28 до 45 %, что свидетельствует о стремлении к стимулированию научных исследований, внедрению передовых технологий и повышению инновационной активности в промышленности, что является базой для обеспечения технологического суверенитета²⁰. Вместе с тем, очевидно, что имеющейся системе стратегирования будет небесполезен учет возможных приоритетов и принципов, выделяемых на основе специальных методов стратегического анализа – в целях ее возможной модернизации для лучшего соответствия Национальным целям и глобальным тенденциям.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является машиностроительный комплекс России как институт обеспечения ее технологического суверенитета. В качестве методологической базы настоящего исследования теории стратегирования академика РАН В. Л. Квинта, суть которой «заключается в том, чтобы установить ценности и интересы объекта стратегирования, совокупность которых позволит сформулировать обоснованные стратегические приоритеты развития, а затем выявить имеющиеся конкурентные преимущества, которые позволят реализовать выбранные стратегические приоритеты»²¹. Преимуществом данной теории является ее применимость на любом уровне, поскольку «объектом стратегирования может выступить как глобальное пространство, страна, отдельная отрасль или фирма, так и сам человек»²². Подход В. Л. Квинта позволяет увязывать различные уровни стратегирования на основе согласованности всех про-

цессов, интересов и тенденций – от глобальных до региональных, что особенно важно в стратегировании столь пространственно распределенной совокупности отраслей, которой является российское машиностроение²³. Другим преимуществом методологии В. Л. Квинта является использование OTSW-анализа, использующего блоки SWOT-анализа в другом порядке²⁴, в результате такой анализ «изначально фокусирует разработчика стратегии на поиске возможностей и кардинальных преобразований, подготавливая основу для определения вектора с четким указанием генеральной цели»²⁵.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Обеспечение технологического суверенитета – в значительной степени задача государства. В большинстве развитых стран, развитие технологий происходит за счет активности и вложений предпринимательского сектора. В нашей стране, средства на НИОКР выделяются в основном государством, и эта ситуация оставалась неизменной (рис. 1²⁶) на протяжении длительного периода, несмотря на активные реформы инновационного процесса, начатые со второй половины 2000-х годов.

Как видно из данных рисунка 1, имеет место пока лишь незначительный рост затрат средств предпринимательского сектора на науку за 12 лет с начала 2010-х годов, при этом другие источники, кроме государства, в финансировании исследований проявляют себя весьма слабо.

Фундаментом успеха в развитии любой отрасли обрабатывающей промышленности являются доступ к природным ресурсам, кадры, технологии, финансирование и инвестиции, а также достаточно высокое качество управления. Что касается первого,

²⁰ Правительство Российской Федерации. Распоряжение от 9 сентября 2023 г. № 2436-р. «Изменения, которые вносятся в распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 июня 2020 г. № 1512-р». URL: <http://static.government.ru/media/files/AIAVFpbzBo7cvkwaMoNtWjJLt6WA8Cmu.pdf> (дата обращения: 11.11.2023).

²¹ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

²² Там же.

²³ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К., Сасаев Н. И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

²⁴ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

²⁵ Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>

²⁶ Индикаторы науки: статистический сборник. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/907029023.pdf> (дата обращения: 11.11.2023).

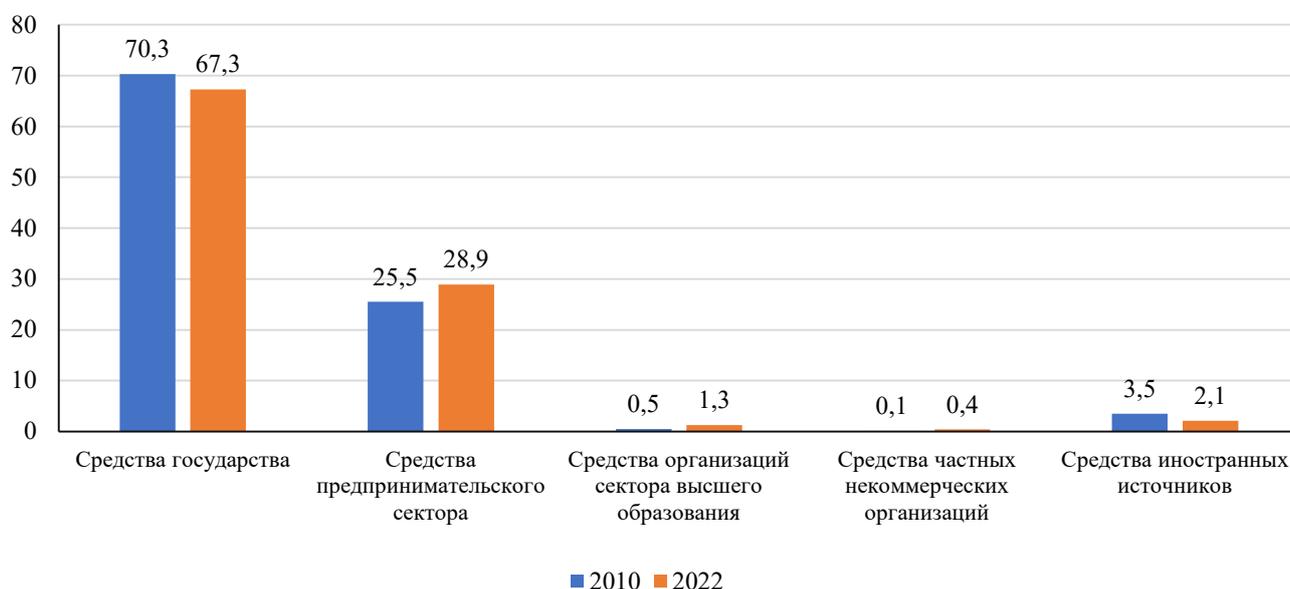


Рис. 1. Внутренние затраты на исследования и разработки по источникам финансирования в 2010 и 2022 годах

Fig. 1. Internal R&D expenditure by funding sources, 2010 and 2022

то широко известно, что Россия – обладатель уникальной по объемам в мире минерально-сырьевой базы. Однако в данной сфере имеются проблемы, непосредственно касающиеся машиностроения: во-первых, чтобы добыть и переработать полезные ископаемые нужны машины, причем требуемое разнообразие природных ресурсов подразумевает и разнообразие требуемых машин и оборудования, а также соответствующих технологий их производства. Нехватка собственных технологий и машин порождает то, например, обстоятельство, что если запасы редкоземельных металлов (наиболее значимого для современного машиностроения сырья) в России составляют 28,7 млн т. (2-е место в мире) и могут обеспечить текущее мировое потребление более чем на 100 лет, то в мировом объеме добычи на нашу страну приходится менее 1 %, а раздельные производства у нас практически отсутствуют²⁷. В то же время, реализуются амбициозные меры по развитию производства, в том числе, в рам-

ках соответствующего Соглашения Правительства и России и Росатома, подписанного еще в 2019 г., «к 2025-му импортозависимость должна снизиться до 50 %, а производство РЗМ (редкоземельных металлов) достичь 2,7 тыс. т. К 2030-му, согласно дорожной карте, Россия сможет полностью обеспечивать себя, выпуская 7,5 тыс. т. РЗМ в год»²⁸.

В сфере технологий преобладающим процессом современного развития является цифровизация. Не случайно первым приоритетом реализации обновленной Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации – «переход к передовым технологиям проектирования и создания высокотехнологичной продукции, основанным на применении интеллектуальных производственных решений, роботизированных и высокопроизводительных вычислительных систем, новых материалов и химических соединений, результатов обработки больших объемов данных, технологий машинного обучения и искусственного

²⁷ Редкоземельные металлы остаются в недрах. Добыче и переработке сырья мешает неразвитость отечественной инфраструктуры// Независимая газета. 25.03.2024. URL: https://www.ng.ru/economics/2024-03-25/1_8978_metals.html (дата обращения: 1.05.2024).

²⁸ «Это отразится на всем»: в России возродят важнейшую отрасль промышленности// Российская газета, 06.12.2022. URL: <https://ria.ru/20221206/rzm-1836479079.html> (дата обращения: 1.05.2024).

интеллекта»²⁹. Только за 2022 г. рост мирового рынка технологий Industry 4.0 составил 20 %³⁰. При этом недружественные России страны коллективного Запада остаются лидерами данного процесса (США, Япония, страны ЕС, Великобритания). Ключевым потребителем решений данной сферы является машиностроение. Резкое снижение уровня технологического сотрудничества обнажило угрозы технологическому суверенитету России в области программного обеспечения. В конце 2022 г. Правительственной комиссией по цифровому развитию дорожной карты «Новое индустриальное программное обеспечение», в данный план вошли проекты ведущих российских компаний по созданию собственных программных решений, прежде всего, ГК «Ростех» и ГК «Росатом». Запланировано, что в 2030 г. доля отечественного ПО для автоматизации вырастет до 90 % с 41 % в 2021-м; в области производственных платформ на базе интернета вещей до 76,8 % с 41,5 %; в части платформы для управления ресурсами и процессами предприятий до 92,3 % с 78,5 % соответственно³¹.

Таким образом, нехватка собственных цифровых технологий является значимым ограничивающим и сдерживающим развитие российского машиностроения в условиях нарастания угроз технологическому суверенитету. Однако для создания, внедрения и использования передовых технологий необходимы высококвалифицированные кадры, способные обеспечивать не только высокотехнологическое развитие, но и соответствующее ему

уровнем управление отраслями и предприятиями. В эру цифровой трансформации ключевым вызовом становится необходимость не только сохранять, но и наращивать качество продукции в постоянно меняющихся условиях Индустрии 4.0^{32,33}. Отметим здесь идеи академика В. В. Окрепилова, подчеркивающего, что качество продукции находится в тесной связи с качеством управления, что обостряет актуальность кадрового вопроса, а именно насыщения отрасли грамотными управленцами и квалифицированными кадрами^{34,35}.

Образовательные программы должны быть ориентированы на обучение сотрудников современным технологиям и методам работы, что обеспечит машиностроительные предприятия в России необходимыми кадрами для успешной адаптации к новым вызовам³⁶. В то же время, налицо дефицит высококвалифицированных инженерных кадров, составляющий, по оценкам экспертов, «десятки тысяч человек»³⁷. Только 6 тыс. требуются одному Росатому для реализации запланированных проектов развития. И это при том, что формально для дефицита нет оснований: в 2021 г. почти треть выпускников вузов получили инженерные квалификации (234,5 тыс. из 813,3 тыс. чел.), и эта доля сохранилась в 2023 г., когда вузы окончили 915 тыс. чел. Более того, несмотря на последствия демографического кризиса 1990-х годов, число инженеров разных профилей в России с 2010 по 2023 гг. выросло с 6,1 млн до 6,9 млн человек, т. е. на 13 %. На самом деле востребованными предприятиями

²⁹ Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»

³⁰ Анализ размера и доли рынка Индустрии 4.0 – тенденции роста и прогнозы (2023–2028 гг.). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/industry-4-0-market> (дата обращения: 1.05.2024).

³¹ Утверждены «дорожные карты» «Новое индустриальное программное обеспечение» и «Новое общесистемное программное обеспечение» / Сайт Правительства РФ. URL: <http://government.ru/news/47353/> (дата обращения: 1.05.2024).

³² Саипова Л. Х. А., Оздамирова Л. М., Джамалдинова М. А. Исследования по применению информационных технологий в машиностроении // Индустриальная экономика. 2023. № 3. С. 91–94. https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_3_91

³³ Коровкин В. В., Кузнецова Г. В. Перспективы цифровой трансформации российского машиностроения // Ars Administrandi (Искусство управления). 2020. Т. 12. № 2. С. 291–313. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-2-291-313>

³⁴ Окрепилов В. В. Роль экономики качества в период инновационной трансформации социально-экономического развития // Экономическое возрождение России. 2023. № 2. С. 33–41. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-33-41](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-33-41)

³⁵ Окрепилов В. В. Экономика качества – важнейшее направление развития экономической науки // Проблемы прогнозирования. 2022. № 5. С. 78–90. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-194-78-90>

³⁶ 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>

³⁷ Дефицит инженерных кадров в эпоху цифровизации очевиден - что делать. URL: <https://rg.ru/2022/12/06/vzaimodejstvie-vuzovskoj-nauki-s-proizvodstvom.html> (дата обращения: 1.05.2024).

промышленности и ОПК оказываются около 50 тыс. ежегодно³⁸. На предприятиях по виду экономической деятельности «производство компьютеров, электронных и оптических изделий» в 2022 г. работало 409,9 тыс. чел., при этом с 2017 г. это значение снизилось на 4,5, «производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки» – 397,7 тыс. (снижение на 8,5 %), «производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов» – 269,7 тыс. (снижение на 4,3 %), «производство прочих транспортных средств и оборудования» – 587,7 тыс. (снижение на 6,4 %), «ремонт и монтаж машин и оборудования» – 400,3 тыс. (снижение на 1,3 %). Всего в организациях видов экономической деятельности, непосредственно относящихся к машиностроению, работало в 2022 г. 2065,5 тыс. человек (снижение на 5,3 % по сравнению с 2017 г.) или примерно 3 % от всех занятых в экономике.

Утвержденная Правительством 20 мая 2023 г. Концепция технологического развития на период до 2030 г. приводит в качестве необходимого для разработки первого показателя своей реализации уровень технологического суверенитета. При этом другие показатели (всего их в концепции 16), с различных сторон описывают его текущий уровень и ориентиры роста. Коэффициент технологической зависимости на 2022 г. составил 68,7 %, а к 2030 г. предполагается достичь амбициозного уровня в 27,3 %. Приводятся такие данные по данному показателю в других странах: Швейцария: 2021 – 89,5 %; США: 2021 – 51,9 %; Китай: 2021 – 23 %³⁹. Однако концепция не оперирует конкретными данными по кадровому обеспечению технологического развития и стратегическими ориентирами развития кадрового обеспечения, хотя содержит соответствующий раздел и приводит кадровую проблему в качестве основной.

Очевидно, что сама отрасль не может решить проблему полностью, необходимо не только сотрудничество с вузами, но и общая направленность образовательной системы на самое широкое развитие цифровых компетенций. По мнению выдающегося экономиста, автора концепции «ноономика» С. Д. Бодрунова, технологическое развитие экономики в эру информационных технологий должно учитывать «наличие четкой и внятной научно-технической и инновационной политики; многообразие форм организации научных исследований; образование, ориентированное на подготовку творцов»⁴⁰. И. В. Шацкая, трактующая технологическое развитие как «модернизацию производственных мощностей, развитие инновационной инфраструктуры, а также стимулирование инновационной активности предприятий», подчеркивает, что такое развитие «не может быть достигнуто только путем внедрения новых технологических решений, оно нуждается в кадровом обеспечении инновационной деятельности»^{41,42}. Такое обеспечение не может быть эффективным без общего высокого уровня образовательной подготовки и повышения квалификации имеющихся, потенциальных и ожидающихся после подготовки в вузах и организациях профобразования работников всех отраслей экономики. В этой связи важно, что на 2022 г. Россия занимала одно из последних мест в Европе по доле специалистов в ИКТ общей численности занятых (2,7 %, при том, что в лидирующей Швеции этот уровень составил 8,6 %). В 2022 г. наблюдался определенный отток специалистов самого «ценного» звена ИТ-сферы – если в 2020 г. их было 761,5 тыс., в 2021 г. – 800,7 тыс., то в 2022 г. их численность оценивалась в 761,1 тыс. чел. Принимаемые меры по развитию цифровой грамотности населения слабо затрагивают наиболее высокие цифровые компетенции, т. е. самостоятельное

³⁸ В России постоянно говорят о дефиците инженерных кадров. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/07/25/986739-v-rossii-postoyanno-govoryat-o-defitsite-inzhenernih-kadrov> (дата обращения: 1.05.2024).

³⁹ Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.

⁴⁰ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с. <https://www.elibrary.ru/FKSHWL>

⁴¹ Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>

⁴² Там же.

написание программного обеспечения. Доля владеющих этими компетенциями россиян старше 15 лет не растет с 2014 г. и составляет 1 % населения, в то время как в Норвегии таких 12 %, Австрии, Нидерландах, Швеции, Финляндии, Исландии – 10 %, в Ирландии – 8, во Франции, Италии, Эстонии, – 6, в Бельгии и Германии – 5 %⁴³. Вместе с тем, Стратегия цифровой трансформации обрабатывающей промышленности (обращая первоочередное внимание на качество человеческих ресурсов и рост производительности труда) приводит в качестве стратегического показателя «рост количества высокотехнологичных рабочих мест промышленных предприятий, использующих цифровые технологии» к 2030 г. всего на 50 %⁴⁴.

Кадровый фактор серьезно взаимосвязан с финансовым. Средняя ежемесячная заработная плата в России в 2022 г. составила 64,2 тыс. руб.⁴⁵ В то же время, в машиностроительных отраслях она имела следующие показатели: ремонт и сборка машин – 68,8 тыс., производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки – 63,4 тыс. руб., производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов – 58,5 тыс. руб., производство прочих транспортных средств и оборудования производство компьютеров, электронных и оптических изделий – 68,3 тыс. руб. Таким образом, градиент заработных плат в машиностроительных отраслях, привлекающий значительное число новых кадров невелик или отсутствует вовсе, что может частично объяснять нехватку наиболее компетентных и «продвинутых» в цифровом отношении инженерных кадров (при том, что средняя заработная плата программистов на 2022 г. в России приближалась к 100 тыс. руб. в мес.)⁴⁶.

Российские предприятия сталкиваются с серьезными вызовами, связанными не только с наймом новых кадров, но и с активными увольнениями опытных сотрудников. Увеличение числа увольнений, обусловленных факторами, такими как пенсионный возраст, переезд и тяжелые условия труда, достигло максимальных показателей за последние десять лет. Эксперты высказывают мнение, что территориальная мобильность трудовых ресурсов может быть связана с переездом работников в регионы с высокой концентрацией военно-промышленных предприятий. Сложившаяся ситуация в машиностроении является наиболее противоречивой среди других отраслей, как следует из проведенных исследований⁴⁷.

Опросы промпредприятий показывают, что проблема кадрового дефицита в стране усугубляется не только сложностью поиска новых специалистов с нужной квалификацией, но и увольнениями опытных работников. Выраженность трех основных причин увольнений на промышленных предприятиях достигли максимальных значений за последние десять лет (начиная с 2012 г.) – достижение работниками пенсионного возраста (55 % промпредприятий), переезд в другие населенные пункты (также 55 %) и тяжелые условия труда (по данным около 33 % промпредприятий), являются основными факторами этого тренда. Параллельно с этим происходит естественный процесс старения опытных работников, который, в свою очередь, усугубляется «логичным в условиях кадрового кризиса ростом нагрузки на имеющихся работников, который сложно выдерживать в преклонном возрасте»⁴⁸. Интересно отметить парадокс в данной ситуации: машиностроение включает в себя отрасли, тесно

⁴³ Индикаторы науки: статистический сборник. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/907029023.pdf> (дата обращения: 11.11.2023).

⁴⁴ Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года (утв. Министерством промышленности и торговли Российской Федерации).

⁴⁵ Росстат: Заработная плата россиян за 2022 год выросла на 12,6%. URL: <https://rg.ru/2023/03/01/rosstat-zarabotnaia-plata-rossiian-za-2022-god-vyroslo-na-126.html> (дата обращения: 1.05.2024).

⁴⁶ Статистика зарплат в России за 2022 год — «Программист». URL: <https://gorodrabot.ru/salary?p=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%82&y=2022> (дата обращения: 1.05.2024).

⁴⁷ Башкатова А. Машиностроение столкнулось с парадоксальным оттоком кадров // Независимая газета. 02.11.2023. URL: https://www.ng.ru/economics/2023-11-02/1_8869_workers.html?ysclid=lp5a2b3ky9225558 (дата обращения: 15.11.2023).

⁴⁸ Сектор машиностроения теряет кадры. URL: <https://www.iep.ru/kommentarii/sergey-tsukhlo-sektor-mashinostroeniya-teryat-kadry.html> (дата обращения: 15.11.2023).

связанные с военно-промышленным комплексом, которые, по всей видимости, привлекают наиболее ценных специалистов. Таким образом, внутри сектора машиностроения происходит не только отток кадров, но и их перемещение с одних предприятий, занимающихся гражданским производством, на другие, более актуальные в сложившихся условиях.

В отношении научного обеспечения и финансирования технологического развития уместно привести тот факт, что в Концепции технологического развития на период до 2030 г. представлены ориентиры роста затрат на инновации и числа патентных заявок на изобретения (с 28,1 тыс. в 2022 г. до 66,9 тыс. в 2030 г.), однако не приводятся показатели затрат на исследования и разработки.

В 2022 г. суммарно на обрабатывающую и добывающую промышленность приходилось 33,7 % ВВП⁴⁹. При этом в данной сфере работало 75,3 тыс. человек, являющихся персоналом сферы исследований и разработок, было затрачено 139,5 млн руб. на исследования и разработки в рамках 458,8 млн руб. на «научно-технические работы»⁵⁰. Отрядным является факт, что на фоне общего снижения численности занятых в российской сфере исследований и разработок в последние годы численность работников науки в промышленности демонстрирует уверенный рост: если в 2017 г. их было 59,4 тыс., тот в 2022 г. – уже 75,3 тыс. В то же время численность персонала сферы исследований и разработок по всей России составила 707,9 тыс. в 2017 и 669,9 тыс. в 2022 г., то есть исследователи в промышленности составили существенный рост числа организаций промышленности, выполняющих НИОКР – с 318 в 2017 г. до 494 в 2022 г. Таким образом численность работников, занимающихся НИОКР и работающих на предприятиях промышленности выросла на 27 % с 2017 г., а их доля в общем числе работников сферы исследований и разработок в России выросла с 8,3 до 11,2 %.

Суммарные ВЗИР России в 2017 г. составил 1028,2 млрд руб., в 2022 г. – 1436 млрд руб. По ви-

дам экономической деятельности на организации обрабатывающей промышленности приходилось 98,3 млрд руб. в 2017 г. и 180,9 млрд руб. в 2022 г. (еще 187 млн – на организации сферы добычи полезных ископаемых), в то же время собственными силами организаций было выполнено соответственно работ на 91,2 млрд руб. в 2017 г. и 139,6 млрд в 2022 г. Данные конкретно по машиностроению не приводятся. На социально-экономическую цель «развитие промышленности» было израсходовано 309,4 млрд руб. в 2017 г. и 427,3 млрд руб. в 2022 г. (при этом промышленность статистически включает в себя энергетику и водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений). Таким образом, организации обрабатывающей промышленности тратили в 2017 г. на исследования и разработки 9,5 % всех затрат на НИОКР в России, в 2022 г. – уже 12,5 %. Доля обрабатывающей промышленности в ВВП составила на 2022 г. 14,2 %, а численность занятых – 6675,7 тыс. чел. или примерно 9,3 %. Таким образом, динамика роста затрат на науку в обрабатывающей промышленности оказывается даже выше запланированной в Стратегии ее развития (плановый показатель на 2022 г. – 171,9 млрд руб.). Данный отрядный факт не может, тем не менее, снять вопрос о том, насколько эффективно государственные средства на научные исследования, направленные на развитие промышленности (очевидно, что большая часть из вышеуказанных 427 млрд руб. это – государственные средства) с точки зрения обеспечения ее технологического суверенитета.

Необходимо отметить, что при недостатке собственных технологий и ограничениях к их доступу возникает ситуация все более масштабного обращения к обратному инжинирингу зарубежных высокотехнологичных изделий и оборудования. В феврале 2022 г. обратный инжиниринг получил поддержку от государства: Правительство России приняло соответствующее постановление

⁴⁹ Росстат представляет первую оценку ВВП за 2022 год. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/198546> (дата обращения: 1.05.2024).

⁵⁰ Промышленное производство в России. 2023. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz_2023.htm (дата обращения: 1.05.2024).

ние⁵¹. Более того, данный механизм ряд экспертов считает ключевым в современных условиях. Уже к 2023 г. Агентством по технологическому развитию поддержано 110 таких проектов на сумму более 4 млрд рублей, что, конечно же, мало в условиях значительного преобладания импорта на экспортом технологий, только в предковидный 2019 г. было экспортировано технологий и научно-технологических работ на сумму 3,5 млрд долл. при импорте на сумму 4,8 млрд^{52,53}.

Вместе с тем, более масштабно проекты технологического суверенитета готовятся на уровне пула мегапроектов, которые должны быть запущены с 2025 г. Они будут реализовываться в тесной связи с реализацией новых национальных проектов, которые готовятся в соответствии с Указом Президента России от 7 мая 2024 г., посвященному постановке обновленных Национальных целей развития. Предварительно речь идет о 12 проектах, среди которых к машиностроению непосредственно относятся «Станкостроение и робототехника», «Производство судов и судового оборудования», «Гражданская авиация», «Микроэлектроника». Общая сумма финансирования этих проектов может достичь 3 трлн руб. При этом проекты будут нацелены на конечный результат – не только технологию, но и всю соответствующую линейку продукции. Проекты могут реализовываться на основе частно-государственного партнерства. Их реализация будет включать механизм так называемого гарантированного спроса со стороны государства и частного сектора. Кроме того, проекты будут отличать особый тип управления, на основе консолидированного межотраслевого спроса. Объем требующих решения задач велик: в настоящее время по оценкам экспертов станко-

строение зависит от импорта на 95,3 %, микроэлектроника – на 92 %, фармацевтика – на 87,9 %, химическая промышленность – на 53 %, судостроение – на 64,4 %, медицинская промышленность – на 60,1 %, авиастроение – на 52,8 %⁵⁴.

Таким образом, государство совершенствует управленческие механизмы в деле формирования технологически суверенной экономики. Сложным звеном в данном вопросе является межведомственная межотраслевая координация работ в области создания применимых в разных отраслях и особенно «сквозных» технологий, отличающих новый технологический уклад. Из данных видно, что исследований и разработок в интересах промышленности проводится на сумму, в 2,5 раза больше, чем самими предприятиями промышленности, при этом не ясно, какой объем результатов этих исследований внедряется в той или иной форме на производстве. На заседании Совета при Президенте России по науке и образованию 13 июня 2024 г. Президент России сказал о необходимости налаживания «чёткого взаимодействия ведомств, исследовательских институтов, вузов, предприятий, высокотехнологичных компаний», что позволит собрать имеющийся потенциал в «единый кулак». Он назвал вызывающей вопрос ситуацию, «когда одной научной тематикой – причём с разной степенью успешности – занимаются десятки организаций, а другие, не менее важные для страны, направления остаются, что называется, неприкрытыми», при том, что конкуренция коллективов и подходов на прорывных направлениях должна иметь место⁵⁵. Таким образом, была названа конкретная, требующая решения управленческая проблема поиска «золотой середины» в стратегическом управлении базой технологического суверенитета – научной сферой.

⁵¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 18.02.2022 № 208 ««О предоставлении субсидии из федерального бюджета автономной некоммерческой организации «Агентство по технологическому развитию» на поддержку проектов, предусматривающих разработку конструкторской документации на комплектующие изделия, необходимые для отраслей промышленности»»

⁵² Обратный инжиниринг имеет значительный инвестиционный потенциал. URL: <https://atr.gov.ru/tpost/emfz1stg91-obratnii-inzhiniring-imeet-znachitelnii> (дата обращения: 1.05.2024).

⁵³ Экспорт и импорт технологий. URL: <https://issek.hse.ru/news/399520404.html> (дата обращения: 1.05.2024).

⁵⁴ Правительстве предложили 12 нацпроектов технологического суверенитета. Инициативы стоимостью 3 трлн рублей будут ориентированы на выпуск критически важной продукции. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/03/19/1026479-v-pravitelstve-predlozhili-12-natsproektov-tehnologicheskogo-suvereniteta> (дата обращения: 1.05.2024).

⁵⁵ Заседание Совета по науке и образованию. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/74277> (дата обращения: 17.06.2024).

Таблица 1. OTSW-матрица обеспечения технологического суверенитета России в машиностроении

Table 1. OTSW matrix of Russia's technological independence in mechanical engineering

Возможности	Угрозы
<p>Опора на мощную ресурсно-сырьевую базу; Научно-технический задел, высокий уровень развития фундаментальных исследований (физика, математика, механика, химия), мировое лидерство в ряде отраслей; Значительный кадровый потенциал научно-технологической сферы и традиции его успешной подготовки; Повышение уровня кадрового обеспечения через взаимодействие образовательной, научной системы с производством; Расширение сотрудничества со стратегическими партнерами дружественными странами; Цифровизация как процесс непрерывного повышения производительности труда за счет внедрения цифровых технологий.</p>	<p>Нехватка технологий, мощностей кадров для освоения ресурсов, прежде всего, наиболее значимых для технологического развития; Нехватка кадров и компетенций для стратегического научно-технологического развития и совершения технологического перехода; Санкции коллективного Запада в технологической сфере Зависимость экономики от импорта продукции машиностроения, сложность конкуренции с продукцией ряда стран; Высокая импортозависимость промышленности в сфере высоких технологий, в том числе, в цифровых; Недостаток детализации системы статистических и иных показателей, максимально полно отражающих процессы на производстве, потреблении его продуктов, в науке, образовании и их взаимодействие.</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Исторический опыт успешного функционирования мобилизационной экономики; Высокий уровень консолидации общества Политическая воля руководства страны по обеспечению технологического суверенитета; Наличие обеспечиваемых государством программ и проектов развития машиностроения; Усиление актуальности задач (в том числе в сфере национальной безопасности), решение которых зависит от уровня развития машиностроения</p>	<p>Значительные транспортно-логистические издержки, вызванные большими расстояниями между производствами, центрами науки, зонами добычи ресурсов и общей сухопутностью страны при невысокой плотности населения; Низкий уровень финансирования сферы исследований и разработок, слабая вовлеченность бизнеса в данный процесс; Трудности с обеспечением управления развитием отраслью при высокой степени его централизации; Слабая связь производства и научно-образовательной сферы; Отсутствие возможности для экстенсивного роста производственных мощностей; Нехватка собственных («суверенных») технологий для широкого импортозамещения.</p>

На пути к формированию матрицы OTSW-анализа (по методологии В. Л. Квинта^{56,57}) рассмотрим возможности и ограничения для обеспечения технологического суверенитета России в машиностроении

(табл. 1⁵⁸). В нее внесены как общеизвестные проблемы, так позиции, обсужденные выше.

Представленный «эскиз» OTSW-матрицы приводит только основные позиции, характеризующие

⁵⁶ Квинт В. Л. Методологические аспекты разработки стратегий срединного уровня // Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции «Экономика промышленности в условиях ограничений». Москва: КноРус, 2021. С. 190–192. <https://www.elibrary.ru/REAMZU>

⁵⁷ Квинт В. Л., Фетисов В. А., Алимуратов М. К. Основы стратегии экологического развития России. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2021. 77 с. <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>

⁵⁸ Составлено авторами.

возможности и ограничения обеспечения технологического суверенитета машиностроения, применимые ко всей промышленности. Вместе с тем, очевидны три ключевых приоритета, которым целесообразно уделять максимальное внимание в стратегировании технологического суверенитета. Они будут направлены на преодоление основ, выделенных выше проблем, исходя из имеющихся ресурсов и возможностей. Этими приоритетами являются более тесное системное единение производства и научно-образовательной сферы для решения основной проблемы нехватки квалифицированных кадров и компетенций. Использование цифровых технологий для формирования консолидирующей системы цифрового управления развитием технологий и их внедрение в производство («цифровая интеллигентизация управления»), которое позволит обеспечить максимальную детализацию конкретных механизмов разработки внедрения технологий. Развитие государственно-частного партнерства и стратегического сотрудничества и взаимодействия с зарубежными партнерами, обеспечение полноты финансирования научных разработок.

Направленная работа с кадрами и стратегическое управление кадровым потенциалом, развитием цифровых технологий и технологий информационной безопасности, а также экологичности производств (что является еще одним современным глобальным трендом промышленного развития), позволит России обеспечить стратегический суверенитет в ключевых областях машиностроения⁵⁹. Важно эффективно использовать возможности для международного сотрудничества, например за счет импорта оборудования и комплектующих, прежде всего, для модернизации и расширения технической базы станкостроения и смежных отраслей промышленности. Такой подход может существенно ускорить общий прогресс в машиностроении, обе-

спечивая всем отраслям экономики новое оборудование и в долгосрочной перспективе уменьшить зависимость от импорта оборудования и комплектующих, что приведет к достижению технологического суверенитета⁶⁰.

В соответствии с майским Указом Президента России о Национальных целях, к 2030 г. предстоит достичь уровня 2 % от ВВП на финансирование сферы НИОКР (т. е., увеличить текущий уровень вдвое), причем значительную часть этого роста предстоит реализовать за счет увеличения финансирования исследований со стороны бизнеса⁶¹. С точки зрения выявленных приоритетов, необходимо цифровое управление развитием и внедрением ключевых технологий на основе государственно-частной платформы квалифицированного «заказа» на исследования и кадры, к которой подключены все исследовательские и образовательные силы страны, занимающиеся обеспечением развития промышленности.

Основным вопросом, который необходимо решать в обеспечении технологического суверенитета, является вопрос о кадрах – их численности, уровне подготовки и стратегически обеспеченного (на долгосрочный период) воспроизводства. В этом отношении ключевым и относительно простым решением является всемерное развитие программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов всех звеньев машиностроительного производства. Именно преодоление кадрового вызова, по существу, определяет успех обеспечения технологического суверенитета⁶². Ранее вовлечение талантливой молодежи – начиная от школьного звена – в исследовательский процесс для промышленного развития в условиях имеющейся нехватки специалистов целесообразно использовать как стратегический инструмент достижения успеха в обеспечении технологического суверенитета.

⁵⁹ Квинт В. Л., Фетисов В. А., Алимуратов М. К. Основы стратегии экологического развития России. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2021. 77 с. <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>

⁶⁰ Винокуров Е. Ю., Гричик М. В. Новая концепция международных резервов: безопасность, диверсификация, неортодоксальные подходы // Вопросы экономики. 2022. № 12. С. 24–43. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-12-24-43>

⁶¹ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

⁶² 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>

ВЫВОДЫ

Таким образом, основными элементами эффективной стратегии достижения технологического суверенитета являются следующие взаимосвязанные приоритетные принципы: единение производства и научно-образовательной сферы для решения основной проблемы нехватки квалифицированных кадров и компетенций, использование цифровых технологий для формирования консолидирующей системы цифрового управления развитием технологий и их внедрения в производства в рамках цифрой интеллектуализации управления и ее платформенных решений и соответствующих экспертно-машинных систем поддержки принятия решений, которая позволит обеспечить максимальную детализацию кон-

кретных механизмов разработки внедрения технологий, развитие государственно-частного партнерства и стратегического сотрудничества и взаимодействия с зарубежными партнерами, обеспечение полноты финансирования научных разработок.

Вместе с тем, цифровое управление потребует модернизации и оптимизации системы сбора и анализа показателей технологического развития промышленности в целом и машиностроения, в частности, что открывает широкие перспективы для масштабных исследований в направлении формирования «цифрового двойника» управляемой системы, который позволит вывести ее стратегическое управление на новый, оптимально соответствующих актуальным задачам развития уровень.

ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Винокуров Е. Ю., Гричик М. В. Новая концепция международных резервов: безопасность, диверсификация, неортодоксальные подходы // *Вопросы экономики*. 2022. № 12. С. 24–43. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-12-24-43>
- Гринев С. А., Квint 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>
- Квint В. Л. Методологические аспекты разработки стратегий срединного уровня // *Проблемы и перспективы развития промышленности России: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции «Экономика промышленности в условиях ограничений»*. Москва: КноРус, 2021. С. 190–192. <https://www.elibrary.ru/REAMZU>
- Квint 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>
- Квint В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с. <https://www.elibrary.ru/FKSHWL>
- Квint 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>
- Квint В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К., Сасаев Н. И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // *Управленческое консультирование*. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Квint В. Л., Фетисов В. А., Алимуратов М. К. Основы стратегии экологического развития России. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2021. 77 с. <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Коровкин В. В., Кузнецова Г. В. Перспективы цифровой трансформации российского машиностроения // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2020. Т. 12. № 2. С. 291–313. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-2-291-313>
- Окрепилов В. В. Роль экономики качества в период инновационной трансформации социально-экономического развития // *Экономическое возрождение России*. 2023. №. 2. С. 33–41. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-33-41](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-33-41)
- Окрепилов В. В. Экономика качества – важнейшее направление развития экономической науки // *Проблемы прогнозирования*. 2022. №. 5. С. 78–90. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-194-78-90>
- Саипова Л. Х. А., Оздамирова Л. М., Джамалдинова М. А. Исследования по применению информационных технологий в машиностроении // *Индустриальная экономика*. 2023. № 3. С. 91–94. https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_3_91
- Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В. Л. Квинта) // *Современная конкуренция*. 2021. Т. 15. № 4. С. 127–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>
- Bhalla S., Alfnes E., Hvolby H. H. Tools and practices for tactical delivery date setting in engineer-to-order environments: a systematic literature review // *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61. № 7. P. 2339–2371. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2057256>
- Bhalla S., Alfnes E., Hvolby H. H., Oluyisola O. Sales and operations planning for delivery date setting in engineer-to-order manufacturing: a research synthesis and framework // *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61. № 21. P. 7302–7332. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2148010>
- Cannas V. G., Gosling J. A decade of engineering-to-order (2010–2020): Progress and emerging themes // *International Journal of Production Economics*. 2021. Vol. 241. P. 108274. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108274>
- Fang J., Wei X. A knowledge support approach for the preliminary design of platform-based products in Engineering-To-Order manufacturing // *Advanced Engineering Informatics*. 2020. Vol. 46. P. 101196. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2020.101196>
- Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Neumann A., Hajji A., Rekik M., Pellerin R. A model for advanced planning systems dedicated to the Engineer-To-Order context // *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol. 252. P. 108557. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108557>
- Neumann A., Hajji A., Rekik M., Pellerin R. Genetic algorithms for planning and scheduling engineer-to-order production: a systematic review // *International Journal of Production Research*. 2024. Vol. 62. P. 2888–2917. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2237122>
- Neumann A., Hajji A., Rekik M., Pellerin R. Integrated planning and scheduling of engineer-to-order projects using a Lamarckian Layered Genetic Algorithm // *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 267. P. 109077. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109077>
- Olson D. L., Wu D., Shanlin Y., Lambert J. H. Complex product manufacturing in the intelligence-connected era // *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57. № 21. P. 6702–6704. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1645442>

- Poeschl S., Wirth F., Bauernhansl T. Strategic process planning for commissioning processes in mechanical engineering // *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57. №. 21. P. 6727–6739. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1556408>
- Stefano G., Denicol J., Broyd T., Davies A. What are the strategies to manage megaproject supply chains? A systematic literature review and research agenda // *International Journal of Project Management*. 2023. Vol. 41. № 3. P. 102457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102457>
- Vodomerov N. K. The systematic development of mechanical engineering is a key link in increasing the competitiveness of the Russian economy // *Journal of Regional and International Competitiveness*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 35–48. <https://www.elibrary.ru/FYUDDDB>

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;(9):45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Vinokurov EY, Grichik MV. New concept of international reserve assets: Security, diversification and nonconventional approaches. *Voprosy Ekonomiki*. 2022;(12):24–43. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-12-24-43>
- Grinev SA, Kvint VL. 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>
- Kvint VL. Methodological Aspects of Developing Medial Strategies. *Problems and Prospects for Industrial Development in Russia: Proceedings of VIII International Scientific and Practical Conference in Industrial Economics under Sanctions*. Moscow: KnoRus; 2021. P. 190–192. <https://www.elibrary.ru/REAMZU>
- Kvint VL, Babkin AV, Shkarupeta EV. 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. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy. St. Petersburg: INIR after S. Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/FKSHWL>
- 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>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the National Economy during a Period of Burgeoning Technological Sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL, Fetisov VA, Alimuradov MK. The Fundamentals of Russia’s Environmental Development Strategy. Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House; 2021. 77 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Vol 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Korovkin VV, Kuznetsova GV. Prospects for Digital Transformation in Russian Machine Building Industry. *Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2020;12(2):291–313. (In Russ.) <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-2-291-313>
- Okrepilov VV. The Role of The Economy of Quality in The Period of Innovative Transformation of Socio-Economic Development. *Economic Revival of Russia*. 2023;(2):33–41. (In Russ.). [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-33-41](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-33-41)

- Okrepilov VV. Economics of Quality: The Most Important Direction in The Development of Economic Science. *Problemy Prognozirovaniya*. 2022;5:78–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-194-78-90>
- Saipova LHA, Ozdamirova LM, Jamaldinova MA. Research on the Application of Information Technology in Mechanical Engineering. *Industrial Economics*. 2023;(3):91–94 (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2949-1886_2023_3_91
- Sasaev NI. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):153–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Shatskaya IV. Competitive advantages as an element of the strategy of an educational organization (based on the V.L. Kvint's methodology). *Journal of Modern Competition*. 2021;15(4):127–139. (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>
- Bhalla S, Alfnes E, Hvolby H-H. Tools and practices for tactical delivery date setting in engineer-to-order environments: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 2023;61(7):2339–2371 <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2057256>
- Bhalla S, Alfnes E, Hvolby H-H, Oluyisola O. Sales and operations planning for delivery date setting in engineer-to-order manufacturing: a research synthesis and framework. *International Journal of Production Research*. 2023;61(21):7302–7332. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2148010>
- Cannas VG, Gosling J. A decade of engineering-to-order (2010–2020): Progress and emerging themes. *International journal of production economics*. 2021;241:108274. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108274>
- Fang J, Wei X. A knowledge support approach for the preliminary design of platform-based products in Engineering-To-Order manufacturing. *Advanced Engineering Informatics*. 2020;46:101196. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2020.101196>
- Kvint VL. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Neumann A, Hajji A, Rekik M, Pellerin R. A model for advanced planning systems dedicated to the Engineer-To-Order context. *International Journal of Production Economics*. 2022;252:108557. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108557>
- Neumann A, Hajji A, Rekik M, Pellerin R. Genetic algorithms for planning and scheduling engineer-to-order production: a systematic review. *International Journal of Production Research*. 2024;62:2888–2917. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2237122>
- Neumann A, Hajji A, Rekik M, Pellerin R. Integrated planning and scheduling of engineer-to-order projects using a Lamarckian Layered Genetic Algorithm. *International Journal of Production Economics*. 2024;267:109077. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109077>
- Olson DL, Wu D, Shanlin Y, Lambert JH. Complex product manufacturing in the intelligence-connected era. *International Journal of Production Research*. 2019;57(21):6702–6704. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1645442>
- Poeschl S, Wirth F, Bauernhansl T. Strategic process planning for commissioning processes in mechanical engineering. *International Journal of Production Research*. 2019;57(21):6727–6739. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1556408>
- Stefano G, Denicol J, Broyd T, Davies A. What are the strategies to manage megaproject supply chains? A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Project Management*. 2023;41(3):102457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102457>

Vodomerov NK. The systematic development of mechanical engineering is a key link in increasing the competitiveness of the Russian economy. *Journal of Regional and International Competitiveness*. 2023;4(1):35–48. <https://www.elibrary.ru/FYUDDDB>

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: Краюшкина Валерия Вячеславовна, помощник члена Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Москва, Россия; krayushkinavv@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-5328-684X>

Вареник Мария Сергеевна, доцент, кандидат социологических наук, заместитель директора Высшей школы государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; mrvarenik@anspa.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0351-2557>

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 conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Valerya V. Krayushkina, Assistant to the Member of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; krayushkinavv@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-5328-684X>

Maria S. Varenik, Associate Professor, Candidate of Sociological Sciences, Deputy Director of the Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; mrvarenik@anspa.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0351-2557>

Оригинальная статья

УДК 340.113.2:624(470+571)

Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России

Р. А. Мусаев¹, К. И. Исаев²¹ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия² ООО «СИЭЛТИ Девелопмент», Москва, Россия¹ rasmous@mail.ru² k7227772@gmail.com

Аннотация: Статья посвящена исследованию специфики стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России. Строительная отрасль является весьма перспективной, поскольку государство заинтересовано в развитии строительства с целью обновления и совершенствования жилищного фонда и повышения эффективности его работы, но одновременно и проблемной областью, т. к. существующая на рынке нестабильность стимулирует рост вероятности наступления различных рисков. В таком контексте необходимость разработки стратегии развития строительной отрасли имеет приоритетное значение, поскольку отраслевая стратегия, принятая к реализации в России, по мнению специалистов, не является совершенной и эффективной – существует ряд проблемных зон, требующих повышенного контроля и изменения в реализации стратегических решений по единой, общепризнанной и апробированной методологии стратегирования. Особое внимание авторы исследований уделяют вопросу несистемности программ финансирования предприятий строительной отрасли. Поэтому средний бизнес в строительстве постепенно теряет свои позиции, уступая крупным компаниям. Хотя строительный сектор, являясь ключевым компонентом национальной экономической системы, на протяжении длительного времени играл роль своеобразного «локомотива» экономики России, он также накопил значительное количество негативных факторов, которые создают угрозы стратегическому потенциалу развития. В этой связи возникает необходимость обоснования базовых стратегических документов, ориентированных на повышение уровня и качества жизни населения за счет обеспеченности доступным жильем, соответствующим современным технологическим стандартам. Авторы рассматривают возможности и угрозы, формирующие основу стратегии развития строительной отрасли в России, и предлагают ключевые направления для совершенствования системы отраслевых стратегических документов.

Ключевые слова: строительная отрасль, государственная стратегия, стратегические документы, угрозы развития строительной отрасли, перспективы строительной отрасли, аналитика, совершенствование строительной отрасли в России

Цитирование: Мусаев Р. А., Исаев К. И. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 499–509. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>

Поступила в редакцию 07.10.2024. Прошла рецензирование 18.10.2024. Принята к печати 21.10.2024.

Original article

Strategic Documents for Priorities and Prospects of Construction Industry in Russia

Rasul A. Musaev¹, Kirill I. Isaev²

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²OOO SIELTI Development, Moscow, Russia

¹ rasmous@mail.ru

² k7227772@gmail.com

Abstract: The priorities and prospects for the development of the construction industry in Russia depend on a set of strategic documents. The domestic construction industry is a promising area because the state needs to update and improve the housing stock. However, the current market instability indicates many potential risks. In this context, the strategy for the development of the construction industry becomes a priority because certain problem areas make it neither perfect nor effective: the construction industry requires strict state control and a new, unified pattern for strategic decisions. To date, the industry lacks systematic financing programs, which aggravates the situation as medium-sized construction businesses are gradually losing their positions, giving way to large companies. The construction industry has always been the most important element of the national economic system and the key engine of the Russian economy. However, it has accumulated negative phenomena that threaten its strategic development potential. In this regard, the industry needs basic strategic documents aimed at improving the standard and quality of life by providing affordable but high-quality housing. The article describes the opportunities and threats as the basis of the development strategy for the construction industry in Russia, as well as proposes a number of strategic directions that could improve the system of strategic documents.

Keywords: construction industry, state strategy, strategic documents, problems of the construction industry, prospects of the construction industry, analytics, improvement of the construction industry in Russia

Citation: Musaev RA, Isaev KI. Strategic Documents for Priorities and Prospects of Construction Industry in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):499–509. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>

Received 07 October 2024. Reviewed 18 October 2024. Accepted 21 October 2024.

确定俄罗斯建筑业发展优先事项和前景的战略文件体系

拉苏尔·阿卜杜拉耶维奇·穆萨耶夫¹, 基里尔·伊戈列维奇·伊萨耶夫²

¹莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²SIELTI 房地产开发有限责任公司, 俄罗斯莫斯科

¹ rasmous@mail.ru

² k7227772@gmail.com

摘要: 本文致力于研究确定俄罗斯建筑业发展优先事项和前景的战略文件的特点。建筑业前景广阔, 因为国家对发展建筑业, 更新和改善住房存量并提高效率很重视, 但同时这也是一个存在问题的领域, 因为目前市场的不稳定性刺激了各种风险发生概率的上升。在此背景下, 制定建筑业发展战略的必要性就显得尤为重要, 因为专家认为, 在俄罗斯实施的行业战略并不完善和有效, 存在许多问题领域, 需要根据统一的、普遍认可的和经过验证的战略化方法论, 加强对战略决策实

сти контроля и изменения. Автор уделяет особое внимание проблеме отсутствия системных решений в сфере финансирования строительства в строительной отрасли. Поэтому, в строительной отрасли среднего и крупного бизнеса постепенно теряется статус, который был у крупных компаний. Несмотря на то, что строительство является важнейшей частью экономики, оно сталкивается с серьезными проблемами. Поэтому, необходимо укрепить базовые стратегические документы, обеспечивая соответствие современным техническим стандартам, что позволит повысить уровень жизни и качество. Автор исследовал возможности и угрозы для развития строительной отрасли в России, а также предложил основные направления совершенствования стратегической системы в отрасли.

Ключевые слова: строительство, национальная стратегия, стратегические документы, угрозы для развития строительной отрасли, перспективы, анализ, модернизация строительной отрасли

Получено: 2024 г. 10 октября 7. Прием: 2024 г. 10 октября 18. Принято к печати: 2024 г. 10 октября 21

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «строительная отрасль» подразумевает под собой крупный сегмент экономики, занимающийся вопросами градостроительства, обновления жилого фонда, реставрацией культурных объектов и другими вопросами, касающимися сферы создания объектов недвижимости. В основном, строительная отрасль в РФ представлена малым, средним бизнесом и крупными международными компаниями.

Государственная стратегия в строительной отрасли включает широкий спектр мер и действий, осуществляемых от имени государства для управления процессами производства, распределения, обмена, потребления и экспорта экономического продукта. Согласно методологии стратегирования, разработанной научной школой академика В. Л. Квинта, отраслевые стратегии необходимо разрабатывать в системе строгой иерархической соподчиненности, в связи с чем стратегия развития строительной отрасли должна опираться на национальную стратегию долгосрочного развития¹. В этом контексте государственное стратегическое управление в строительной отрасли осуществляется через участие ключевых государственных институтов, включая Минстрой России. Несмотря на то, что значительная часть строительных заказов в России формируется государством, проблемы на данный момент возникают из-за несовершенства нормативной базы, несоблюдения законов и недостаточного контроля со стороны регулирующих структур.

Строительная отрасль представляет собой сферу экономики, связанную с градостроительной деятельностью, начиная от разработки градостро-

ительных решений и планирования территорий до выполнения строительно-монтажных работ и контроля качества. Данная отрасль объединяет широкий спектр участников, включая органы власти, организации, предприятия и физические лица, работающие над созданием, обслуживанием и модернизацией зданий и инфраструктуры с целью обеспечения комфортной и безопасной среды для жизни и работы людей. Знание особенностей государственного регулирования с учетом изменяющегося строительного рынка в России приобретает приоритетное значение, потому что состояние этой отрасли непосредственно влияет на развитие других секторов экономики, уровень и качество жизни населения².

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД-2) строительство отнесено к разделу F и включает общее строительство, реконструкцию, капитальный и текущий ремонт зданий и сооружений, монтаж готовых объектов на строительной площадке, включая временные сооружения. Данный раздел охватывает деятельность по сохранению и воссозданию объектов культурного наследия. Согласно классификации ОКВЭД-2, строительство подразделяется на три группы – строительство зданий, строительство инженерных сооружений и специализированные строительные работы.

В данной статье рассматриваются основные положения строительной стратегии РФ на 2024 г. Основной особенностью актуальной стратегии является особый акцент на процессах цифровиза-

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

² Петрова П. М. Анализ стратегических тенденций факторов, влияющих на рынок недвижимости Москвы // Экономическое возрождение России. 2023. № 2. С. 147–161. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-147-161](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-147-161)

ции в строительной отрасли. Относительно низкие темпы цифровизации ограничивают потенциал объединения всех направлений строительной отрасли в единую систему, что существенно снижает эффективность коммуникаций между компаниями и государством, между законодателем и исполнителем в процессах обоснования стратегических приоритетов, разработки и реализации основных документов стратегии отраслевого развития³.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом данного исследования является совокупность стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России, их объем, полнота и актуальность по отношению к современной экономике в условиях чрезвычайного экономического периода.

В качестве методов исследования выбран ретроспективный анализ, отраслевой анализ статистических данных, анализ нормативно-правовых документов. Методологическую основу исследования формируют положения теории стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта.

Помимо документов и нормативно-правовых актов в статье рассмотрены позиции таких авторов, как Н. С. Барышниковой, Р. Н. Берлизова, Ю. М. Вайвер, Х. Касимова, В. Л. Квинта, Е. С. Куртбединой, Н. Ю. Маловой, М. Н. Мечниковой, К. А. Семенова, К. Ю. Татарова и других авторов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Строительная отрасль России находится в процессе системной стратегической трансформации во всех аспектах, включая ценообразование, подготовку мероприятий и нормативную базу, во многом определяемых чрезвычайным экономическим периодом. Переход большинства требований в сфере строи-

тельства на добровольную основу, снижение количества специальных технических условий, работа над изменениями в техническом регламенте безопасности зданий и сооружений отражают намерение интеграции передовых технологий и международного опыта в нормативную базу страны. Отрасль продемонстрировала устойчивый рост за последние несколько лет, что свидетельствует о позитивном воздействии системных мер, принятых в поддержку строительного направления. Силами Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства значительно сократился инвестиционно-строительный цикл и упростились процедуры регистрации объектов, что способствовало дальнейшему развитию отрасли и повышению эффективности строительного процесса.⁴

В строительной отрасли России наблюдается дефицит квалифицированных кадров всех уровней и специализаций, особенно в областях цифровой экономики, экологического природопользования и социокультурных требований общества⁵. Для эффективного решения данной проблемы важным шагом является интеграция научно-образовательных задач в стратегическое управление развитием строительной отрасли в рамках государственной программы «Строительство», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 г. под номером 829-р. Этот подход способствует эффективной подготовке кадров и обеспечению отрасли необходимыми специалистами для устойчивого развития и современных вызовов.⁶

На рисунке 1⁷ представлена схема основных принципов государственной стратегии в строительной отрасли.

Согласно методологии стратегирования, структурным элементом одного из основных документов

³ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.

⁴ Барышникова Н. С., Терентьева Е. Е. Проблемы и перспективы дорожно-строительной отрасли России // Академическая наука – проблемы и достижения: материалы XXII международной научно-практической конференции. 2020. С. 58–63. <https://www.elibrary.ru/NQULXE>

⁵ Минина В. Н., Карапетян Р. В., Вередок О. В. Человек труда в цифровой экономике: новые реалии и социальные вызовы. СПб.: Санкт-Петербургский университет, 2021. 284 с.

⁶ Семенов К. А. Разработка прогноза развития строительной отрасли Российской Федерации // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 8. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.134.116>

⁷ Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» URL: www.consultant.m/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=lt2v1dqaah887065878 (дата обращения: 19.05.2024).



Рис. 1. Принципы государственной стратегии в строительной отрасли

Fig. 1. State strategy principles in the construction industry

стратегии являются стратегические принципы⁸. Их формулирование и обоснование применения формируют основу для выбора и эффективной реализации стратегических приоритетов развития. Основные принципы на региональном и местном уровнях включают концентрацию усилий, кадровых ресурсов и финансов на приоритетных направлениях, максимальное использование дополнительных ресурсов, сотрудничество между органами власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления, согласо-

вание ситуативных и стратегических действий, технологизацию градорегулирования на основе комплексного подхода. Целью государственной региональной стратегии в таком контексте в строительной отрасли является развитие конкурентоспособных и высокотехнологичных сфер строительства и жилищно-коммунального хозяйства, обеспечивающих комфорт и безопасность окружающей среды для устойчивого роста.⁹

Для достижения целей государственной региональной стратегии в строительной отрасли необ-

⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁹ Берлизев Р. Н., Борисова К. С. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 9–1. С. 56–67. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-9-1-28-32>

ходимо реализовать ряд стратегических приоритетов, включая увеличение объемов жилищного строительства, градостроительную поддержку жилищного строительства, совершенствование управления строительной отраслью и ЖКХ на региональном уровне, обеспечение доступности услуг ЖКХ для всех граждан, устойчивое развитие ЖКХ через планирование и стимулирование инвестиций. Развитие строительной отрасли имеет важное значение для благополучия регионов и страны в целом. В последние годы наблюдается рост капитальных вложений, но отдача от инвестиций падает из-за неконтролируемого притока генподрядных организаций из центра в регионы, что часто приводит к тому, что региональные строительные организации выступают в роли исполнителей, уступая главенство внешним подрядчикам¹⁰.

Строительная отрасль столкнулась со стратегическими угрозами, требующими проведения реформ в управлении строительством, увеличения конкуренции на рынке через поддержку местных производителей, внедрение новых технологий и повышение квалификации рабочих. Для успешной реализации этих мер необходимо ужесточение контроля за соблюдением правил в строительной отрасли и в деятельности соответствующих департаментов¹¹. Программные документы в теоретическом представлении обеспечивают нормативную базу и развитие строительной отрасли в России для снижения негативного влияния стратегических угроз, связанных с использованием субподрядчиков на невыгодных условиях и зависимости от них, что отрицательно сказывается на региональной инфраструктуре и интересах населения¹².

Обеспечение развития строительной отрасли в Российской Федерации требует учета проблем-

ного поля, включающего низкий уровень инвестирования, нехватку частных инвестиций и недостаток квалифицированных кадров. Отечественные производители строительных материалов сталкиваются с вызовом низкой конкурентоспособности из-за санкций и необходимости замены импортных материалов на отечественные. Регулирование строительной деятельности подразумевает разнообразные нормативные акты, направленные на обеспечение безопасности и высокого качества работ, в таком случае учитываются интересы различных сторон – граждан, государства и бизнеса. Для реализации на практике такого подхода необходимы определенные усилия по привлечению инвестиций, повышению квалификации кадров и поддержке отечественного производства для стимулирования устойчивого развития строительной отрасли в России¹³.

Строительная отрасль сталкивается с нарушениями экологических норм, обусловленными выбросами вредных веществ, большим количеством ветхого жилья и незавершенных зданий, коррупцией. Действующие нормативные акты, начиная от Гражданского Кодекса с его положениями о строительном подряде, регулируют строительную деятельность, определяя права и обязанности сторон – подрядчика и заказчика. Одним из стратегических приоритетов государства является продуктивное решение вопросов экологической безопасности, улучшение состояния жилищного фонда и снижение показателей коррупции для обеспечения устойчивого развития строительной отрасли и формирования качественной жилой среды для граждан¹⁴.

Нормативно-правовое регулирование строительной деятельности включает в себя Гражданский Кодекс РФ, Градостроительный и Земельный Ко-

¹⁰ Вайвер Ю. М. Обеспечение экономической безопасности инвестиционно-строительного бизнеса России в условиях санкций // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 5885–5898. <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120150>

¹¹ Абрис стратегии как новой междисциплинарной науки и ее роль в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды // Телеканал «Онлайн Дискуссионная площадка МГУ «Диалог о настоящем и будущем». URL: <https://expert.msu.ru/strategy>

¹² Малова Н. Ю. Информационно – методическое обеспечение процедуры финансового контроля для предприятий строительной отрасли // Экономика строительства и городского хозяйства. 2022. Т. 18. № 1. С. 29–37. <https://www.elibrary.ru/TUIYPM>

¹³ Касимов Х., Некрасов А. Что нужно предпринять на уровне государства и бизнеса, чтобы системообразующая роль строительного комплекса сохранилась? URL: <https://nsp.ru/36821-cto-nuzno-predprinyat-na-urovne-gosudarstva-i-biznesa-ctoby-sistemoobrazuyushhaya-rol-stroitel'nogo-kompleksa-soxranilas>

¹⁴ М. Хуснуллин принял участие в Международном научно-практическом симпозиуме «Будущее строительной отрасли: вызовы и перспективы развития» URL: <http://government.ru/news/52713/>

дексы. Градостроительный Кодекс устанавливает основные принципы и правила в области градостроительной деятельности, а Земельный Кодекс определяет порядок использования и охраны земельных участков, необходимых для строительства. Все решения, принимаемые в соответствии с данными законами и нормативными актами, согласуются с нормативно-правовой базой и соответствуют указаниям этих кодексов для обеспечения эффективного и законного осуществления строительных проектов в Российской Федерации¹⁵.

Федеральный закон «О техническом регулировании» устанавливает правила разработки и применения обязательных требований к продукции, включая здания и сооружения, к процессам, связанным с их проектированием, строительством, эксплуатацией и утилизацией. В контексте строительной отрасли, специализированный закон «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» устанавливает общие и конкретные требования к безопасности объектов строительства на всех этапах их жизненного цикла, включая проектирование, строительство, эксплуатацию и демонтаж, предусматривает процедуру оценки соответствия зданиям и сооружениям установленным нормам¹⁶.

Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства до 2030 г. с прогнозом на 2035 г. утверждена в соответствии с законодательством Российской Федерации¹⁷. Документ, в первую очередь, ориентирован на достижение национальных целей и стратегических задач к указанному времени путем осуществления анализа мировых практик, разработки новых подходов в градостроительной политике, жилищном строительстве и определения новых стандартов стро-

ительства. В документе предусмотрено развитие жилищно-коммунального хозяйства, промышленного строительства и транспортной инфраструктуры, уделено внимание климатическим вопросам, цифровой трансформации и взаимодействию с другими отраслями, оптимизации ресурсов для успешной реализации строительно-жилищной политики и ее мониторинга¹⁸. При этом в стратегии практически отсутствует оценка ресурсной обеспеченности предлагаемых стратегических приоритетов, что противоречит методологии стратегирования и существенно снижает потенциал эффективного достижения установленных целей и задач¹⁹.

Строительная отрасль в Российской Федерации имеет обширную систему нормативно-правового обеспечения, включая Комплексную государственную программу «Строительство» и федеральную адресную инвестиционную программу, ориентированные на увеличение объема ввода объектов капитального строительства и сокращение незавершенных проектов. Эта отрасль всегда требует значительных инвестиций, и как ключевой сектор экономики страны привлекает внимание как отечественных, так и зарубежных инвесторов. Впрочем, российский рынок недвижимости воспринимается инвесторами как рискованный. В рамках данной отрасли наблюдается тенденция снижения жилищной площади из-за роста платежей по ЖКХ и изменений в налоговом законодательстве. Основными законодательными актами, регулирующими деятельность строительной отрасли, являются Градостроительный Кодекс РФ и Закон «О техническом регулировании».

Строительная отрасль играет важную роль в экономике, создавая рабочие места и способствуя развитию городов. Каждый вложенный в строительство рубль приводит к значительным инвестициям

¹⁵ Поезжаев Е. В. Перспективы развития строительной отрасли Российской Федерации в «постпандемийный период» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2–1. С. 83–88. <https://doi.org/10.17513/vaael.2062>

¹⁶ Татаров К. Ю. Строительный бизнес России в период экономических санкций // Строительство. Новые технологии, новое оборудование 2022. № 10. С. 54–57.

¹⁷ Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf>

¹⁸ Куртбедина Е. С., Котляревская И. В. Тенденции на рынке строительной отрасли в условиях санкционного режима и импортозамещения // Весенние дни науки. Сборник докладов. Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2022. С. 843–846. <https://www.elibrary.ru/ASTTJL>

¹⁹ Квинт В. Л. О выборе приоритетов // Бюджет. 2016. № 11 Ноябрь. С. 78–81.

в другие отрасли экономики. Строительство жилых кварталов способствует развитию социальной и коммерческой инфраструктуры, привлекая бизнес и способствуя преобразению городов. Для поддержания успешной практики необходим постоянный диалог между государством и бизнесом²⁰.

Развитие собственной технологической платформы компаний дает значительное сокращение сроков подготовки технической документации и проведения предварительной оценки участков за несколько часов благодаря искусственному интеллекту²¹. Успешность строительства зависит, в первую очередь, от профессиональной команды, и поэтому строительная компания активно работает над привлечением и обучением специалистов, сотрудничая с вузами и разрабатывая программы для студентов. Формирование опытной и слаженной команды разработчиков решает в таком контексте самые сложные задачи – работа над сложными проектами, поиск креативных решений и эффективная реакция на изменения, что является ключом к успешному завершению любого строительного проекта²².

Устойчивость в девелопменте зависит от финансовой стабильности, наличия земельного банка и наличия у компании собственного продукта, на которые делается ставка. Государством ставится акцент на эти компоненты, потому что все остальные усилия направлены на улучшение позиций в одном из них. Государственному регулированию необходима более эффективная обратная связь по утверждаемым правилам для снижения количества односторонних решений, к которым компании в строительной отрасли невольно адаптируются. Ключевое значение имеет обеспечение доступности ипотечных кредитов гражданам, при этом

девелоперский бизнес предлагает варианты улучшения жилищных условий²³. Анализируя рыночные тенденции, выявляются новые перспективы, такие как строительство малоэтажных кварталов, что представляет собой одно из актуальных направлений в сфере возможностей инвестирования. Важными составляющими успеха в строительстве остаются финансирование и логистика, на которые уделяется особое внимание как со стороны государства, так и со стороны бизнеса.

ВЫВОДЫ

Строительная отрасль в России столкнулась с серьезными вызовами из-за экономических кризисов и санкций, что привело к ослаблению рубля, росту цен на импорт и ухудшению финансового положения предприятий. Это отразилось на спросе в промышленном и коммерческом строительстве. Стратегические цели в жилищном строительстве до 2030 г. включают увеличение объемов застройки, внедрение проектного финансирования с использованием счетов эскроу и создание специализированной кредитной организации для финансирования проектов недвижимости.

Стремление к созданию современной и комфортной городской среды предполагает переход от простого «строительства квадратных метров» к более целенаправленному формированию застройки в рамках современных методических документов, таких как Стандарт комплексного развития территорий. Этот подход способствует оптимальному использованию земельных ресурсов через создание удобной и разнообразной застройки, улучшение инфраструктуры и повышение качества общественных пространств, что должно обеспечить повышение уровня и качества жизни насе-

²⁰ Обеспечение отрасли квалифицированными кадрами как основа технологического развития строительной отрасли. URL: https://nostroy.ru/news_files/2022/09/22/prez/1s/2%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%9D%D0%98%D0%A6%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf

²¹ 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>

²² Мечикова М.Н. Влияние санкций и политики импортозамещения на строительную отрасль в России // Вестник сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13. № 1. С. 104–109. <https://www.elibrary.ru/WDJUQW>

²³ Распоряжение Правительства РФ от 10.05.2016 N 868-р «О Стратегии развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_197766/ (дата обращения: 19.05.2024).

ления. Одновременно важно обеспечение доступности жилья для более чем половины российских семей за счет собственных средств и ипотечных кредитов. Ипотека играет ключевую роль на рынке жилья, с ее помощью осуществляются более половины сделок с недвижимостью в новостройках.

ЛИТЕРАТУРА

- Барышникова Н. С., Терентьева Е. Е. Проблемы и перспективы дорожно-строительной отрасли России // Академическая наука – проблемы и достижения: материалы XXII международной научно-практической конференции. 2020. С. 58–63. <https://www.elibrary.ru/NQULXE>
- Берлизев Р. Н., Борисова К. С. Проблемы и перспективы развития строительной отрасли в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 9–1. С. 56–67. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-9-1-28-32>
- Вайвер Ю. М. Обеспечение экономической безопасности инвестиционно-строительного бизнеса России в условиях санкций // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 5885–5898. <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120150>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 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>
- Куртбедина Е. С., Котляревская И. В. Тенденции на рынке строительной отрасли в условиях санкционного режима и импортозамещения // Весенние дни науки. Сборник докладов. Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2022. С. 843–846. <https://www.elibrary.ru/ASTTJL>
- Малова Н. Ю. Информационно – методическое обеспечение процедуры финансового контроля для предприятий строительной отрасли // Экономика строительства и городского хозяйства. 2022. Т. 18. № 1. С. 29–37. <https://www.elibrary.ru/TUIYPM>
- Мечикова М. Н. Влияние санкций и политики импортозамещения на строительную отрасль в России // Вестник сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13. № 1. С. 104–109. <https://www.elibrary.ru/WDJUQW>
- Минина В. Н., Карапетян Р. В., Вередюк О. В. Человек труда в цифровой экономике: новые реалии и социальные вызовы. СПб.: Санкт-Петербургский университет, 2021. 284 с.
- Петрова П. М. Анализ стратегических тенденций факторов, влияющих на рынок недвижимости Москвы // Экономическое возрождение России. 2023. № 2. С. 147–161. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-147-161](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-147-161)
- Поезжаев Е. В. Перспективы развития строительной отрасли Российской Федерации в «постпандемийный период» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2–1. С. 83–88. <https://doi.org/10.17513/vaael.2062>
- Семенов К. А. Разработка прогноза развития строительной отрасли Российской Федерации // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 8. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.134.116>
- Татаров К. Ю. Строительный бизнес России в период экономических санкций // Строительство. Новые технологии, новое оборудование 2022. № 10. С. 54–57.

REFERENCES

- Baryshnikova NS, Terenteva EE. Problems and prospects of road construction industry in Russia. Academic Science – Problems and Achievements: Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference. 2020;58–63. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/NQULXE>
- Berlizev RN, Borisov A KS. Problems and Prospects of Development of the Construction Industry in Russia. Economy and Business: Theory and Practice. 2021;(9–1):56–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-9-1-28-32>
- Vayver YuM. Ensuring the Economic Security of Russia’s Investment and Construction Business in the Face of Sanctions. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2023;13(12):5885–5898. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120150>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Vol 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The 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>
- Kurtbedina ES, Kotlyarevskaya IV. Trends in the Market of the Construction Industry Under the Conditions of the Sanction Regime and Import Substitution. Spring Days of Science: Proceedings. Yekaterinburg: Ural Federal University. 2022. pp. 843–846. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/ASTTJL>
- Malova N. Information and Methodological Support of the Financial Control Procedure for Construction Industry Enterprises. Economics of Civil Engineering and Municipal Economy. 2022;18(1):29–37. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/TUIYPM>
- Mechikova Mn. The Impact of Sanctions and Import Substitution Policies on The Construction Industry in Russia. Vestnik Sibirskogo Instituta Biznesa I Informatsionnykh Tekhnologii. 2024;13(1):104–109. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/WDJUQW>
- Minina VN, Karapetyan RV, Veredyuk OV. The working citizen in the digital economy: New reality and social challenges. St. Petersburg: St. Petersburg University; 2021. 284 p. (In Russ.)
- Petrova PM. Analysis of Strategic Trends of Factors Influencing the Moscow Real Estate Market. Economic Revival of Russia. 2023;(2):147–161. (In Russ.) [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-147-161](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-147-161)
- Poezhaev EV. Prospects for Development of the Construction Industry of the Russian Federation in the “Post-Pandemic Period”. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022;(2–1):83–88. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/vaael.2062>
- Semenov KA. Development of a Forecast for the Development of the Construction Industry in the Russian Federation. International Research Journal. 2023;(8). (In Russ.) <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.134.116>
- Tatarov KYu. Construction business in Russia during economic sanctions // Construction. New Technologies, New Equipment. 2022;(10):54–57. (In Russ.)

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: Мусаев Расул Абдуллаевич, доктор эконом. наук, профессор кафедры макроэкономической политики и стратегического управления, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; rasmous@mail.ru
Исаев Кирилл Игоревич, магистр экономики, генеральный директор, ООО «СИЭЛТИ Девелопмент», Москва, Россия; k7227772@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 conflict of interests regarding the publication of this article.

ABOUT AUTORS: Rasul A. Musaev, Doctor of Economics, Professor, Department of Macroeconomic Policy and Strategic Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; rasmous@mail.ru
Kirill I. Isaev, Master of Economics, CEO, ООО SIELTI Development, Moscow, Russia; k7227772@gmail.com

Оригинальная статья
УДК 303.4:669

Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности

К. Х. Татаров

Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат», Навои, Узбекистан

Ktatarov@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-3107-4536>

Аннотация: Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат» (далее НГМК), мировой лидер горнодобывающей отрасли, с гордостью входит в четверку крупнейших производителей золота в мире. За свою 65-летнюю историю предприятие было первопроходцем и развивалось, освоив полный цикл производства золота: от новаторских геологоразведочных работ до производства готовой продукции высочайшего качества. С 1 января 2022 г. началась активная и широкомасштабная трансформация НГМК, которая, в частности, подразумевала внедрение принципов стратегического корпоративного управления в систему предприятия. В данной статье рассматривается внедрение стратегических принципов совершенствования механизма корпоративного управления в НГМК и его первоначальные результаты на сегодняшний день. В статье дается определение термина «корпоративное управление» и его воздействие на рост и развитие предприятий в целом, затем следует анализ корпоративного управления в НГМК и его стратегические принципы, сравнение результатов деятельности НГМК с лидирующими горнодобывающими компаниями из списка Топ-10 мира. В заключении автор подытоживает проведенный анализ стратегического корпоративного управления по кейсу НГМК.

Ключевые слова: корпоративное управление, стратегия, кодекс JORC, финансы, привилегии, иностранные инвестиции, эффективность, геология

Цитирование: Татаров К. Х. Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 510–522. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522>

Поступила в редакцию: 20.09.2024. Прошла рецензирование: 23.10.2024. Принята к печати: 29.10.2024

Original article

Strategic Principles for Improving Corporate Management in Mining and Metallurgy

Kurbanmurat H. Tatarov

Navoi Mining and Smelting Works, Navoi, Uzbekistan

Ktatarov@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-3107-4536>

Abstract: Navoi Mining and Smelting Works, Uzbekistan, is one of the four largest gold miners in the world. Over its 65 years of history, the company has developed from an industrial pioneer to a full cycle of gold production. These days, it performs innovative exploration as well as produces finest products of the highest quality. On January 1, 2022, the company initiated an intensive large-scale transformation to shift to the principles

of modern corporate management. This article examines the initial results of implementing new strategic principles at Navoi Mining and Smelting Works. The author defined the phenomenon of corporate management and its effect on business growth and development, followed by a case study of corporate management at Navoi Mining and Smelting Works. Its strategic principles and results were compared with those reported by Top 10 mining companies in the world.

Keywords: corporate governance, strategy, JORC code, finance, privileges, foreign investments, efficiency, geology

Citation: Taparov KH. Strategic Principles for Improving Corporate Management in Mining and Metallurgy. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(4):510–522. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-510-522>

Received 20 September 2024. Reviewed 23 October 2024. Accepted 29 October 2024.

完善矿冶行业公司治理机制的战略原则

库尔班穆拉特·霍尔穆拉特维奇·塔帕罗夫

纳沃伊采矿冶金联合体股份公司，乌兹别克斯坦纳沃伊

Ktaparov@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-3107-4536>

摘要: 纳沃伊采矿冶金联合体股份公司（以下简称 NGMK）是采矿业的世界领军企业，是世界四大黄金生产商之一。在 65 年的历史中，该公司不断开拓进取，掌握了黄金生产的整个周期：从开创性的地质勘探到生产最高品质的成品。2022 年 1 月 1 日，NGMK 开始了积极而大规模的转型，其中包括将战略性企业管理原则引入企业体系。本文讨论了 NGMK 为改进公司治理机制而引入的战略原则及其迄今为止取得的初步成果。文章首先定义了“公司治理”这一概念及其对企业成长和发展的总体影响，其后分析了 NGMK 的公司治理及其战略原则，并将 NGMK 的业绩与世界十大矿业公司中的领先公司进行了比较。最后，作者结合 NGMK 的实例对战略性公司治理进行了分析。

关键词: 公司治理、战略、JORC 标准、金融、特权、外国投资、效率、地质

编辑部于 2024 年 9 月 20 日接收稿件。2024 年 10 月 23 日审稿结束。2024 年 10 月 29 日接受印刷。

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративное управление – фраза, которая еще недавно мало что значила для всех, кроме горстки ученых и акционеров, теперь стала основной тематикой – основным предметом дискуссий в корпоративных залах заседаний, научных собраниях и политических кругах по всему миру¹. С увеличением размера фирм и ростом роли финансовых посредников и институциональных инвесторов мобилизация капитала все в меньшей степени зависит от решений и действий основного владельца. Распределение капитала стало более сложным, поскольку с открытием и либерализацией финансо-

вых и реальных рынков существенно расширился инвестиционный выбор, а структурные реформы, включая дерегулирование цен и усиление конкуренции, увеличили подверженность компаний воздействию рыночных сил и рисков. Эти события существенно усложнили процессы мониторинга использования капитала, усиливая необходимость в качественном стратегическом корпоративном управлении.

Определения корпоративного управления сильно различаются. Они, как правило, делятся на две категории. Первый набор определений касается

¹ Постановление Президента Республики Узбекистан “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности предприятий горно-металлургической отрасли” ПП-4629 от 6 марта 2020 года.

набора поведенческих моделей – фактического поведения корпораций с точки зрения таких показателей, как производительность, эффективность, рост, финансовая структура и обращение с акционерами и другими заинтересованными сторонами. Второй набор касается нормативной базы – правил, по которым работают фирмы, причем правила исходят из таких источников, как правовая система, судебная система, финансовые рынки и рынки факторов производства (труда).

Для исследований отдельных стран или фирм внутри страны, как в нашем случае, первый тип определения представляет собой более логичный выбор. В нем рассматриваются такие вопросы, как деятельность советов директоров, роль вознаграждения руководителей в определении эффективности работы фирмы, взаимосвязь между трудовой политикой и эффективностью деятельности фирмы, а также роль ключевых акционеров.

Согласно узкому определению, основное внимание будет уделяться только правилам рынков капитала, регулирующим инвестиции в акционерный капитал компаний, котирующихся на бирже². Это будет включать листинговые требования, соглашения об инсайдерских сделках, правила раскрытия информации и бухгалтерского учета, а также защиту прав миноритарных акционеров.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является корпоративное управление в горно-металлургической промышленности, включающее в себя процессы, структуры и механизмы, которые обеспечивают эффективное управление компаниями в этой сфере. Предмет исследования – стратегические принципы совершенствования механизмов корпоративного управления.

Исследование проведено на материалах Акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат», имеющего стратегическое

значение для промышленного и социально-экономического развития Узбекистана.

Исследования различных аспектов стратегического корпоративного управления, и, в частности, финансовых отношений проводились представлены в работах отечественных и зарубежных ученых. Широкое определение могло бы заключаться в том, чтобы сформулировать корпоративное управление как набор механизмов, с помощью которых действуют фирмы, когда собственность отделена от управления. Это близко к определению, используемому сэром Адрианом Кэдбери, бывшим главой Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления в Соединенном Королевстве: «Корпоративное управление – это система, с помощью которой компании управляются и контролируются».

В соответствии с этим широким определением, целью эффективной системы корпоративного управления будет максимизация вклада фирм в экономику в целом, включая все заинтересованные стороны (B. Tricker). Согласно этому определению, корпоративное управление будет включать отношения между акционерами, кредиторами и корпорациями; между финансовыми рынками, учреждениями и корпорациями; и между сотрудниками и корпорациями. Корпоративное управление может также охватывать корпоративную социальную ответственность, включая такие аспекты, как отношение фирмы к культуре и окружающей среде³.

Стратегически выстроенный механизм корпоративного управления не только формирует здоровую корпоративную культуру и способствует успеху компании в долгосрочной перспективе, но и приносит пользу обществу, улучшая качество жизни и поддерживая устойчивое развитие. Как отметил академик, Иностраный член РАН, доктор экономических наук, профессор В. Л. Квинт: «Важно то, что любая стратегия призвана реализовывать глубинные ценности объекта стратегирования,

² Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан “Об организации деятельности государственного предприятия «Навоиуран», акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат» и государственного учреждения «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината» № 170 от 30 марта 2021 года.

³ Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019. 568 с.

анализировать их и систематизировать в сформулированных интересах, способствующих, в конечном счете, повышению качества жизни людей»^{4,5}.

Один из распространенных стереотипов, связанных с корпоративным управлением, заключается в том, что качественное корпоративное управление ведет к повышению производительности труда⁶. Но есть исследования, которые показывают, что нет никакой взаимосвязи между механизмом/показателем корпоративного управления и деятельностью предприятия. Что касается производительности, то в социологических исследованиях существует три основных подхода к оценке производительности предприятия: они проводятся на основе рыночных цен, бухгалтерских коэффициентов и общей факторной рентабельности.

Интеграция корпоративных структур и капитала учредителей с точки зрения проблемы управления предприятиями с государственным участием и пути их устранения отмечаются зарубежными авторами^{7,8}. В нашей стране в ряде исследований представлены мнения о развитии фондового рынка, о том, что роль и значение наблюдательного совета в акционерных обществах должны быть повышены.

Механизмы корпоративного управления работают точно так же, как методы контроля за управлением предприятием со стороны его собственников, а также методы самозащиты ведущих менеджеров и их противодействия негативному внешнему влиянию. На практике в процессе корпоративного контроля задействованы и другие силы, такие как органы власти различных уровней, трудовой коллектив. Они реализуют свои интересы, вступая в альянс с основными участниками, а именно акционерами и менеджерами. Механизм корпоративного управления во многом определяется тем, как раз-

вернута и эксплуатируется система корпоративного управления, что отражено в работах З. Ашурова⁹.

В качестве теоретической и методологической основы данной статьи использовали общенаучные методы в сфере стратегирования и корпоративного управления на предприятиях горно-металлургической отрасли. Даны выводы, предложения и рекомендации по соответствующим направлениям, путем проведения сравнительного анализа, выводов ученых и представителей отрасли, процессы мониторинга, системный подход к экономическим явлениям и процессам. В ходе изучения темы, наряду с общеэкономическими методами, были использованы специальные подходы к систематизации данных, такие как сравнение, обобщение теоретических и практических материалов, системный анализ.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Корпоративное и стратегическое управление взаимодополняют друг друга, создавая синергетический эффект для успешного развития компании¹⁰. На основании проведенного исследования определено несколько взаимосвязанных каналов, через которые корпоративное управление влияет на рост и развитие:

- Расширение доступа компаний к внешнему финансированию, что может привести к увеличению инвестиций, ускорению экономического роста и созданию новых рабочих мест;
- Снижение стоимости капитала и связанная с этим высокая оценка компаний, что делает инвестиции более привлекательными для инвесторов и ведет к экономическому росту и занятости;
- Снижение риска финансовых кризисов, обеспечение финансовой стабильности;
- Организационное развитие: формируется современная культура и стиль управления, которые

⁴ Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁶ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.

⁷ Kaplan R. S. Corporate Governance and the Role of Founders, 2017.

⁸ Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance // Journal of Accounting–Business and Management. 2018. Vol. 25. № 1. С. 1–20. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i125.326>

⁹ Ашурова Н. А., Атамуродов Ш. А. Экономика и управление предприятиями. Учебное пособие. Навои, 2023. 315 с. (на узбекском).

¹⁰ Vocean C. G., Barbu C. M. Corporate governance and firm performance // Management and Marketing Journal. 2007. Vol. 5. № 1. С. 125–131.

помогают распределять непроизводственные функции, совершенствовать модель управления активами и развивать компетенции сотрудников, работать более эффективно и достигать поставленных целей;

– Улучшение отношений со всеми заинтересованными сторонами, что способствует совершенствованию социальных и трудовых процессов, а также таких областей, как охрана окружающей среды.

Все эти каналы имеют значение для экономического развития, повышения занятости, сокращения бедности и роста благополучия в целом. Эмпирические данные документально подтвердили эти взаимосвязи на уровне страны, отрасли и отдельной фирмы, а также с точки зрения инвестора. Хотя доказательств много и они продолжают накапливаться, многие из этих результатов представляют собой частичный анализ и не могут выходить за рамки ассоциаций.

Недостатком отдельных исследований по данной тематике является наличие проблем эндогенности: некоторые фирмы, рынки или страны, которые внедряют лучшее корпоративное управление, могут в результате быть более развитыми или работать лучше, в то время как другие, возможно, приняли лучшее корпоративное управление, потому что они были более развитыми¹¹. Отсутствие переменных также может быть важным. Некоторые другие факторы могут способствовать как лучшему корпоративному управлению, так и лучшему развитию или производительности, скрывая причинно-следственную связь.

Все годы деятельности НГМК является одним из крупнейших промышленных предприятий Узбекистана. Он добывает золото, уран, редкие металлы, производит сырье для промышленности строительных материалов и станкостроения, широкий ассортимент потребительских товаров. На долю комбината при-

ходится 10 % всей производимой в Узбекистане промышленной продукции и 18 % доходов бюджета. На предприятии трудится более 47 тыс. человек (по состоянию на март 2024 г.). По объему сырьевых ресурсов НГМК занимает третье место среди мировых производителей золота^{12,13}.

В 2019 г. в Узбекистане начался масштабный процесс реформирования горно-металлургической отрасли. Главной стратегической целью стало придание нового импульса развитию производства, создание благоприятных условий для привлечения капитала, реализация крупных инвестиционных проектов и совершенствование корпоративных практик.

В целях дальнейшего совершенствования системы управления и повышения эффективности деятельности НГМК, а также для привлечения инвестиций (посредством IPO, SPO и евробондов), модернизации производства и для повышения конкурентоспособности, в 2019 г. началась реализация проекта «Трансформация ГП «Навоийский ГМК».

На базе части имущества ГП «НГМК» в 2021 г. продолжился масштабный процесс трансформации и создания акционерного общества, сопровождающийся внедрением передовой практики корпоративного управления и стратегии устойчивого развития, а также трансформацией финансовой отчетности и оптимизацией бизнес-процессов. В результате проведенных на комбинате экономических реформ, в 2021 г. были организованы 3 независимых предприятия: государственное предприятие «Навоиуран» (добыча и переработка природного урана и редкоземельных металлов), государственное учреждение «Фонд Навоийского горно-металлургического комбината» и АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» (занимается добычей и производством драгоценных металлов).

Основополагающие принципы устойчивого развития НГМК (рис. 1¹⁴) способствуют созданию

¹¹ Kaplan R. S. Corporate Governance and the Role of Founders, 2017.

¹² Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance // Journal of Accounting–Business and Management. 2018. Vol. 25. № 1. С. 1–20. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326>

¹³ Ашуров З. А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход // Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13–18. <https://elibrary.ru/ADYLCK>

¹⁴ Составлено автором.



Рис. 1. Принципы устойчивого развития НГМК в стратегическом управлении

Fig. 1. Principles of sustainable development in strategic management at Navoi Mining and Smelting Works

устойчивой бизнес-модели, которая учитывает интересы всех заинтересованных сторон и направлена на создание долгосрочной ценности для общества и экономики.

Развитие минерально-сырьевой базы и геология являются одними из основных направлений деятельности комбината, ускоренными темпами осуществляются процессы трансформации в сфере геологии и приведения ее к мировым стандартам, повторной оценки запасов месторождений, которые составили минерально-сырьевую базу Комбината, на основе требований кодекса JORC, одного из международных стандартов. Задачи в этом направлении были определены постановлениями Президента Республики Узбекистан ПП-4124 от 17 января 2019 г. и ПП-4629 от 6 марта 2020 г.

Кодекс JORC устанавливает свои минимальные требования и принципы при подготовке публичных отчетов о минеральных ресурсах и запасах руды в результате геологоразведочных работ в Азии и Австралии (Австралоазия).

JORC (Joint ore reserves committee) – это объединенный комитет по запасам, основанный в 1971 г.

и создавший первый кодекс в 1989 г. Кодекс обновлялся комитетом в 1992, 1996, 1999, 2004 и, наконец, в 2012 г.

Кодекс был принят Австралоазиатским институтом горного дела и металлургии (AusIMM) и Австралийским институтом геологов и геофизиков (AIG), при условии соблюдения требований и принципов кодекса членами этих институтов. Кодекс был принят Австралийским рынком ценных бумаг (ASX) и фондовой биржей Новой Зеландии (NZX), и в результате проведения геологоразведочных работ в соответствии с требованиями биржи государственные ценные бумаги по минеральным ресурсам и запасам руды должны быть подготовлены в рамках требований и предписаний кодекса JORC.

Согласно кодексу JORC, публичные отчеты подготавливаются и представляются общественности «квалифицированными специалистами». Квалифицированный специалист – это специалист, являющийся членом Австралоазиатского института горного дела и металлургии (AusIMM) или Австралийского института геологов и геофизиков (AIG), обладающий глубокими знаниями и навыками в области горного дела – геологии, металлургии и других специфических областях. Квалифицированный специалист обязан следовать принципам «прозрачности», «обоснованности» и «компетентности» при подготовке публичных отчетов.

Важность стратегического управления в горнодобывающей промышленности и металлургии включает в себя формулирование, реализацию и оценку стратегии, которая направлена на достижение долгосрочных целей компании. Общеизвестно, что одним из главных преимуществ механизма корпоративного управления является повышение прозрачности деятельности компании. В горнодобывающих и металлургических отраслях, где действуют строгие экологические и социальные нормы, прозрачность позволяет не только избежать правовых проблем, но и укрепить доверие инвесторов и общества. Основываясь на исследовании, комбинат достиг значительных результатов в области экологической устойчивости и разви-

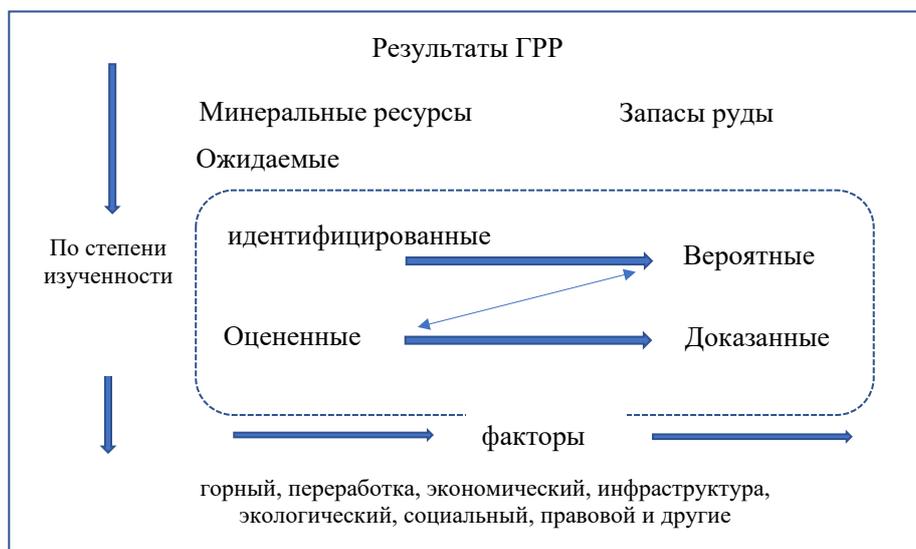


Рис. 2. Взаимосвязанность ресурсов и резервов в коде JORC

Fig. 2. Resources vs. reserves in JORC

тия, в результате чего в 2020 г. было сэкономлено 76,8 млн кВт*ч электроэнергии и 1,1 млн м³ природного газа.

В соответствии с кодом JORC результаты геолого-разведочных работ распределяются по двум различным категориям, а именно «минеральные ресурсы» и «запасы руды». Минеральные ресурсы подразделяются на ожидаемые, идентифицированные и оцененные ресурсы в соответствии с уровнем изученности. Запасы руды подразделяются на вероятные и доказанные запасы. При преобразовании минеральных ресурсов в запасы руды учитываются добыча, переработка, экономические, инфраструктурные, экологические, социальные, правовые и другие факторы (рис. 2¹⁵).

Реализация стратегии развития минерально-сырьевой базы НГМК позволяет эффективно управлять запасами полезных ископаемых. Более 90 мелких, средних и крупных месторождений и перспективных участков, расположенных в центральных Кызылкумах и горных массивах Нурота, являющихся минерально-сырьевой базой НГМК, на сегодняшний день вновь поэтапно изучаются и оцениваются на основе требований кодекса JORC.

В 2020 г. пять специалистов НГМК были приняты в члены Австралоазиатского института горного дела и металлургии (AusIMM). На сегодняшний день более 30 месторождений полезных ископаемых, которые содержат 85 % запасов НГМК, подвергаются переоценке международными консультантами и персоналом НГМК на основе требований кодекса JORC.

За последние годы в нашей стране был осуществлен ряд практических разработок, направленных на дальнейшее стратегическое развитие горнодобывающей и металлургической промышленности, рациональное использование запасов полезных ископаемых. В частности, была разработана инвестиционная программа технического и технологического развития НГМК на 2016–2026 гг., и эта программа была успешно реализована на 2 года раньше запланированного срока.

В рамках инвестиционной программы последовательно реализуются проекты по техническим и технологическим изменениям в отрасли, привлечению современного, высокопроизводительного оборудования и оснастки. В 2017–2021 гг. регулярно обновлялся состав большегрузной и горно-

¹⁵ Составлено автором.

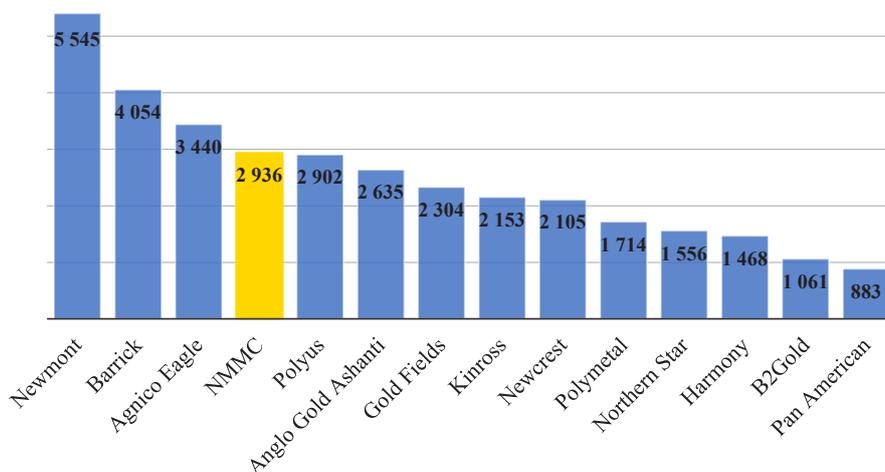


Рис.3. Объем производства золота предприятиями в 2023 г., тыс. унц.

Fig. 3. Global gold production, 2023, ounces

Таблица 1. Ведущие производители золота в мире, тыс. унц.*

Table 1. Leading gold producers, 1,000 ounces*

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темпы роста, %	
								2022г	2017г
AngloGold Ashanti Ltd	3 755,0	3 400,0	3 281,0	3 047,0	2 472,0	2 742,0	2 635,0	96,1	70,2
Agnico Eagle Mines Ltd	1 713,5	1 626,7	1 782,1	1 736,6	2 086,4	3 135,0	3 439,7	109,7	200,7
Barrick Gold Corp	5 323,0	4 527,0	5 465,0	4 760,0	4 437,0	4 141,0	4 054,0	97,9	76,2
Gold Fields Ltd	2 160,0	2 036,0	2 195,0	2 236,0	2 340,8	2 398,6	2 303,8	96,0	106,7
Kinross Gold Corp	2 698,1	2 475,1	2 507,7	2 366,6	1 447,2	1 957,2	2 153,0	110,0	79,8
Newcrest Mining Ltd	2 346,4	2 487,7	2 487,7	2 171,1	2 093,3	1 956,2	2 105,1	107,6	89,7
Newmont Mining Corp	5 266,0	5 101,0	6 291,0	5 905,0	5 971,0	5 956,0	5 545,0	93,1	105,3
Polyus (Acquired 2015)	2 160,2	2 440,1	2 841,2	2 766,1	2 717,4	2 541,3	2 902,2	114,2	134,3
НГМК	2 350,6	2 365,4	2 398,4	2 561,5	2 663,6	2 829,8	2 936,5	103,8	124,9

*данные из официальных сайтов компаний

рудной техники, и на сегодняшний день количество большегрузных автогрузовиков грузоподъемностью от 45 до 220 тонн выросло до 376¹⁶.

Это, в свою очередь, подготовило почву для производства в общей сложности почти 3,0 млн тройских унций золота к концу 2023 г., после чего НГМК получил статус четвертого по величине производителя золота в мире (7-е место в 2016 г.), крупнейшего в Центральной Азии (рис. 3¹⁷).

Следует отметить, что предприятия Newmont, Barrick и Agnico Eagle, которые считаются тремя крупнейшими производителями золота, проводят раскопки в разных точках мира географически, в отличие от НГМК, и этот аспект является главным преимуществом этих предприятий.

Данные в таблице 1 показывают, что среди 9 сравниваемых производителей золота в 2017 г. НГМК было произведено в общей сложности 2,35 млн

¹⁶ Навоийский горно-металлургический комбинат. URL: <https://www.ngmk.uz/uz/>

¹⁷ Составлено автором на основе данных сайтов компаний.

тройских унций золота, и заняло 5-е место в списке, в то время как в 2023 г. им было произведено почти 3,0 млн тройских унций золота (104 % по сравнению с 2022 г.), что делает его 4-м в мире.

Следует отметить, что объемы производства ряда крупных производителей золота значительно снизились во время эпидемии коронавируса, наблюдавшейся во всем мире в 2020 г., у НГМК наблюдался стабильный рост производственных показателей – рост производства составил 6,8 %. Эти показатели стали возможны во многом благодаря вкладу недавно разработанных шахт, оборудования и технологических инструментов с высокой эффективностью и опытных сотрудников НГМК.

Учитывая, что корпоративное управление было внедрено в компании в 2021 г., с 2017 по 2020 г. объем выпускаемой продукции увеличился с 2 350,6 тыс. унций до 2 561,5 тыс. унций или на 211 тыс. унций (9 %), в то время как в 2021–2023 гг. он увеличился до 2 936,5 тыс. унций или на 375 тыс. унций (14,6 %). По прогнозам, в 2024 г. этот показатель вырастет на 21 % и составит почти 3 100 тыс. унций.

Из этого видно, что реализуемая стратегия трансформации корпоративного управления положительно повлияла на рост объемов производства, что является одним из важнейших показателей деятельности предприятия.

В 2017 г. была утверждена программа дополнительных мер по увеличению производства драгоценных металлов до 2026 г., в которой установлено увеличение производства драгоценных металлов на 30 %¹⁸. Промышленное производство комбината в 2017–2022 гг. имеет положительную динамику роста, которая по итогам 2022 г. составляет 121 % по сравнению с 2016 г.¹⁹. Положительная динамика объемов производства продукции была обеспечена реализацией масштабных инвестиционных проектов по модернизации, техническому и технологическому перевооружению производства на комбинате, а также реализацией крупных

инвестиционных проектов по эксплуатации новых производственных мощностей. В частности,

- объем капитальных вложений, полученных в 2017–2024 гг. в рамках инвестиционной программы, составил около 4,2 млрд долларов США;
- в результате активной реализации стратегии управления персоналом и инвестиционных проектов ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей закладывает основу для организации новых рабочих мест в системе комбината, тем самым положительно влияя на занятость населения. В 2017–2024 годах на комбинате было создано 15 760 новых рабочих мест;
- объем производства золота на комбинате увеличился на 32 % по сравнению с 2016 г., а серебра – на 67 %;
- в соответствии с инвестиционной программой, на проектах, введенных в эксплуатацию в 2017–2022 гг., было добыто 471,8 тонны золота общей стоимостью почти 160 трлн сумов, а в бюджет поступил налог за использование недр земель на сумму 27,8 трлн сумов.

Впервые НГМК привлек долгосрочные синдицированные кредитные средства от ведущих международных банков на общую сумму 1,12 млрд долл. США сроком на 5 лет (рис. 4²⁰). В предоставлении средств участвуют такие банки, как JP Morgan & Chase, Citi, Societe Generale, Credit Suisse, ICBC Standard, Halyk Bank и Deutsche Bank. Средства направляются на достижение общих корпоративных целей комбината, а также на финансирование инвестиционной программы.

В настоящее время с целью диверсификации источников финансирования НГМК и дальнейшей оптимизации структуры капитала комбината планируется выпуск корпоративных еврооблигаций. Одним из существующих требований для реализации этой инициативы является получение кредитного рейтинга от международных рейтинговых агентств. В целях реализации данной инициативы

¹⁸ Джулибеков Н. К. Финансово-экономические аспекты функционирования Навоийского ГМК на разных этапах развития. Ташкент: Sakhof, 2020. 248 с.

¹⁹ Ашуров З. А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход // Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13–18. <https://elibrary.ru/ADYLCK>

²⁰ Составлено автором на основе данных сайтов компаний.

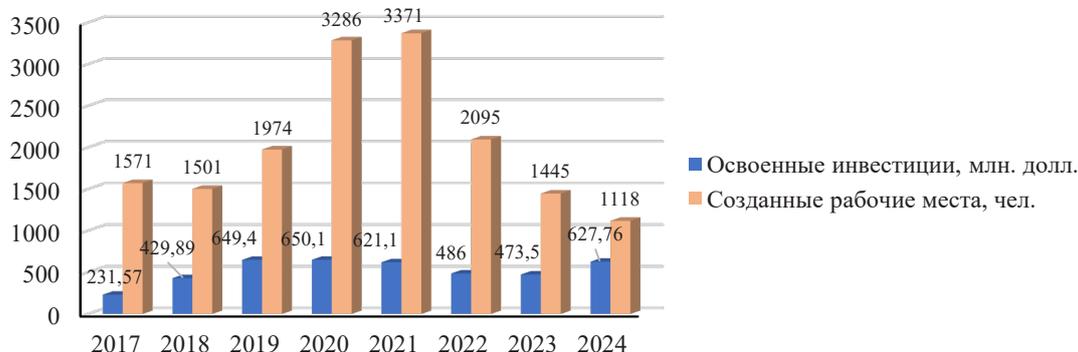


Рис. 4. Информация об инвестициях, привлеченных компанией НГМК в 2017–2024 гг.

Fig. 4. Investments attracted by Navoi Mining and Smelting Works, 2017–2024

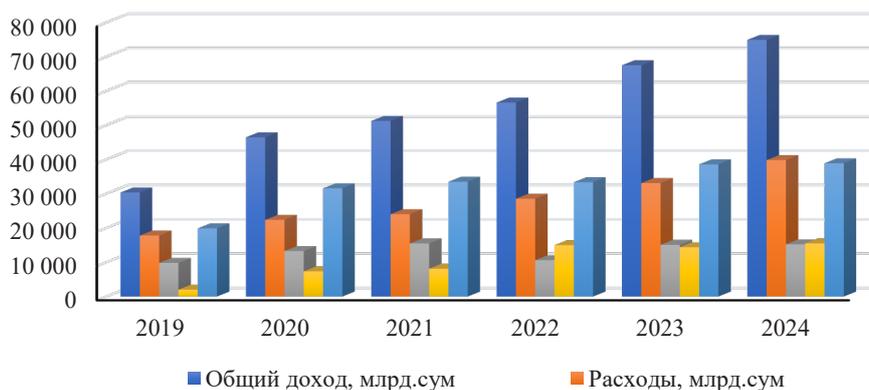


Рис. 5. Основные финансовые показатели НГМК за 2019–2024 гг.

Fig. 5. Key financial indicators at Navoi Mining and Smelting Work, 2019–2024

НГМК в феврале 2024 г. были подписаны контракты с международными рейтинговыми агентствами, такими как Fitch Ratings и S&P Global Ratings, и в результате проведенной работы НГМК был оценен этими рейтинговыми агентствами на уровне суверенного рейтинга, то есть «BB».

Стоит отметить, что привлечение еврооблигаций обладает рядом преимуществ. Еврооблигации продаются на международном уровне разным инвесторам, приводит к большему привлечению капитала, чем на внутреннем рынке. Это позволяет диверсифицировать источники финансирования, избегая зависимости от единого рынка капитала или базы инвесторов.

Еще одним из существенных преимуществ выпуска корпоративных облигаций на международных

рынках является привлечение капитала по более низким процентным ставкам за счет большой и конкурентоспособной международной базы инвесторов. В октябре 2024 г. НГМК выпустил международные еврооблигации на сумму 1,0 млрд долл. США.

Выручка от реализации продукции в 2023 г. увеличилась на 119,2 % по сравнению с 2022 г. Анализ изменения показывает, что сумма выручки увеличилась за счет увеличения объема реализованной продукции (на 103,8 %), за счет увеличения цены реализации продукции на 107,9 % и за счет увеличения стоимости доллара США по отношению к узбекскому суму на 106,5 %.

Анализ динамики этого показателя за последние 5 лет показывает, что он увеличился в 2,8 раза по сравнению с 2019 г.

Общие расходы в 2023 г. составили 33 123,0 млрд сумов, что на 116,1 % больше, чем в 2022 г.

По итогам 2023 г. комбинат выплатил дивиденды, налоги и обязательные платежи в государственный бюджет на общую сумму 38 606 млрд сумов. Это означает увеличение на 5 244 млрд сумов или на 15,7 % по сравнению с 2022 г. Основную часть выплат составили налоги на прибыль (40,3 %) и дивиденды по государственным акциям (37,3 %). За последние 5 лет общая сумма платежей комбината в бюджет составила 158 514 млрд сумов. В 2023 г. чистая прибыль комбината составила 14 896,2 млрд сумов при рентабельности 45,0 %.

ВЫВОДЫ

В результате анализа стратегических принципов улучшения механизмов корпоративного управления в горно-металлургической отрасли было выявлено, что их внедрение является критически важным для достижения устойчивого успеха. Повышение прозрачности играет важную роль в укреплении доверия со стороны акционеров и заинтересованных сторон. Инновационные подходы и механизмы корпоративного управления позволяют компаниям эффективно реагировать на рыночные изменения. Устойчивое развитие, выступающее в качестве стратегического приоритета, не только улучшает репутацию организаций, но и создает ценность для общества в целом. Реализация всех стратегических

принципов в корпоративном управлении поможет предприятиям в горно-металлургической отрасли не просто выживать в условиях жесткой конкуренции, но и активно развиваться, способствуя экономическому прогрессу и социальной стабильности.

В Узбекистане принято несколько решений президента и правительства, направленных на дальнейшее развитие горнодобывающей и металлургической промышленности, расширение существующих производственных мощностей и, самое главное, привлечение прямых иностранных инвестиций в отрасль. С 2020 г. финансирование инвестиционных проектов для обеспечения реализации этих решений осуществляется за счет кредитных средств международных финансовых институтов и иностранных банков.

Принимая во внимание вышеизложенное, можно отметить, что для повышения экономической эффективности предприятия, в первую очередь, следует ориентироваться на крупных и конкурентоспособных международных инвесторов, которых привлекает выпуск корпоративных облигаций на международных рынках, что формирует для НГМК новую стратегическую возможность привлечения капитала по более низким процентным ставкам по сравнению с традиционными банковскими кредитами. Одновременно, целесообразно привлекать инвестиции в предприятие в широком диапазоне и оценивать их экономическую эффективность.

ЛИТЕРАТУРА

- Ашуров З. А. Механизм корпоративного управления и его развитие в Узбекистане // Общественное мнение. Права человека. 2016. № 1. С. 60–68. (на узбекском).
- Ашуров З. А. Организация эффективного корпоративного управления: модельный подход // Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. С.13–18. <https://elibrary.ru/ADYLCK>
- Ашурова Н. А., Атамуродов Ш. А. Экономика и управление предприятиями. Учебное пособие. Навои, 2023. 315 с. (на узбекском).
- Джулибеков Н. К. Финансово-экономические аспекты функционирования Навоийского ГМК на разных этапах развития. Ташкент: Sahnof, 2020. 248 с.
- Джулибеков Н. К., Ашурова Н. Б. Механизм налогообложения горно-металлургических предприятий: мировая практика и опыт // Экономический вестник Узбекистана. 2021. № 1. С. 44–46. (на узбекском).
- 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. 626 с.
- Санакулов К. С. Основные направления инновационного развития производства на Навоийском горно-металлургическом комбинате // Горный журнал. 2016. № 2. с. 5–11. <https://doi.org/10.17580/gzh.2016.02.01>
- Санакулов К., Кадыров А. А. Стратегия долгосрочного инновационного развития Кызылкумского региона. Кёльн: Artem, 2021, 408 с.
- Снитка Н. П., Наимова Р. Ш., Равшанов А. Ф. Совершенствование методов управления техногенными ресурсами при открытой разработке месторождений. Ташкент: Фан, 2018. 256 с.
- Хамидулин М. Б. Корпоративная культура и корпоративное управление. Т.: Академия, 2007. 224 с. (на узбекском).
- Хамроев И. О. Состояние золоторудной минерально-сырьевой базы навоийского ГМК // Горный журнал. 2018. № 9. С. 22–32. <https://doi.org/10.17580/gzh.2018.09.01>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.] // М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance // Journal of Accounting–Business and Management. 2018. Vol. 25. № 1. С. 1–20. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326>
- Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932.
- Vocean C. G., Barbu C. M. Corporate governance and firm performance // Management and Marketing Journal. 2007. Vol. 5. № 1. С. 125–131.
- Kaplan R. S. Corporate Governance and the Role of Founders, 2017.
- Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press, 2019. 568 с.

REFERENCES

- Ashurov ZA. Mechanism of corporate management and its development in Uzbekistan. Public opinion. Human rights. 2016;(1):60–68. (In Uzbek).
- Ashurov ZA. Organizing effective corporate management: A model approach. Proceedings of the International scientific and practical conference. Ekaterinburg: Ural State Economic University; 2020. P. 13-18. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ADYLCK>
- Ashurova N.A., Atamurodov Sh.A. Corporate economy and management: A study guide. Navoi, 2023. 315 p. (In Uzbek).
- Dzhulibekov N.K. Financial and economic aspects of the Navoi MMC functioning at previous stages of development. Tashkent: Sakhof; 2020. 248 p.
- Dzhulibekov NQ, Ashurova NB. Taxation of mining and metallurgical enterprises: world practice and experience. Economic Bulletin of Uzbekistan. 2021;(1):44–46. (In Uzbek).
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Vol 1. 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.)
- Sanakulov KS. Major trends in the innovative development of Navoi Mining and Metallurgy Company. Ore and Metals. 2016;(2):5–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.17580/gzh.2016.02.01>
- Sanakulov K, Kadyrov AA. Strategy of the long-term development of the Kyzylkum region. Publishing house Artem, Cologne, Germany, 2021, 428 p.

- Snitka NP, Naimova RSh, Ravshanov AF. Improving methods for managing technogenic resources during open-pit mining. Tashkent: Fan, 2018. 256 p.
- Khamidulin MB. Corporate culture and corporate management. T.: Academy, 2007. 224 p. (In Uzbek).
- Khamroev IO. Gold Reserves of the Navoi Mining and Metallurgical Combinat. Ore and Metals. 2018; (9):22–32. (In Russ.) <https://doi.org/10.17580/gzh.2018.09.01>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. Economic and financial strategy. Moscow: Moscow University Publishing House, 2024. 247 p. (In Russ.)
- Al-Thuneibat A. The Relationship Between Ownership Structure and Corporate Performance. Journal of Accounting–Business and Management. 2018;25(1):1–20. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v1i25.326>
- Berle A, Means G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan. 1932.
- Bocean CG, Barbu CM. Corporate governance and firm performance. Management and Marketing Journal. 2007;5(1):125–131.
- Kaplan RS. Corporate Governance and the Role of Founders; 2017.
- Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices» Author: Oxford University Press, 2019.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Тапаров Курбанмурат Холмуратович, заместитель генерального директора Акционерного общества «Навоийский горно-металлургический комбинат» по персоналу и административным вопросам, член правления, Навои, Узбекистан; Ktaparov@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-3107-4536>

CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Kurbanmurat H. Taparov, Deputy General Director for Personnel and Administrative Issues, member of Management Board, Navoi Mining and Metal Works. Navoi, Uzbekistan; Ktaparov@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0004-3107-4536>

Оригинальная статья

УДК 303.4:001.101

Разработка стратегии интеллектуального потенциала в знаниеёмкой экономике

А. К. Солнцев

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

a.k.solntsev@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-5416-0198>

Аннотация: Рост значимости знания как фактора производства в начале XX века привел к развитию такого нового направления в экономической науке как экономика знаний. Дальнейшие изыскания привели к появлению и последующей разработке понятий интеллектуального капитала и интеллектуального потенциала. Переход к знаниеёмкой экономике обуславливает необходимость все большего использования знаний не только при производстве новых знаний, но и в традиционных отраслях экономики, в том числе в промышленности. Применение знаний становится критическим фактором конкурентоспособности. В работе на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта дается краткое описание основных этапов и элементов построения стратегии интеллектуального потенциала хозяйствующего субъекта. Теоретическую основу работы в части экономики знаний, подходов к определению понятий человеческого капитала, интеллектуального капитала, составляют труды Й. Шумпетера, Ф. Хайека, Э. Фелпса, О. Уильямсона, Дж. К. Гэлбрейта, С. Кузнецца, Т. Шульца, Г. Беккера, Т. Стюарта, академика РАН В. Л. Макарова. Проведен краткий обзор эволюции подхода к пониманию роли знаний в экономическом росте. Обоснована значимость роли знаний как ключевого экономического ресурса в знаниеёмкой экономике. Проанализированы существующие подходы к определению понятий человеческий капитал, интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал. Предложена наглядная иллюстрация интеллектуального потенциала, интеллектуального капитала и роли стратегии. Произведена попытка краткого описания основных этапов построения стратегии интеллектуального потенциала предприятия с выделением основных трендов, некоторых стратегических интересов и возможностей. Автором предпринята попытка анализа существующих подходов к исследованию этой области. Стратегирование интеллектуального потенциала имеет свои особенности. Выделен явный социальный характер стратегических интересов. Основной рекомендацией к стратегированию интеллектуального потенциала является отражение интересов всех участников стратегирования, поскольку реализация некоторых из них может отрицательно сказываться на реализации других.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал, человеческий капитал, стратегирование, общественная полезность, экономика знаний

Цитирование: Солнцев А. К. Разработка стратегии интеллектуального потенциала в знаниеёмкой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 523–536. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-523-536>

Поступила в редакцию 01.10.2024. Прошла рецензирование 26.10.2024. Принята к печати 29.10.2024.

Original article

Strategizing Knowledge Potential in Knowledge-Intensive Economy

Artem K. Solntsev

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

a.k.solntsev@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-5416-0198>

Abstract: The growing importance of knowledge as a production factor in the early XX century led to the development of knowledge-intensive economy. Further research yielded the concepts of knowledge capital and knowledge potential. The current shift to knowledge-intensive economy also affects traditional industries, where knowledge is becoming a key competitive factor. The present research relied on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. The paper describes the main stages and elements of strategizing the knowledge potential. The author reviewed the concepts of human capital, knowledge capital, and knowledge potential defined by J. Schumpeter, F. Hayek, E. Phelps, O. Williamson, J.K. Galbraith, S. Kuznets, T. Schultz, G. Becker, T. Stewart, and V.L. Makarov to trace the existing approaches to the economic role of knowledge as a key economic resource. A number of case studies made it possible to visualize the concepts of knowledge potential, knowledge capital, and knowledge strategizing. The resulting stages of knowledge potential strategy covered the main trends, strategic interests, and opportunities. The strategizing of knowledge potential demonstrated a number of peculiarities, e.g., the explicit social nature of strategic interests. An efficient strategy for knowledge potential development should reflect the interests of all stakeholders because some of these interests may cancel each other.

Keywords: knowledge potential, human capital, strategizing, public value, knowledge economy

Citation: Solntsev AK. Strategizing Knowledge Potential in Knowledge-Intensive Economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):523–536. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-523-536>

Received 01 October 2024. Reviewed 26 October 2024. Accepted 29 October 2024.

知识密集型经济中智力潜力战略的制定

阿尔乔姆·康斯坦丁诺维奇·索尔采夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

a.k.solntsev@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-5416-0198>

摘要: 二十世纪初，知识作为一种生产要素的重要性与日俱增，促使经济科学发展出知识经济这一新方向。进一步的研究结果是智力资本和智力潜力概念的出现及后续发展。在向知识密集型经济转型过程中，不仅在新知识的生产中，而且在包括工业在内的传统经济部门中，都必须更多地利用知识。知识的应用正在成为竞争力的关键因素。本文以俄罗斯科学院外籍院士 V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论为基础，简要介绍了制定经济实体智力潜力战略的主要阶段和要素。本文在知识经济、定义人力资本、智力资本概念等方面的理论基础是 J. 熊彼特、F. 哈耶克、E. 菲尔普斯、O. 威廉姆森、J. K. 加尔布雷思、S. 库兹涅茨、T. 舒尔茨、G. 贝克尔、T. 斯图尔特、俄罗斯科学院院士 V. L. 马卡洛夫的著作。文章概述了理解知识在经济增长中的作用的演变的演变。论证了知识作为知识密集型经济中关键经济资源的重要性。分析了定义人力资本、智力资本、智力潜力等概念的现有方法。对智力潜力、智力资本和战略作用进行了形象的说明。作者试图简要描述制定企业智力潜力战略的主要阶段，突出主要趋势、一些战略利益和机遇。作者试图分析该领域现有的研究方

法。智力潜力战略有其自身的特点。作者强调了战略利益的明确社会属性。对智力潜力战略化的主要建议是反映所有参与者的利益，因为其中一些利益的实现会对另一些利益的实现产生负面影响。

关键词: 智力潜力、人力资本、战略化、社会效用、知识经济

接收稿件: 2024 年 10 月 1 日。审稿结束: 2024 年 10 月 26 日。接受印刷: 2024 年 10 月 29 日。

ВВЕДЕНИЕ

Роль знаний и интеллектуальной составляющей принимает все большее значение в современной экономике. Использование интеллектуальных возможностей работников вкупе с другими нематериальными активами является решающим фактором инновационной деятельности. Актуальность такой деятельности всегда высока, а условия международных ограничений и, следовательно, увеличение зависимости государства от внутренних достижений, заставляет ее только расти.

Понимание принципов, лежащих в основе инновационной деятельности на всех уровнях экономики, является необходимым в процессе разработки стратегии. В зависимости от целей и задач государства, отрасли, либо конкретного предприятия, может требоваться разработка самостоятельной стратегии по развитию интеллектуального потенциала. Для этого необходимо предварительно решить

задачу по разграничению понятий и изучению существующих методологических подходов в области экономики знаний.

Стратегирование интеллектуального потенциала имеет свои особенности. В качестве одной из таких особенностей выступают возможное противоречие стратегических интересов различных участников стратегии. Отдельно необходимо исследовать глобальный производственный тренд на автоматизацию производства.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье применена общая теория стратегии и методологии стратегирования, разработанная под руководством академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта¹. Процесс стратегирования может быть разделен на несколько этапов, схематично представленных на рисунке 1.



Рис. 1. Этапы стратегирования

Fig.1. Stages of strategizing process

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

Следует отметить, что указанная схема является универсальной для различных объектов стратегирования. Конечной целью реализации стратегии является повышение качества жизни человека, и достижение этой цели является необходимым условием при реализации стратегии независимо от других целей, которые могут быть поставлены при разработке стратегии.

В качестве объекта стратегирования в рамках настоящей статьи выступает интеллектуальный потенциал хозяйствующего субъекта, а также его составные элементы. Знаниеемкая экономика и экономические агенты, функционирующие в рамках такой экономики, имеют существенные отличительные черты в части требования к ресурсной обеспеченности, структуре активов, требований к характеристикам рабочей силы. С другой стороны, эти же отличительные черты должны быть подвержены подробному и внимательному анализу на стадии разработки стратегии с позиций методологии стратегирования академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта.

Теоретическую основу работы в части экономики знаний составляют труды Й. Шумпетера, Ф. Хайека, Э. Фелпса, О. Уильямсона, Дж. К. Гэлбрейта, С. Кузнеця и других. В вопросах подходов к определению человеческого и интеллектуального капитала статья основана на работах Т. Шульца, Г. Беккера, Т. Стюарта, академика РАН В. Л. Макарова и других.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Знание как ресурс. Человеческий капитал

С развитием экономической мысли менялся взгляд исследователей на характеристику и роль основных факторов производства. Знания не сразу заняли место среди экономических ресурсов, хотя многие экономисты-классики интуитивно замечали его влияние на производительность труда.

Понятие человеческого капитала является междисциплинарным и сформировалось оно относительно недавно, в XX веке. В настоящее время встречаются различные подходы к определению

этого термина. Помимо экономической науки, исследования в этом направлении ведутся в рамках социологической и психологической наук.

Интуитивно понятно, что человеческий капитал – это некий капитал, которым обладает человек, некое его собственное богатство, отличительной особенностью которого является привязанность непосредственно к индивиду. Важность умений работника для производительности труда выделялась классиками экономической мысли, в частности А. Смитом. Он писал, что «увеличение полезного труда зависит, прежде всего, от ловкости и умения рабочего, а затем от улучшения машин и инструментов, с помощью которых он работает»². Важность способностей и умений рабочих отмечали и другие знаменитые экономисты прошлого, в частности, К. Маркс, Л. Вальрас, Ф. Лист, Дж. С. Милль и другие.

Однако собственно понятие «человеческий капитал» сформировалось позже, уже в XX веке. Одной из причин этого явилось понимание знаний как самостоятельного ресурса, и их роль в производстве возросла уже в век индустриальной экономики. Т. Стюарт в своей работе «Интеллектуальный капитал...» приводит яркий пример с эволюцией производства пивных банок. Он отмечал, что полная замена стали на алюминий в качестве материала для их производства стала возможна благодаря имеющимся знаниям. При этом достигнута существенная экономия в весе тары, которая, в конечном итоге, вылилась в финансовую выгоду при транспортировке продукции. В дальнейшем удалось и сократить количество потребляемого алюминия при производстве: «в банке стало меньше металла – и больше «знаний»³. Причем добившись экономии на весе тары и затратах материалов, производители банок направили свои дальнейшие усилия на экономию потребляемой электроэнергии, рассматривая вторичную переработку продукции из алюминия для производства новой тары как более экономную альтернативу применению первичного сырья.

Большой вклад в понимание роли знаний на макроуровне был сделан нашим соотечественником

² Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2009. 960 с. <https://www.elibrary.ru/QTСМАР>

³ Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 п.

Н. Д. Кондратьевым. Установленная им эмпирически цикличность конъюнктуры с длительными периодами сменяемости была названа его именем. Он отмечал зависимость между достижениями научно-технического прогресса и фазами экономического роста и спада. Выводы Кондратьева во многом были формализованы, а также далее разработаны представителем австрийской экономической школы Й. Шумпетером⁴.

Нобелевский лауреат Саймон Кузнец, выходец из Российской империи, в целом позитивно характеризовал теорию Й. Шумпетера. Однако он указывал на множество пробелов в ней, отмечая, например, отсутствие у Шумпетера объяснения различий в длительности эффектов от инноваций, а также неравномерности появления новых технологий⁵. Так или иначе, несмотря на возможные противоречия в этих теориях, было окончательно закреплено понимание того, что научно-технический прогресс, в основе которого лежит инновационная деятельность, основанная на накоплении знаний, является важнейшим фактором экономического роста.

Значительный вклад в теорию, получившую в дальнейшем название «экономики знаний», был сделан другим представителем австрийской экономической школы, нобелевским лауреатом Ф. Хайеком.

Наш соотечественник, академик РАН А. Г. Аганбегян в своих работах неоднократно отмечал, что именно экономика знаний является главным источником экономического роста^{6,7}. Он также приводит сравнительную статистику доли экономики знаний в ВВП, согласно которой для России она составляет 14 %, для Китая 22 %, для ЕС 30 %, а для США 40 % по состоянию на 2019 г.⁸

В середине XX века ученым-экономистам уже было понятно, что знания и умения, которыми обладают работники, являются самостоятельной ценностью, своего рода капиталом. Закрепление термина «человеческий капитал» и дальнейшие значительные успехи в его изучении стали возможны благодаря представителю Чикагской школы, нобелевскому лауреату по экономике Теодору Шульцу. Он является одним из основоположников этого термина и активным сторонником инвестиций в образование. Ему принадлежит постулат о том, что капитал делится на две части: человеческий и нечеловеческий капитал. В своей работе он отмечает, что человеческий капитал является дополнительным источником дохода, создаваемым на основе знаний, навыков и способностей человека⁹.

Другой представитель Чикагской школы, нобелевский лауреат по экономике Г. Беккер, развивая идеи Т. Шульца, пришел к выводу, что инвестиции в человека главным образом влияют на развитие производительной силы, культурного потенциала и интеллектуального потенциала¹⁰. Согласно его выводам, человеческий капитал проявляется в виде трех основных форм: общих знаний, специальных знаний и прочих видов знаний¹¹.

Стоит признать, что выводы Шульца о необходимости увеличения инвестиций в образование в годы написания им работ были очевидны не всем. Дж. К. Гэлбрейт отмечал, что «поскольку инвестиции в человека, в отличие от инвестиций в доменную печь, обеспечивают продукт, который нельзя ни увидеть, ни оценить, он представляется малоценным»¹². Разумеется, сам Гэлбрейт понимал важность таких инвестиций; говоря это, он лишь

⁴ Schumpeter J. A. *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1939. 461p.

⁵ Kuznets S. *Schumpeter's Business Cycles* // *The American Economic Review*. 1940. Vol. 30. № 2. P. 257–271.

⁶ Аганбегян А. Г. Перспективы инновационного развития России (Часть I). *Российское конкурентное право и экономика*. 2023. № 1. С. 8–21. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-8-21>

⁷ Аганбегян А. Г. О приоритетном развитии сферы экономики знаний // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 1. С. 15–22. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-15-22>

⁸ Аганбегян А. Г. Перспективы инновационного развития России (Часть I). *Российское конкурентное право и экономика*. 2023. № 1. С. 8–21. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-8-21>

⁹ Schulz T. W. *Investment in Human Capital* // *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.

¹⁰ Becker G. S. *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis* // *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70. № 5. Part 2. <https://doi.org/10.1086/258724>

¹¹ Беккер Г. С. *Человеческое поведение: экономический подход*. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.

¹² Гэлбрейт Дж. К. *Общество изобилия*. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 404 с.

транслировал распространенный в то время взгляд. Даже в настоящее время предпринимаются попытки обосновать ненужность и неважность образования для экономического роста¹³. В то же время, по выражению нобелевского лауреата по экономике Эдмунда Фелпса, современная экономика представляет собой «имаджинариум», а человеческие ресурсы, не использовавшиеся досовременной экономикой, являются опорой инновационного процесса¹⁴. Таким образом, бесспорна важность развития человеческих ресурсов и, в частности, человеческого капитала, для инновационной деятельности.

Среди отечественных авторов значительный вклад в исследование экономики знаний сделал академик РАН В. Л. Макаров. Он отмечал различия в такого рода капитале для фирмы и для индивида. Как будет показано далее в настоящей статье, разграничение предмета исследования в данной области имеет важное значение для определения составных частей человеческого капитала. В частности, рассматривая капитал с точки зрения фирмы, он выделял, в том числе, человеческий капитал (под которым подразумевал компетентность, опыт и умения), а также структурный капитал и потребительский (пользовательский) капитал. Говоря же о классификации капитала, относящегося к индивидууму, он выделял человеческий капитал, интеллектуальный капитал, социальный, культурный и духовный капитал¹⁵.

Неотделимое и идиосинкразическое знание

Важным этапом развития экономики знаний стало внедрение термина «неотделимое знание» («tacit knowledge»). На его существование обращал внимание академик В. Л. Макаров, называя его личностным знанием. Он отмечал, что в процессе осознания самостоятельной важности и ценности знания человечеством, появились и попытки его сохранять, продавать, передавать, обладать им.

К выделению такого вида знаний привело понимание его особенностей и, в частности, процесса его передачи, которая возможна только посредством института «учитель-ученик», в основе которого лежит личный процесс. Само же неотделимое знание не существует самостоятельно, оно не может быть сохранено на носителе. В качестве примера такого знания академик Макаров приводит умение делать скрипки или рисовать фрески. Очевидно, что такое знание встречается повсеместно, в том числе и в производственной сфере.

Им отмечены различия в обращении знаний на рынке. Отделимое или кодифицированное знание обращается независимо от людей, в то время как неотделимое знание обращается вместе с квалифицированными специалистами на одном рынке с ними.

На особенности неотделимого знания обращал внимание в том числе нобелевский лауреат по экономике Оливер Уильямсон. В своей работе он отметил, что знание на производстве проявляется не только через применение научных достижений¹⁶. Он выделял неотделимое знание, которым обладают сотрудники предприятия. Отдельно стоит отметить и принцип специфичности активов, введенный Уильямсоном. Так, чем более высокотехнологично производство, тем более специфичным активом является применяемое работником неотделимое знание. Понимание этого может иметь принципиальное значение в вопросах найма и удержания высококвалифицированной рабочей силы.

Хайеком был выделен особый вид знания, который О. Уильямсон впоследствии назовет «идиосинкразическим». Согласно Большой советской энциклопедии, идиосинкразия – болезненная реакция, возникающая у отдельных людей на раздражители, которые у большинства других не вызывают подобных явлений¹⁷.

Идиосинкразическое знание – это уникальное знание, приобретенное в результате выполнения

¹³ Кузьминов Я., Сорокин П., Фрумин И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № S2. С. 19–41. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.19.41>

¹⁴ Phelps E., Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton University Press, 2013. 378 с.

¹⁵ Экономика знаний: Коллективная монография / [В. П. Колесов] // М.: ИНФРА-М, 2008. 432 с.

¹⁶ Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

¹⁷ Большая советская энциклопедия. М.: Издательство «Советская энциклопедия», 1972. 590 с.

узкоспециализированных операций¹⁸. Согласно Хайеку, такое знание по своей природе не может быть обобщено статистическими методами, и, несмотря на это, представляет огромную ценность для общества.

Взаимосвязь интеллектуального капитала и человеческого капитала

Важно, что и неотделимое знание, и рассеянное (в том числе идиосинкразическое) знание не могут существовать отдельно от человека. Поэтому если мы рассматриваем случай, отличный от выполнения работником простейшего труда, не требующего интеллектуальных усилий (не говоря уже о том, что многие люди в наше время заняты в сфере оказания услуг, образования, или вообще научной деятельности), то качества, навыки и умения работника выходят на первый план. Так, «нетворческий труд, не требующий особого мастерства (даже если это ручная работа) не создает и не расходует интеллектуальный капитал»¹⁹. Согласно этому выводу, интеллектуальный капитал «представляет собой совокупность патентов, технических описаний, деловых навыков, технологий, информации о поставщиках и заказчиках, а также старого доброго опыта»²⁰. По собственному признанию Стюарта, приведенная выше формулировка является скорее наглядной иллюстрацией, нежели строгим определением.

Проведя анализ существующих подходов к определению интеллектуального капитала, в частности, рассмотрев определения Хью Макдональда, Дэвида Клейна и Лоуранса Прусака, Стюарт приходит к следующим результатам: «интеллект становится средством производства, когда свободно текущая умственная энергия организована с пользой для дела, то есть ей придана четкая форма..., и она может быть использована для создания чего-то такого, что невозможно создать, пока оно находится в неу-

порядоченном состоянии... Интеллектуальный капитал – это упакованные полезные знания»²¹.

Говоря о структуре интеллектуального капитала, Стюарт берет за основу концепцию, разработанную в Skandia и Canadian Imperial Bank of Commerce. Согласно ей, в интеллектуальный капитал входят три составляющие: человеческий, структурный и потребительский капитал.

Однако написанное выше вступает в определенное противоречие с некоторым имеющимся в России подходом к определению этих понятий. В. Т. Смирнов и И. В. Скоблякова предлагают рассматривать интеллектуальный капитал в качестве одной из составляющих человеческого капитала, среди прочих, включая структурный и организационный²². Тем не менее, они признают, что интеллектуальный капитал является наиболее важной составной частью человеческого капитала. Однако встает вопрос того, какая из категорий является более широкой: человеческий капитал или интеллектуальный капитал.

Представляется, что принципиальную роль в разрешении этого противоречия играет, что или кого мы рассматриваем в качестве объекта исследования. Для индивида его человеческий капитал может быть шире интеллектуального (поскольку он включает, помимо прочего, состояние его здоровья и иные составляющие); для организации же наоборот, интеллектуальный капитал может быть шире, поскольку помимо человеческого капитала сотрудников он включает патенты, рацпредложения, ноу-хау и многие другие нематериальные активы. Разграничение объекта исследования в этот момент становится принципиальным.

Интеллектуальный потенциал

Переходя к рассмотрению понятия интеллектуального потенциала, необходимо определить, в чем же отличие этой категории от интеллекту-

¹⁸ Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

¹⁹ Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 р.

²⁰ Там же.

²¹ Там же.

²² Смирнов В. Т., Скоблякова И. В. Классификация и виды человеческого капитала в инновационной экономике // Управление общественными и экономическими системами. 2006. № 1. С. 1. <https://www.elibrary.ru/HVGVWUD>

ального капитала. Здесь напрашивается аналогия с школьной физикой следующего характера. Если рассмотреть некое тело, обладающее массой m , расположенное вблизи поверхности Земли, мы выразим его потенциальную энергию U как $U = mgh$, где g – ускорение свободного падения, а h – высота положения центра массы тела над нулевым уровнем. После приведения тела в движение (под воздействием силы тяжести), его потенциальная энергия будет снижаться по мере приближения тела к нулевому уровню, а кинетическая энергия будет расти по мере роста скорости его движения.

На основе этого примера можно провести следующую аналогию. Условно, фирма – это физическое тело, интеллектуальный капитал фирмы – это масса тела, и в таком случае интеллектуальный потенциал будет являться его потенциальной энергией. Именно потенциальная энергия определяет то значение кинетической энергии, какое способно обрести тело в процессе движения. В нашем случае пределы экономического развития предприятия определяет уровень его интеллектуального потенциала.

Такой вывод содержится и в работах других исследователей. Так, в трудовые ресурсы, интеллектуальный потенциал и инвестиции в них выделяются в качестве основного фактора, определяющего способность к инновациям²³. У других авторов отмечено значение мобилизации полного интеллектуального потенциала работников для достижения высоких экономических показателей; отражена важная роль их профессиональной переподготовки²⁴.

Однако важно определить, что заставляет тело перейти из состояния покоя в движение. Стюарт отмечал, что «активы знаний, так же как деньги и оборудование, существуют и заслуживают развития только в контексте стратегии. Невозможно оценить и воспользоваться ими, не зная, что ты собираешься делать и зачем они нужны»²⁵. Таким образом, именно стратегия побуждает интеллек-

туальный капитал приобрести форму интеллектуального потенциала.

Стратегирование интеллектуального потенциала

Как было отмечено выше, теорией стратегии и методологии стратегирования, разработанной под руководством академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта, выделяется несколько этапов разработки стратегии.

Согласно приведенному в предыдущих разделах теоретическому обзору, знаниеемкая экономика характеризуется значительной долей знаний по сравнению с другими факторами производства. Персонал в знаниеемких отраслях отличается высокой квалификацией труда, высоким уровнем человеческого капитала.

В качестве примера рассмотрим стратегирование интеллектуального потенциала абстрактного предприятия. Важно, что составные элементы интеллектуального потенциала предприятия имеют различную природу, представленные потенциалом сотрудников (интеллектуальный капитал сотрудников), нематериальных активов предприятия (структурный капитал), а также связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями (потребительский капитал). Все эти составные части приобретают форму потенциала в контексте стратегирования. Схематично на примере предприятия они представлены на рисунке 2²⁶.

Переходя к разработке стратегии, в первую очередь, необходимо определить стратегические интересы. Для предприятия, функционирующего в рамках знаниеемкой экономики, интеллектуальный потенциал является основой существования, определяет границы роста и развития. Следовательно, специфика знаниеемкой экономики диктует необходимость стратегического управления интеллектуальным потенциалом и повышения стоимости

²³ Egbu C. O. Managing Knowledge and Intellectual Capital for Improved Organizational Innovations in the Construction Industry: An Examination of Critical Success Factors // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2004. Vol. 11. № 5. P. 301–315. <https://doi.org/10.1108/09699980410558494>

²⁴ Valente A. C., Salavisa I., Lagoa S. Work-based cognitive skills and economic performance in Europe // *European Journal of Innovation Management*. 2016. Vol. 19 №. 3. P. 383–405. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2014-0073>

²⁵ Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 п.

²⁶ Составлено автором.



Рис. 2. Структура интеллектуального потенциала предприятия

Fig.2. Structure of corporate knowledge potential

интеллектуальных активов и размера человеческого капитала. Работники заинтересованы в повышении качества своей жизни.

В соответствии с установленными стратегическими интересами, должны быть определены стратегические возможности. Согласно мнению И. В. Новиковой, процесс подготовки персонала достаточно длительный, а с точки зрения выявления и внедрения работниками инноваций очень сложный²⁷. На этом этапе необходимо проанализировать существующие тренды, а также внутреннюю и внешнюю среду.

Согласно работе академика РАН В. А. Садовниченко и академика, иностранного члена РАН А. А. Акаева, «Широкомасштабная цифровизация, компьютеризация и роботизация всех сфер хозяйственной и общественной жизни в ближайшие десятилетия, безусловно, ускорят процесс дальнейшей автоматизации

производства и технологического замещения труда капиталом»²⁸. Таким образом, отличительной чертой начинающегося цикла экономической конъюнктуры является повышение роли капитала и снижения роли собственно человеческого труда. Выразаться этот процесс будет в увеличении автоматизации производства, снижении числа людей средней квалификации, чей труд будет вытесняться автоматизированными машинами и роботами. Несложный интеллектуальный труд будет замещаться искусственным интеллектом, вытесняя людей из этой сферы и заставляя их либо переходить в категорию низкоквалифицированного и неинтеллектуального труда, либо повышать уровень знаний для перехода в категорию более квалифицированного труда.

Этот подход находит поддержку в работе академика В. И. Квинта и профессора, члена-корреспондента РАН С. Д. Бодрунова²⁹. Согласно ей, организация современного материального производства значительно отличается от принятой на заре индустриальной эпохи. Человек теперь все больше выступает своеобразным контролером машин, выполняющих работу на производстве в автоматизированном, «безлюдном» режиме.

Помимо этого, аналогичные процессы будут протекать и на других этапах производства и реализации товара, зачатки чего мы видим уже сейчас. Будет усиливаться автоматизация процессов на «умных фабриках» на основе технологий интернета вещей. Все большее число функций в области реализации товаров, маркетинга, взаимодействия с потребителем (то есть в части потребительского капитала предприятия), будет выполняться искусственным интеллектом.

Таким образом, в знаниеемкой экономике технологическое замещение труда капиталом имеет сразу два направления: замещение труда машинами (то есть финансовым капиталом и интеллектуальным капиталом, положенным в основу создания

²⁷ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

²⁸ Акаев А. А., Садовнический В. А. Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1. С. 45–58. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-45-58>

²⁹ Квint В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с. <https://www.elibrary.ru/FKSHWL>

таких машин) и смещение структуры труда в сторону высококвалифицированной деятельности (то есть замещение человеческим капиталом, и, в конечном итоге, интеллектуальным).

Рассмотренный тренд на вытеснение труда средней квалификации является глобальным и несет для рабочей силы (как носителей части интеллектуального потенциала) как стратегические возможности, так и риски. С одной стороны, своевременное повышение уровня образования, квалификации и навыков создает стратегические возможности для работников по переходу в категорию более квалифицированного труда, чьи позиции будут усиливаться. С другой стороны, возникает риск утраты рабочего места.

Сотрудники, обладающие узкоспециализированным знанием (идиосинкразическим знанием), будут менее подвержены рискам потери работы. Их знания являются специфичными активами по Уильямсону и составляют важную часть интеллектуального потенциала. Обретение узкоспециализированных навыков (либо особо высокой квалификации) является для них стратегической возможностью.

Рассмотренный выше глобальный тренд приводит к тому, что своевременное освоение технологий (приобретение патентов, прав на использование, ноу-хау и т. д.) предприятиями (регионами, государствами) является стратегической возможностью, в то время как отставание приведет к сокращению их интеллектуального потенциала.

Следует отметить, что в России в настоящее время силен тренд на импортозамещение. В связи с этим особенно важна локализация технологий и производств. Не менее важным является анализ демографических трендов. Демографические процессы могут иметь определяющее значение для структуры рабочей силы в будущих периодах.

Определяя стратегические приоритеты интеллектуального потенциала предприятия, нужно отметить и необходимость согласованности стратегических интересов всех участников стратегирования. Обозначенные ранее интересы по повышению

стоимости интеллектуальных активов и повышению уровня жизни работников не всегда сопоставлены. Предприятие, автоматизируя производство, сокращая работников, совсем необязательно будет заинтересовано в повышении качества жизни уволенных. Стратегией должны быть предусмотрены механизмы сглаживания и урегулирования подобных противоречий (в том числе через механизмы профессиональной переподготовки, повышения квалификации сотрудников, обеспечение достойных выплат по увольнению).

Таким образом, определение стратегических приоритетов может производиться после выявления и согласования интересов всех участников стратегирования и анализа трендов.

Следующим этапом выступает формулирование миссии стратегии. Это единственный полностью доступный третьим лицам документ о стратегии. В нем должно быть в явном виде отражено, какие именно интересы внешнего мира будут удовлетворены. Таким образом, в миссии должна быть заявлена и обоснована польза от реализации стратегии для внешнего мира.

Приведем слова нобелевского лауреата Э. Фелпса. Он отмечал, что, например, победа человечества над многими инфекционными заболеваниями была достигнута не только благодаря достижениям науки (то есть, в основе своей, знаниям), но и благодаря улучшению питания, более качественной гигиене и санитарии, ставшим возможным благодаря росту доходов³⁰. По его выражению, «современная экономика помогла сократить заболеваемость и смертность». Помимо этого, экономический рост позволил снять самое острое социальное напряжение, связанное с неравенством, пусть и не решил его полностью. В результате научно-технического прогресса и распространения экономики знаний, образовался «новый класс», освобожденный от тяжелого ручного труда, скуки, жесткого распорядка дня³¹. Таким образом, в миссии должно быть отражено, что в результате реализации стратегии по развитию интеллектуального потенциала предприятия будет

³⁰ Phelps E. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton University Press, 2013. 378 с.

³¹ Гэлбрейт Дж. К. Общество изобилия. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 404 с.

расти общественное благосостояние, снижаться социальная напряженность, и в чем именно эти изменения будут выражаться.

После формулирования миссии стратегии должно быть составлено ее видение. Это внутренний документ, адресованный всем участникам стратегии. В нем раскрывается, какие их интересы будут удовлетворены в результате реализации стратегии. Как было указано выше, в качестве стратегических интересов могут быть выделены увеличение стоимости интеллектуальных активов, развитие человеческого капитала, повышение качества жизни людей и другие. Составные части этих интересов могут быть выделены отдельно. Главное – чтобы каждый участник стратегии мог понять из видения, какой его интерес она реализует.

Заключительный этап разработки стратегии заключается в определении критериев и оценке показателей эффективности. Следует отметить вновь, что согласно методологии стратегирования академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта, эффективность стратегии не может оцениваться только лишь через экономические показатели, но она должна включать оценку общественной эффективности. Выше в статье были обозначены такие стратегические интересы, как увеличение стоимости нематериальных активов предприятия и размера человеческого капитала. В случае успешного согласования интересов всех участников стратегирования удастся избежать оценки лишь экономической эффективности. Значение нематериальных, духовных потребностей, в настоящее время все возрастает³².

ВЫВОДЫ

На основе изложенного, делается вывод о центральном значении интеллектуального потенциала для инновационной деятельности, причем в вопросах развития на всех уровнях экономики от микроуровня до макроуровня.

Интуитивно понятная взаимосвязь интеллектуального потенциала с интеллектуальным капиталом может быть наглядно продемонстрирована в терминах школьной физики на примере потенциальной энергии тела. Становится понятной важность предпринимаемых в рамках разработанной стратегии действий по движению вперед для качественного изменения объекта стратегирования. На приведенной аналогии отчетливо видно, что фирма, подобно физическому телу, находящемуся в состоянии покоя, не развивается, сколь большим интеллектуальным капиталом бы она ни обладала, в отсутствие стратегии. Лишь под действием стратегии ее интеллектуальный капитал приобретает форму интеллектуального потенциала.

Разработка стратегии интеллектуального потенциала имеет свои особенности. Выделен явный социальный характер стратегических интересов. Отражены некоторые стратегические возможности, риски. Основной рекомендацией к стратегированию интеллектуального потенциала является отражение интересов всех участников стратегирования, поскольку реализация некоторых из них может отрицательно сказываться на реализации других.

На основе работы профессора, академика РАН, В. А. Садовниченко и академика, иностранного члена РАН А. А. Акаева, выделен глобальный тренд на автоматизацию и роботизацию производства³³. Согласно их выводам, широкое внедрение цифровых технологий вызовет поляризацию рабочих мест и кардинальное снижение числа рабочих мест для людей средней квалификации. В таких условиях на следующем цикле Кондратьева основным фактором повышения производительности труда и, следовательно, экономического роста, будет симбиоз человеческого труда и интеллектуальных машин³⁴. Таким образом, интеллектуальный потенциал является ключевым элементом конкурентоспособности фирмы в рамках нового технологического уклада.

³² Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

³³ Акаев А. А., Садовнический В. А. Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1. С. 45–58. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-45-58>

³⁴ Акаев А. А. Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева // Экономическая наука современной России. 2013. № 2. С. 7–29. <https://www.elibrary.ru/QCNFPX>

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. О приоритетном развитии сферы экономики знаний // Экономическое возрождение России. 2021. № 1. С. 15–22. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-15-22>
- Аганбегян А. Г. Перспективы инновационного развития России (Часть I) // Российское конкурентное право и экономика. 2023. № 1. С. 8–21. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-8-21>
- Акаев А. А. Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева // Экономическая наука современной России. 2013. № 2. С. 7–29. <https://www.elibrary.ru/QCNFPX>
- Акаев А. А., Садовничий В. А. Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 1. С. 45–58. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-45-58>
- Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
- Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии. М.: Изограф, 2000. 448 с.
- Гэлбрейт Дж. К. Общество изобилия. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 404 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. <https://www.elibrary.ru/CDMBVHK>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с. <https://www.elibrary.ru/FKSHWL>
- 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>
- Кузьминов Я., Сорокин П., Фрумин И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № S2. С. 19–41. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.19.41>
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Петти В., Смит А., Рикардо Д. Антология экономической классики. М.: Эконов, 1993. 476 с.
- Смирнов В. Т., Скоблякова И. В. Классификация и виды человеческого капитала в инновационной экономике // Управление общественными и экономическими системами. 2006. № 1. С. 1. <https://www.elibrary.ru/HVGVWUD>
- Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2009. 960 с. <https://www.elibrary.ru/QTCMAP>
- Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. 368 р.
- Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
- Хайек Ф. А. Индивидуализм и экономический порядок. Челябинск: Социум, 2011. 394 с.
- Шумпетер Й. История экономического анализа. СПб.: Экономическая школа, 2004. 496 с.
- Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. 540 с.
- Экономика знаний: Коллективная монография / [В. П. Колесов] // М.: ИНФРА-М, 2008. 432 с

- Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70. № 5. Part 2. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Egbu C. O. Managing Knowledge and Intellectual Capital for Improved Organizational Innovations in the Construction Industry: An Examination of Critical Success Factors // *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2004. Vol. 11. № 5. P. 301–315. <https://doi.org/10.1108/09699980410558494>
- Kuznets S. Schumpeter's Business Cycles // *The American Economic Review*. 1940. Vol. 30. № 2. P. 257–271.
- Phelps E. *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton University Press, 2013. 378 с.
- Schulz T. W. Investment in Human Capital // *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.
- Schumpeter J. A. *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1939. 461p.
- Valente A. C., Salavisa I., Lagoa S. Work-based cognitive skills and economic performance in Europe // *European Journal of Innovation Management*. 2016. Vol. 19 №. 3. P. 383–405. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2014-0073>

REFERENCES

- Aganbegyan AG. On Priority Development of Knowledge Economy. *Economic Revival of Russia*. 2021;(1):15–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-15-22>
- Aganbegyan AG. Prospects for Innovative Development of Russia (Part I). *Russian competition law and economy*. 2023;(1):8–21. (In Russ.) <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2023-1-33-8-21>
- Akaev AA. Long Waves of Conjunction and Schumpeter-Kondratyev Innovation-Cyclical Theory of Economic Development. *Economics of Contemporary Russia*. 2013;(2):7–29. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/QCNFPX>
- Akaev AA, Sadovnichii VA. The Human Component as a Determining Factor of Labor Productivity in The Digital Economy. *Problemy Prognozirovaniya*. 2021;(1):45–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-45-58>
- Becker GS. *The economic approach to human behavior*. Moscow: HSE Publ; 2003. 672 p. (In Russ.)
- Valras L. *Elements of Pure Political Economy*. Moscow: Izograf; 2000. 448 p. (In Russ.)
- Galbraith JK. *The Affluent Society*. Moscow: Olimp-Biznes; 2018. 404 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The Concept of Strategizing*. SPb.: NWM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/CDMBHK>
- Kvint VL. *The Concept of Strategizing*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/FKSHWL>
- 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>
- Kuzminov Y, Sorokin P, Froumin I. Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*. 2019;13(S2):19–41. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.19.41>
- Novikova IV. *Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages*. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

- Petty V, Smith A, Ricardo D. Anthology of economic classics. Moscow: Ekonov; 1993. 476 p. (In Russ.)
- Smirnov VT, Skoblyakova IV. Classification and typology of human capital in an innovative economy. Management of Social and Economic Systems. 2006;(1):1. <https://www.elibrary.ru/HVGVWUD>
- Smit A. Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Moscow: Eksmo. 960 p. (In Russ.)
- Styuart TA. Knowledge Capital: A new source of wealth for companies. Moscow: Pokolenie; 2007. 368 p. (In Russ.)
- Williamson OE. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. St. Petersburg: Lenizdat; 1996. 702 p.
- Hayek FA. Individualism and economic order. Chelyabinsk: Society; 2011. 394 c. (In Russ.)
- Schumpeter JA. History of economic analysis. St. Petersburg: Economic school; 2004. 496 c. (In Russ.)
- Schumpeter JA. Capitalism, socialism, and democracy. Moscow: Economy; 1995. 540 p. (In Russ.)
- Kolesov VP, Makarov VL, Ilin MS, Grinberg RS, Eliseev AN, Shulga IE, et al. Knowledge economy: Collective Monograph. Moscow: INFRA-M; 2008. 432 p. (In Russ.)
- Becker GS. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. Journal of Political Economy. 1962; 70(5). Part 2. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Egbu CO. Managing Knowledge and Intellectual Capital for Improved Organizational Innovations in the Construction Industry: An Examination of Critical Success Factors. Engineering, Construction and Architectural Management. 2004;11(5):301–315. <https://doi.org/10.1108/09699980410558494>
- Kuznets S. Schumpeter's Business Cycles. The American Economic Review. 1940;30(2):257–271.
- Phelps E. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton University Press; 2013. 378 p.
- Schulz TW. Investment in Human Capital. American Economic Review. 1961;51(1):1–17.
- Schumpeter JA. Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York: McGraw-Hill Book Company; 1939. 461p.
- Valente AC, Salavisa I, Lagoa S. Work-based cognitive skills and economic performance in Europe. European Journal of Innovation Management. 2016;19(3):383–405. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2014-0073>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Солнцев Артем Константинович, аспирант Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; a.k.solntsev@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-5416-0198>

CONFLICT OF INTERESTS: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTORS: Artem K. Solntsev, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, a.k.solntsev@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-5416-0198>

НОВОСТИ**Академику В. Л. Квинту присвоено звание
Почетного профессора Навоийского государственного
горно-технологического университета**

30 октября 2024 года, в ходе рабочего визита в Навои заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор, академик Владимир Львович Квинт посетил Навоийский государственный горно-технологический университет.

В рамках этого визита В. Л. Квинту присвоено звание «Почетный профессор» Навоийского государственного горно-технологического университета, а также Почетной грамотой за добросовестный труд, высокий профессионализм и заслуги в сфере образования награждены профессор И. В. Новикова и доцент М. К. Алимуратов

Состоялась торжественная церемония открытия кафедры «Региональные и корпоративные стра-

тегии», в которой приняли участие руководство и специалисты АО Навоийского горно-металлургического комбината.

Также состоялась торжественная церемония открытия Лиги Юных стратегов Владимира Квинта в Академическом лицее НГГТУ. Она открывает перед молодежью широкие возможности для проявления и развития их талантов и лидерских навыков.

Владимир Львович сделал значимый вклад в развитии университета, преподнеся ценный подарок – коллекцию книг, в которых собраны его уникальные исследования и разработки в области стратегии и методологии стратегирования и станут ценным ресурсом для студентов и преподавателей университета. Во время мероприятия участники с большим интересом прослушали лекции В.Л. Квинта, И. В. Новиковой и М. К. Алимуратова, посвященные различным аспектам стратегирования.

**На базе кузбасского центра «Сириус» открыли
Лабораторию стратегирования имени В. Л. Квинта**

В центре «Сириус. Кузбасс» в Кемерове была открыта лаборатория стратегирования, названная в честь Владимира Квинта. В церемонии открытия участвовал В. Л. Квинт, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики при МГУ имени М. В. Ломоносова.

«В лаборатории для школьников и наставников создана площадка по реализации бизнес-стратегий, разработки проектов для решения социальных задач и обмена опытом. Также ребята смогут познакомиться с научными трудами ученого», – сообщила министр образования Кузбасса Софья Балакирева.

Кроме этого, в лаборатории школьники, педагоги и наставники смогут обмениваться идеями

и создавать проекты, участвовать в разработке и реализации стратегий для решения социальных, образовательных и бизнес-задач, проводить лекции, мастер-классы и тренинги. Кроме этого, власти Кузбасса договорились с В. Л. Квинтом о внедрении модуля стратегирования в программы повышения квалификации директоров кузбасских школ.

Региональный центр «Сириус. Кузбасс» был создан в 2019 г. по федеральному проекту «Успех каждого ребенка» нацпроекта «Образование». Проект является партнером федерального «Сириуса» и направлен на разработку собственной концепции выявления способностей у детей.

Поздравляем победителей в международном молодежном конкурсе научно-исследовательских работ на тему: «Взаимосвязь стратегии и ноономики: теория и практика»

Международный союз экономистов и Вольное экономическое общество России, в сотрудничестве с кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, а также Междисциплинарной научно-образовательной школой «Математические методы анализа сложных систем (направление стратегирование)» Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, с 1 июля по 31 октября 2024 года организовали Второй международный молодежный конкурс научно-исследовательских работ на тему: «Взаимосвязь стратегии и ноономики: теория и практика». Конкурс проходил по трем номинациям.

В конкурсе приняли участие учащиеся школ, гимназий, лицеев, студенты колледжей России, Узбекистана и Белоруссии.

Победитель в номинации «Философские основы взаимосвязи стратегии и ноономики»:

Название работы: «Цифровая трансформация: синергизм стратегии и ноономики»

Образовательное учреждение: Федеральное государственное казенное общеобразовательное учреждение «Кемеровское президентское кадетское училище», г. Кемерово, Кемеровская область – Кузбасс

Учащийся: Турбаба Вадим Валерьевич

Наставники: Гордеев Юрий Михайлович, начальник Кемеровского президентского кадетского училища, канд. пед. наук, доцент

Леухова Мария Геннадьевна, канд. ист. наук, доцент, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета

Директор: Гордеев Юрий Михайлович

Победитель в номинации «Методологическая взаимосвязь стратегии и ноономики»:

Название работы: «Стратегия и ноономика: Совместный путь к улучшению качества жизни»

Образовательное учреждение: Академический лицей Навоийского государственного горно-технологического университета, г. Навои, Узбекистан

Учащиеся: Бахтиярова Дилдора Данияровна

Илашева Севара Аскарбек кизи

Наставник: Чекулаева Кристина Александровна, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Региональные и корпоративные стратегии» Навоийского государственного горно-технологического университета

Ректор: Мардонов Бахтиёр Тешаевич – д-р техн. наук, доцент, ректор Навоийского государственного горно-технологического университета

Победитель в номинации «Практическая взаимосвязь ноономики и стратегирования»:

Название работы: «Стратегия становления НИО.2»

Образовательное учреждение: Школа № 1000, г. Москва

Учащийся: Ермоленко Артемий Андреевич

Наставник: Шульпин Сергей Евгеньевич, канд. экон. наук, канд. пед. наук

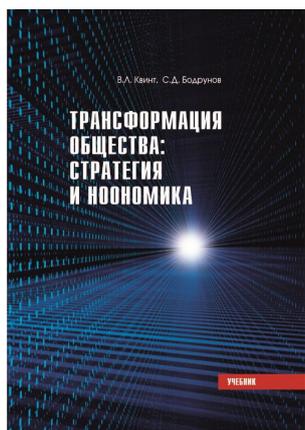
Директор: Муреева Наталья Михайловна

Желаем дальнейших успехов, научных открытий и реализации всех ваших амбициозных планов. Пусть дух соревнования и стремление к знаниям сопровождают вас на протяжении всей вашей карьеры!

ОБЗОРЫ КНИГ**В. Л. Квинт, С. Д. Бодрунов «Стратегия социальных трансформаций: нономия, знания, технологии»**

В книге «Стратегия социальных трансформаций: нономия, знания, технологии», опубликованной в Италии. С. Д. Бодрунов и В. Л. Квинт подчеркивают, что сочетание быстро развивающихся технологических возможностей с устоявшейся духовной культурой способно перевести человечество из сферы необходимости в сферу свободы, при условии, что люди станут поистине «разумными». На основе этих предпосылок формируется новая методология организации социально-экономического знания, получившая название нономия.

Внимательно анализируя исторические изменения и социальную эволюцию, способные оказать влияние на мировую экономику, С. Д. Бодрунов и В. Л. Квинт исследуют концепцию «нономии» и применяют ее к российским реалиям. По мнению этих выдающихся экономистов, стране необходимо выработать социально-экономическую политику, способствующую быстрому прогрессу, при этом критически оценивая и учитывая передовой опыт Китая и стран Северной Европы. Таким образом, акцент делается на создании эффективной системы планирования, которая, с одной стороны, функционирует в рыночной экономике, а с другой – обеспечивает надежную систему социального обеспечения, прежде всего защищающую наиболее уязвимые слои населения.

Опубликован первый учебник по взаимосвязи стратегии и нономики «Трансформация общества: стратегия и нономика»

Институт нового индустриального развития имени С. Ю. Витте издал учебник авторов В. Л. Квинта и С. Д. Бодрунова под названием «Трансформация общества: стратегия и нономика». В данной работе анализируются стратегические процессы и перспективы социально-экономической трансформации, основанные на нооподходе. Теоретические аспекты, представленные в учебнике, опираются на передовые отечественные достижения, авторские исследования, а также практические разработки и реализации стратегий различных уровней. Учебник представляет собой уникальный синтез теории стратегии и теории нономики.

Учебник «Трансформация общества: стратегия и нономика» предназначен для интеграции двух подходов — «стратегии» и «нономики» — в анализе и оценке перспектив социального развития, а также для повышения эффективности каждого из них. Он рекомендован экспертным советом УМО в системе высшего и среднего профессионального образования в качестве учебного пособия для магистратуры по направлениям «Экономика» и «Менеджмент», а также кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

Обзор научных трудов серии Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России»

Исследования отечественной школы стратегирования во благо долгосрочному развитию Дальнего Востока России

И. З. Чхотуа

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

В последнее десятилетие экономика Дальнего Востока России трансформировалась вследствие активной экономической политики в отношении дальневосточных территорий страны. Одновременно претерпела изменения и вся национальная экономика под воздействием внеэкономических шоков, модифицировавших саму архитектуру внешнеэкономических связей. Макроструктурные сдвиги имели последствия различной направленности для секторов экономики Дальнего Востока России. На огромной и богатой в ресурсном отношении геостратегической территории макрорегиона реализуется ряд институциональных новаций и инструментов региональной экономической политики, цель которых запустить социально-экономические процессы в ДФО, обеспечив экономический рост и развитие обширной и неоднородной в отношении пространственного развития территории¹. Все вышеперечисленные сложные социально-экономические процессы с учетом специфики самого макрорегиона подробно проанализированы в исследованиях ученых, предпринятых в рамках серии книг Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России».

Серия книг Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России» – уникальное собрание научных трудов ученых кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики и Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени

М. В. Ломоносова под научным руководством и редакцией иностранного члена РАН, доктора экон. наук, профессора В. Л. Квинта и под научной редакцией президента Тихоокеанской Инвестиционной Группы (ТИГР) С. М. Дарькина, сфокусированных на поиске единого долгосрочного стратегического вектора развития дальневосточных регионов России по ряду системообразующих отраслей экономики. Всесторонне анализируя ресурсный потенциал макрорегиона в предпринятом комплексном и системном исследовании Дальнего Востока России, ученые дают ответы на вызовы территории и формируют направления поступательного развития ДФО.

Представленная серия состоит из 7 монографических изданий, каждое из которых представляет собой самостоятельное комплексное исследование определенной отрасли или направления экономической деятельности. Одновременно все исследования согласованы концептуально и взаимосвязаны между собой в рамках единого видения стратегического развития макрорегиона, сформированного на основе методологии отечественной школы стратегирования^{2,3}.

Начиная с 2013 г. экономическая система Дальнего Востока России находится под воздействием «как минимум трех общенациональных шоков»: 2014 г. введение первых международных экономических санкций в отношении России, 2020–2021 гг. – пандемия COVID-19 и меры карантинного характера, полностью притормозившие международный

¹ Развитие больших социально-экономических систем: Дальневосточный макрорегион / А. Г. Исаев [и др.] // Хабаровск: Институт экономических исследований ДВО РАН, 2023. 352 с. <https://elibrary.ru/FCVCRL>

² Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.

³ Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки. Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3. <https://elibrary.ru/KJPKNE>

экономический обмен товарами, услугами, а также международную миграцию рабочей силы, и нынешний период политической нестабильности, усугубивший режим санкционного давления на страну. Все вышеперечисленные шоки не изменили стратегические векторы развития страны и макрорегиона, однако существенно усложнили выполнение поставленных в рамках многих программных документов стратегических целей социально-экономического развития регионов России и одновременно подстегнули поиск и развитие новых отраслей экономики дальневосточных территорий, среди которых можно выделить туризм, выставочно-ярмарочную деятельность и др.

Первая книга Библиотеки – «*Стратегические приоритеты развития Дальнего Востока России*» дает системное представление о стратегических приоритетах развития макрорегиона, основанных на анализе конкурентных преимуществ, определяемых на основе особого геополитического статуса дальневосточной территории, богатого природно-рекреационного и ресурсного потенциалов, наличия объектов приоритетного развития ДФО – крупных инфраструктурных инвести-

ционных проектов, определяющих положение страны в масштабах мировой экономики.

Из предисловия академика В. Л. Квинта: «Целью данной работы является выявление основных конкурентных преимуществ, обеспечивающих реализацию стратегических приоритетов Российской Федерации, локализованных в Дальневосточном федеральном округе, связанных с конкурентоспособностью страны на глобальных рынках и прежде всего в Азиатско-тихоокеанском регионе». В монографическом исследовании авторы неоднократно подчеркивают необходимость «развития базовых экономических факторов» как базиса для успешной реализации стратегических приоритетов, поскольку стратегия как работающий документ долгосрочного развития объекта стратегирования должна быть ресурсно обеспечена. Согласно авторам монографии успех реализации системообразующих инвестиционных проектов на дальневосточных территориях определяется не только богатством природно-рекреационного и ресурсного потенциалов, сколько необходимым количеством и качеством рабочей силы, наличием производственных мощностей и состоянием промышленной инфраструктуры.



**Дарькин С. М., Квint В. Л.,
Алимурадов М. К.**
Стратегические приоритеты
развития Дальнего Востока
России. Москва, 2015. 127 с.



**Глубоковский М. К.,
Глубоков А. И., Синяков С. А.**
Перспективы развития
рыбохозяйственного
комплекса России / Под науч. ред.
С. М. Дарькина, В. Л. Квинта.
Москва, 2018. 190 с.



Новикова И. В.
Стратегическое развитие
трудовых ресурсов
Дальнего Востока
России / Под науч.
ред. С. М. Дарькина,
В. Л. Квинта. Москва,
2019. 158 с.



Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор / Под науч. ред. С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. Москва, 2022. 164 с.

Представленное исследование раскрывает универсальную методологию стратегирования, применимую к различным объектам анализа – странам, макрорегионам, регионам, отраслям, городам, предприятиям и прочее. Авторы выделяют приоритеты первого и второго порядка, сущностно различные исходя из охвата стратегических целей, которые они реализуют.

В монографии проведен системный анализ нормативно-правовой базы развития дальневосточных регионов (стратегий, планов, программ), что позволяет оценить степень синхронизации и согласованности данных документов. Помимо этого в представленной монографии проведён анализ стратегий и планов федеральных органов исполнительной власти и компаний с государственным участием (Министерство РФ по развитию Дальнего Востока, Министерство природных ресурсов и экологии РФ, Министерство Промышленности и торговли РФ, Министерство транспорта РФ, Государственная корпорация «Росатом», ОАО «Газпром» и ОАО «РусГидро» и др.), что дает представление о государственной политике страны в отношении ее дальневосточных территорий. В монографическом исследовании подробно проанализированы отрасли приоритетного развития



Чхотуа И. З., Садовнича А. В., Власюк Л. И., Хворостяная А. С. Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / Под науч. ред. С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. Москва, 2024. 406 с.

ДФО, среди которых авторы выделяют: добыча полезных ископаемых (уголь, нефть и природный газ, золото, платина, железная руда, свинец, цинк олово, редкоземельные металлы, урановая руда, алмазы и минеральные удобрения), рыбопромышленный и лесопромышленный комплекс, развитие портового хозяйства и Северного морского пути, электроэнергетика, химическое производство, машиностроение и металлургия.

Уникальностью книги является структура изложения материала, где под каждый реализуемый инвестиционный проект в разрезе регионов и приоритетных отраслей экономики ДФО выявлены и проанализированы конкурентные преимущества территории. В монографическом исследовании проведен системный анализ мировой и отечественной практики применения государственно-частого партнерства в реализации крупных инвестиционных проектов по отраслям народного хозяйства.

Коллективная монография «Стратегические приоритеты развития Дальнего Востока России» предназначена для широкого круга читателей: представителей органов государственной власти, инвесторов, бизнес-сообщества, научных кругов, занимающихся проблематикой развития Дальнего Востока России.

Монография «*Перспективы развития рыбохозяйственного комплекса России*» подготовлена коллективом автором в лице доктора биол. наук, научного руководителя Всероссийского научно-исследовательского института рыбного хозяйства и океанографии (ФГУП ВНИРО) М. К. Глубоковского, доктора биол. наук, начальника отдела международного сотрудничества ФГУП ВНИРО А. И. Глубокова, канд. геогр. наук С. А. Синякова. В предисловии к монографии авторы поднимают вопрос о необходимости разработки «новой национальной стратегии экономической безопасности... в той ее части, которая связана с обеспечением здорового уровня потребления продуктов питания населением России». Новые стратегические приоритеты развития страны, по мнению авторов, должны опираться на принципы импортозамещения и производства отечественной качественной продукции, в т. ч. рыбопромышленного комплекса. В монографическом исследовании проведен комплексный анализ ресурсного потенциала водных биологических ресурсов (отдельно проанализирована сырьевая база в пределах российских вод, за пределами национальной исключительной экономической зоны, оценены объемы производства продукции товарной аквакультуры), проведен комплексный анализ материально-технической базы (флота, портовой и транспортно-логистической инфраструктуры, рыбоперерабатывающих мощностей), тенденций и закономерностей добычи, переработки водных биологических ресурсов, а также торговли рыбной продукцией на внутреннем и внешних рынках. В предпринятом исследовании проведен комплексный анализ нормативно-правовой базы развития рыбохозяйственного комплекса России, представлены основные применяемые на современном этапе меры регулирования промысла и сохранения водных биоресурсов, выявлены риски экономического, биологического, правового характера, предопределившие перспективы стратегического

развития рыбного хозяйства РФ. Самостоятельным разделом исследования является научное обеспечение деятельности рыбного хозяйства как неотъемлемой части системы государственного управления использованием водных биологических ресурсов. На основе значительного объема статистической и аналитической информации авторы монографии смогли обозначить потенциал роста отрасли и его лимитирующие факторы.

Монографическое исследование имеет безусловную практическую значимость для специалистов отрасли и прикладное значение при оценке результатов практической реализации государственной политики в области рыболовства, рыбоводства и освоения водных биологических ресурсов, а также с целью разработки стратегических направлений развития рыбохозяйственного комплекса РФ.

Вопрос кадрового обеспечения развития приоритетных отраслей Дальнего Востока России в той или иной степени отражен в каждой из представленных книг серии Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России», что является неопровержимым доказательством стратегической значимости задачи поиска долгосрочного вектора развития кадрового потенциала на дальневосточных территориях России. Монография «*Стратегирование развития трудовых ресурсов Дальнего Востока России*» подготовлена доктором эконом. наук, профессором И. В. Новиковой, чья профессиональная научная и преподавательская деятельность более 20 лет связана с вопросами стратегирования человеческого потенциала, в т. ч. в условиях цифровой экономики⁴ и особенно в отношении Дальнего Востока России⁵ – места профессионального становления и развития ученого.

Монография представляет собой комплексное законченное научное исследование, особенно актуальное для районов нового хозяйственного освоения и территорий с низкой плотностью заселения, что безусловно относится к Дальнему Востоку

⁴ 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>

⁵ Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика. 2019. 158 с. <https://doi.org/10.18334/9785912922756>

России. Колоссальная геостратегическая территория со значительными запасами природных ресурсов все еще испытывает ряд сложных социально-экономических и демографических проблем и сталкивается с вызовами, причины формирования которых уходят далеко в историческое прошлое. В монографии комплексно изучаются глубинные аспекты «сложной экономической судьбы Дальнего Востока, с первых попыток его селитебного, а затем и хозяйственного освоения в царской России». Столь системная работа дает законченное представление том, как в различные исторические периоды времени сущностно трансформировалась роль и значение макрорегиона для экономики страны в целом и какие инструменты освоения территории и меры государственной поддержки применялись. Интересны приведенные автором советские механизмы повышения привлекательности макрорегиона для жизни и трудовой деятельности, поскольку они действительно имели значимый социальный и экономический эффект для обширной дальневосточной территории страны и «показывали заинтересованность государства не просто в использовании природных богатств данного региона, но и в полноценном социальном развитии» территории.

Безусловным преимуществом монографии является авторский подход к рассмотрению вопросов кадрового обеспечения макрорегиона и трудового потенциала Дальнего Востока через призму времени. Автором монографии проведен комплексный анализ нормативно-правовой базы развития макрорегиона, начиная с периода распада Советского Союза и перехода на рыночные механизмы хозяйствования по настоящее время. В представленной работе всесторонне проанализированы тенденции развития трудовых ресурсов ДФО, в т. ч. динамика численности трудовых ресурсов, образовательный потенциал макрорегиона, качественная характеристика занятости (по возрастам, по уровню образования и видам экономической деятельности и прочее, причем анализирует период более 20 лет, начиная с 1990 г.). И. В. Новикова также подчеркивает, что трудовые ресурсы ДФО

исторически формировались под влиянием миграционных процессов, что не теряет актуальности и по сей день. В монографии представлена целостная концепция стратегии развития трудовых ресурсов ДФО до 2035 г., особое внимание уделено анализу развития трудовых ресурсов в цифровой экономике. В работе также представлен механизм реализации и критерии оценки общественной и экономической эффективности стратегии.

Книга «Стратегирование развития трудовых ресурсов Дальнего Востока России» доктора эконом. наук, профессора И. В. Новиковой будет полезна представителям государственной власти, компетентных в вопросах кадрового обеспечения и управления трудовыми ресурсами макрорегиона, а также научному сообществу и специалистам в области управления трудовыми ресурсами.

Книга переведена на английский язык и издана авторитетными издательствами в США, Канаде и Великобритании.

Серия Библиотека «Стратегия дальнего Востока России» продолжает исследование канд. экон. наук, доцента Н. И. Сасаева «*Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор*». С 2014 г. в отношении экономики России вводятся ряд секторальных санкций, в т. ч. и для ТЭК. В этих сложных геополитических реалиях «не стационарности мировых и региональных экономических систем», ограничения доступа к техническому и технологическому обеспечению развития приоритетных отраслей Дальний Восток России развивается согласно собственной траектории, несколько отличной от общероссийской что обусловлено государственной политикой в отношении дальневосточных территорий страны (наличием множества преференциальных режимов), сложившимися особенностями региональных рынков энергоресурсов (заточенностью дальневосточных проектов на рынки стран АТР, тем, что процесс сжатия рынка ископаемого топлива в ДФО происходит медленнее, чем в других странах и регионах, более умеренной санкционной политикой ряда крупных потребителей продукции ТЭК макрорегиона). Согласно автору, макрорегион обладает существенным ресурсным (более 5 трлн м³

запасов природного газа) и технологическим потенциалом «для осуществления рывка социально-экономического развития» через реализацию ряда масштабных проектов и разработку комплексной стратегии развития приоритетных отраслей. Автор полагает, что газовая отрасль ДФО является тем самым отраслевым драйвером, способным подстегнуть экономическое и социальное развитие обширной территории.

В монографическом исследовании предложен стройный методологический аппарат проведения стратегической диагностики газовой отрасли, опирающийся на универсальную теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. Автор проводит комплексную диагностику отрасли, применяя в т. ч. и ретроспективный анализ: рассмотрена история зарождения основных центров газодобычи. Задача обеспечения энергобезопасности макрорегиона отвечает национальным и общественным интересам развития страны. Отдельно автором проанализирован существующий технологический потенциал отрасли, обозначены основные болевые точки и пути их разрешения.

Безусловным плюсом представленной монографии является систематизация интересов всех уровней государственного управления отраслью и анализ согласованности региональных, макро-региональной и национальной стратегий.

Отдельно автором глубоко и последовательно проанализированы глобальные, национальные, региональные и отраслевые тренды, по результатам систематизации которых выявлены стратегические возможности развития газовой отрасли макрорегиона, среди которых развитие малотоннажного производства сжиженного природного газа и др. Результатом проведенного автором всестороннего анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон объекта стратегирования является концепция Стратегии развития газовой отрасли Дальнего Востока России.

Коллективная монография «Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор» предназначена для представителей органов государственной власти, инвесторов, бизнес-сообщества, научных кругов, занимающихся проблематикой развития топливно-энергетического комплекса Дальнего Востока России.

Книга переведена на английский язык и издана авторитетными издательствами в США, Канаде и Великобритании.

В отношении Дальнего Востока России неоднократно в программных документах, специализированной литературе и на международных дискуссионных площадках озвучивалась стратегическая установка на «ускоренный» экономический рост и развитие в качестве национального приоритета одновременно с увеличением доли несырьевого неэнергетического экспорта в общем экспортном портфеле макрорегиона. В условиях исчерпания возможностей поступательного экономического и социального развития регионов на основе сырьевой модели в научной литературе и в правительственных кругах актуализируется стратегическая задача поиска новых возможностей и потенциальных источников экономического роста.

Стратегически важными экспортными категориями услуг для макрорегиона могут стать образование, медицина и туризм. Причем последний обладает колоссальным мультипликативным эффектом для более 153 сопряженных с ним отраслей.

В научных кругах остается дискуссионным вопрос казуальности связи туризма и экономического роста в дестинации, существует несколько диаметрально противоположных гипотез⁶. В отношении Дальнего Востока России развитие туризма является стратегической целью, отраженной в ряде национальных проектов и программ⁷.

Коллективная монография «*Стратегическое развитие туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России*», под-

⁶ Аистов А. В., Николаева Т. П. Гипотеза о стимулирующем воздействии туризма на ВВП // Прикладная эконометрика. 2019. № 4. С. 5–24. <https://elibrary.ru/FLNUBT>

⁷ Чхотуга И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 390–404. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>

готовленная коллективом авторов И. З. Чхотуа, А. В. Садовничей, Л. И. Власюк и А. С. Хворостяной представляет собой комплексное исследование крупнейшего межотраслевого комплекса, затронувшее как вопросы анализа ресурсного потенциала макрорегиона (природно-рекреационного, инфраструктурного, кадрового, финансового, институционального, инновационного), оценки социально-экономического положения ДФО в экономике России, так и комплексного анализа инфраструктурного обеспечения отрасли. Огромная работа проведена по изучению институциональных условий развития туризма в макрорегионе, при этом существующая нормативно-правовая база рассматривается на предмет согласованности и взаимосвязи в рамках системы иерархии нормативно-правовых документов стратегического уровня.

В монографии проведен комплексный анализ внешней и внутренней сред туристского комплекса ДФО, что позволило определить стратегические возможности дальнейшего поступательного развития туризма как «агрегированной» отрасли экономики.

Географическое положение Дальнего Востока России как безусловное конкурентное преимущество макрорегиона, открывающее уникальные возможности для трансграничного сотрудничества со странами с формирующимся рынком – основными донорами международного туристского потока – отражено в главе монографического исследования – «Трансграничность как стратегический фактор развития туризма на Дальнем Востоке России».

Авторы книги неоднократно подчеркивают важность коммуникационной стратегии для продвижения внутреннего туризма и вовлечения дальневосточных территорий со всем их многообразием аутентичных дестинаций, аттракций и уникальной культурой в туристский оборот. Сущностно значима роль выставочной индустрии как инструмента демонстрации промышленного и инновационного потенциала страны на внешних рынках.

Дальний Восток России характеризуется определенными специфическими особенностями территориального развития, среди которых можно выделить удаленность от основных рынков страны

и экономических центров, окраинность, северность территории и пионерность освоения территории. Все вышеперечисленное определяет высокие издержки производства, а значит, необходимость формирования особых механизмов поддержки бизнеса на федеральном и региональном уровнях, особенно в отношении отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности (ВЯД), чей инфраструктурный базис находится на этапе становления, и без мощной и системной поддержки государства составленные на бумаге комплексные схемы пространственно-территориального планирования развития туризма в дестинациях не будут реализованы на практике. Данной проблематике посвящена вторая глава монографического исследования. Авторы неоднократно отмечают, что обеспечивающая инфраструктура (транспортная, система водоснабжения, водоотведения, телекоммуникационная и прочее) является важнейшей детерминантой стратегического развития отрасли на исследуемой территории. Следующей важнейшей детерминантой является наличие туристской инфраструктуры (общей и специальной), которая также нуждается в значительных инвестиционных вложениях, но которая может быть выстроена в синергии «государство и бизнес» в форме ГЧП. Важнейшим стратегическим ресурсом для отрасли туризма и ВЯД являются кадры, уровень квалификации которых необходимо поднимать в ответ на ускоренное развитие отрасли и ее диджитализацию, что отражено в монографическом исследовании.

Сформулированная в монографии концепция Стратегии развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности позволяет сформулировать комплексное и логически выстроенное видение развития отрасли туризма и ВЯД на Дальнем Востоке России.

Коллективная монография «Стратегическое развитие туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России» предназначена для широкого круга читателей, представителей органов государственной власти, занимающихся вопросами комплексного развития территории, формирования туристского комплекса как самосто-

ятельной отрасли экономики, развития креативных индустрий и выставочно-ярмарочной деятельности в дестинациях. Исследование носит образовательно-просветительский характер, внося вклад в формирование общего представления о культурно-исторических, природно-рекреационных богатствах

дальневосточных территорий страны и продвижение культуры путешествий по своей стране.

Представленная серия книг Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России» отражает постулаты отечественной школы стратегирования с учетом отраслевой специфики объектов стратегирования.

ЛИТЕРАТУРА

- Аистов А. В., Николаева Т. П. Гипотеза о стимулирующем воздействии туризма на ВВП // Прикладная эконометрика. 2019. № 4. С. 5–24. <https://elibrary.ru/FLNUBT>
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки. Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3. <https://elibrary.ru/KJPKNE>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.
- 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>
- Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика. 2019. 158 с. <https://doi.org/10.18334/9785912922756>
- Развитие больших социально-экономических систем: Дальневосточный макрорегион / А. Г. Исаев [и др.] // Хабаровск: Институт экономических исследований ДВО РАН, 2023. 352 с. <https://elibrary.ru/FCVCRL>
- Чхотуа И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 390–404. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>

REFERENCE

- Aistov A, Nikolaeva T. Tourism-Led Growth Hypothesis. Applied Econometrics. 2019;(4):5–24. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FLNUBT>
- Kvint VL. To The Analysis of The Formation of a Strategy as a Science. Vestnik CEMI. 2018;(1):3. (In Russ). <https://elibrary.ru/kjpkne>
- Kvint VL. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Moscow: Biznes Atlas, 2012. 626 p. (In Russ.)
- 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>
- Novikova IV. Strategic Development of Labor Resources in The Russian Far East. Moscow: Creative Economy; 2019. 158 p. (In Russ). <https://doi.org/10.18334/9785912922756>
- Isaev AG, Antonova NE, Bardal AB, Belousova AV, Bravok PS, Gritsko MA, et al. Development of Large Socio-Economic Systems: Far Eastern Macroregion. Khabarovsk: Economic Research Institute FEB RAS, 2023. 352 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FCVCRL>
- Chkhotua IZ. Strategizing of Russian Far East Tourism. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):390–404. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>

Опубликованы сборники избранных научных статей VII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования»: Арктический и Московский университеты стратега



В серии «Экономическая и финансовая стратегия» опубликован сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» сессии «Арктический университетиум стратега», подготовленный под научной редакцией заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, академика, Иностранного члена РАН, доктора экон. наук, профессора В. Л. Квинта.

В сборнике представлены научные статьи и материалы участников сессии «Арктический Университариум стратега», которая впервые прошла в Мурманске и Апатитах 30–31 мая 2024 г.

В Мурманске прошло пленарное заседание на тему «Арктика–2035: стратегирование новых горизонтов». В рамках мероприятия состоялась открытая лекция академика В. Л. Квинта, посвященная теории, методологии и практике стратегирования. Также были представлены книги из серии «Библиотека Стратега», а именно «Стратегия Кузбасса», «Стратегия Дальнего Востока России» и «Экономическая и финансовая стратегия», а также журналы кафедры. Завершилось мероприятие Круглым столом на тему «Стратегические инициативы устойчивого развития российской Арктики».

Научные доклады охватывали разнообразные темы, связанные с теорией стратегии, методологией и практикой стратегического планирования Арктической зоны России. В числе выступающих были представители региональных и муниципальных властей, промышленного сектора, а также ученые и практики из различных областей стратегирования.



В серии «Экономическая и финансовая стратегия» опубликован сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» сессии «Московский университетиум стратега», подготовленный под научной редакцией академика В. Л. Квинта.

Указатель статей, изданных в 2024 г.

	Том	№	Стр.
Аганбегян А. Г. Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России	4	1	1
Алабина Т. А., Леухова М. Г. Подготовка экономистов-стратегов как одно из стратегических направлений развития системы образования опорного университета Кузбасса	4	1	55
Алабина Т. А., Леухова М. Г., Стародубцева А. К. Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе	4	2	176
Алимурадов М. К., Мидов А. З. Креативная индустрия в системе стратегических экономических приоритетов	4	4	468
Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время	4	1	47
Багамаева Д. К., Яковлев А. А., Малютин О. М. Стратегирование торговых отношений России с некоторыми странами Восточной и Юго-Восточной Азии	4	3	315
Белецкий А. А., Пахомов В. А. Экономика развлечений как стратегический вектор развития туризма в Приморском крае	4	1	73
Бошкович Р., Морозова Ю. А. Стратегическое планирование в медицинских организациях. Особенности формирования корпоративной стратегии	4	1	133
Бурдинская Д. М., Манаева И. В. Стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья	4	2	161
Вареник М. С., Краюшкина В. В. Основные элементы стратегии технологического суверенитета России в машиностроении	4	4	481
Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования	4	1	96
Войтенко И. Р., Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегирование коммерциализации инноваций в условиях отечественной экономики данных	4	2	210
Герелишин Р. И. Этапы разработки концептуальной модели стратегирования социально-экономического развития ресурсоориентированных регионов	4	3	326
Дубоделов А. В. Стратегические угрозы низкой производительности труда в строительной отрасли	4	2	261
Дядик В. В. О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности	4	2	244
Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике	4	3	298
Ивэнь, Папенков К. В., Никоноров С. М. Стратегическое развитие «зеленого» финансирования в Китае	4	2	149
Исаев К. И., Мусаев Р. А. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России	4	4	499
Калинин В. С. Роль и значение правил стратегического мышления в методологии стратегирования инновационных кластеров	4	3	406
Калинин В. С. Стратегическое значение инновационных кластеров Москвы в развитии прогрессивной транспортной инфраструктуры мегаполиса	4	2	274

	Том	№	Стр.
Костевич М. И., Морозова Ю. А. Основные принципы стратегирования кадрового обеспечения системы здравоохранения	4	3	341
Краюшкина В. В., Вареник М. С. Основные элементы стратегии технологического суверенитета России в машиностроении	4	4	481
Ксендзовский В. М. Концептуальные положения стратегического инновационного информационного моделирования в строительстве	4	3	379
Кудревич А. Ю. Стратегические аспекты развития автомобильного туризма в регионе	4	3	389
Леухова М. Г., Алабина Т. А., Стародубцева А. К. Подготовка экономистов-стратегов как одно из стратегических направлений развития системы образования опорного университета Кузбасса	4	1	55
Леухова М. Г., Стародубцева А. К., Алабина Т. А. Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе	4	2	176
Малютина О. М., Яковлев А. А., Багамаева Д. К. Стратегирование торговых отношений России с некоторыми странами Восточной и Юго-Восточной Азии	4	3	315
Манаева И. В., Бурдинская Д. М. Стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья	4	2	161
Мидов А. З., Алимуратов М. К. Креативная индустрия в системе стратегических экономических приоритетов	4	4	468
Моносов А. Л. Стратегически приоритетные регионы для комплексного развития территорий в России	4	4	438
Морозов А. А., Тищенко Е. Б., Славянец М. В. Стратегирование финансирования в экономике данных	4	3	360
Морозова Ю. А., Бошкович Р. Стратегическое планирование в медицинских организациях. Особенности формирования корпоративной стратегии	4	1	133
Морозова Ю. А., Костевич М. И. Основные принципы стратегирования кадрового обеспечения системы здравоохранения	4	3	341
Мусаев Р. А., Исаев К. И. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России	4	4	499
Никоноров С. М., Папенков К. В., Ивэнь. Стратегическое развитие «зеленого» финансирования в Китае	4	2	149
Новикова И. В., Самайбекова З. К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии	4	4	453
Папенков К. В., Никоноров С. М., Ивэнь. Стратегическое развитие «зеленого» финансирования в Китае	4	2	149
Пахомов В. А., Белецкий А. А. Экономика развлечений как стратегический вектор развития туризма в Приморском крае	4	1	73
Самайбекова З. К., Новикова И. В. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии	4	4	453
Сапир Ж. Стратегический взгляд: почему прогнозы экономического роста России на 2022 и 2023 гг. провалились и почему они, по всей вероятности, провалятся и в 2024 г.	4	1	27

	Том	№	Стр.
Середюк И. В. Стратегический потенциал создания открытых диффузных агломераций региона и особенности их стратегирования	4	4	420
Славянцев М. В., Морозов А. А., Тищенко Е. Б. Стратегирование финансирования в экономике данных	4	3	360
Славянцев М. В., Тищенко Е. Б. Стратегирование координации организаций строительного комплекса стран БРИКС в условиях экономики данных	4	1	110
Славянцев М. В., Тищенко Е. Б., Войтенко И. Р. Стратегирование коммерциализации инноваций в условиях отечественной экономики данных	4	2	210
Солнцев А. К. Разработка стратегии интеллектуального потенциала в знаниеёмкой экономике	4	4	523
Стародубцева А. К., Леухова М. Г., Алабина Т. А. Подготовка и развитие стратегических талантов в Кузбассе	4	2	176
Стародубцева А. К., Леухова М. Г., Алабина Т. А., Стародубцева А. К. Подготовка экономистов-стратегов как одно из стратегических направлений развития системы образования опорного университета Кузбасса	4	1	55
Тапаров К. Х. Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления в горно-металлургической промышленности	4	4	510
Тищенко Е. Б., Морозов А. А., Славянцев М. В. Стратегирование финансирования в экономике данных	4	3	360
Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегирование координации организаций строительного комплекса стран БРИКС в условиях экономики данных	4	1	110
Тищенко Е. Б., Славянцев М. В., Войтенко И. Р. Стратегирование коммерциализации инноваций в условиях отечественной экономики данных	4	2	210
Трифонов Н. О., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом	4	2	231
Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды	4	1	85
Хворостяная А. С., Трифонов Н. О. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом	4	2	231
Цивилев С. Е. Стратегические направления достижения агломерационных эффектов	4	3	284
Чаадаев В. К., Журавлев Д. М. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике	4	3	298
Чхогуа И. З., Алимуратов М. К. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время	4	1	47
Шабаев А. И., Шабаева С. В. Риски внедрения цифровых платформ как отраслевой аспект стратегирования	4	2	193
Шабаева С. В., Шабаев А. И. Риски внедрения цифровых платформ как отраслевой аспект стратегирования	4	2	193
Яковлев А. А., Малютина О. М., Багамаева Д. К. Стратегирование торговых отношений России с некоторыми странами Восточной и Юго-Восточной Азии	4	3	315

СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Стратегический потенциал создания открытых
диффузных агломераций региона и особенности их стратегирования
И. В. Сердюк 420

Стратегически приоритетные регионы для комплексного развития территорий в России
А. Л. Моисов 438

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Система стратегической мотивации в инновационном предприятии
И. В. Новикова, З. К. Самайбекова 453

СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

Креативная индустрия в системе стратегических экономических приоритетов
М. К. Алимуратов, А. З. Мидов 468

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Основные элементы стратегии технологического суверенитета России в машиностроении
В. В. Краюшкина, М. С. Вареник 481

Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития
строительной отрасли в России
Р. А. Мусаев, К. И. Исаев 499

Стратегические принципы совершенствования механизма корпоративного управления
в горно-металлургической промышленности
К. Х. Тапаров 510

Разработка стратегии интеллектуального потенциала в знаниеёмкой экономике
А. К. Солнцев 523

CONTENT

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES		国家和地区战略	
Open Diffuse Regional Agglomerations: Strategic Potential and Strategizing <i>Ilya V. Seredyuk</i>	421	创建区域开放式扩散集聚区的战略潜力及其 战略化的特点 伊利亚·弗拉基米罗维奇·谢列秋克	421
Strategical Priority of Regions for Integrated Development in Russia <i>Andrey. L. Monosov</i>	438	俄罗斯领土综合发展的战略优先区域 安德烈·列昂尼多维奇·莫诺索夫	439
INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES		创新发展策略	
Strategic Motivation System in Innovative Business <i>Irina V. Novikova, Zeynegul K. Samaybekova</i>	454	创新型企业的战略激励体系 伊琳娜·维克托罗夫娜·诺维科娃, 泽伊内古尔·库巴特别科夫娜·萨马伊别科娃	454
STRATEGIZING CREATIVE ECONOMIC INDUSTRIES		制定经济创意产业战略	
Creative Industry in Strategic Economic Priorities <i>Murad K. Alimuradov, Aslan Z. Midov</i>	468	战略性经济优先体系中的创意产业 穆拉德·卡米洛维奇·阿里穆拉多夫, 阿斯拉·扎米罗维奇·米多夫	469
SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE STRATEGIZING		工业、工业及企业策略	
Key Elements of Technological Independence Strategy in Russian Mechanical Engineering <i>Valeria V. Krayushkina, Maria S. Varenik</i>	482	俄罗斯机械制造业技术主权战略的主要内容 克拉尤什金娜·瓦列里娅·维亚切斯拉沃夫娜, 瓦列尼克·玛丽亚·谢尔盖耶夫娜	482
Strategic Documents for Priorities and Prospects of Construction Industry in Russia <i>Rasul A. Musaev, Kirill I. Isaev</i>	500	确定俄罗斯建筑业发展优先事项和前景的 战略文件体系 拉苏尔·阿卜杜拉耶维奇·穆萨耶夫, 基里尔·伊戈列维奇·伊萨耶夫	500
Strategic Principles for Improving Corporate Management in Mining and Metallurgy <i>Kurbanmurat H. Taparov</i>	510	完善矿冶行业公司治理机制的战略原则 库尔班穆拉特·霍尔穆拉特维奇·塔帕罗夫	511
Strategizing Knowledge Potential in Knowledge-Intensive Economy <i>Artem K. Solntsev</i>	524	知识密集型经济中智力潜力战略的制定 阿尔乔姆·康斯坦丁诺维奇·索尔采夫	524

