СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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

2025
ISSUE 2
VOLUME 5

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2025. Том 5. № 2
2025. Vol 5. No 2

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, корпоративных и индустриальных стратегий.

ЗАДАЧИ: обсуждение опыта стратегического развития городов, регионов, государств, отраслей; реализация конкурентных преимуществ высокой социальной значимости как для индустриальных 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 сообщения; информационные и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:
- национальные и региональные стратегии;
- отраслевое, индустриальное 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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。

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型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。

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

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2025
ISSUE 2
VOLUME 5

Регистрационный номер СМИ серия ПИ № ФС 77-80347 выдан 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» – Е14353.

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

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

Founded in 2021. Published 4 times per year.

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

Publisher, founder: Kemerovo State University.

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

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

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

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

All manuscripts undergo a double-blind review.

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

16+

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

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: Plisenko S. V. (Russ.), Rabkina N. V. (Eng.), Yu Aihua (Chin.).
Layout and design: Volkova E. V.

Стратегирование: теория и практика (Strategizing: Theory and Practice)
Дата выхода в свет 23.05.2025.
Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.
Усл. печ. л. – 19,07. Тираж 500 экз. Цена свободная.
Адрес типографии: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, пр. Советский, 73.

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

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 Economics and Mathematics Institute of 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，俄羅斯）

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科研员（莫斯科市，俄羅斯）

Члены редакционной коллегии

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，俄羅斯）

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，俄羅斯）

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

Громыко 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，俄羅斯）

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，俄羅斯）

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（克麥羅沃，俄羅斯）

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）

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

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、数理学博士、教授、俄罗斯科学院科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，俄羅斯）

Окрепилов 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，俄羅斯）

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，俄羅斯）

Просеков А. Ю.
Aleskandr 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，俄羅斯）

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，俄羅斯）

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

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）

Середюк 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主任科研员、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，俄羅斯）

Хворостяная А. С.
Anna S. Khvorostyanaya
安娜•谢尔盖耶夫娜
赫沃罗斯佳娜娅

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学院战略研究中心主任科研员（莫斯科市，俄羅斯）

Цивилев 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).
俄羅斯聯邦能源部長（莫斯科市，俄羅斯）

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

Чхотуа И. З.
Ilona Z. Chkhotua
伊洛娜•祖拉博芙娜
乔图阿

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).
经济学博士；莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系副教授 （俄罗斯，莫斯科）

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

Д-р экон. наук, генерал-полковник, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса; Научный руководитель Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Colonel-General, Acting State Councilor of the Russian Federation, 1st class; Research Supervisor of Northwestern Institute of Management at the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia).
经济学博士，上校将军，俄罗斯联邦一级国家顾问；俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北分院（俄罗斯，莫斯科）

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

Д-р экон. наук, доцент кафедры индустриальной стратегии Национального исследовательского технологического университета МИСиС (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor at the Department for Industrial Strategy, National University of Science and Technology MISiS (Moscow, Russia).
经济学博士，国立研究型技术大学MISIS产业战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

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 орденовАлександра 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，俄羅斯。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，俄羅斯）

Не Юнъю
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）

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

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，法國）

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); Содиректор 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，俄羅斯）

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья
УДК 332.1

Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России

И. В. Манаева[1], В. В. Мельников[2]
[1,2]Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия
[1]in.manaeva@yandex.ru; https://orcid.org/0000-0002-4517-7032
[2]melnikov@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0009-2562-944X

Аннотация: На сегодняшний день движущие силы развития городских агломераций и условия продуцирования позитивных агломерационных эффектов остаются дискуссионными и малоизученными, система стратегического управления агломерациями сформирована не в полной мере, что определяет необходимость изучения вопросов реализации стратегических приоритетов и минимизации угроз агломерационных процессов в регионах РФ. В работе проведен OTSW-анализ агломерационных процессов в регионах РФ, выделены возможности, угрозы, сильные и слабые стороны изучаемого феномена. Проведена оценка концентрации населения в субъектах РФ и рынка недвижимости в крупнейших агломерациях РФ. Период исследования – 2016–2023 гг. Источниками информации послужили данные Федеральной службы государственной статистики и Института экономики города. В пределах агломерации существует больше возможностей для дальнейшего развития: перспективы карьерного роста, широкий выбор учебных заведений и разнообразие досуга. Использование потенциала большего числа населённых пунктов позволяет рационально задействовать факторы производства с минимизацией их физического перемещения в ограниченное число крупных центров. Для реализации возможностей агломерационных процессов существует ряд угроз: неконтролируемое и интенсивное разрастание агломераций приводит к многозвенной территории и усложняет управление и контроль; агломерации, привлекая высококвалифицированные кадры, способствуют запустению малых и средних городов, муниципальных районов; развитие агломерации оказывает негативное воздействие на окружающую среду и экологию. Управление положительными агломерационными эффектами и снижение отрицательных последствий требует совместных усилий государства, местных органов власти и хозяйствующих субъектов. Важной задачей в системе стратегического управления агломерационными процессами является развитие транспортной инфраструктуры ядра агломерации и пригородных территорий. Проведенное исследование дополняет цикл работ в области управления агломерационными процессами. Полученные результаты обладают практической ценностью, могут быть использованы для разработки стратегий городских агломераций и регионов, а также при разработке социально-экономических региональных программ.

Ключевые слова: агломерационный процесс, регион, город, стратегическое управление, приоритет, возможность, угроза, OTSW-анализ, миграционный прирост

Цитирование: Манаева И. В., Мельников В. В. Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 131–143. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

Поступила в редакцию 01.03.2025. Прошла рецензирование 20.03.2025. Принята к печати 23.03.2025.

© 2025. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

original article

Strategic Agglomeration Management in Russia's Regions

Inna V. Manaeva[1], Vadim V. Melnikov[2]
[1,2]Belgorod National Research University, Belgorod, Russia
[1]in.manaeva@yandex.ru; https://orcid.org/0000-0002-4517-7032
[2]melnikov@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0009-2562-944X

Abstract: Positive urban agglomeration and its efficient management remain understudied in Russia. However, these processes require a system of strategic priorities to minimize threats, especially in the regions. This paper presents an OTSW analysis of regional agglomeration processes, highlighting their opportunities, threats, strengths, and weaknesses. The research covered the data on population density and real estate market in large agglomerations published by the Federal State Statistics Service and the Institute of Urban Economics in 2016–2023. Agglomerations give their residents more opportunities, i.e., career prospects, education, entertainment, etc. The combined potential of several settlements makes it possible to rationalize production factors while minimizing their logistics to a limited number of large centers. The threats to agglomeration processes include uncontrolled growth that leads to a multi-link territory, thus complicating agglomeration management. In addition, agglomerations attract highly qualified personnel, which contributes to the brain-drain process from small towns and municipal districts. Finally, agglomeration has a negative impact on the environment. Regional agglomerations need good transport infrastructure to connect the core and suburbs. Managing positive agglomeration effects and reducing negative consequences require joint efforts of the state, local authorities, and economic entities. The results can be used to develop new strategies for urban agglomerations and socio-economic regional programs.

Keywords: agglomeration process, region, city, strategic management, priority, opportunity, threat, OTSW analysis, migration growth

Citation: Manaeva IV, Melnikov VV. Strategic Agglomeration Management in Russia's Regions. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):131–143. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

Received 1 March 2025. Reviewed 20 March 2025. Accepted 23 March 2025.

俄罗斯区域集聚过程的战略管理

马纳耶娃·因娜·弗拉基米罗夫娜[1]、梅尔尼科夫·瓦季姆·维亚切斯拉沃维奇[2]
[1,2]别尔哥罗德国立研究型大学，俄罗斯别尔哥罗德
[1]in.manaeva@yandex.ru; https://orcid.org/0000-0002-4517-7032
[2]melnikov@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0009-2562-944X

摘要：迄今为止，对城市群发展的驱动力及其产生积极集聚效应的条件仍存在争议且研究不足，集聚区的战略管理体系尚未完全形成，这就决定了有必要研究俄罗斯区域集聚过程中战略优先事项的实施和威胁最小化问题。本文对俄罗斯的区域集聚过程进行了OTSW分析，确定了区域集聚现象背后的机遇、威胁、优势和劣势。评估了俄罗斯联邦主体的人口集聚情况和俄罗斯联邦最大城市群的房地产市场。研究的时间范围为 2016-2023 年，信息来源于联邦国家统计局和城市经济研究所的数据。在城市群内拥有更多的进一步发展的机会：职业前景、可选教育机构的多样性以及各种休闲活动。充分利用更多居住区的潜力可以合理利用生产要素，最大限度地减少生产要素向数量有限的大型中心的实际迁移。在实现集聚过程的潜力方面存在一些威胁：无节制和密集的集聚扩张会导致地域联系复杂化，管理和控制难度加大；城市群吸引了高素质人才，导致

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

中小城市和市辖区衰落；集聚发展对环境和生态产生了负面影响。管理积极的集聚效应并减少消极后果需要国家、地方当局和经济实体的共同努力。集聚过程战略管理体系中的一项重要任务是发展集聚核心区和郊区的交通基础设施。该研究是对集聚过程管理领域工作周期的补充。研究成果具有实用价值，可用于制定城市群和区域战略，以及制定区域社会经济计划。
关键词：集聚过程、区域、城市、战略管理、优先事项、机遇、威胁、OTSW 分析、移民增长

编辑部于 2025 年 3 月 1 日收到稿件，2025 年 3 月 20 日完成审稿，2025 年 3 月 23 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2024 г. № 4146-р) городские агломерации различного уровня иерархии обозначены в качестве ключевых центров экономического роста, научно-технологического и инновационного развития России и субъектов РФ в рамках формирования в стране экономики предложения, ориентированной на развитие внутреннего рынка. Агломерационные процессы в регионах РФ протекают стихийно; движущие силы развития городских агломераций и условия продуцирования позитивных агломерационных эффектов остаются дискуссионными и малоизученными; система стратегического управления агломерациями сформирована не в полной мере, что ограничивает возможности раскрытия их экономического потенциала. Таким образом, вопросы реализации стратегических приоритетов и минимизации угроз агломерационных процессов в регионах РФ приобретают особую популярность.

Сфера формирования научных знаний теории агломерационных процессов и методологии их оценки имеет широкую базу. Ученые обосновали инструментарий и методы экономического анализа, экономико-математического моделирования для измерения состояния и тенденций агломерационных процессов в пространственной экономике. Исследованию агломерационных процессов большое внимание уделяется представителями новой экономической географии. По результатам ряда эмпирических исследований утверждалось, что агломерационный процесс продолжается до определенного момента – начала процесса рассеивания (*dispersion*) – когда центробежные силы начинают превалировать над центростремительными. По мнению П. Кругмана, «низкие транспортные расходы и экономия от масштаба стимулируют агломерационные процессы»[1], «низкие транспортные расходы приводят к агломерационным процессам: концентрации видов промышленности в том регионе, где начальные условия лучше, при средних транспортных издержках агломерационные процессы происходят тогда, когда начальные условия значительно разнятся между регионами»[2]. М. Фуджита и Х. Огава заключают, что «агломерационные процессы в регионе характеризуются экономическими отношениями между производителями, которые ослабевают с ростом расстояния между ними»[3]. Результатом агломерационного процесса выступает агломерационный эффект. Агломерационный эффект – это «экономическая выгода от концентрации деловой активности»[4]. С. Н. Растворцева утверждает, что «возникновение агломерационного эффекта происходит в том случае, когда отдельные территории притягивают к себе (концентрируют) факторы производства: трудовые ресурсы, инвестиции, технологии и т. д. Такие регионы выигрывают в конкурентной борьбе за факторы производства»[5].

[1] Krugman P. Increasing returns and economic geography // Journal of Political Economy. 1991. Vol. 99. № 3. P. 483–499. https://doi.org/10.1086/261763
[2] Krugman P., Venables. A. J. Integration, Specialization, and Adjustment // European Economic Review. 1996. Vol. 40. № 3-5. P. 959–967.
[3] Fujita M., Ogawa H. Multiple equilibria and structural transition of nonmonocentric urban configuration // Regional Science and Urban Economics. 1982. Vol. 12. № 2. P. 161–196.
[4] Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. 520 с.
[5] Растворцева С. Н. Управление развитием процессов концентрации экономической активности в регионе: подходы новой экономической географии. М.: Экон-информ, 2013. 131 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

Распространенным подходом к оценке возникновения агломерационных процессов в регионе является метод У. С. Странга[6], который заключается в анализе динамики плотности населения в городах. Показателем агломерационных процессов согласно методу У. С. Странга является увеличение плотности населения конкретных городов более быстрыми темпами, чем в других городах. С. Н. Растворцева провела модификацию данного метода путем добавления оценки миграционного прироста и представила алгоритм анализа развития агломерационного процесса в региональной экономике[7].

Для оценки агломерационных процессов в зарубежной и отечественной экономической науке используется ряд индексов: индекс Тейла[8], индекс Аткинсона[9], индекс концентрации Херфиндаля-Хиршмана[10], индекс специализации П. Кругмана[11], индекс периферизации Кибла[12], индекс периферизации Эдера[13].

В рамках данного исследования целесообразно выделить ученых, работы которых посвящены вопросам стратегического планирования различных отраслей промышленности и сфер деятельности: доктор экономических наук, профессор, иностранный член РАН В. Л. Квинт[14,15], А. Г. Гранберг[16], Б. С. Жигаревич[17], Д. М. Журавлев и В. К. Чаадаев[18], И. В. Новикова[19], Ю. Г. Лаврикова[20], Н. И. Сасаев[21], А. С. Хворостяная[22].

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект исследования – направления и параметры агломерационных процессов в регионах России.

Методы исследования: OTSW-анализ; общенаучные методы: синтез и анализ накопленных научных результатов, методы логического, сравнительного, статистического, графического анализа, индексный метод.

Период исследования – 2016–2023 гг. Источниками информации послужили данные Федеральной службы государственной статистики и Института экономики города.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В процессе стратегического управления агломерационными процессами в пространственной экономике важным является выявление стратегических

[6] Strange W. C. Agglomeration research in the age of disaggregation // Canadian Journal of Economics. 2009. Vol. 42. № 1. P. 1–27.

[7] Растворцева С. Н. Управление развитием процессов…

[8] Коломак Е. А. Неравномерное пространственное развитие в России: объяснение новой экономической географии // Вопросы экономики. 2013. № 2. С. 132–150. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-2-132-150

[9] Atkinson A. B. On the measurement of inequality // Journal of Economic Theory. 1970. Vol. 2. P. 244–263.

[10] Суворова А. В., Котлярова С. Н. Особенности концентрации населения и жилья в регионах Уральского федерального округа // Муниципалитет: экономика и управление. 2023. № 4. С. 33–41. https://doi.org/10.22394/2304-3385-2023-4-33-41

[11] Krugman P. Increasing returns and economic geography…

[12] Copus A. K. From core-periphery to polycentric development: concepts of spatial and Aspatial peripherality // European planning studies. 2001. Vol. 9(4). P. 539–552. https://doi.org/10.1080/713666491

[13] Eder J. Peripheralization and knowledge bases in Austria: towards a new regional typology // European planning studies. 2019. Vol. 27(1). P. 42–67.

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

[15] Квинт В. Л., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435

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

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

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

[19] Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160. https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160

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

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

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

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон данного феномена (рис. 1[23]).

В пределах агломерации существует больше возможностей для дальнейшего развития человеческого потенциала: перспективы карьерного роста, широкий выбор учебных заведений и разнообразие мест для проведения досуга. Использование потенциала большего числа населённых пунктов и территорий позволяет рационально задействовать факторы производства с минимизацией их физического перемещения в ограниченное число крупных центров. Реализация единого системного подхода к стратегическому развитию региона возможна с учётом положений стратегий вышестоящего уровня (федеральных, макрорегиональных, отраслевых) и обеспечения необходимого уровня сложности всей системы управления. Для реализации имеющихся возможностей агломерационных процессов существует ряд угроз: во-первых, неконтролируемое и интенсивное разрастание агломераций может привести к тому, что территория станет многозвенной и её будет сложно контролировать; во-вторых, агломерации привлекают высококвалифицированные кадры, способствуют запустению малых и средних городов, муниципальных районов; в-третьих, разрастание агломерации оказывает негативное воздействие на окружающую среду и экологию (выбросы загрязняющих веществ в атмосферы, загазованность воздуха).

Для феномена агломерационного процесса характерно наличие как сильных, так и слабых сторон.

Сильные стороны агломерационных процессов:

– рост экономической активности и уровня жизни населения за счёт расширения доступа к товарам и услугам, обучения, отдыха, медицинского обслуживания;
– агломерации обладают расширенным рынком сбыта, высокой степенью производительности труда и экономией издержек, что позволяет стимулировать приток инвестиций;

Opportunity – «возможности»	**Threat – «угрозы»**
1. Ускорение научно-технического, экономического и инновационного развития герриторий. 2. Создание комфортной городской среды и обеспечение высокого уровня жизни населения. 3. Использование потенциала большего числа населённых пунктов и территорий. 4. Реализация единого системного подхода к стратегическому развитию региона.	1. Утрата эффективной управляемости территорией. 2. Нарушение поселенческого баланса. 3. Утрата многих видов хозяйственной деятельности. 4. Экологические проблемы. 5. Социальная напряжённость.
Strength – «сильные стороны»	**Weakness – «слабые стороны»**
1. Рост экономической активности и уровня жизни населения. 2. Решение проблемы экономических и промышленных центров. 3. Стимулирование притока инвестиций. 4. Возможность проведения единой градостроительной политики. 5. Более эффективное решение вопросов и проблем местного значения.	1. Отсутствие сбалансированности и стихийность в развитии. 2. Устойчивая убыль населения. 3. Изношенность коммуникаций, ветхое состояние жилья и транспорта. 4. Слабо развитые горизонтальные связи. 5. Несовершенство законодательной базы. 6. Существенное отличие в уровнях доходов.

Рис. 1. OTSW-анализ агломерационных процессов в регионах РФ

Fig. 1. OTSW-analysis of agglomeration processes in the regions of the Russian Federation

[23] Составлен авторами.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

– наличие агломерации позволяет переносить производства за центральные пределы, перемещать людей в пригородные районы, развивать единую систему образовательного и культурного пространства, что в совокупности улучшает качество жизни населения.

Слабыми сторонами агломерационных процессов в регионе являются:

– отсутствие сбалансированности развития: плотная застройка пригородных территорий при плохо развитой транспортной инфраструктуре приводит к росту экологических и транспортных проблем, усиливает диспропорции между центром и периферией;
– отток экономически активного населения из муниципальных районов в ядро агломерации в регионах с интенсивными агломерационными процессами;
– несовершенство законодательной и нормативно-правовой базы в части межмуниципального сотрудничества;
– высокая дифференциация в уровне доходов ядра агломерации и периферийных муниципальных районов.

Таким образом, стратегической задачей является создание условий, при которых конкурентные преимущества агломерационных процессов могут быть полностью использованы, при этом максимально снижены их негативные эффекты.

Предпосылкой для возникновения агломерационных процессов в пространственной экономике является социально-экономическое неравенство муниципальных районов, городов, регионов по ряду параметров, так как экономически активное население стремится мигрировать в наиболее «богатые» и привлекательные для жизни, работы и учебы регионы.

Для того чтобы дать общую картину дифференциации регионов России, рассчитаем индекс Джини по отдельным социально-экономическим параметрам (табл.[24]). Выбор коэффициента Джини определен простотой расчета, отсутствием необходимости идентифицировать субъекты оценки.

Проведенные расчёты продемонстрировали максимальный уровень неравенства в российских регионах по показателям «ВРП на душу населения», «инвестиции в основной капитал на душу населения», «прирост (уменьшение) денег у населения». Отмечается негативная тенденция роста дифференциации в субъектах РФ по показателю «прирост (уменьшение) денег у населения», что может увеличить интенсивность агломерационных процессов

Таблица. Динамика социально-экономического неравенства в регионах РФ 2014–2023 гг., индекс Джини

Table. Socio-economic inequality in the regions of the Russian Federation in 2014–2023, Gini coefficient

Показатель	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г
Среднемесячная номинальная заработная плата, руб.	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,19	0,21
Прирост (уменьшение) денег у населения, %	0,45	0,54	0,46	0,43	0,46	0,52	0,44	0,55	0,62	0,70
Численность населения с доходами ниже границы прожиточного минимума, чел.	0,16	0,16	0,18	0,18	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20	0,21
Объем платных услуг на душу населения, руб.	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,21	0,20	0,20
ВРП на душу населения, руб.	0,60	0,60	0,59	0,60	0,60	0,60	0,57	0,60	0,60	0,60
Инвестиции в основной капитал на душу населения, руб.	0,49	0,57	0,57	0,57	0,59	0,52	0,51	0,51	0,53	0,54
Доходы местного бюджета на душу населения, руб.	0,37	0,40	0,38	0,38	0,39	0,4	0,37	0,37	0,36	0,35

[24] Данные таблицы и рисунка 1 рассчитаны по: Регионы России. Социально-экономические показатели. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204 (дата обращения: 15.01.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

в «богатых» регионах, на фоне оттока населения из «бедных» субъектов. Подчеркнём, что в 2000 г. в пяти регионах-лидерах сосредоточено 22,5 % денежных накоплений у населения, в 2002 г. – 26,6 %, в 2022 г. – 48,8 %. Неоднозначная динамика коэффициента Джини получена для показателя «инвестиции в основной капитал на душу населения»: присутствуют как периоды роста, так и снижения неравенства. Низкий уровень неравенства российских регионов отмечается по критериям: «среднемесячная номинальная заработная плата», «численность населения с доходами ниже границы прожиточного минимума», «объем платных услуг на душу населения».

Интенсивность и уровень агломерационных процессов широко дифференцирован в территориальном пространстве России, что определяет необходимость выявить их особенности и тренды в регионах РФ по ряду индикаторов.

Оценка концентрации населения как важного индикатора агломерационного процесса проведена путем анализа динамики миграционного прироста в регионах РФ (рис. 2, 3).

Таким образом, данные, представленные на рисунках 2, 3 демонстрируют высокий уровень дифференциации субъектов РФ по анализируемому показателю. Считаем, что в регионах, на территории которых наблюдается миграционный прирост населения, протекают агломерационные процессы с различной степенью интенсивности. Так, в 2016 г. миграционный прирост зафиксирован в 36 субъектах, из которых в 21 – выше общероссийского уровня. В 2017 г. – в 30 субъектах, выше общероссийского уровня – в 16. В 2018 г. наблюдается значимое снижение количества регионов с миграционным приростом до 25 субъектов, в 18 из которых уровень выше общероссийского. В 2019 г. число субъектов с миграционным приростом населения увеличилось до 40, при этом выше общероссийского уровня – до 25 субъектов. В 2020 г. наблюдается заметное снижение миграционного прироста в Севастополе, и как результат – снижение дифференциации. Всего насчитывается 35 субъектов с миграционным приростом населения в 2020 г., выше уровня общероссийского – 26. В 2021 г. общее количество субъектов с миграционным приростом выросло до 44, при этом в 25 из них уровень миграционного прироста выше общероссийского. В 2022 г. количество субъектов с миграционным приростом уменьшилось до 19, в 17 из которых уровень миграции выше общероссийского. В 2023 г. миграционный прирост населения зафиксирован в 38 регионах РФ, выше общероссийского – 27 субъектов. Подчеркнем, что миграционный прирост населения в Московской области значительно выше, чем в Москве, т. е. высокая стоимость жизни и низкая доступность приобретения жилья в столице спровоцировали ситуацию, при которой увеличился приток человеческого капитала в Московскую область. При этом хорошо развитая транспортная сеть Московского региона позволяет совершать ежедневные поездки в Москву на работу, учебу, пользоваться культурной, медицинской и спортивной сферой столицы.

В ходе стратегического управления агломерационными процессами важным является анализ рынка недвижимости, так как он очень остро реагирует на приток населения увеличением цен, что снижает доступность жилья в ядре агломерации. В рамках данной статьи представим результаты анализа динамики доступности жилья в крупнейших городских агломерациях путем расчета коэффициента доступности жилья (КДЖ)[25]. КДЖ (*housing price to income ratio*) рассчитывается как отношение средней стоимости квартиры площадью 54 кв. м к среднему доходу семьи из 3 человек за год. Величина КДЖ соответствует числу лет, в течение которых семья может накопить на квартиру при условии, что все получаемые денежные доходы будут откладываться на приобретение квартиры (рис. 4[26]). По данным,

[25] КДЖ до 3 лет включительно – жилье доступно; от 3 до 4 лет включительно – жилье не очень доступно; от 4 до 5 лет включительно – приобретение жилья серьезно осложнено; более 5 лет – жилье недоступно. URL: https://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/dostupnost_zhilya_v_rossii_2024.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

[26] Рассчитано по: Доступность жилья в городах, городских агломерациях и регионах России // Институт экономики города. URL: https://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/dostupnost_zhilya_v_rossii_2024.pdf (дата обращения: 18.01.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

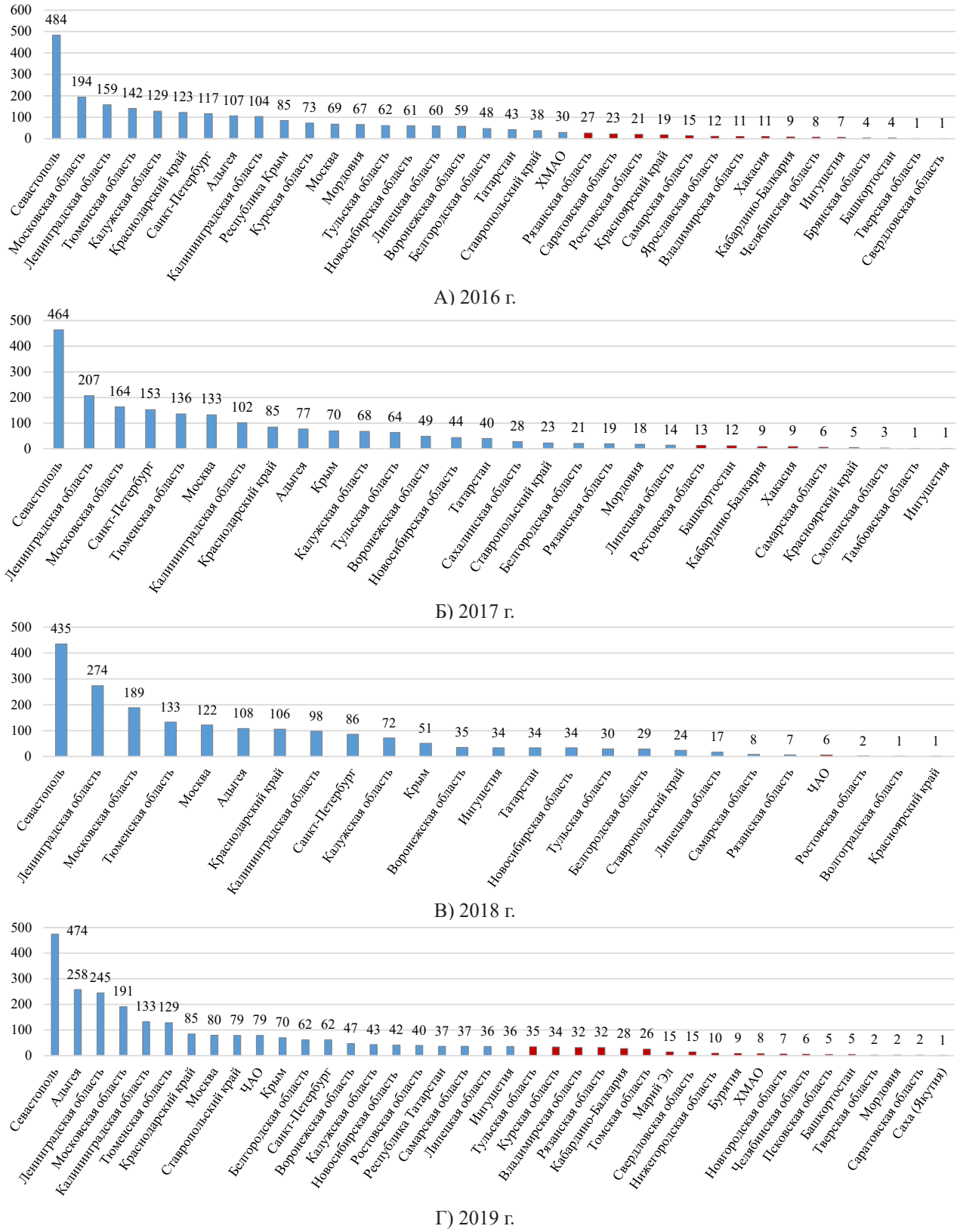

Рис. 2. Миграционный прирост в регионах РФ в 2016–2019 гг., на 10000 чел. населения

Fig. 2. Migration growth in the regions of the Russian Federation in 2016–2019, per 10,000 people

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143
СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

Рис. 3. Миграционный прирост в регионах РФ в 2020–2023 гг., на 10000 чел. населения

Fig. 3. Migration growth in the regions of the Russian Federation in 2020–2023, per 10,000 people

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143

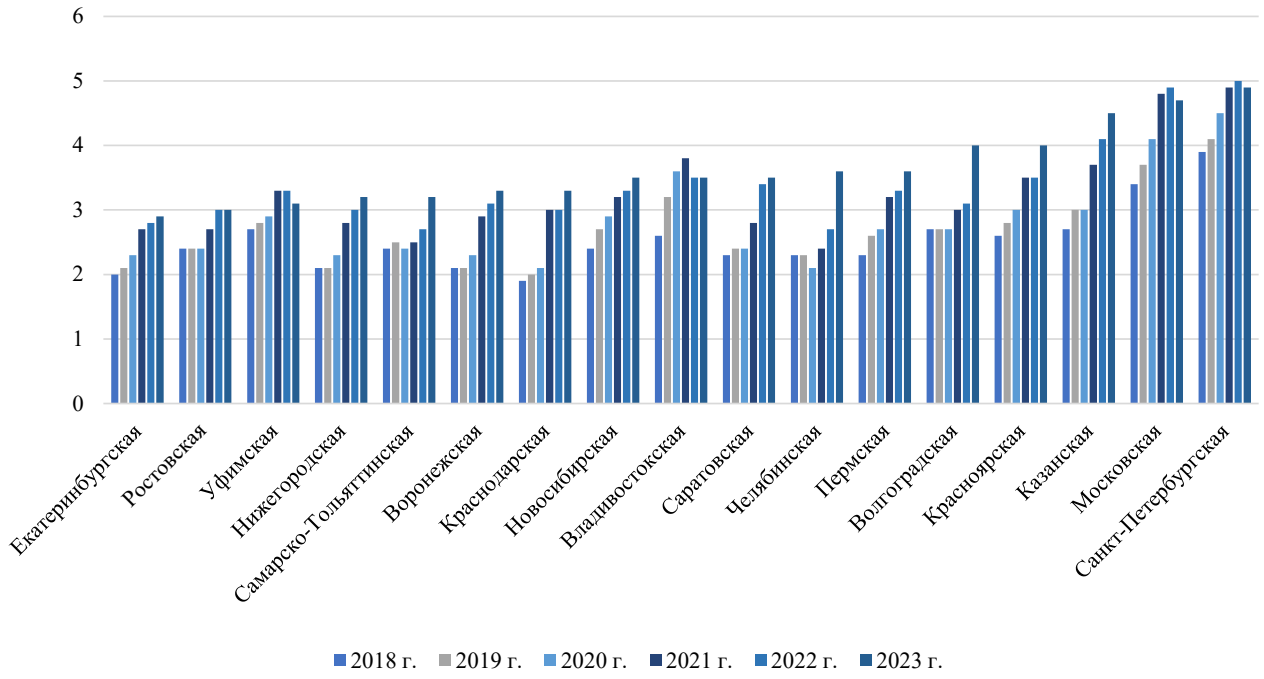

Рис. 3. Динамика коэффициента доступности жилья в крупнейших агломерациях России в 2018–2023 гг.

Fig. 3. Housing affordability coefficient in the largest agglomerations of the Russian Federation in 2018–2023

представленным на рисунке 4, можем заключить, что в обследуемых агломерациях намечена негативная тенденция роста коэффициента доступности жилья, т. е. возможность приобретения недвижимости снижается.

В 2019–2020 гг. снижение доступности жилья наблюдалось в отдельных агломерациях, в 2021 г. доступность жилья снизилась во всех обследуемых агломерациях. В 2022 г. тренд снижения доступности жилья в агломерациях сохранился, но во Владивостокской агломерации доступность жилья увеличилась, в Краснодарской, Красноярской и Уфимской агломерациях значение КДЖ осталось на уровне 2021 г. Подчеркнем, что в 2023 г. наблюдается рост доступности жилья в Московской, Санкт-Петербургской и Уфимской агломерациях.

Согласно классификации КДЖ жилье доступно за весь анализируемый период только в двух агломерациях: Екатеринбургская и Ростовская. Приобретение жилья серьезно осложнено в Казанской, Московской и Санкт-Петербургской агломерациях.

ВЫВОДЫ

Агломерационные процессы в пространственной экономике РФ высоко дифференцированы. Миграционный приток населения в Московскую область значительно выше, чем в город Москву, т. е. высокая стоимость жизни (цены на недвижимость, аренду квартир и офисов, технических помещений) способствовала увеличению интенсивности агломерационных процессов в Московской области.

Управление положительными агломерационными эффектами и снижение отрицательных последствий требует совместных усилий государства, местных органов власти и хозяйствующих субъектов. В целом выявленные возможности агломерационных процессов – это важнейшие, четко сформулированные цели, которые служат основой для разработки стратегии, руководством при ее реализации и оценки критериев эффективности.

Целесообразно активное использование инструментов градостроительного планирования для привлечения инвестиций и получения дополнительных доходов местных бюджетов. Важной задачей

в системе стратегического управления агломерационными процессами является развитие интермодальных транспортных систем, связывающих «ядро» и пригородную территорию, а также основанных на принципах «от двери до двери» и «точно в срок». Важно сформировать удобную для пассажиров организацию взаимодействия транспортных цепочек на всем маршруте движения, обеспечить повышенную скорость общественного транспорта, регулярность, безопасность и бесперебойность движения.

Необходимо стимулирование межмуниципального сотрудничества для снижения барьеров и повышения качества жизни населения. Например, создание межрайонного индустриального парка, кластеров, организация совместных межмуниципальных мероприятий. Межмуниципальное сотрудничество в управленческой сфере может заключаться в обмене правовой информацией, в осуществлении совместного мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований.

Проведенное исследование дополняет цикл работ в области управления агломерационными процессами. Полученные результаты обладают практической ценностью, могут быть использованы для разработки стратегий городских агломераций и регионов, а также при разработке социально-экономических региональных программ.

ЛИТЕРАТУРА

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

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

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

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

Квинт В. Л., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435

Коломак Е. А. Неравномерное пространственное развитие в России: объяснение новой экономической географии // Вопросы экономики. 2013. № 2. С. 132–150. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-2-132-150

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

Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. 520 с.

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

Растворцева С. Н. Управление развитием процессов концентрации экономической активности в регионе: подходы новой экономической географии. М.: Экон-информ, 2013. 131 с.

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

Суворова А. В., Котлярова С. Н. Особенности концентрации населения и жилья в регионах Уральского федерального округа // Муниципалитет: экономика и управление. 2023. № 4. С. 33–41. https://doi.org/10.22394/2304-3385-2023-4-33-41

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

Atkinson A. B. On the measurement of inequality // Journal of Economic Theory. 1970. Vol. 2. P. 244–263.

Copus A. K. From core-periphery to polycentric development: concepts of spatial and Aspatial peripherality // European planning studies. 2001. Vol. 9(4). P. 539–552. https://doi.org/10.1080/713666491

Eder J. Peripheralization and knowledge bases in Austria: towards a new regional typology // European planning studies. 2019. Vol. 27(1). P. 42–67.

Fujita M., Ogawa H. Multiple equilibria and structural transition of nonmonocentric urban configuration // Regional Science and Urban Economics. 1982. Vol. 12. № 2. P. 161–196.

Krugman P. Increasing returns and economic geography // Journal of Political Economy. 1991. Vol. 99. № 3. P. 483–499. https://doi.org/10.1086/261763

Krugman P., Venables A. J. Integration, Specialization, and Adjustment // European Economic Review. 1996. Vol. 40. № 3-5. P. 959–967.

Strange W. C. Agglomeration research in the age of disaggregation // Canadian Journal of Economics. 2009. Vol. 42. № 1. P. 1–27.

REFERENCES

Atkinson AB. On the measurement of inequality. Journal of Economic Theory. 1970;2:244–263.

Copus AK. From core-periphery to polycentric development: concepts of spatial and Aspatial peripherality. European planning studies. 2001;9(4):539–552. https://doi.org/10.1080/713666491

Eder J. Peripheralization and knowledge bases in Austria: towards a new regional typology. European planning studies. 2019;27(1):42–67.

Fujita M, Ogawa H. Multiple equilibria and structural transition of nonmonocentric urban configuration. Regional Science and Urban Economics. 1982;12(2):161–196.

Granberg AG. Strategiya territorialnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossii: ot idei k realizatsii [Strategy of territorial socio-economic development of Russia: from idea to implementation]. Voprosy Ekonomiki. 2001;9:9–15. (In Russ.)

Khvorostyanaya AS. Strategic brand transformation in consumer goods industry and fashion. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(1):86–96. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-86-96

Kolomak E. Uneven spatial development in Russia: explanations of new economic geography. Voprosy Ekonomiki. 2013;(2):132–150. (In Russ.) https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-2-132-150

Krugman P. Increasing returns and economic geography. Journal of Political Economy. 1991;99(3):483–499. https://doi.org/10.1086/261763

Krugman P, Venables AJ. Integration, Specialization, and Adjustment. European Economic Review. 1996;40(3-5):959–967.

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL, Seredyuk IV. Strategic assessment of the compliance of open diffuse agglomerations with global, national and regional trends (Kemerovo region – Kuzbass agglomerations case study). Russian Journal of Industrial Economics. 2025;18(1):7–23. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435

Lavrikova YuG. Strategic priorities of spatial development of regions in network economy. Journal of Applied Economic Research. 2008;5:37–49. (In Russ.)

Lopatnikov LI. Ekonomiko-matematicheskiy slovar: slovar sovremennoy ekonomicheskoy nauki [Economic and mathematical dictionary of modern economic science]. Moscow: Delo; 2003. 520 p. (In Russ.)

Novikova IV. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics. Social and labor research. 2021;45(4):150–160. (In Russ.) https://doi.org/10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160

Rastvortseva SN. Upravleniye razvitiyem protsessov kontsentratsii ekonomicheskoy aktivnosti v regione: podkhody novoy ekonomicheskoy geografii [Managing the development of processes of concentration of economic activity in the region: Approaches to new economic geography]. Moscow: Ekon-inform; 2013. 131 p. (In Russ.)

Sasaev NI. Analysis of the strategic approach to industrial development in Russia. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(3):348–362. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362

Strange WC. Agglomeration research in the age of disaggregation. Canadian Journal of Economics. 2009;42(1):1–27.

Suvorova AV, Kotlyarova SN. Specific features of population and housing concentration in the regions of the Ural Federal District. Municipality: Economics and Management. 2023;4:33–41. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/2304-3385-2023-4-33-41

Zhikharevich BS. Strategicheskoe planirovanie ehkonomicheskogo razvitiya: 35 let kanadskogo opyta [Strategic economic development planning: 35 Years of Canadian experience]. St. Petersburg: Leont′evskiy tsentr; 2004. 288 p. (In Russ.)

Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategic instruments for the growth of the industrial sector of the economy in the conditions of the sixth big Kondratiev cycle. Russian Journal of Industrial Economics. 2023; 16(3):253–262. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262

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

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

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

Мельников Вадим Вячеславович, соискатель кафедры прикладной экономики и экономической безопасности, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; melnikov@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0009-2562-944X

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

CONFLICT OF INTERESTS: The authors declared no potential conflict of interests with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Inna V. Manaeva, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of World Economy, Belgorod State National Research University; in.manaeva@yandex.ru; https://orcid.org/0000-0002-4517-7032

Vadim V. Melnikov, Researcher at the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State National Research University; melnikov@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0009-2562-944X

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

Оригинальная статья
УДК 005.334

Стратегические факторы экономических кризисов и их особенности в чрезвычайные периоды на уровне стран и регионов

И. Н. Албин
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
igoralbin@mail.ru; https://orcid.org/0009-0002-3967-1154

Аннотация: В статье анализируется влияние экономических кризисов XX–XXI веков на стратегические возможности стран и регионов. Изложены результаты ретроспективного анализа экономических кризисов в России и методические подходы к управлению региональной экономикой в чрезвычайные периоды. Предметом исследования стали экономические кризисы, их последствия и стратегические возможности для национальных экономик, государственное управление в условиях чрезвычайных периодов. Целью работы является исследование двойственной природы экономических кризисов (как угроза и как источник возможностей), выявление закономерности их влияния на развитие стран и регионов, разработка методических подходов к управлению экономикой в чрезвычайных периодах. Приоритетными задачами определены: анализ ключевых экономических кризисов XX–XXI веков и их влияния на мировую и национальные экономики; ретроспективная оценка кризисов в России и их роли в трансформации экономики страны; определение ключевых направлений государственного регулирования региональной экономики в условиях кризиса. Сделан вывод о том, что экономические кризисы, несмотря на краткосрочные негативные последствия, в долгосрочной перспективе служат катализаторами структурных изменений, технологического развития и институциональных преобразований. Успешное преодоление кризисов зависит от способности государств адаптироваться, проводить реформы и использовать кризис как возможность экономического роста. В России кризисы исторически стимулировали модернизацию, а в современных условиях требуют усиления гибкости государственной экономической стратегии, диверсификации и достижения технологического суверенитета и стратегического лидерства. Эффективное управление в кризисные периоды предполагает комплекс мер и мероприятий, включая антикризисное регулирование, поддержку бизнеса, социальную защиту и стратегическое планирование.

Ключевые слова: региональная экономика, экономический кризис, чрезвычайный период, стратегические возможности, государственное управление

Цитирование: Албин И. Н. Стратегические факторы экономических кризисов и их особенности в чрезвычайные периоды на уровне стран и регионов // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 144–165. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

Поступила в редакцию 01.03.2025. Прошла рецензирование 24.03.2025. Принята к печати 01.04.2025.

© 2025. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

original article

National and Urban Economic Crises: Strategic Factors and Features in Emergency Periods

Igor N. Albin
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
igoralbin@mail.ru; https://orcid.org/0009-0002-3967-1154

Abstract: An economic crisis is both a threat and a source of opportunity. The article analyzes the impact of the economic crises of the XX–XXI centuries on the strategic capabilities of countries and regions. The author performed a retrospective analysis of economic crises in Russia to study their management on the regional level, consequences, and strategic opportunities for national economies. The research objective was to identify the patterns of their impact on the national and regional development, as well as to propose methodological approaches to managing the economy in crisis conditions. The analysis of the major economic crises of the XX–XXI centuries and their impact on global and national economies served as a background for a retrospective assessment of the crises in Russia and their role in the strategic transformation of the national economy. It revealed the key areas of state regulation of the regional economy during crisis. Despite their short-term negative consequences, economic crises catalyze structural changes, technological development, and institutional transformations in the long run. Successful crisis management depends on the ability of the authorities to adapt, implement reforms, and use the growth potential. In Russia, crises have always stimulated modernization. In modern conditions, they require flexible economic strategies, diversification, technological independence, and strategic leadership. Effective crisis management involves a range of measures and activities, including crisis administration, business support, social protection, and strategic planning.
Keywords: regional economy, economic crisis, emergency period, strategic opportunities, public administration

Citation: Albin IN. National and Urban Economic Crises: Strategic Factors and Features in Emergency Periods. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):144–165. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-144-165

Received 1 March 2025. Reviewed 24 March 2025. Accepted 1 April 2025.

国家与区域层面紧急时期经济危机的战略因素及特征

阿尔宾·伊戈尔·尼古拉耶维奇
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
igoralbin@mail.ru; https://orcid.org/0009-0002-3967-1154

摘要：文章分析了二十至二十一世纪经济危机对国家和区域战略机遇的影响。给出了对俄罗斯经济危机的回顾性分析结果以及在紧急时期管理区域经济的方法论途径。研究的主题是经济危机、其后果以及紧急时期国民经济和公共管理的战略机遇。这项工作的目的是研究经济危机的双重性质（既是威胁，也是机遇），确定经济危机对国家和区域发展影响的规律性，制定紧急时期经济管理的方法论途径。优先任务确定如下：分析二十至二十一世纪的主要经济危机及其对全球和国家经济的影响；回顾性评估俄罗斯的危机及其在国家经济转型中的作用；确定危机条件下国家调节区域经济的关键领域。结论是，尽管经济危机会带来短期的负面影响，但从长远来看，它是结构变革、技术发展和体制转型的催化剂。能否成功克服危机取决于国家是否有能力适应危机、进行改革并将危机作为经济增长的契机。在俄罗斯，危机历来是现代化的刺激因

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

素，而在当今条件下，它们要求国家经济战略具有更大的灵活性、多样性，实现技术主权和战略领导地位。危机时期的有效管理涉及一系列措施和举动，包括危机管理、企业支持、社会保护和战略规划。
关键词：区域经济、经济危机、紧急时期、战略机遇、公共管理

编辑部于 2025 年 3 月 1 日收到稿件，2025 年 3 月 24 日完成审稿，2025 年 4 月 1 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

История мировой экономики XX–XXI веков представляет собой череду масштабных потрясений, каждое из которых не только подвергало испытанию устойчивость национальных хозяйственных систем, но и становилось точкой бифуркации, открывающей новые траектории развития. Экономические кризисы, вопреки своей разрушительной природе, неизменно выступали мощными драйверами структурных изменений, заставляя государства пересматривать стратегии развития, внедрять инновации и искать альтернативные пути роста. В этом контексте кризисные периоды можно рассматривать не только как периоды спада и нестабильности, но и как уникальные «окна возможностей», через которые страны, обладающие достаточной гибкостью и дальновидностью, выходили на новые уровни экономического и технологического лидерства. Так, XX в. начался с тяжелейшего испытания – Великой депрессии (1929–1939 гг.), которая не просто обрушила финансовые рынки, но и радикально изменила роль государства в экономике, приведя к созданию системы социального обеспечения и международных финансовых институтов. Послевоенный кризис (1945–1948 гг.) и последовавший за ним план Маршалла заложили основы европейской интеграции, а кризис Бреттон-Вудской системы (1971 г.) и нефтяные шоки 1970-х ускорили переход к новым энергетическим и финансовым моделям. Конец столетия ознаменовался чередой региональных кризисных периодов – от латиноамериканского долгового (1982 г.) до азиатского финансового (1997 г.), каждый из которых вынуждал страны перестраивать свои экономики, укреплять регуляторную стратегию и искать новые ниши в глобальном разделении труда.

В XXI в. кризисы приобрели еще более системный и долгосрочный характер, выявив взаимосвязь финансовых, технологических и геополитических факторов. Крах доткомов (2000 г.) стал прологом к цифровой революции, мировой финансовый кризис (2007–2009 гг.) привел к ужесточению банковского регулирования, а европейский долговой кризис (2010–2012 гг.) ускорил фискальную интеграцию в ЕС. Пандемия COVID-19 (2020–2023 гг.) и последовавшие за ней энергетический и инфляционный кризисы не только изменили глобальные цепочки поставок, но и дали импульс к переосмыслению экономических моделей – от цифровизации до «зеленого» перехода.

При этом ключевой закономерностью остается дифференциация последствий кризисов для разных стран: одни, используя кризис как импульс для реформ, усиливают свои позиции (Китай после 2008 г., Вьетнам в постпандемийный период), другие, цепляясь за устаревшие модели, теряют конкурентные преимущества. Россия, пережившая за последние сто лет множество трансформаций – от кризиса военного коммунизма (1918–1921 гг.) до современных санкционных вызовов (2022 г. – н/время), – демонстрирует, что даже в условиях жестких ограничений возможно формирование новых стратегических ориентиров, будь то импортозамещение, технологический суверенитет или переориентация на альтернативные рынки.

Цель данного исследования – проанализировать, как экономические кризисы XX–XXI веков создавали стратегические возможности для стран мира, и на основе ретроспективного анализа российского опыта выявить механизмы управления региональной экономикой в чрезвычайных условиях. В фокусе научного и исследовательского внимания четыре ключевых аспекта: первый – глобальный контекст кризисов, изменивших архитектуру мировой экономики и расстановку сил; второй – опыт

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

России, позволяющий определить уроки, которые можно извлечь из прошлых кризисов для текущей стратегии развития; третий – методология стратегирования антикризисного управления, ориентирующая на поиск инструментов, позволяющих минимизировать риски и максимизировать возможности на разных этапах кризиса; четвертый – стратегические направления и ориентиры, а также практические аспекты потенциальных выгод.

Доказано, что кризисы – это не просто угрозы, а «испытательные полигоны» для экономик, где проверяется качество институтов, адаптивность государств и готовность бизнеса к инновациям[1]. Страны, способные превращать вызовы в точки роста, не только преодолевают кризисы с меньшими потерями, но и формируют долгосрочные конкурентные преимущества в посткризисном мире.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В научном исследовании применяется комплексный междисциплинарный подход, сочетающий методы экономического и стратегического анализа, исторической ретроспективы и государственного управления.

Источниками данных выступили экономическая статистика и аналитические отчеты, позволившие проанализировать динамику макроэкономических показателей в периоды кризисов, монографические исследования последствий ключевых кризисов XX–XXI вв., научные публикации по проблемам региональной экономики, антикризисного управления и стратегического развития, а также нормативно-правовые акты, используемые при оценке мер государственного регулирования в кризисные периоды.

Методы исследования – сравнительно-исторический и стратегический анализ закономерностей влияния кризисов на экономику разных стран и регионов, макроэкономическое моделирование и оценка последствий экономических кризисов, кейс-стади конкретных кризисов и их последствий, институциональный анализ роли государственных и международных институтов в преодолении кризисов, сценарное прогнозирование возможных стратегий адаптации региональных и национальных экономик к кризисным условиям.

Теоретико-методологическую основу образуют труды В. Л. Квинта[2,3,4,5,6], И. В. Новиковой[7,8], Н. И. Сасаева[9,10] и ряда иных ученых[11,12] научной школы общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта[13], а также теория кризисов и циклов для понимания долгосрочных экономических тенденций, концепция «созидательного разрушения» при анализе кризисов и стимулирования инноваций, структурных изменений, теория стратегического государственного управления при разработке антикризисных мер

[1] Герасимов В. Д. Экономические кризисы и их особенности после Второй мировой войны. М.: Высшая школа, 1974. 102 с.

[2] Квинт В. Л. К формированию стратегии как науки (развитие международной научной школы стратегирования) // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции. Том XVII. Книга I. Кузбасский Университариум стратега. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2025. С. 37–42.

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

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

[5] Квинт В. Л. О необходимости стратегирования предотвращения чрезвычайных периодов и входа в новую постчрезвычайную нормальность // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. Том XII. Московский университариум стратега. М.: Издательство Московского университета, 2024. С. 45–48.

[6] Квинт В. Л. Стратегия развития стратегии // Журнал Бюджет. 2022. Т. 230. № 2. С. 44–46.

[7] Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

[8] Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 112 с.

[9] Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с.

[10] Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349

[11] Гринев С. А. Феномен чрезвычайности в социально-экономическом и стратегическом аспектах // Управленческое консультирование. 2023. № 7(175). С. 109–120. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-109-120

[12] Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

[13] Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

и долгосрочных стратегий, теория устойчивого развития применительно к управлению регионами (территориями) в условиях кризисных периодов.

Используемые методы позволили систематизировать опыт прошлых кризисов и выявить эффективные стратегии их преодоления, прогнозировать возможные сценарии развития экономики в условиях новых вызовов, разработать рекомендации для государственных органов и бизнеса по управлению рисками и использованию кризисных возможностей.

Сочетание результатов эмпирического анализа, изучения теоретических моделей и практических кейсов обеспечило комплексное понимание роли кризисов в экономическом развитии, а также формирование научных основ для выработки эффективных антикризисных стратегий.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегические возможности стран мира как следствие экономических кризисов XX–XXI вв.

За последние 100 лет мир пережил ряд экономических кризисов, каждый из которых оказывал значительное влияние на глобальную экономику, экономику регионов и отдельных стран. Каждый из них сопровождался не только трудностями, но и появлением новых стратегических возможностей для экономического роста и роста национальных экономик, инноваций и укрепления мировой экономики в целом. Подтверждением данной гипотезы являются следующие.

– Великая и продолжительная экономическая депрессия (1929–1939 гг.), начавшаяся с краха фондового рынка в октябре 1929 г. и продолжающаяся до начала Второй мировой войны (1939 г.), структурной перестройки экономики. Произошедшие массовое банкротство банков, компаний и снижение потребительского спроса, рост безработицы в США до 25 % и более (в отдельных регионах), а также сокращение до 15 % мировой экономики востребовали усиление роли государства (государственного регулирования) в экономике, создание системы социального обеспечения, установление международных финансовых институтов (Международный валютный фонд, Всемирный банк и др.)[14].
– Послевоенный экономический кризис (1945–1948 гг.), вызванный разрушениями Второй мировой войны, переходом на мирное производство и массовой демобилизацией. Инфляция, дефицит товаров и продовольствия, сокращение промышленного производства востребовал разработку и реализацию стратегии – плана Маршалла в Европе, который способствовал восстановлению экономики Западной Европы, интеграции европейских рынков и создания предпосылок для будущего Европейского Союза[15].
– Кризис Бреттон-Вудской системы (1971 г.), связанный с тем, что США прекратили обмен долларов на золото. Решение привело к свободному курсу валют и волатильности на финансовых рынках. Более того, переход к плавающему валютному курсу позволил национальным экономикам более гибко реагировать на изменения в мировой экономике[16].
– Нефтяной кризис (октябрь 1973 г. – начало 1974 г.), вызванный арабо-израильской войной 1973 года, которая привела к эмбарго на нефть со стороны стран-членов ОПЕК против стран, поддерживавших Израиль, включая США и некоторые европейские страны. Решение вызвало резкий рост цен на нефть, что привело к стагфляции – сочетанию высокой инфляции и низкого экономического роста. Однако это стимулировало развитие альтернативных источников энергии, повышение эффективности использования энергии, изменения в политике энергообеспечения и диверсификацию поставок нефти[17].
– Латиноамериканский долговой кризис (1982 г. – начало 1990-х гг.). В Мексике, Бразилии, Аргентине и иных развивающихся странах Латинской

[14] Гэлбрейт Дж. К. Великий крах 1929 года / пер. с англ. С. Э. Борич. Минск: Попурри, 2009. 256 с.
[15] Герасимов В. Д. Экономические кризисы и их особенности…
[16] Эйхенгрина Б. Глобальные дисбалансы и уроки Бреттон-Вудса. М.: Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, 2017. 200 с.
[17] Скороходова О. Н. США и Западная Европа в условиях нефтяного кризиса 1973–1974 годов // Новая и новейшая история. 2013. № 1. С. 37–53.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

Америки резко увеличилась долговая нагрузка, выросли процентные ставки и снижены цены на сырье. Резкий рост государственного долга привел к их неспособности обслуживать свои долги, что вызвало не столько финансовый и экономический кризис в регионе, сколько переход на более устойчивые экономические модели, внедрение структурных реформ и программы стабилизации, либерализацию национальных экономик и их интеграцию в мировую экономику, реструктуризацию долгов через Парижский клуб и увеличение роли международных финансовых организаций в урегулировании долговых кризисов[18].

– Чёрный понедельник (19 октября 1987 г.), связанный с крупнейшим однодневным падением фондового рынка в истории, когда индексы Dow Jones и S&P 500 упали более чем на 20 %. Причинами послужили автоматизированная торговля, рыночная паника и макроэкономические дисбалансы, но произошло улучшение механизмов регулирования фондовых рынков, внедрения автоматизированных систем торгового контроля и риск-менеджмента[19].
– Финансовый кризис азиатских рынков (июль 1997 г. – 1998 г.), начавшийся в Таиланде с девальвации тайского бата и стремительно распространившийся на другие страны Азии, включая Южную Корею, Индонезию и Малайзию. Он вызвал значительные девальвации валют, банковские кризисы и падение фондовых рынков, но усилил финансовое регулирование, ускорил развитие регионального экономического сотрудничества, инициировал пересмотр валютной и макроэкономической политики, а также рост международных резервов[20,21].
– Кризис на рынке акций интернет-компаний, т. е. доткомов (март 2000 г. – 2002 г.). Пузырь, вызванный чрезмерными инвестициями в интернет-компании с необоснованно высокими оценками, лопнул в 2000 г., что привело к резкому падению фондовых рынков, однако стимулировал пересмотр моделей инвестирования в технологические стартапы, развитие новых технологических компаний, возникновение новых рынков и цифровой экономики[22].
– Мировой финансовый кризис (июль 2007 г. – июнь 2009 г.), начавшийся на рынке ипотечного кредитования в США, переросший в глобальный финансовый кризис и вызвавший банкротство крупных финансовых институтов (Lehman Brothers и др.), резкий спад экономической активности и массовую безработицу. Это инициировало создание более жестких регуляторных стандартов для банков, укрепление глобального финансового регулирования, повышение устойчивости финансовой системы, усиление роли центральных банков[23].
– Европейский долговой кризис или кризис суверенного долга (2010–2012 гг.) в некоторых странах еврозоны, включая Грецию, Португалию, Ирландию и Испанию, вызванный чрезмерной задолженностью и бюджетными дефицитами, что поставило под угрозу стабильность евро. При этом указало на необходимость укрепления фискальной интеграции в Европе, создание Европейского механизма стабильности, проведение структурных реформ в странах-должниках, повышение финансовой дисциплины в еврозоне[24].
– Кризис на развивающихся рынках (2014–2016 гг.). Снижение цен на сырьевые товары и замедление роста в Китае привели к оттоку капитала с раз-

[18] Долговой кризис на латиноамериканской периферии мирового капитализма (особенности, тенденции, методика исследования) / отв. ред. В. М. Давыдов, В. Н. Лунин. М.: Институт Латинской Америки (ИЛА), 1989. 191 с.
[19] Metz T. Black Monday: The Catastrophe of October 19, 1987… and Beyond. William Morrow & Company, 1989. 264 p.
[20] Потапов М. А. Уроки азиатского финансового кризиса 1997–1998 гг. для экономик стран АТР // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-1(69-1). С. 1055–1057.
[21] Omid P. Panahi The Asian Financial Crisis of 1997–1998 Revisited: Causes, Recovery, and the Path Going Forward. Reno, University of Nevada, 2016. 7 p. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3147.1768
[22] Боннер У., Уиггин Э. Судный день американских финансов. Мягкая депрессия XXI века / пер с англ. Б. С. Пинскера; под ред. Ю. В. Кузнецова. Челябинск: Социум, 2005. 402 с.
[23] Льюис М. Игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы. М.: Альпина Паблишер, 2019. 280 с.
[24] Долговой кризис в ЕС и перспективы евро, Москва, 19 октября 2011 года / под ред. А. И. Бажана (отв. ред.), А. А. Масленникова. М.: Институт Европы Российской академии наук, 2012. 89 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

вивающихся рынков, что вызвало девальвацию валют и кризис ликвидности в ряде стран (Россия, Бразилия и др.). В связи с этим стали востребованы диверсификация национальных экономик развивающихся стран, усиление регионального экономического сотрудничества, инвестиции в инфраструктуру и человеческий капитал[25].

– Кризис, вызванный пандемией COVID-19 (март 2020 г. – 2021 г.), инициировал глобальный экономический спад, связанный с введением локдаунов, ограничениями на передвижение, сокращением спроса и срывом глобальных цепочек поставок. Многие отрасли (туризм, авиация, розничная торговля и др.) экономики понесли значительные убытки. Эти обстоятельства ускорили цифровую трансформацию, развитие удаленной работы и онлайн-образования, рост инвестиций в биотехнологии и здравоохранение, развитие устойчивых моделей бизнеса, переход на «зеленую» экономику[26].
– Энергетический кризис (2021–2023 гг.), вызванный резким ростом цен на энергоресурсы (нефть, газ, уголь) вследствие постпандемического восстановления спроса, проблем с поставками и геополитической напряженности. Он активизировал переход на возобновляемые источники энергии, диверсификацию энергоснабжения, усиление энергоэффективности, рост инвестиций в технологии хранения энергии[27].
– Инфляционный кризис (2022–2023 гг.). Произошедший всплеск глобальной инфляции из-за роста цен на энергоносители, перебоев в цепочках поставок, увеличения расходов после пандемии открыл новые возможности, такие как стимулирование инноваций в области сдерживания инфляции, повышение роли центральных банков в управлении инфляцией, инвестиции в устойчивое производство и локальные цепочки поставок[28].
– Банковский кризис 2023 г., инициированный крахом ряда крупных банков из-за сочетания высоких процентных ставок и управленческих ошибок, что привело к панике на финансовых рынках и обеспокоенности по поводу стабильности банковской системы. Его следствием стало внедрение более строгих правил управления рисками, усиление надзора за финансовыми учреждениями, расширение инноваций в банковском секторе, включая цифровые банки и устойчивые модели бизнеса[29].

Так, экономические кризисы, будучи катастрофическими в краткосрочной перспективе, в долгосрочном плане становятся мощными драйверами трансформации мировой системы. Они обнажают структурные слабости, ускоряют смену технологических укладов, перераспределяют ресурсы и создают новые центры силы. В стратегическом плане кризисы – это «окна возможностей» для одних стран и ловушки зависимости для других. Кризисы – тест на жизнеспособность и конкурентоспособность стран.

Победители – те страны, которые используют кризисы для перестройки своих национальных экономик, инвестируют в технологии и сохраняют гибкую внешнюю политику. Проигравшие – те страны, которые цепляются за старые модели, зависят от внешних сил или не могут провести реформы национального хозяйства и экономики. Новые игроки – страны, которые смогли занять ниши в новой системе рынков (ОАЭ в финансах, Вьетнам в производстве и т. п.).

Стратегический императив XXI века – не избегать кризисов, а использовать их для перезагрузки и усиления позиций страны в структуре мировой экономики. Кризисы разрушают устаревшие экономические модели, освобождая ресурсы

[25] Хазин М. Л. Черный лебедь мирового кризиса. М.: Пальмира, 2018. 480 с.
[26] Костин К. Б., Хомченко Е. А. Влияние пандемии COVID-19 на мировую экономику // Экономические отношения. 2020. Т. 10. № 4. С. 961–980. https://doi.org/10.18334/eo.10.4.111372
[27] Современный энергетический кризис: экономические, технологические и экологические риски / под ред. С. В. Жукова. М.: ИМЭМО РАН, 2022. 147 с.
[28] Сопина Н. В., Трунин В. И. Анализ влияния инфляционных процессов на развитие мирового экономического кризиса // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 3. С. 801–816. https://doi.org/10.18334/ce.17.3.117403
[29] Ларионова М. А. Банковские кризисы: причины и способы преодоления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 6. С. 40–43. https://doi.org/10.37882/2223-2974.2023.06.36

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

для новых технологий и институтов. Страны, способные к инновационной адаптации, усиливаются, а те, которые «цепляются» за старые модели – проигрывают. Кризисы ускоряют сдвиг в ранее лидирующих позициях ведущих, т. е. экономически развитых стран, таким образом, проверяют устойчивость великих держав. Те, которые не смогли реформироваться, теряют позиции стратегического и технологического лидера. Кризисные периоды выявляют и качество институтов. Если слабые институты ведут к хаосу, то сильные позволяют провести контролируемую государством социальную трансформацию. При этом нередки случаи, когда попытки правительства сохранить статус-кво усугубляли экономические и иные проблемы («институциональные ловушки»). Более того, только гибкость государственного управления и способность государственных органов к реформам определяют стратегический успех в посткризисном мире. В условиях кризисов страны разрабатывают и реализуют различные стратегии:

– стратегию лидеров в финансовой сфере, достижении технологического суверенитета, контроле над традиционными и инновационными ресурсами (США, Китай, ЕС);
– стратегию догоняющих относительно использования кризисов для привлечения инвестиций, мультивекторности, развития нишевых рынков (Индия, Турция, Вьетнам, Бразилия);
– стратегию аутсайдеров в контексте ресурсной зависимости, долговой ловушки, поиска покровителей (страны Африки, Латинской Америки, слабые экономики ЕС).

Важно понимать, что в перспективе трендами будущих стратегий становятся деглобализация и регионализация, усиливающаяся и ускоряющаяся гонка технологий (искусственный интеллект, квантовые вычисления, биотех), демография и миграция, т. е. «стареющие» (Европа, Китай) и «молодые» (Африка, Индия) страны, а также климат и ресурсы, борьба за воду и редкоземельные металлы.

Таким образом, экономические кризисы – неизбежная часть стратегического развития, но их исход определяется не масштабом потрясений, а способностью стран превращать угрозы в точки роста. В XXI веке ключевым становится не избегание кризисов, а стратегическое использование их для перезагрузки национальных экономик. Главным уроком всех рассмотренных кризисов является то, что все они были «окнами стратегических возможностей». Страны, придерживающиеся консервативных моделей, утратили свою конкурентоспособность в мировой экономике, а страны, обладающие способностью к гибким реформам и инновациям, только повысили или усилили свои позиции. При этом их стратегический успех был обусловлен как качеством институтов, адаптивностью государственного управления, так и эффективностью инвестиций в технологии.

Ретроспективный анализ экономических кризисов и их возможностей для развития национальной экономики России

В России экономические кризисы XX в. были вызваны как внутренними, так и внешними факторами. Каждый из них представлял собой серьезный вызов, но и открывал стратегические возможности для новых реформ, модернизации и адаптации национальной экономики к новым условиям. Доказательствами являются следующие.

– Кризис военного коммунизма (1918–1921 гг.). В условиях Гражданской войны и интервенции была введена политика военного коммунизма, включающая национализацию промышленности, продразверстку и запрет частной торговли, что привело к резкому падению производства, гиперинфляции и проблемам в обеспечении населения продуктами питания, а впоследствии к введению в 1921 г. новой экономической политики, разрешившей частную торговлю и децентрализовавшей экономику, а также к укреплению государственной власти и созданию основ для индустриализации страны[30].
– Кризис новой экономической политики и коллективизации (1928–1932 гг.). Начало массовой коллективизации сельского хозяйства и инду-

[30] Malle S. The war communism economic organization, 1918–1921 / Ph. D. dissertation. Berkeley: University of California, 1979. 717 p.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

стриализации вызвало разрушение крестьянского хозяйства, резкое снижение сельскохозяйственного производства и продовольственный дефицит (1932–1933 гг.). При этом запустило маховик промышленного развития и создания мощной индустриальной базы в СССР, формирование централизованной командной экономики[31].

– Послевоенный кризис и восстановление экономики (1945–1950 гг.). Разрушения, причиненные Второй мировой войной, привели к упадку промышленного и сельскохозяйственного производства, дефициту товаров и снижению уровня жизни населения. При этом ранее созданное государственное управление обеспечило быстрое восстановление национальной экономики за счет мобилизации ресурсов и централизованного планирования, в т. ч. достижения лидерства в приоритетных отраслях (начало создания атомной и космической промышленности и т. п.)[32,33].

– Кризис командной экономики и экономические реформы (1953–1964 гг.), обусловленные экономической стагнацией, вызванной недостатками централизованного планирования, особенно в сельском хозяйстве неудачные реформы Н. С. Хрущева (реформа государственного управления экономикой через совнархозы и «кукурузная кампания»), которые не привели к ожидаемому экономическому росту. Это положило начало дискуссий о необходимости экономических реформ, развития научно-технического прогресса и космических исследований[34].

– Экономический застой (1965–1985 гг.), характеризуемый долгим периодом экономической стагнации, вызванный неэффективностью плановой экономики, падением производительности труда и технологическим отставанием. Следствием его стала подготовка к радикальным экономическим и управленческим реформам в конце 1980-х гг., а также осознание необходимости рыночных преобразований[35].

– Перестройка и экономический кризис (1985–1991 гг.). Попытка реформирования отечественной экономики через введение элементов рыночной экономики (гласность, кооперативы, свободные цены), что привело к росту дефицита, гиперинфляции, и в конечном итоге – к разрушению государственности СССР. При этом были созданы условия перехода к рыночной экономике, осуществлению либерализации российской экономики, ее открытию для международной торговли и инвестиций[36].

– Постсоветский кризис 1991–1993 гг., обусловленный экономическим коллапсом после разрушения хозяйственных связей советской экономики. Гиперинфляция, резкое снижение промышленного производства, обострение социальной напряженности ускорили введение рыночных реформ, проведение приватизации, начало формирования новой правовой и институциональной базы[37].

– Финансовый кризис (август 1998 г. – конец 1998 г.), порожденный неспособностью правительства обслуживать внутренний долг и дефолтом по государственным обязательствам, привел к резкой девальвации и падению курса рубля. Банковский кризис, вызванный падением цен на нефть и неустойчивостью финансовой системы. Его следствием стала необходимость дальнейшей реализации экономических реформ и реструктуризации долговых обязательств, укрепления финансового сектора и банковской системы, повышения конкурентоспособности отечественных

[31] Россия XX век. Как ломали НЭП. 1928–1929. В 5 т. / редкол. изд.: В. П. Данилов (отв. ред.) [и др.]. Т. 5. Пленум ЦК ВКП(б) 10–17 ноября 1929 г. М.: Междунар. фонд «Демократия»: Материк, 2000. 702 с.

[32] Льюис М. Игра на понижение…

[33] Данилов А. А., Пыжиков А. В. Рождение сверхдержавы. СССР в первые послевоенные годы. М.: Концептуал, 2021. 380 с.

[34] Дрындин В. Л. Опыт реформирования советской экономики в 1953–1964 годы с использованием идеологических средств. Оренбург: Пресса, 2002. 246 с.

[35] Дроздов В. В. Экономические реформы в СССР (1953–1985). Взгляды зарубежных учёных. М.: ТЕИС, 1998. 138 с.

[36] Шмелев Н. П., Попов В. И. На переломе: экономическая перестройка в СССР. М.: АПН, 1989. 400 с.

[37] Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России (1991–1997) / под рук. Е. Т. Гайдара. М.: Институт Гайдара, 1998. 1114 с.

производителей за счет девальвации рубля и укрепления макроэкономической стабильности[38].

– Мировой финансовый кризис (2008–2009 гг.), повлиявший на экономику России, вызвал спад экономической активности, снижение цен на нефть, сокращение экспорта и притока капитала, серьёзные проблемы в банковский сфере. Тем не менее он инициировал повышение роли государства в национальной экономике, в т. ч. государственной поддержке ключевых отраслей, а также стимулировал внутренний спрос и импортозамещение[39].
– Финансовый (валютный) кризис (2014–2015 гг.), ухудшивший экономическую обстановку в стране из-за снижения цен на нефть и экономических санкций в отношении России. Это и девальвация рубля (подешевел более чем на 50 %), высокий уровень инфляции (на конец 2014 г. – 11,4 %), повышение ипотечных ставок (ноябрь 2014 г. – 9,5 %, февраль 2015 г. – 14,5 %), полный или частичный уход иностранных компаний с российского рынка, которые инициировали проблемы крупных российских и иностранных компаний, ведущих бизнес в России, сокращение бюджетных расходов (в среднем не менее чем на 10 %). При этом начала создаваться система стимулов для формирования национальной экономики России в новых геополитических условиях, в т. ч. стала развиваться государственная поддержка реального сектора экономики[40].
– Кризис (2015–2016 гг.), инициированный санкциями и падением цен на нефть, которые привели к девальвации рубля, инфляции и экономическому спаду. Однако расширили стратегические возможности развития импортозамещения и стимулирования отечественного производства, усиления экономической интеграции с азиатскими странами, повышение технологической автономии и независимости российской экономики[41].
– Экономический кризис (2020–2021 гг.), обусловленный пандемией COVID-19. Спад экономической активности из-за локдаунов, сокращение спроса на энергоносители, снижение доходов населения, рост безработицы ускорили цифровизацию и начали цифровую трансформацию экономики России, в т. ч. создали условия развития онлайн-торговли и услуг, усилили акцент на биотехнологиях и здравоохранении[42].
– Кризисное состояние (2022 г – н/время), вызванное усиливающимися международными санкциями против России и геополитическим обострением. Значительное сокращение внешнеэкономических связей, девальвация рубля, рост инфляции, проблемы с логистикой и импортом открыли новые горизонты национальной экономики в направлении углубления экономической интеграции со странами Азии и Ближнего Востока, интегрированного (ускоренного и усиленного) развития национального производства высокотехнологичной продукции, инвестирования в инновации и достижения технологической независимости и лидерства[43,44].

Таким образом, результаты ретроспективного анализа подтверждают двойственную природу экономических кризисов в России. Каждый из них был не только вызовом, но и катализатором изменений. Они делали актуальными слабые стороны существующих экономических моделей, но одновременно стимулировали экономические и управленческие реформы, модернизацию и адаптацию экономики к новым условиям.

[38] Кризис 1998 года и восстановление банковской системы / Л. Сычева [и др.]. М: Гендальф, 2001. 308 с.
[39] Мировой финансовый кризис и экономическая безопасность России: анализ, проблемы и перспективы / В. С. Аксенов [и др.]. М., 2010. 204 с.
[40] Миронов В. В. Российская девальвация 2014–2015 гг.: падение в пропасть или окно возможностей? // Вопросы экономики. 2015. № 12. С. 5–31. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-12-5-31
[41] Деревщикова Е. О. Финансовый кризис 2014–2015 гг.: последствия и перспективы для России // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. 2016. № 1-2. С. 25–28.
[42] Коронаэкономика: хроника экономических последствий пандемии 2020 года / под ред. А. С. Генкина, К. Г. Фрумкина. М.: Инвест-Форсайт, 2020. 308 с.
[43] Зимин П. А. Остановить кризис – 2022. М.: Ridero, 2020. 141 с.
[44] Лякин А. Н. Кризис 2022-...: потенциальные масштабы и ожидаемые следствия // Российский экономический журнал. 2022. № 3. С. 4–24. https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-3-4-24

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

Ретроспектива российских кризисов показывает, что страна не только преодолевала их, но и использовала объективно предоставляемые возможности для структурных изменений. Усиливающиеся вызовы (санкции, технологическая изоляция) вновь востребуют трансформации национальной экономики – вероятно, в сторону большей самодостаточности и новых международных альянсов. Так, стратегически ориентированными уроками для будущего развития национальной экономики все более становятся: первый – гибкость государственной экономической политики и государственного управления критически важны; второй – зависимость от сырья и внешней конъюнктуры делает национальную экономику страны уязвимой; третий – кризисы являются неизбежной частью экономического развития страны, но их последствия зависят от способности государственных органов управления и хозяйствующих субъектов крупного, среднего и малого бизнеса успешно адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям, условиям ограниченных ресурсов и высокого уровня неопределенности (риска).

Государственное стратегическое управление региональной экономикой в чрезвычайный период: стратегические направления и ориентиры

В чрезвычайные периоды экономических кризисов стратегические направления и ориентиры государственного управления региональной экономикой играют ключевую роль в стабилизации и восстановлении регионов. Они направлены на минимизацию ущерба, защиту населения и создание условий для последующего восстановления и экономического роста, роста региональной экономики.

Результаты анализа успешных отечественных и зарубежных практик стратегирования, т. е. разработки и реализации стратегий государственного управления региональной экономикой в чрезвычайный период, позволяют утверждать о необходимости институционализации системы стратегических направлений и ориентиров, интегрирующей в себе ряд мер.

1. Антикризисные меры и стабилизация региональной экономики[45]. В периоды кризисов, будь то экономические спады, внешние шоки или иные кризисные явления, региональные органы государственного управления обязаны оперативно реагировать, чтобы минимизировать негативные последствия и обеспечить устойчивое развитие.

Основная задача таких мер – защита бизнеса и населения, поддержка финансовой стабильности и создание условий для восстановления экономики. Это достигается через налоговые послабления, субсидии, льготное кредитование, а также социальные программы, направленные на сохранение занятости и помощь наиболее уязвимым группам. При этом одновременно государственные органы обеспечивают стимулирование ключевых отраслей, инвестирование в инфраструктуру и внедрение институциональных реформ, тем самым снижая бюрократические барьеры и повышая эффективность управления. Важен баланс между краткосрочными антикризисными мерами и долгосрочными стратегиями, такими как диверсификация экономики и цифровая трансформация. Только комплексный подход позволяет не только преодолеть кризис, но и укрепить региональную экономику, делая её более устойчивой к будущим потрясениям (табл. 1).

2. Поддержка бизнеса и сохранение занятости[46]. В кризисные периоды, когда экономическая активность снижается, а угроза массовых банкротств и безработицы возрастает, региональные органы государственного управления сосредоточиваются на защите предпринимательского сектора и трудового потенциала территории.

Через систему налоговых каникул, целевых субсидий и льготного кредитования государство помогает предприятиям, особенно малому и среднему бизнесу, сохранить финансовую устойчивость. Параллельно реализуются программы стимулирования

[45] Потапов М. А. Уроки азиатского финансового кризиса 1997–1998 гг. для экономик стран АТР // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-1(69-1). С. 1055–1057.

[46] Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

Таблица 1. Антикризисные меры и стабилизация региональной экономики

Table 1. Anti-crisis measures and stabilization of the regional economy

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Поддержка и сохранение занятости	Временные программы занятости, субсидирование зарплат, поддержка малого и среднего бизнеса для предотвращения массовых увольнений	Снижение уровня безработицы, поддержание покупательной способности населения, предотвращение социальных волнений
Поддержка малого и среднего бизнеса	Введение налоговых каникул, льготных кредитов, субсидий и грантов для МСБ, особенно в пострадавших отраслях	Сохранение рабочих мест, поддержание предпринимательской активности, снижение риска банкротств
Финансовая стабилизация регионов	Обеспечение финансовой поддержки из федерального бюджета, реструктуризация долгов, увеличение межбюджетных трансфертов	Стабилизация региональных бюджетов, предотвращение дефицита социальных услуг, улучшение финансового положения регионов
Финансовая поддержка регионов	Увеличение межбюджетных трансфертов, предоставление целевых субсидий и кредитов, реструктуризация региональных долгов	Предотвращение бюджетных дефицитов, обеспечение выполнения социальных обязательств, поддержка стабильности региональных финансов
Поддержка банковского сектора	Предоставление ликвидности региональным банкам, поддержка рефинансирования кредитов для бизнеса и населения	Предотвращение банковского кризиса, поддержание кредитования бизнеса и населения, сохранение доверия к банковской системе

Таблица 2. Поддержка бизнеса и сохранение занятости

Table 2. Supporting business and maintaining employment

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Поддержка малого и среднего бизнеса	Введение налоговых каникул, субсидирование арендных платежей, предоставление льготных кредитов и грантов	Снижение числа банкротств, сохранение рабочих мест, стимулирование предпринимательской активности
Программы занятости и переподготовки	Создание временных рабочих мест, развитие программ переподготовки, поддержка самозанятости	Снижение уровня безработицы, адаптация рабочей силы к новым экономическим условиям, улучшение квалификации работников
Сохранение стратегически важных предприятий	Временная национализация или государственная поддержка ключевых предприятий, занятых в критически важных отраслях	Предотвращение краха стратегически важных отраслей, сохранение рабочих мест, обеспечение экономической стабильности

занятости – от субсидирования заработных плат до переобучения работников и создания временных рабочих мест. Это позволяет не только смягчить социально-экономические последствия кризиса, но и заложить основы для последующего восстановления. Сохраняя бизнес-среду и трудовые ресурсы, регион быстрее возвращается к траектории роста, предотвращая долгосрочные негативные эффекты в виде деградации производств и массовой миграции населения (табл. 2).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

3. Социальная защита и поддержка населения[47]. Когда кризисные явления угрожают благосостоянию граждан, региональные органы государственного управления сосредоточивают усилия на создании эффективных механизмов социальной поддержки, направленных на сохранение качества жизни населения.

Через систему адресных выплат, расширенных социальных пособий и льгот государство помогает наиболее уязвимым категориям граждан – малообеспеченным семьям, пенсионерам, безработным и другим социально незащищенным группам. Особое внимание уделяется обеспечению доступности базовых товаров и услуг, включая лекарства и продукты первой необходимости. Параллельно реализуются программы дополнительной занятости, профессиональной переподготовки и поддержки самозанятости, что позволяет не только смягчить последствия экономического спада, но и создать условия для будущего восстановления. Сохраняя социальную стабильность и предотвращая рост бедности, регион закладывает фундамент для устойчивого развития, укрепляя доверие граждан к институтам власти в этот сложный период (табл. 3).

4. Инфраструктурное развитие и модернизация региональной экономики[48]. В периоды экономических потрясений именно масштабные инфраструктурные проекты выполняют двойную функцию: обеспечивают немедленный стимул для экономики через создание рабочих мест и заказы промышленности, одновременно закладывая основу для долгосрочного роста региона.

Региональные органы государственного управления в кризисный период активизируют строительство и реконструкцию транспортных магистралей, энергетических объектов, цифровых коммуникаций и социальной инфраструктуры. Эти проекты не только поддерживают занятость в строительном секторе и смежных отраслях, но и устраняют ключевые инфраструктурные ограничения, сдерживающие экономическое развитие территории. Особое внимание уделяется «умной» модернизации – внедрению энергоэффективных технологий, цифровизации городского хозяйства, созданию современных логистических центров. Это позволяет

Таблица 3. Социальная защита и поддержка населения

Table 3. Social protection and support of the population

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Усиление социальной поддержки	Расширение программ социальной помощи, увеличение выплат малоимущим, обеспечение доступа к базовым услугам (медицина, жилье, продовольствие)	Снижение уровня бедности, улучшение качества жизни, предотвращение социальной напряженности
Обеспечение доступности медицинских услуг	Развитие медицинской инфраструктуры, мобилизация дополнительных ресурсов, увеличение доступности медицинских услуг, включая телемедицину	Улучшение здоровья населения, снижение смертности, повышение устойчивости системы здравоохранения
Поддержка образования и переподготовка кадров	Введение дистанционных образовательных программ, поддержка образовательных учреждений, программы переподготовки и повышения квалификации	Поддержание уровня образования, повышение квалификации работников, улучшение трудоустройства в новых условиях
Расширение программ социальной поддержки	Увеличение социальных выплат, предоставление льгот на оплату коммунальных услуг, расширение программ продовольственной помощи	Смягчение социального напряжения, снижение уровня бедности, улучшение качества жизни уязвимых групп населения

[47] Гринев С. А. Феномен чрезвычайности в социально-экономическом…

[48] Манукян А. А. Проблемы послевоенного развития экономики капиталистических стран. М.: Экономика, 1966. 679 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

превратить антикризисные меры в импульс для качественного обновления экономики региона. Инвестиции в инфраструктуру сегодня становятся конкурентным преимуществом завтра, обеспечивая приток частных инвестиций и улучшая условия для жизни и ведения бизнеса после преодоления кризиса (табл. 4).

5. Экономическая диверсификация и поддержка инноваций – стратегический ответ на кризисные вызовы в региональном управлении[49]. В условиях чрезвычайной ситуации, когда традиционные отрасли экономики испытывают значительные потрясения, региональные власти делают особый акцент на создании устойчивой, многопрофильной экономической системы, способной адаптироваться к новым реалиям.

Через целевые программы развития высокотехнологичных секторов, поддержку стартапов и модернизацию промышленности государство стимулирует переход от сырьевой зависимости к экономике знаний. Особое внимание уделяется созданию инновационных кластеров, технопарков и центров компетенций, которые становятся точками роста в период турбулентности. Одновременно реализуются меры по перепрофилированию производств, внедрению импортозамещающих технологий и развитию локальных цепочек добавленной стоимости. Это не только смягчает последствия кризиса, но и формирует принципиально новую качественную основу для регионального развития. Инвестируя в диверсификацию и инновации сегодня, регион закладывает фундамент своей

Таблица 4. Инфраструктурное развитие и модернизация региональной экономики

Table 4. Infrastructure development and modernization of the regional economy

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Развитие и модернизация инфраструктуры	Реализация проектов по улучшению транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры, привлечение инвестиций в инфраструктурные проекты	Создание рабочих мест, повышение экономической активности, улучшение качества жизни и деловой среды
Обеспечение энергобезопасности	Поддержка и развитие энергетических проектов, улучшение энергоэффективности, внедрение возобновляемых источников энергии	Снижение зависимости от внешних источников энергии, повышение устойчивости экономики, развитие новых отраслей
Развитие цифровой экономики и инфраструктуры	Поддержка цифровизации бизнеса и государственного управления, развитие инфраструктуры для удаленной работы и онлайн-сервисов	Повышение эффективности управления, улучшение доступа к государственным услугам, рост новых отраслей экономики
Инфраструктурные проекты	Запуск или ускорение реализации инфраструктурных проектов, направленных на развитие транспорта, энергетики и связи	Создание рабочих мест, стимулирование экономической активности, улучшение инфраструктуры регионов
Поддержка инвестиционной активности	Введение налоговых льгот для инвесторов, создание инвестиционных фондов, стимулирование частно-государственного партнерства	Привлечение инвестиций в регионы, создание новых предприятий и рабочих мест, ускорение экономического роста
Развитие цифровой инфраструктуры	Внедрение цифровых технологий в госуправление и бизнес, развитие Интернета и связи в отдаленных регионах	Повышение эффективности управления, улучшение доступа к государственным и коммерческим услугам, развитие новых отраслей

[49] Хазин М. Л. Черный лебедь мирового кризиса…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

конкурентоспособности в посткризисном мире, создавая условия для устойчивого роста и технологического суверенитета в долгосрочной перспективе (табл. 5).

6. Экологическая устойчивость и управление рисками[50]. В период кризисов, когда традиционные механизмы экономического регулирования испытывают перегрузку, внедрение «зеленых» принципов развития позволяет не только смягчать текущие потрясения, но и создавать основу для устойчивого восстановления.

Региональные органы государственного управления активизируют программы экологической модернизации, внедряя ресурсосберегающие технологии, развивая возобновляемую энергетику и внедряя принципы циркулярной экономики. Параллельно усиливаются механизмы управления климатическими и экологическими рисками – от систем мониторинга до адаптации инфраструктуры к изменяющимся условиям. Особое внимание уделяется «зеленым» инвестициям и экоинновациям, которые создают новые рабочие места и точки роста даже в условиях кризиса. Это превращает экологические вызовы в возможности для качественного обновления экономики. Формируя баланс между оперативными антикризисными мерами и долгосрочной экологической стратегией, регион не только повышает свою устойчивость к будущим потрясениям, но и закладывает фундамент для перехода к модели «зеленого» роста в посткризисный период (табл. 6.).

7. Институциональная и административная поддержка[51]. В периоды острых вызовов эффективность государственных институтов и качество управленческих решений определяют способность территории преодолевать кризисные явления с минимальными потерями.

В экстренном порядке региональные власти оптимизируют административные процедуры, внедряют упрощенные механизмы взаимодействия с бизнесом и населением, создают специальные координационные органы для оперативного реагирования. Через цифровизацию госуслуг, снижение регуляторной нагрузки и внедрение прозрачных схем поддержки обеспечивается мобилизация всех ресурсов территории. Особое внимание уделяется антикоррупционным механизмам и контролю

Таблица 5. Экономическая диверсификация и поддержка инноваций

Table 5. Economic diversification and support for innovation

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Диверсификация региональной экономики	Содействие развитию новых отраслей (например, агробизнес, туризм, высокие технологии), уменьшение зависимости от одного сектора	Устойчивость экономики к кризисам, создание новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений
Поддержка инноваций и научных исследований	Финансирование научных исследований, поддержка инновационных стартапов, стимулирование кооперации между наукой и бизнесом	Повышение конкурентоспособности регионов, создание новых продуктов и услуг, привлечение инвестиций
Сельское хозяйство и агротехнологии	Поддержка сельского хозяйства, внедрение современных агротехнологий, улучшение логистики и хранения сельхозпродукции	Обеспечение продовольственной безопасности, создание рабочих мест в сельской местности, рост экспорта сельхозпродукции
Стимулирование инноваций и НИОКР	Поддержка научных исследований и разработок, создание инновационных кластеров, развитие стартапов	Повышение конкурентоспособности регионов, создание новых продуктов и услуг, привлечение инвестиций

[50] Современный энергетический кризис…
[51] Экономика переходного периода…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

Таблица 6. Экологическая устойчивость и управление рисками

Table 6. Environmental sustainability and risk management

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Управление природными рисками и катастрофами	Разработка и внедрение систем раннего предупреждения и реагирования на чрезвычайные ситуации, укрепление инфраструктуры	Снижение потерь от природных катастроф, защита жизни и имущества, повышение устойчивости регионов
Экологическая устойчивость	Развитие и поддержка экологически чистых технологий, реализация проектов по восстановлению окружающей среды, управление отходами	Сохранение природных ресурсов, улучшение качества жизни, снижение экологических рисков
Развитие «зеленой» экономики	Поддержка проектов в области возобновляемой энергетики, экологического туризма, устойчивого строительства	Создание новых отраслей и рабочих мест, повышение устойчивости к изменениям климата, привлечение инвестиций в «зеленые» проекты

Таблица 7. Институциональная и административная поддержка

Table 7. Institutional and administrative support

Стратегический ориентир	Основное содержание	Потенциальные выгоды
Улучшение государственного управления	Оптимизация работы государственных органов, повышение прозрачности и подотчетности, внедрение современных методов управления	Повышение эффективности госуправления, снижение коррупции, улучшение взаимодействия с бизнесом и гражданами
Поддержка региональной кооперации	Содействие кооперации между регионами, обмен лучшими практиками, поддержка межрегиональных проектов	Укрепление межрегиональных связей, эффективное использование ресурсов, ускорение экономического роста
Децентрализация и автономия регионов	Расширение полномочий региональных властей, поддержка инициатив на местах, стимулирование местного самоуправления	Более эффективное и оперативное решение местных проблем, усиление ответственности региональных властей, улучшение управления на местах

за целевым использованием средств, что особенно важно в условиях повышенных бюджетных расходов. Такой подход позволяет создать «управленческий каркас» для эффективной реализации всех антикризисных мер – от финансовой поддержки бизнеса до социальной защиты населения. Укрепляя институциональный потенциал в период кризиса, регион не только повышает эффективность текущего управления, но и закладывает основы для более устойчивой системы государственного администрирования в посткризисный период (табл. 7).

Государственное управление региональной экономикой в чрезвычайных условиях требует комплексного подхода, объединяющего ряд стратегических направлений – антикризисные меры и стабилизацию, поддержку бизнеса и занятости, социальную защиту населения, инфраструктурное развитие, экономическую диверсификацию и инновации, экологическую устойчивость, институциональную поддержку. Реализация этих направлений в единой системе позволяет не только преодолеть кризис, но и создать условия для устойчивого посткризисного развития, укрепляя устойчивость и адаптивность регио-

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-144-165

нальной экономики. Ключевой фактор стратегического успеха – баланс между краткосрочными мерами и долгосрочными стратегиями, подкрепленный эффективными институтами и адаптивным государственным управлением на федеральном и региональном уровнях.

ВЫВОДЫ

Несмотря на краткосрочные негативные последствия (спады производства, безработица, финансовые потрясения), кризисы XX–XXI вв. стали катализаторами структурных изменений в мировой экономике, в т. ч. национальных экономиках стран, их регионов. Кризисные периоды побуждали страны адаптироваться, реформировать институты и внедрять инновации, что в долгосрочной перспективе способствовало экономическому росту и устойчивости национальных экономик.

Усиливалась роль государства, повышался статус государственного регулирования, создавались социальные гарантии и международные финансовые институты. Актуализировались стимулирование технологических прорывов и институциональные изменения, сдвиги экономических центров относительно появления новых игроков при одновременном ослаблении традиционных лидеров, зависимых от устаревших моделей. При этом альтернативными приоритетными стратегиями стран в условиях кризисов стали – лидерская со ставкой на технологический суверенитет и контроль над ресурсами, догоняющая со ставкой на использование кризисов для привлечения инвестиций и развития нишевых рынков, а также аутсайдерская, выбираемая слаборазвитыми экономиками, со ставкой на минимизацию рисков зависимости от внешней помощи и сырьевой модели.

Генезису отечественной экономики присуща цикличность, описываемая формулой «кризис → реформы → развитие». Он обусловлен внешними (войны, санкции, падение цен на нефть, глобальные кризисы и т. п.) и внутренними (неэффективность плановой системы, резкие реформы, зависимость от сырьевого экспорта и т. п.) факторами. Результаты анализа показали, что во всех экономических кризисах государство играло центральную роль – от жесткого государственного управления до либеральных реформ (1990-х гг.) и возврата к государственному регулированию (после 2014 г.). В последнее десятилетие (2014–2024 гг.) современными стратегическими трендами стали уход от западоцентричной модели и ориентация на экономики стран Азии и Ближнего Востока, ускоренное импортозамещение и интенсивное развитие высоких технологий, цифровизацию и цифровую трансформацию государственного управления, национальной экономики и социальной сферы, а также технологический суверенитет и лидерство.

В чрезвычайный период востребованы оперативное государственное реагирование (налоговые послабления, финансовая поддержка и социальные программы), сохранение предпринимательского потенциала и трудовых ресурсов (льготы, субсидии и переобучение), адресная помощь уязвимым группам и обеспечение доступа к базовым услугам, стимулирование экономики (масштабные проекты, «умная» модернизация и т. п.), переход к многопрофильной экономике знаний с акцентом на высокие технологии, интеграция «зеленых» принципов в антикризисное управление, оптимизация государственного управления, цифровизация и профилактика коррупции.

Стратегия как документ и формализованный план действий позволяет систематизировать антикризисное управление. В ней фиксируются приоритеты и определяются ключевые направления реагирования на кризис (стабилизация финансового сектора, поддержка населения, диверсификация экономики), устанавливаются конкретные ключевые показатели эффективности и показатели успеха (снижение инфляции до n %, рост ВВП на n %, создание n рабочих мест), закрепляет распределение ресурсов и бюджетное финансирование (механизмы поддержки бизнеса, международная помощь), создает правовую основу и нормативные ориентиры (акты, государственные программы, национальные проекты, антикризисные пакеты и т. п.). Стратегирование как непрерывный процесс подчеркивает статус стратегического

управления как адаптивного управления в условиях нестабильности. Посредством его обеспечивается гибкость и оперативная коррекция мер в ответ на изменяющиеся условия (ужесточение санкций или новые волны пандемии), интеграция обратной связи и мониторинг эффективности мер (через макроэкономические индикаторы, социологические опросы), баланс краткосрочных и долгосрочных целей (сочетание экстренной помощи бизнесу с реформами для снижения сырьевой зависимости и т. п.), вовлечение заинтересованных сторон и координация между государством, бизнесом, регионами, а также международными институтами. Если стратегия – документ задает рамки, то стратегирование наполняет их реальным содержанием, учитывающим контекст. При этом без документа процесс теряет системность, а без процесса документ становится декларативным. Поэтому в условиях кризиса стратегия становится «живым инструментом», где формальный план и гибкое исполнение дополняют друг друга, позволяя превращать угрозы в возможности.

ЛИТЕРАТУРА

Боннер У., Уиггин Э. Судный день американских финансов. Мягкая депрессия XXI века / пер с англ. Б. С. Пинскера; под ред. Ю. В. Кузнецова. Челябинск: Социум, 2005. 402 с.

Герасимов В. Д. Экономические кризисы и их особенности после Второй мировой войны. М.: Высшая школа, 1974. 102 с.

Гринев С. А. Феномен чрезвычайности в социально-экономическом и стратегическом аспектах // Управленческое консультирование. 2023. № 7(175). С. 109–120. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-109-120

Гэлбрейт Дж. К. Великий крах 1929 года / пер. с англ. С. Э. Борич. Минск: Попурри, 2009. 256 с.

Данилов А. А., Пыжиков А. В. Рождение сверхдержавы. СССР в первые послевоенные годы. М.: Концептуал, 2021. 380 с.

Деревщикова Е. О. Финансовый кризис 2014–2015 гг.: последствия и перспективы для России // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. 2016. № 1-2. С. 25–28.

Долговой кризис в ЕС и перспективы евро, Москва, 19 октября 2011 года / под ред. А. И. Бажана (отв. ред.), А. А. Масленникова. М.: Институт Европы Российской академии наук, 2012. 89 с.

Долговой кризис на латиноамериканской периферии мирового капитализма (особенности, тенденции, методика исследования) / отв. ред. В. М. Давыдов, В. Н. Лунин. М.: Институт Латинской Америки (ИЛА), 1989. 191 с.

Дроздов В. В. Экономические реформы в СССР (1953–1985). Взгляды зарубежных учёных. М.: ТЕИС, 1998. 138 с.

Дрындин В. Л. Опыт реформирования советской экономики в 1953–1964 годы с использованием идеологических средств. Оренбург: Пресса, 2002. 246 с.

Зимин П. А. Остановить кризис – 2022. М.: Ridero, 2020. 141 с.

Квинт В. Л. К формированию стратегии как науки (развитие международной научной школы стратегирования) // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции. Том XVII. Книга I. Кузбасский Университариум стратега. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2025. С. 37–42.

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

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

Квинт В. Л. О необходимости стратегирования предотвращения чрезвычайных периодов и входа в новую постчрезвычайную нормальность // Теория и практика стратегирования: сборник избран-

ных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. Том XII. Московский университариум стратега. М.: Издательство Московского университета, 2024. С. 45–48.

Квинт В. Л. Стратегия развития стратегии // Журнал Бюджет. 2022. Т. 230. № 2. С. 44–46.

Коронаэкономика: хроника экономических последствий пандемии 2020 года / под ред. А. С. Генкина, К. Г. Фрумкина. М.: Инвест-Форсайт, 2020. 308 с.

Костин К. Б., Хомченко Е. А. Влияние пандемии COVID-19 на мировую экономику // Экономические отношения. 2020. Т. 10. № 4. С. 961–980. https://doi.org/10.18334/eo.10.4.111372

Кризис 1998 года и восстановление банковской системы / Л. Сычева [и др.]. М: Гендальф, 2001. 308 с.

Ларионова М. А. Банковские кризисы: причины и способы преодоления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 6. С. 40–43. https://doi.org/10.37882/2223-2974.2023.06.36

Льюис М. Игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы. М.: Альпина Паблишер, 2019. 280 с.

Лякин А. Н. Кризис 2022-...: потенциальные масштабы и ожидаемые следствия // Российский экономический журнал. 2022. № 3. С. 4–24. https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-3-4-24

Манукян А. А. Проблемы послевоенного развития экономики капиталистических стран. М.: Экономика, 1966. 679 с.

Мировой финансовый кризис и экономическая безопасность России: анализ, проблемы и перспективы / В. С. Аксенов [и др.]. М., 2010. 204 с.

Миронов В. В. Российская девальвация 2014–2015 гг.: падение в пропасть или окно возможностей? // Вопросы экономики. 2015. № 12. С. 5–31. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-12-5-31

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

Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 112 с.

Потапов М. А. Уроки азиатского финансового кризиса 1997–1998 гг. для экономик стран АТР // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-1(69-1). С. 1055–1057.

Россия XX век. Как ломали НЭП. 1928–1929. В 5 т. / редкол. изд.: В. П. Данилов (отв. ред.) [и др.]. Т. 5. Пленум ЦК ВКП(б) 10–17 ноября 1929 г. М.: Междунар. фонд «Демократия»: Материк, 2000. 702 с.

Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с.

Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349

Скороходова О. Н. США и Западная Европа в условиях нефтяного кризиса 1973–1974 годов // Новая и новейшая история. 2013. № 1. С. 37–53.

Современный энергетический кризис: экономические, технологические и экологические риски / под ред. С. В. Жукова. М.: ИМЭМО РАН, 2022. 147 с.

Сопина Н. В., Трунин В. И. Анализ влияния инфляционных процессов на развитие мирового экономического кризиса // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 3. С. 801–816. https://doi.org/10.18334/ce.17.3.117403

Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

Хазин М. Л. Черный лебедь мирового кризиса. М.: Пальмира, 2018. 480 с.

Шмелев Н. П., Попов В. И. На переломе: экономическая перестройка в СССР. М.: АПН, 1989. 400 с.

Эйхенгрина Б. Глобальные дисбалансы и уроки Бреттон-Вудса. М.: Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, 2017. 200 с.

Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России (1991–1997) / под рук. Е. Т. Гайдара. М.: Институт Гайдара, 1998. 1114 с.

Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

Malle S. The war communism economic organization, 1918–1921 / Ph. D. dissertation. Berkeley: University of California, 1979. 717 p.

Metz T. Black Monday: The Catastrophe of October 19, 1987… and Beyond. William Morrow & Company, 1989. 264 p.

Omid P. Panahi The Asian Financial Crisis of 1997–1998 Revisited: Causes, Recovery, and the Path Going Forward. Reno, University of Nevada, 2016. 7 p. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3147.1768

REFERENCES

Aksenov VS, Gelvanovskiy MI, Nesterenko YuN, Nikolaev AV, Pogudaeva MYu, Pomortseva IM, et al. Mirovoy finansovyy krizis i ekonomicheskaya bezopasnost Rossii: analiz. problemy i perspektivy [The global financial crisis and Russia's economic security: Analysis, problems, and prospects]. Moscow; 2010. 205 p. (In Russ.)

Bonner W, Wiggin E. Financial Reckoning Day. Surviving the Soft Depression of the 21st Century. Transl. BS Pinsker, ed. YuV Kuznetsov. Chelyabinsk: Sotsium; 2005. 402 p. (In Russ.)

Danilov AA, Pyzhikov AV. Rozhdeniye sverkhderzhavy. SSSR v pervyye poslevoyennyye gody [The birth of a superpower. The USSR in the first post-war years]. Moscow: Kontseptual; 2021. 380 p. (In Russ.)

Derevschikova EO. Financial crisis 2014–2015: consequences and prospects for Russia. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2016;2(1):25–28. (In Russ.)

Drozdov VV. Ekonomicheskiye reformy v SSSR (1953–1985). Vzglyady zarubezhnykh uchenykh [Economic reforms in the USSR (1953–1985). Foreign perspective]. Moscow: TEIS; 1998. 138 p. (In Russ.)

Dryndin VL. Opyt reformirovaniya sovetskoy ekonomiki v 1953–1964 gody s ispolzovaniyem ideologicheskikh sredstv [The experience of reforming the Soviet economy in 1953–1964 using ideological means]. Orenburg: Pressa; 2002. 246 p. (In Russ.)

Eichengrina B. Globalnyye disbalansy i uroki Bretton-Vudsa [Global imbalances and the lessons of Bretton Woods]. Moscow: Institut ekonomicheskoy politiki imeni ET. Gaydara; 2017. 200 p. (In Russ.)

Ekonomika perekhodnogo perioda. Ocherki ekonomicheskoy politiki postkommunisticheskoy Rossii (1991–1997) [The economy of the transition period. Essays on the economic policy of post-communist Russia (1991–1997)]; ed. ET Gaidar. Moscow: Institut Gaydara; 1998. 1114 p. (In Russ.)

Galbraith JK. The Great Crash 1929. Transl. SE Borich. Minsk: Popurri; 2009. 256 p. (In Russ.)

Gerasimov VD. Ekonomicheskiye krizisy i ikh osobennosti posle Vtoroy mirovoy voyny [Economic crises and their features after the Second World War]. Moscow: Vysshaya shkola; 1974. 102 p. (In Russ.)

Grinev SA. The phenomenon of emergency in socio-economic and strategic aspects. Administrative consulting. 2023;7:109–120. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-7-109-120

Khazin ML. Chernyy lebed mirovogo krizisa [The Black Swan of the global crisis]. Moscow: Palmira; 2018. 480 p. (In Russ.)

Koronaekonomika: khronika ekonomicheskikh posledstviy pandemii 2020 goda [Corona-economics: Chronicle of the economic consequences of Pandemic 2020]; eds. AS Genkin, KG Frumkin. Moscow: Invest-Foresayt; 2020. 308 p. (In Russ.)

Kostin KB, Khomchenko EA. Impact of the COVID-19 pandemic on the global economy. Journal of International Economic Affairs. 2020;10(4):961–980. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/eo.10.4.111372

Kvint VL. Towards forming strategy as science (development of an international research school of strategizing). Strategizing: Theory and Practice. Collection of Selected Research Articles and Proceedings of the Seventh International Research-to-Practice Conference. Volume XVII. Book I. Kuzbass Region Strategic Universitarium. Kemerovo: Kemerovo State University; 2025. P. 37–42. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2020. 164 p. (In Russ.)

Kvint VL. The case for the need to strategize the prevention of emergency periods and thereby enter a post-emergency normality. Strategizing: Theory and Practice. Collection of Selected Scientific Articles and Materials of the VII International Scientific and Practical Conference. Volume XII. Moscow Strategic Universitarium. Moscow: Moscow University Press; 2024. P. 45–48. (In Russ.)

Kvint VL. Strategiya razvitiya strategii [Strategizing the strategy development]. Zhurnal Byudzhet [Budget Journal]. 2022;230(2):44–46. (In Russ.)

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, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, et al. Economic and financial strategy; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)

Larionova MA. Banking crises: triggers and ways to overcome. The banking crises of 2023 in retrospective. Modern Science: Actual Problems of Theory & Practice. 2023;6:40–43. (In Russ.) https://doi.org/10.37882/2223-2974.2023.06.36

Lewis M. Igra na ponizheniye. Taynyye pruzhiny finansovoy katastrofy [The short game. The secret springs of financial disaster]. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 280 p. (In Russ.)

Lyakin AN. Crisis 2022–...: Potential scope and expected consequences. Russian Economic Journal. 2022;(3):4–24. (In Russ.) https://doi.org/10.33983/0130-9757-2022-3-4-24

Manukyan AA. Problemy poslevoyennogo razvitiya ekonomiki kapitalisticheskikh stran [Problems of post-war economic development in capitalist countries]. Moscow: Ekonomika; 1966. 679 p. (In Russ.)

Malle S. The war communism economic organization, 1918–1921. Ph. D. dissertation. Berkeley: University of California; 1979. 717 p.

Metz T. Black Monday: The Catastrophe of October 19, 1987… and Beyond. William Morrow & Company; 1989. 264 p.

Mironov V. Russian devaluation in 2014–2015: falling into the abyss or window of opportunities? Voprosy Ekonomiki. 2015;12:5–31. (In Russ.) https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-12-5-31

Novikova IV. Strategic leadership. Moscow: KNORUS; 2024. 222 p. (In Russ.)

Novikova IV. Strategic Human resource management. St. Petersburg: NWIM RANERA Publ.; 2024. 112 p. (In Russ.)

Omid P. Panahi The Asian Financial Crisis of 1997–1998 Revisited: Causes, Recovery, and the Path Going Forward. Reno, University of Nevada; 2016. 7 p. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3147.1768

Potapov MA. The lessons of the Asian financial crisis of 1997–1998. For the economies of the Pacific Rim countries. Journal of Economy and Entrepreneurship. 2016;4-1(69-1):1055–1057. (In Russ.)

Rossiya XX vek. Kak lomali NEP. 1928–1929 [Russia in the XX century. How the New Economic Policy was broken. 1928–1929]; ed. VP Danilov, et al. Vol. 5. Moscow: Mezhdunar. fond "Demokratiya": Materik; 2000. 702 p.

Sasaev NI. Formation of industrial strategizing methodology; ed. VL Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2024. 212 p. (In Russ.)

Sasaev NI, Kvint VL. Strategizing the industrial core of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2024;17(3):245–260. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349

Shmelev NP, Popov VI. Na perelome: ekonomicheskaya perestroyka v SSSR [At the turning point: Economic restructuring in the USSR]. Moscow: APN; 1989. 400 p. (In Russ.)

Skorokhodova ON. USA and Western Europe during the Energy Crisis of 1973–1974. Modern and Contemporary History. 2013;1:37–53. (In Russ.)

Sopina NV, Trunin VI. Analyzing the impact of infl ation on the global economic crisis development. Kreativnaya ekonomika. 2023;17(3):801–816. (In Russ.) https://doi.org/10.18334/ce.17.3.117403

Sovremennyy energeticheskiy krizis: ekonomicheskiye, tekhnologicheskiye i ekologicheskiye riski [The modern energy crisis: Collection of works on economic, technological, and environmental risks]; ed. SV Zhukov. Moscow: IMEMO RAS; 2022. 147 p. (In Russ.)

Sycheva L, Mikhailov L, Marushkina E, Surkov S. Krizis 1998 goda i vosstanovleniye bankovskoy sistemy [The crisis of 1998 and the restoration of the banking system]. Moscow: Gendalf; 2001. 308 p. (In Russ.)

The debt crisis in the EU and prospects for the euro; eds. AI Bazhan, AA Maslennikov. Moscow: Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences; 2012. 92 p. (In Russ.)

The debt crisis on the Latin American periphery of world capitalism (features, trends, research methodology); eds. VM Davydov, VN Lunin. Moscow: Publishing House of the Institute of Latin America (ILA); 1989. 191 p. (In Russ.)

Zimin PA. Ostanovit krizis – 2022 [Stop Crisis 2022]. Moscow: Ridero; 2020. 141 p. (In Russ.)

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Албин Игорь Николаевич, кандидат юридических наук, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; igoralbin@mail.ru

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

ABOUT AUTHOR: Igor N. Albin, Ph.D.(Law), Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; igoralbin@mail.ru; https://orcid.org/0009-0002-3967-1154

Оригинальная статья
УДК 330.35(1–925.1)

Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России

И. З. Чхотуа
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
Chkhotua@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0001-7234-0862

Аннотация: В статье проводится анализ современного состояния и стратегических перспектив развития отрасли туризма в регионах Дальнего Востока России. Приведена методология стратегирования отрасли туризма и инструментарий для проведения комплексного анализа внешней и внутренней сред объекта стратегирования. Анализируется экономическая система макрорегиона, проводится комплексная оценка туристского потенциала, анализируется система нормативно-правовых документов, регулирующих туризм на предмет согласованности, наличия единых стратегических ориентиров развития и ресурсного обеспечения реализации приоритетов, проводится анализ трендов и OTSW-анализ в разрезе регионов Дальневосточного федерального округа, рассматриваются направления международного сотрудничества приграничных территорий. На основе проведенного анализа и теоретико-методологической базы отечественной школы стратегирования предлагаются контуры Стратегии развития туризма на Дальнем Востоке России.

Ключевые слова: стратегия, туризм, Дальний Восток России, стратегические приоритеты, стратегические возможности, методология стратегирования туризма

Цитирование: Чхотуа И. З. Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 166–175. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175

Поступила в редакцию 10.01.2025. Прошла рецензирование 16.02.2025. Принята к печати 17.02.2025.

original article

Strategic Priorities for Tourism Development in the Russian Far East

Ilona Z. Chkhotua
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
Chkhotua@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0001-7234-0862

Abstract: The article describes the current state of the tourism industry in the Russian Far East and outlines the strategic prospects for its development. The author developed a methodology for strategizing the tourism industry and conducted a comprehensive analysis of the external and internal environments, their economic system, and touristic potential. Various documents regulating tourism in the microregion were checked for consistency and strategic overlaps. An OTSW analysis revealed some prospective directions of international cooperation between the Far Eastern Federal District and foreign countries. The analysis supported by the domestic

© 2025. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

strategizing theory and methodology made it possible to map the outlines of the Tourism Development Strategy in the Russian Far East.
Keywords: strategy, tourism, Russian Far East, strategic priorities, strategic opportunities, tourism strategizing methodology

Citation: Chkhotua IZ. Strategic Priorities for Tourism Development in the Russian Far East. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):166–175. (In Russ.). https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175

Received 10 January 2025. Reviewed 16 February 2025. Accepted 17 February 2025.

确定俄罗斯远东地区旅游业发展战略优先事项的轮廓

奇霍图阿·伊罗娜·祖拉博夫娜
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
Chkhotua@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0001-7234-0862

摘要：文章分析了俄罗斯远东地区旅游业发展的现状和战略前景。提出了旅游产业战略化的方法论，以及对战略化对象的外部和内部环境进行综合分析的工具。对宏观区域的经济体系进行了分析，对旅游潜力进行了全面评估，分析了旅游业法律法规文件体系的一致性、是否存在统一的战略发展指导方针和实施优先事项的资源支持，在远东联邦区地区的背景下进行了趋势分析和 OTSW 分析，考虑了边境地区的国际合作领域。在分析的基础上，借鉴国内战略学派的理论和方法，提出了俄罗斯远东地区旅游业发展战略的轮廓。
关键词：战略、旅游、俄罗斯远东地区、战略优先事项、战略机遇、旅游业战略化的方法论

编辑部于2025 年 01 月 10 日收到稿件，2025 年 2 月 16 日完成审稿，2025年2月17日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена очевидной сложностью объекта стратегирования ввиду ряда ресурсных и институциональных условий и социально-географических характеристик территории: колоссальное географическое пространство (40 % всей территории РФ), удаленность от европейской части России и наблюдаемый разрыв экономических связей, уникальное географическое положение, обусловленное наличием протяженной государственной границы со странами с формирующимся рынком, эксцентриситет в развитии экономического пространства макрорегиона, неравномерность поселенческой сети, миграционные вызовы и кадровый голод. Помимо этого, в отношении макрорегиона применяют термин «проточная» культура, характеризующий сложность формирования и многосоставной аспект культурного пласта территории. Колоссальный нереализованный туристско-рекреационный потенциал, а также моноцентричная модель туристических потоков привели к тому, что турпродукт Дальнего Востока России не сформирован и малоизвестен на внутреннем и международном туристском рынках. Доктор экономических наук, профессор П. А. Минакир так характеризовал положение дальневосточных территорий на экономико-географической карте России: «Экономическая колонизация самого региона и формирование восточного вектора военно-геополитических намерений страны являются двумя сторонами одной медали в вопросе стратегического развития макрорегиона – в зависимости от приоритетов страны, выходит на первый план то одна, то другая сторона»[1].

Цель исследования – определить приоритетные направления развития туризма на Дальнем Востоке России на основе комплексного анализа

[1] Минакир П. А. Ожидания и реалии политики «поворота на Восток» // Экономика региона. 2017. Т. 13. Вып. 4. С. 1016–1029. https://doi.org/10.17059/2017-4-4

туристско-рекреационного потенциала территории и институциональных рамок функционирования туризма на национальном и региональном уровнях.

Дестинация функционирует в своей геоэкономической системе, элементы которой и характер связей между которыми подлежат первоочередному анализу при стратегировании туристского освоения территории. Геоэкономика туризма как наука о пространственно-экономических отношениях, в которые вовлечены дестинации разного таксономического уровня, конкурирующие друг с другом и выступающие в роли объекта предпринимательства, исследовалась в работах Т. В. Рассохиной[2], В. А. Дергачева[3], А. Ю. Александровой[4], М. А. Морозовой[5], В. И. Кружалина[6] и др.

Вопросам поляризации мирового туристского пространства посвящены работы А. Ю. Александровой[7], М. В. Гудковских, Д. А. Дирина[8]. Формирование мировых центров с различным уровнем концентрации туристского спроса, капитала, рабочей силы и инноваций в туризме, отраженное в работах вышеназванных ученых, позволяет объяснить глобальные процессы пространственной диффузии капитала, турпотоков, рабочей силы, инвестиций и инноваций в мировом туристском пространстве.

Проблематике оценки туристско-рекреационного потенциала территорий посвящены работы Н. Н. Мирошниченко[9], М. А. Саранча[10], И. И. Кружалина[11] и др. Всемирный экономический форум (WEF) разработал комплексную методику оценки конкурентоспособности туризма и путешествий (Индекс развития туризма и путешествий (TTDI)[12], рассчитываемый по 112 показателям по 136 странам мира (количество стран может варьировать из года в год). Индекс демонстрирует оценку мировым сообществом туристского комплекса отдельной страны как дестинации.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической базой исследования является теория стратегии и методология стратегирования отечественной школы стратегирования[13,14,15], применение постулатов которой в отношении туристского комплекса дестинации предполагает анализ пула ценностей и интересов всех акторов, определение приоритетов развития территории исходя из анализа конкурентных преимуществ и ресурсов (природно-рекреационных, инфраструктурных, институциональных, финансовых, кадровых и т. д.)[16]. Анализ трендов и соотнесение их с возможностями

[2] Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 217 с.

[3] Дергачев В. А., Вардомский Л. Б. Регионоведение: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 463 с.

[4] Александрова А. Ю., Сорокин Д. П. Туристский опорный каркас территории: теоретические основания, методика выделения, практическая значимость (на примере Рязанской области). Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2022. 96 с.

[5] Морозова М. А., Александрова А. Ю. Переход к модели «умной» туристской дестинации // Глобальный научный потенциал. 2022. № 12(141). С. 286–290.

[6] География туризма: учебник / В. И. Кружалин [и др.]. М.: Федеральное агентство по туризму, 2017. 340 с.

[7] Александрова А. Ю. Развитие системных представлений о пространственной организации туристской деятельности // Социально-экономическая география в XXI веке: новые реалии и практические возможности: материалы международной научно-практической конференции, Минск, 19–20 ноября 2021 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2022. С. 238–240.

[8] Гудковских М. В., Дирин Д. А. Пространственная структура туризма Тюменской области в контексте концепции центр–периферия // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2023. Т. 87. № 1. С. 147–163. https://doi.org/10.31857/S2587556623010077

[9] Туристский потенциал как условие эффективного развития региональной туриндустрии (на примере Белгородской области) / Е. В. Мирошниченко [и др.] // Вестник Университета Российской академии образования. 2018. № 4. С. 83–88.

[10] Саранча М. А. Туристский потенциал территории: проблематика определения сущности и структуры // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». 2015. № 1. С. 134–140.

[11] Кружалин В. И., Шабалина Н. В., Цыщук Е. А. Научно-методические подходы к туристско-рекреационному проектированию: муниципальный уровень // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. 2019. № 3. С. 9–26. https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-3-9-26

[12] Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future (Insight report). 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf

[13] Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

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

[15] Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с. https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42428646

[16] 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

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175

и ресурсами территории, выявленными по результатам оценки туристско-рекреационного потенциала, OTSW-анализа, позволяет выстроить долгосрочную траекторию развития туризма в дестинации. На рисунке 1[17] представлена методология выявления приоритетных направлений развития туризма в дестинации. Предлагается набор инструментов и источников поиска информации по блокам исследования.

Анализ современного состояния и поиск стратегических возможностей развития туризма должны идти в параллели, поскольку «окно» возможностей доступно для реализации непродолжительное время, своевременная реализация возможностей дестинации позволяет получить конкурентное преимущество в поиске ресурсов, построении партнерской сети, изучении потребительской аудитории, формировании уникального туристского предложения, подготовке инфраструктурного каркаса территории.

Ниже представлены некоторые источники и инструментарий анализа внешней среды объекта стратегирования в рамках исследования по туризму: международные и национальные рейтинги по туризму и смежным с ним отраслям (Рейтинг событийного потенциала, Национальный туристский рейтинг, Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов (Эксперт РА)), отчеты Всемирной туристской организации (UNWTO), Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC)[18], Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования, библиотека АСИ[19], отчеты ВШЭ, информационная база РОССТАТ (в т. ч. сборник «Регионы России. Социально-экономические показатели»), международные методики расчета туристского потенциала, например WEF TTDI[20], эконометрический инструментарий (регрессионные модели, модели временных рядов (в том числе векторные авторегрессии, VAR, SVAR и др.), методы оценки неоднородности (в том числе пространственные эконометрические модели и др.), инструменты стратегического маркетинга – PEST-анализ, матрица Ансоффа, аналитика Google (trends, карты), Yandex Worldstat и другое.

Источниками данных для анализа внутренней среды являются следующие ресурсы: программы развития туризма, стратегические и маркетинговые планы, данные региональных туристских администраций (в т. ч. возможные оценки размера серого рынка размещения), ресурсы СМАРТЕКА[21], Brand Analytisc[22], РБК PRO[23], СПАРК[24] и др., а также маркетинговые инструменты: качественные (фокус-группа, интервью) и количественные (опросы, панельный метод) исследования, аналитика Google (trends, карты), Yandex Worldstat. Яндекс взгляд, BKG-анализ портфеля турпродуктов региона, статистические базы – Росстата, Погранслужбы, информационные ресурсы АТОР[25], РСТ[26] и др. Существенная информация для анализа аккумулируется в Федеральной туристской межрегиональной схеме территориально-пространственного планирования РФ, разработанной ВЭБ Прогород [27] и дающей комплексное системное представление о стране как туристской дестинации, методологии формирования туристского портфеля региона и палитры туристского предложения федерального и регионального уровней.

[17] Источник: составлено автором по: Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 212 с.; Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8

[18] WTTC. URL: https://wttc.org/ (дата обращения: 26.12.2024).

[19] АСИ – Агентство стратегических инициатив. URL: https://asi.ru/ (дата обращения: 26.12.2024).

[20] Travel & Tourism Development Index 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/ (дата обращения: 26.12.2024).

[21] Смартека. URL: https://smarteka.com/ (дата обращения: 26.12.2024).

[22] Brand Analitycs Forum. URL: https://brandanalytics.ru/ (дата обращения: 26.12.2024).

[23] РБК Pro. URL: https://pro.rbc.ru/ (дата обращения: 26.12.2024).

[24] Интерфакс. URL: https://spark-interfax.ru/ (дата обращения: 26.12.2024).

[25] Ассоциация туроператоров России (АТОР). URL: https://www.atorus.ru/ (дата обращения: 26.12.2024).

[26] Российский союз туриндустрии (РСТ). URL: https://rst.ru/ (дата обращения: 26.12.2024).

[27] Федеральная туристическая межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации. URL: https://arch.lenobl.ru/ru/news/64582/ (дата обращения: 26.12.2024).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175

Элементы стратегической диагностики	
1	Ретроспективный анализ отрасли
2	Нормативно-правовая база региона
3	Уровень социально-экономического развития
4	Природно-ресурсный потенциал
5	Транспортная связанность территории
6	Уровень развития туризма (инфраструктура туризма, туррынок)
7	Кадровый потенциал для отрасли (наличие учебных заведений, международных образовательных программ и проектов)
8	Позиционирование региона на туристской карте России
9	Инвестиционная привлекательность региона (инвестиционные проекты в туризм – реализуемые и планируемые к реализации)
10	Региональные, межрегиональные, национальные турмаршруты

Аналитическая записка (общая информация об объекте, туристская специализация дестинации, планы региона по развитию туризма)

№	Элементы стратегического анализа	
1	Анализ ценностей и интересов	Предполагает анализ нормативно-правовой базы, документов отраслевых организаций разного уровня управления: • *глобальный уровень* – стратегии, документы международных организаций (UN,UNWTO,WTTC,WHO и др.); • *национальный* – (законы, указы, стратегии, программы и др.); • *региональный* – (законы, указы, региональные стратегии, программы и др.); • *корпоративный* – корпоративные документы (корпоративные политики, годовые отчеты, стратегии, программы и пр.); • *общественный* – результаты применения маркетинговых исследований отрасли (качественные, количественные)
2	Анализ трендов	Предполагает анализ информационных баз и отчетов международных и национальных отраслевых организаций, консалтинговых агентств и компаний, данные Росстата, Минфина, открытых источников сети Интернет и др. и определение жизненного цикла тренда и его влияния на объект стратегирования
3	Анализ потенциальных возможностей	Сопоставление ценностей и интересов групп акторов с выявленными через тренды потенциальными возможностями
4	Анализ внешней среды	Предполагает: • анализ природно-рекреационного потенциала и наличия и характера ограничений его использования; • анализ инфраструктурного потенциала (обеспечивающая транспортная и коммунальная инфраструктура); • анализ уровня инновационного развития региона; • конкурентный анализ (дестинации-конкуренты – межрегиональная конкуренция и международный туррынок)
5	Анализ внутренней среды	Предполагает: • анализ уровня развития отрасли (инфраструктура (общая и специальная туристская, характеристика туррынка, востребованные направления туризма (локации, кластеры и турпродукты); • анализ величины и структуры внутреннего и въездного турпотока, определение целевых рынков; • анализ крупных инвестпроектов в сфере туризма

OTSW-анализ

Соотнесение пула интересов, конкурентных преимуществ территории и выявленных возможностей, отбор приоритетов

Оценка приоритетов с позиции ресурсной обеспеченности,
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

Рис. 1. Методология выявления приоритетных направлений развития туризма в дестинации

Fig. 1. Identifying priority areas for tourism development in a particular destination

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

По результатам исследования нормативно-правовой базы развития туризма в макрорегионе в целом и в каждом регионе в составе ДФО (16 документов стратегического планирования, а также Госпрограмма развития туризма в РФ[28], Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»[29] и Федеральная туристическая межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации) было выявлено, что стратегии, отраслевые программы Приморского, Хабаровского, Камчатского края, Сахалинской области и Республики Бурятия представляются более проработанными на предмет наличия всех элементов стратегии в структуре и логической связанности и интегрированности в систему иерархии стратегий РФ, что может свидетельствовать о высокой заинтересованности руководства данных регионов в комплексном и системном развитии туркомплекса дестинации и высокой оценке потенциала отрасли для экономики региона. Важно отметить, что в каждом из анализируемых документов человек и обеспечение высокого качества его жизни обозначены как высшая ценность для государства. Изучение нормативно-правовых рамок функционирования межотраслевого комплекса позволяет определить степень согласованности интересов центральной власти, региона, бизнеса, местного сообщества и представителей туристской отрасли[30].

Анализ трендов (глобальных – цифровизация и ответственное потребление, национальных – формирование целостной системы внутреннего туризма через территориальную связанность турмаршрутов) вновь подтвердил для макрорегиона наличие стратегических возможностей в формировании межрегиональных турмаршрутов, позволяющих вовлечь территории со схожими природно-рекреационными условиями, культурно-историческими ресурсами в туристский оборот, формируя общую инфраструктуру и объекты притяжения, обеспечивая безопасность туриста и поддержку местных сообществ. Развитие приграничного туризма обусловлено наличием протяженной границы со странами с формирующимся рынком – основными донорами международного турпотока. Наблюдаемый рост среднего класса в Китае сопровождается процессом урбанизации, что может предполагать рост запроса на рекреационные услуги, особенно в отношении дальневосточных дестинаций России.

В предпринятом исследовании проведен стратегический анализ экономической системы региона, по результатам которого был сделан вывод о наличии или отсутствии экономических предпосылок для развития туризма у каждого региона ДФО[31,32,33]. Низкая доходность коллективных средств размещения (КСР) и низкий вклад туризма в ВВП могут указывать на отсутствие у региона экономических ресурсов для развития отрасли. Наиболее благоприятная картина складывается в отношении Камчатского края. Ряд регионов ДФО (Приморский край, Хабаровский край и Амурская область) демонстрируют неоднозначную картину, что может свидетельствовать о ряде глубинных проблем отрасли, в т. ч. связанных с инфраструктурных обеспечением ее развития.

Дальнейшая исследовательская работа предполагает оценку туристско-рекреационного потенциала регионов Дальнего Востока России. Авторская методика оценки опирается на существующие научные подходы к оценке рекреационных ресурсов

[28] Государственная программа «Развитие туризма». Постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 года № 2439. URL: https://docs.cntd.ru/document/727709328?marker=6560IO (дата обращения: 26.12.2024).

[29] Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/(дата обращения 26.12.2024).

[30] Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8

[31] Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. https://doi.org/10.18334/9785912925184

[32] Suorsa K. The concept of "region" in research on regional innovation systems // Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography. 2014. Vol. 68. № 4. P. 207–215. https://doi.org/10.1080/00291951.2014.924025

[33] Дорошенко С. В., Посысоева К. А. Эконометрическая оценка стратегических факторов развития приграничных регионов России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 431–444. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-6

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-166-175

дестинации, а также анализ методик, предложенных рядом международных и отечественных организаций. Компоненты расчета авторской методики составления интегрального показателя оценки туристско-рекреационного потенциала субъектов ДФО представлены четырьмя следующими субиндексами: культурно-познавательный потенциал (4 показателя), туристско-рекреационные ресурсы (3 показателя), уровень развития общей и специальной инфраструктуры (8 показателей), инвестиции в основной капитал в сфере туризма (2 показателя). Состав показателей в рамках каждого субиндекса может быть дополнен. Согласно проведенному анализу наибольшим потенциалом развития туризма среди субъектов ДФО обладает Приморский и Камчатский край, Республика Бурятия, Сахалинская область. Результаты проведенного анализа коррелируют с результатами Национального туристского рейтинга регионов России[34] и проведенным ранее анализом нормативно-правовой базы развития туризма в регионах ДФО.

Важнейшим стратегическим ресурсом развития туризма в регионе является наличие и качество инфраструктуры. Так, согласно данным Росстата за 2023 г. в РФ насчитывалось 29547 КСР, номерная емкость которых составляла 1058709 номеров, из которых только 5 % приходится на КСР ДФО. Из всех регионов ДФО наибольшая доля классифицированных КСР (более 85 % предложения) располагается в Приморском крае, что свидетельствует о значительных диспропорциях в инфраструктурном обеспечении развития туризма в макрорегионе.

Проведенный анализ трендов и OTSW-анализ в разрезе регионов ДФО позволил определить возможности и конкурентные преимущества каждого из рассматриваемых дальневосточных регионов, а, следовательно, сформировать приоритетные направления развития туризма[35].

Наличие протяженной государственной границы со странами с формирующимся рынком предопределило стратегическую значимость трансграничного сотрудничества регионов АТР, в т. ч. в вопросе развития приграничного и трансграничного туризма[36].

ВЫВОДЫ

По результатам комплексного анализа макротерритории была разработана концепция Стратегии развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России, включающая в себя Миссию, Видение и контуры стратегических приоритетов развития крупнейшего межотраслевого комплекса дальневосточных дестинаций России:

– стратегический контур «Развитие туристической инфраструктуры и повышение качества турслуги» (создание классифицированных средств размещения и альтернативных средств размещения; создание круглогодичных морских курортов в ДФО; усиление транспортной связанности территории, разработка трансграничных туристских маршрутов; развитие стратегических приоритетных направлений развития туризма: природного (в т. ч. экологического), активного, культурно-познавательного (в т. ч. промышленного, образовательного), водных видов туризма (морская рекреация и отдых у воды) и др., определенных на основе комплексного анализа потенциала развития туризма в ДФО);
– стратегический контур «Повышение доступности туристических продуктов» (создание системы мер поддержки предприятий индустрии туризма, разработка комплекса мероприятий по доведению представленных мер поддержки до бизнеса; формирование уникального туристского предложения, соответствующего целевым рынкам въездного туризма);
– стратегический контур «Совершенствование управления в сфере туризма» (синхронизация региональных и национальных программ развития туризма, создание кадрового потенциала развития отрасли, формирование единой системы продви-

[34] Национальный туристический рейтинг – 2024.URL: https://russia-rating.ru/info/22990.html
[35] Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России…
[36] Садовничая А. В., Чхотуа И. З. Трансграничность как стратегический фактор развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Экономическое возрождение России. 2023. № 2(76). С. 119–134. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134

жения туристских дестинаций Дальнего Востока России на внешние рынки, регулирование рекреационной емкости приоритетных туристских территорий, развитие платформенных решений по формированию и реализации турпродуктов региона, развитие туризма на островных территориях Дальнего Востока России).

Сегодня национальная система туризма развивается в уникальных беспрецедентных внешних условиях закрытости границ, повышенного внимания и значительной поддержки государства на развитии внутреннего туризма, заинтересованности органов управления регионами в нахождении дополнительных источников пополнения региональных бюджетов и диверсификации экономики. Действенная стратегия развития туризма на национальном и региональном уровнях призвана реализовать огромный природно-рекреационный потенциал и существенный мультипликативный эффект отрасли туризма для экономики страны.

ЛИТЕРАТУРА

Александрова А. Ю., Сорокин Д. П. Туристский опорный каркас территории: теоретические основания, методика выделения, практическая значимость (на примере Рязанской области). Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2022. 96 с.

Александрова А. Ю. Развитие системных представлений о пространственной организации туристской деятельности // Социально-экономическая география в XXI веке: новые реалии и практические возможности: материалы международной научно-практической конференции, Минск, 19–20 ноября 2021 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2022. С. 238–240.

География туризма: учебник / В. И. Кружалин [и др.]. М.: Федеральное агентство по туризму, 2017. 340 с.

Гудковских М. В., Дирин Д. А. Пространственная структура туризма Тюменской области в контексте концепции центр–периферия // Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2023. Т. 87. № 1. С. 147–163. https://doi.org/10.31857/S2587556623010077

Дергачев В. А., Вардомский Л. Б. Регионоведение: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 463 с.

Дорошенко С. В., Посысоева К. А. Эконометрическая оценка стратегических факторов развития приграничных регионов России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 431–444. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-6

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

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

Кружалин В. И., Шабалина Н. В., Цыщук Е. А. Научно-методические подходы к туристско-рекреационному проектированию: муниципальный уровень // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. 2019. № 3. С. 9–26. https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-3-9-26

Минакир П. А. Ожидания и реалии политики «поворота на Восток» // Экономика региона. 2017. Т. 13. Вып. 4. С. 1016–1029. https://doi.org/10.17059/2017-4-4

Морозова М. А., Александрова А. Ю. Переход к модели «умной» туристской дестинации // Глобальный научный потенциал. 2022. № 12(141). С. 286–290.

Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 217 с.

Садовничая А. В., Чхотуа И. З. Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 34–51. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51

Садовничая А. В., Чхотуа И. З. Трансграничность как стратегический фактор развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Экономическое возрождение России. 2023. № 2(76). С. 119–134. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134

Саранча М. А. Туристский потенциал территории: проблематика определения сущности и структуры // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». 2015. № 1. С. 134–140.

Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 212 с.

Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8

Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. https://doi.org/10.18334/9785912925184

Туристский потенциал как условие эффективного развития региональной туриндустрии (на примере Белгородской области) / Е. В. Мирошниченко [и др.] // Вестник Университета Российской академии образования. 2018. № 4. С. 83–88.

Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4(148). С. 81–96. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96

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

Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

Suorsa K. The concept of "region" in research on regional innovation systems // Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography. 2014. Vol. 68. № 4. P. 207–215. https://doi.org/10.1080/00291951.2014.924025

REFERENCES

Aleksandrova AYu, Sorokin DP. Turistskiy opornyy karkas territorii: teoreticheskiye osnovaniya, metodika vydeleniya, prakticheskaya znachimost (na primere Ryazanskoy oblasti) [Tourist support frame of the territory: Theory, identification methods, and application in the Ryazan Region]. Moscow-Berlin: Direkt-Media; 2022. 96 p. (In Russ.)

Aleksandrova AYu. Razvitiye sistemnykh predstavleniy o prostranstvennoy organizatsii turistskoy deyatelnosti [Development of systemic ideas about the spatial organization of tourism activities]. Socio-economic geography in the XXI century: New realities and practical opportunities: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Minsk, November 19–20, 2021. Minsk: Belarusian State University; 2022. P. 238–240. (In Russ.)

Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) https://doi. org/10.21603/978-5-8353-2718-8

Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East. Moscow: Primec Publishers; 2024. 406 p. (In Russ.) https://doi. org/10.18334/9785912925184

Chkhotua IZ. Strategic directions of tourism industry development in the digital economy. Administrative consulting. 2021;4(148):81–96. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96

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

Dergachev VA, Vardomsky LB. Regionovedeniye [Regional studies]. Moscow: YuNITI-DANA; 2017. 463 p. (In Russ.)

Doroshenko SV, Posysoeva KA. Econometric estimation of strategic development factors of Russian border regions. Economy of region. 2021;17(2):431–444. (In Russ.) https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-2-6

Gudkovskikh MV, Dirin DA. Spatial structure of tourism in the context of the "center–periphery" concept: the case of Tyumen oblast. Izvestiya Rossiiskoi Akademii Nauk. Seriya Geograficheskaya. 2023;87(1): 147–163. (In Russ.) https://doi.org/10.31857/S2587556623010077

Kruzhalin VI, Mironenko NS, Siegern-Korn NV, Shabalina NV, et al. Geografiya turizma [Geography of tourism]. Moscow: Federal Agency for Tourism; 2017. 340 p. (In Russ.)

Kruzhalin V, Shabalina N, Tsyshchuk E. Scientific and methodological approaches to tourist and recreational design: municipal level. Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Natural Sciences. 2019; 3:9–26. (In Russ.) https://doi.org/10.18384/2310-7189-2019-3-9-26

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2020. 164 p. (In Russ.)

Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.

Minakir PA. «Turn to the East» policy: expectations and reality. Economy of Region. 2017;13(4):1016–1029. (In Russ.) https://doi.org/10.17059/2017-4-4

Miroshnichenko EV, Efremova NV, Posokhova NV, Shtanko ES. Tourist potential as a condition for effective development of the regional tourism industry (on the example of the Belgorod Region). Bulletin of the University of the Russian Academy of Education. 2018;(4): 83–89.

Morozova MA, Aleksandrova AYu. Transition to the "smart" tourist destination model. Global Scientific Potential. 2022;12(141):286–290. (In Russ.)

Rassokhina TV. Menedzhment turistskikh destinatsiy [Management of tourist destinations]. Moscow: Yurayt; 2025. 217 p. (In Russ.)

Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ. Tourism, industrial exhibitions, and trade fairs in the Russian Far East: Strategic assessment of the potential for development. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(1): 34–51. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51

Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ. Transboundariness as a strategic factor in the development of tourism and exhibition and trade fair activities in the Far East of Russia. Economic Revival of Russia. 2023; 76(2):119–134. (In Russ.) https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-119-134

Sasaev NI. Fundamentals of industrial strategizing. Moscow: INFRA-M; 2023. 212 p. (In Russ.)

Sarancha MA. Tourist potential of a territory: the problematics of defining the essence and the structure. Bulletin of Udmurt University. Series Biology. Earth Sciences. 2015;(1):134–140. (In Russ.)

Suorsa K. The concept of "region" in research on regional innovation systems. Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography. 2014;68(4):207–215. https://doi.org/10.1080/00291951.2014.924025

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Chkhotua@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0001-7234-0862

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

ABOUT AUTHORS: Ilona Z. Chkhotua, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Chkhotua@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0001-7234-0862

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-176-193

Оригинальная статья
УДК 332.1

Обоснование выбора источников финансирования реализации региональных стратегических приоритетов отраслевой специализации

П. А. Кайсина[1], М. К. Алимурадов[2]
[1,2]Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
[1]kaysina.pa@gmail.com; https://orcid.org/0009-0005-6044-0950
[2]amkpro5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0001-6512-2613

Аннотация: Согласно методологии стратегирования[1], созданной и развиваемой в научной школе академика В. Л. Квинта, использованной при проведении данного исследования, разработка региональных стратегий предполагает обеспечение принятых приоритетов всеми видами необходимых ресурсов[2]. Процесс обоснования наличия и доступности ресурсов в стратегируемой перспективе является важнейшим элементом практической имплементации положений, изложенных в региональных стратегических документах[3]. Система ресурсного обеспечения во многом зависит от характера реализуемых в регионах приоритетов, особенностей отраслевой специализации[4], доступности природных ресурсов и климатических условий, инфраструктурной обеспеченности[5], наличия рабочей силы[6] и др. Однако вовлечение данных факторов расширенного экономического воспроизводства[7] в региональный хозяйственный оборот предполагает наличие и доступность источников финансирования на всех этапах реализации принятых приоритетов регионального развития. Важной методологической и прикладной задачей становится поиск не только доступных, но и наиболее предпочтительных источников финансирования реализации приоритетов регионального социально-экономического развития. Определение необходимых финансовых ресурсов, выбор источников средств и управление финансовыми отношениями являются, таким образом, задачами, соподчиненными со стратегией развития экономики региона. Только при наличии принятых и последовательно реализуемых приоритетов отраслевой специализации региональных экономических систем[8] появляется возможность оценки уровня привлекательности различных типов собственных и заемных источников финансирования. В статье проверяются гипотезы о влиянии структуры источников финансирования инвестиций в основной капитал в регионах России на экономические результаты. После подтверждения данных гипотез проведен анализ устойчивости финансирования отдельных видов экономической деятельности в регионах страны. Осуществлена группировка регионов

[1] Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

[2] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

[3] Мидов А. З. Анализ эффективности межбюджетных отношений как фактора ресурсной обеспеченности при реализации региональных стратегий // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 3. С. 436–454. https://doi.org/10.24891/ea.20.3.436

[4] Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отраслевого развития России // Экономическое возрождение России. 2023. № 3(77). С. 139–154. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-3-77-139-154

[5] Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / О. А. Брель [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 357–365. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-357-365

[6] Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

[7] Врублевская В. В. Ресурсы и факторы расширенного воспроизводства // Социально-экономические проблемы развития экономики АПК в России и за рубежом: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию со дня образования экономического факультета, Иркутск, 26 ноября 2015 года. Иркутск: Иркутский государственный аграрный университет им. А. А. Ежевского, 2015. С. 33–39.

[8] Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отраслевого…

© 2025. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

России по устойчивости инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности. На основе применения методов эконометрического анализа даны оценки эффективности привлечения собственных либо заемных источников финансирования реализации стратегических приоритетов развития в зависимости от выбранного в регионе вида экономической деятельности.
Ключевые слова: региональная стратегия, экономика региона, финансовая стратегия, стратегические приоритеты, региональные инвестиции

Цитирование: Кайсина П. А., Алимурадов М. К. Обоснование выбора источников финансирования реализации региональных стратегических приоритетов отраслевой специализации // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 176–193. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Поступила в редакцию 10.02.2025. Прошла рецензирование 25.03.2025. Принята к печати 31.03.2025.

original article

Choosing Fund Providers for Regional Strategic Priorities in Major Industries

Polina A. Kaisina[1], Murad K. Alimuradov[2]
[1,2]Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
[1]kaysina.pa@gmail.com; https://orcid.org/0009-0005-6044-0950
[2]amkpro5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0001-6512-2613

Abstract: According to Professor Vladimir L. Kvint's methodology of strategizing, priorities identified as part of regional strategies should be provided with all types of resources. The availability of resources is the most important element of implementing the provisions stipulated in regional strategic documents. The resource provision system depends on the local priorities, industrial specialization, natural resources, climate, infrastructure, labor power, etc. In their turn, all these factors depend on the availability and accessibility of funds at all stages of expanded economic reproduction in the regional economic turnover. The search for available and optimal fund providers is an important methodological and applied task for the implementation of priorities of regional socio-economic development. The tasks subordinate to the regional economy development strategy involve defining the prospective financial resources, selecting the optimal ones, and managing effective financial relations. A consistent system of industrial priorities makes it possible to assess the attractiveness of various types of internal and external financial sources. In this study, the initial hypothesis was that economic results depend on the structure of fund sources in fixed capital in Russia's regions. Various types of economic activity in the regions were tested for financial sustainability and grouped by the sustainability of investments in fixed capital for various economic activities. An econometric analysis made it possible to assess the effectiveness of attracting internal or external fund providers for strategic development priorities, depending on the major industry in the region.
Keywords: regional strategy, regional economy, financial strategy, strategic priorities, regional investments

Citation: Kaisina PA., Alimuradov MK. Choosing Fund Providers for Regional Strategic Priorities in Major Industries. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):176–193. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Received 10 February 2025. Reviewed 25 March 2025. Accepted 31 March 2025.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

为区域战略优先事项选择资金来源的依据

凯西娜·波琳娜·亚历山德罗芙娜[1]，阿里穆拉多夫·穆拉德·卡米洛维奇[2]
[1,2]莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
[1]kaysina.pa@gmail.com; https://orcid.org/0009-0005-6044-0950
[2]amkpro5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0001-6512-2613

摘要：根据本研究中使用的 V.L. 昆特院士科学院创立和发展的战略化方法论，制定区域战略意味着为既定优先事项提供各种必要资源。从战略角度论证资源的可用性和可获得性的过程是切实执行区域战略文件规定的最重要因素。资源提供系统在很大程度上取决于优先事项的性质、产业专业化的具体情况、自然资源和气候条件的可用性、基础设施的提供、劳动力的可用性等。然而，这些扩大经济再生产的因素参与区域经济周转的前提是在实施既定区域发展优先事项的各个阶段都有融资来源并且融资渠道畅通。一项重要的方法论和应用任务是为实施地区社会经济发展优先事项寻找不仅是可用的，而且是最可取的资金来源。因此，确定必要的财政资源、选择资金来源和管理财务关系是服从于区域经济发展战略的任务。只有在区域经济体系产业专业化的优先事项得到确认和持续实施的情况下，才有可能评估各类自有和借贷资金来源的吸引力水平。文章检验了关于俄罗斯地区固定资本投资融资来源结构对经济成果影响的假设。在证实了这些假设后，对俄罗斯不同地区某些类型经济活动的融资可持续性进行了分析。根据经济活动类型的固定资本投资稳定性对俄罗斯地区进行了分组。在应用计量经济学分析方法的基础上，根据各地区选择的经济活动类型，对吸引自有或借贷资金来源以实施战略发展优先事项的效率进行了评估。

关键词：区域战略、区域经济、金融战略、战略优先事项、区域投资

编辑部于 2025 年 2 月 10 日收到稿件，2025 年 3 月 25 日完成审稿，2025 年 3 月 31 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Со стратегической точки зрения финансы формируют особый тип обеспечения условий реализации стратегических приоритетов, поскольку позволяют как осуществлять стоимостную оценку всех видов ресурсов, привлекаемых в процессе регионального стратегирования, так и непосредственно обеспечивать их своевременное приобретение на соответствующих этапах реализации стратегии региона[9]. Одновременно следует учитывать особенности финансового обеспечения в процессах реализации стратегий развития региональных экономических систем, заключающиеся в том, что в отличие от всех остальных ресурсов, объем привлечения которых определяется технологическими особенностями производственных процессов и, как правило, остается неизменным в течение достаточно долгого периода времени (что существенно упрощает оценки в процессе стратегического планирования), определить точную стоимостную оценку привлекаемых ресурсов в будущие периоды времени представляется крайне затруднительным[10].

В результате важнейшей задачей в процессе стратегирования финансового обеспечения является не определение сумм, привлекаемых для финансирования приобретения ресурсов на разных этапах реализации региональных стратегических приоритетов, а обоснование предпочтительных источников и структуры формирования капитала.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретические основы выбора источников финансирования приоритетов региональной стратегии

С учетом высокой мобильности финансовых ресурсов, а также широкой диверсификации их источников, уровень конкуренции между регионами

[9] Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211

[10] Алимурадов М. К. Стратегическая роль финансов в обеспечении реализации приоритетов хозяйствующих субъектов региона // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. Т. 1. Московский университариум стратега. М.: Издательство Московского университета, 2021. С. 99–104.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

по привлечению необходимых средств для финансирования принятых к реализации региональных стратегических приоритетов существенно усложняется. Процесс стратегирования предполагает не только привлечение ресурсов, обеспечивающих сырьем, материалами и полуфабрикатами текущее производство на разных этапах реализации региональной стратегии, но и вложение в основной капитал, формирующий долгосрочный потенциал развития приоритетных для регионов отраслей экономики[11]. Накопление инвестиций в основные средства и инфраструктуру способствует долгосрочному развитию региональной экономики[12], повышает её инвестиционную привлекательность и снижает риски для владельцев капитала[13]. Одновременно, при последовательном накоплении инвестиций в основной капитал в отраслях промышленности, которые указаны в региональных стратегиях в качестве приоритетных[14], подтверждается последовательная приверженность региональных лидеров[15] принятой стратегии, что обусловливает высокий уровень доверия к стратегии как документу, на который можно ориентироваться при принятии решений о выборе региона локализации инвестиций.

При этом появляется важная методологическая и исследовательская задача – определение того, влияет ли на результаты развития в регионах приоритетных видов экономической деятельности то, из каких источников привлекаются финансовые средства, а также имеется ли зависимость между изменением доли приоритетных отраслей региональной экономики в формировании ВРП при изменении структуры источников финансирования[16]. Возникла теоретическая задача определения наличия подобных зависимостей. Гипотезы были проверены на основе статистики по всем регионам России, кроме Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей, из-за отсутствия статистических данных по указанным субъектам, за период с 2017 по 2022 гг., с использованием квадратичного коэффициента Казинца и индекса Гатева. Полученные результаты подтвердили актуальность проведения более детального изучения влияния различных источников финансирования на реализацию приоритетов развития определенных видов экономической деятельности в регионах России, а также выявления наиболее существенных факторов, влияющих на отраслевую специализацию регионов, демонстрирующих устойчивую и последовательную деятельность по накоплению инвестиций в основной капитал в приоритетных видах экономической деятельности.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Проверка гипотез о влиянии структуры источников финансирования на результаты экономической деятельности в регионах

Были сформулированы две гипотезы, проверка которых позволит определить потенциал дальнейших исследований, направленных на целесообразность перераспределения структуры источников с целью формирования модели ранжирования источников финансирования приоритетных отраслей региональной экономики.

Гипотеза 1. Изменение структуры финансирования инвестиций в основной капитал оказывает влияние на рост ВРП на душу населения.

В качестве показателя, демонстрирующего изменения результатов развития региональной экономической системы, был выбран ВРП на душу населения, поскольку динамика этого показателя наиболее наглядно представляет изменение в региональном разрезе уровня жизни населения. С точки зрения

[11] Сасаев Н. И. Отрасль промышленности как категория и объект отраслевого стратегирования // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 2(146). С. 111–114.

[12] Аганбегян А. Г. Финансы, бюджет и банки в новой России: сборник научных трудов. М.: Дело, 2019. 401 с.

[13] Алимурадов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 4–17. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17

[14] Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

[15] Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

[16] Hau H. Location matters: An examination of trading profits // Journal of Financa. 2001. Vol. 56. № 5. P. 1959–1983.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

оценки качества реализуемых в регионах стратегий именно повышение уровня качества жизни людей является основным интегрирующим показателем.

Согласно статистическим отчетам Росстата структура финансирования инвестиций по регионам России представлена следующими источниками:
– собственные средства;
– кредиты банков;
– федеральный бюджет;
– бюджеты субъектов Российской Федерации;
– прочие средства.

Оценка степени влияния, проверяемой данной гипотезой, потребовала проведения следующих преобразований первичных статистических данных:
– логарифмирование первичных данных;
– расчет темпов роста показателя ВРП на душу населения.

В результате обработки данных и расчета квадратичного коэффициента и индекса были получены следующие показатели (табл. 1[17]).

Расчеты, представленные в таблице 1, демонстрируют высокие показатели коэффициента Казинца в большинстве регионов страны, что свидетельствует о существенном изменении структуры финансирования за анализируемый период, а нормированный индекс Гатева позволил дать оценку относительно вклада различных групп источников финансирования в общей совокупности привлеченных средств.

Таблица 1. Квадратичные коэффициенты Казинца и индексы Гатева, рассчитанные по регионам России, 2017–2022 гг.

Table 1. The Kazinets quadratic coefficients and Gatev indices for various Russian regions, 2017–2022

	Квадратичный коэффициент Казинца	Индекс Гатева		Квадратичный коэффициент Казинца	Индекс Гатева
Белгородская область	4,212	0,103	Чеченская Республика	15,709	0,451
Брянская область	7,211	0,198	Ставропольский край	12,450	0,312
Владимирская область	27,712	0,662	Республика Башкортостан	7,929	0,193
Воронежская область	6,614	0,191	Республика Марий Эл	10,234	0,260
Ивановская область	14,466	0,375	Республика Мордовия	10,717	0,305
Калужская область	10,971	0,285	Республика Татарстан	8,629	0,218
Костромская область	12,611	0,312	Удмуртская Республика	4,094	0,087
Курская область	20,766	0,507	Чувашская Республика	25,432	0,679
Липецкая область	9,012	0,211	Пермский край	7,259	0,164
Московская область	4,590	0,131	Кировская область	5,482	0,136
Орловская область	7,119	0,183	Нижегородская область	11,603	0,309
Рязанская область	12,426	0,301	Оренбургская область	4,956	0,108
Смоленская область	19,883	0,491	Пензенская область	10,415	0,314
Тамбовская область	17,738	0,495	Самарская область	5,293	0,133
Тверская область	19,588	0,490	Саратовская область	5,978	0,154
Тульская область	13,554	0,339	Ульяновская область	5,290	0,147
Ярославская область	3,193	0,082	Курганская область	14,064	0,352
г. Москва	5,444	0,147	Свердловская область	3,702	0,093
Республика Карелия	7,492	0,189	Тюменская область	9,444	0,227
Республика Коми	4,598	0,094	Челябинская область	6,241	0,144
Архангельская область	5,878	0,144	Республика Алтай	20,861	0,554

[17] Таблицы 1–6 составлены авторами на основе расчетов в программном пакете R-studio, с использованием данных Росстата. URL: https://rosstat.gov.ru/

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Продолжение таблицы 1 / Continuation of the Table 1

	Квадратичный коэффициент Казинца	**Индекс Гатева**		**Квадратичный коэффициент Казинца**	**Индекс Гатева**
Вологодская область	10,804	0,259	Республика Тыва	20,195	0,549
Калининградская область	6,167	0,157	Республика Хакасия	12,670	0,332
Ленинградская область	10,916	0,308	Алтайский край	11,555	0,285
Мурманская область	12,446	0,337	Красноярский край	17,780	0,388
Новгородская область	23,011	0,607	Иркутская область	4,529	0,106
Псковская область	11,902	0,320	Кемеровская область	18,802	0,432
г. Санкт-Петербург	3,526	0,091	Новосибирская область	8,700	0,207
Республика Адыгея	6,454	0,185	Омская область	9,785	0,200
Республика Калмыкия	17,266	0,505	Томская область	9,790	0,232
Республика Крым	13,192	0,313	Республика Бурятия	19,392	0,475
Краснодарский край	8,980	0,258	Республика Саха (Якутия)	5,577	0,140
Астраханская область	37,513	0,756	Забайкальский край	25,992	0,675
Волгоградская область	2,595	0,066	Камчатский край	8,182	0,218
Ростовская область	7,344	0,225	Приморский край	12,704	0,339
г. Севастополь	24,120	0,573	Хабаровский край	10,944	0,317
Республика Дагестан	5,924	0,176	Амурская область	16,876	0,442
Республика Ингушетия	7,770	0,191	Магаданская область	18,505	0,437
Кабардино-Балкарская Республика	9,473	0,272	Сахалинская область	8,346	0,206
Карачаево-Черкесская Республика	13,132	0,374	Еврейская автономная область	3,255	0,081
Республика Северная Осетия – Алания	17,842	0,464	Чукотский автономный округ	19,472	0,484

Далее был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона двух показателей структуры: квадратичный коэффициент Казинца, индекс Гатева – с одной стороны, и ВРП на душу населения – с другой, а также осуществлена оценка значимости данного коэффициента корреляции по *t*-критерию Стьюдента.

Для уровня значимости 5 % критическое значение критерия Стьюдента $t = 1{,}99$. Если наблюдаемое значение критерия $t_н > t_{кр}$, то гипотеза о значимой положительной корреляции подтверждается (табл. 2).

Поскольку проведенные расчеты показали, что наблюдаемое значение *t*-критерия Стьюдента превосходит критическое, то справедливо сделать вывод о наличии статистически значимой положительной корреляции между изменением источника финансирования инвестиций в основной капитал и ростом ВРП на душу населения. Таким образом, Гипотеза 1 подтверждается, что свидетельствует о целесообразности проведения дальнейших исследований динамики структуры источников финансирования реализации региональных стратегических приоритетов развития, ориентированных на повышение уровня и качества жизни населения.

Гипотеза 2. Изменение структуры источников финансирования инвестиций оказывает влияние на рост инвестиций в основной капитал соответствующего вида экономической деятельности.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Таблица 2. Результаты расчетов коэффициентов корреляции между коэффициентами структурных сдвигов и темпом роста логарифма ВРП на душу населения

Table 2. Coefficients of structural changes vs. growth rate of logarithm of gross regional product per capita

	Значение коэффициента корреляции	Наблюдаемое значение *t*-критерия Стьюдента	Критическое значение *t*-критерия Стьюдента
Коэффициент корреляции между коэффициентом Казинца и темпом роста логарифма ВРП на душу населения	0,223	2,043	1,990 (для 5 % уровня значимости)
Коэффициент корреляции между индексом Гатева и темпом роста логарифма ВРП на душу населения	0,194	1,766	1,664 (для 10 % уровня значимости)

Для интерпретации наиболее удобным является квадратичный коэффициент Казинца, который был рассчитан в региональном разрезе по основным видам экономической деятельности, что позволило дать оценки произошедшим структурным сдвигам.

Далее был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона между квадратичным коэффициентом Казинца для структуры инвестиций в основной капитал по источникам финансирования и квадратичным коэффициентом Казинца для структуры инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности, который составил 0,48. Две структуры имеют ярко выраженную связь. Изменение одной затрагивает изменение другой структуры. Расчетное значение *t*-критерия Стьюдента – 4,936, а критическое для 5 % уровня – 1,99. В результате можно сделать обоснованный вывод о наличии статистически значимой сильной корреляции между двумя структурами. Вторая гипотеза также не отвергается, что делает целесообразным дальнейшее исследование взаимосвязи структуры инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в регионах России с точки зрения обоснования наиболее предпочтительных источников для финансирования реализации принятых стратегических приоритетов развития.

Выбор источников финансирования инвестиций в основной капитал на основе стратегической отраслевой специализации регионов

Определение наиболее предпочтительных источников финансирования и формирование специфичной региональной структуры источников финансирования реализации стратегических приоритетов развития должно строиться на выявлении стратегической отраслевой специализации регионов[18].

Подобный анализ возможно реализовать двумя способами:

– изучение принятых к реализации стратегических документов, в которых декларируются основные стратегические приоритеты регионального развития;

– анализ региональной статистики в динамике с целью выявления отраслей, которые оказывают наиболее существенное влияние на развитие региональной экономики, и на финансирование которых выделяются наиболее существенные объемы инвестиций.

При этом первый метод основан на субъективном видении перспектив развития региональной экономической системы, в которых сформулировано перспективное видение, реализация которого

[18] Елсуков Л. А., Елсукова Ю. Ю., Сазонов С. П. Инвестиционная привлекательность региона как фактор влияния на государственные межрегиональные перераспределения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-2(110). С. 21–24. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-4-2-21-24

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

предполагается в стратегируемый период[19]. Степень объективности анализа подобных документов определяется как качеством самих региональных стратегий, так и комплексностью мер по их последовательной и полной реализации на основе применения принципов стратегического лидерства[20]. При этом второй метод основан на исследовании исторических данных, характеризующихся высокой степенью объективности, что позволяет выявить и оценить наиболее устойчивые тренды развития региональных отраслевых структур экономики. Именно этот анализ проведен на первом этапе. Были выявлены отрасли, оказывающие наиболее существенный вклад в формирование ВРП как основного макроэкономического показателя, фиксирующего результаты экономической деятельности в регионах.

С целью дальнейшего анализа осуществлена оценка потенциала развития в регионах приоритетных видов экономической деятельности с точки зрения инвестиций в основной капитал с учетом выбора наиболее предпочтительных источников финансирования. Была проанализирована динамика развития отраслей в регионах по показателю доли добавочного продукта отрасли в валовом региональном продукте. Данный этап был проведен для проверки гипотезы приоритетности в регионе выбранного вида экономической деятельности при последовательном финансировании инвестиций в основной капитал определенных отраслей экономики. Были проанализированы валовые региональные продукты в период с 2017 по 2022 годы. В результате анализа было выявлено, что в 58 регионах России на всем рассматриваемом периоде устойчиво сохраняется лидирующая отрасль. В остальных регионах страны доля вклада отраслей в развитие регионального продукта менялась и была неустойчива. В дальнейшем при более детальном анализе было выявлено, что отрасли, которые занимают лидирующие позиции, могли меняться местами, а разница во вкладе составляла меньше 2–5 %. В связи с этим регионы, в которых наблюдалась периодическая смена отраслей приоритетного финансирования инвестиций в основной капитал, были разделены на основе оценок, полученных за последние годы анализируемого периода. Например, в Карачаево-Черкесской Республике в рассматриваемые нами годы не была установлена приоритетная отрасль. Основной вклад в разные годы вносили такие отрасли, как сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение и деятельность финансовая и страховая. На последнюю отрасль в 2022 году приходилось около 30 % от всего валового регионального продукта региона. В 2021 году вклад отрасли «Деятельность финансовая и страховая» в Карачаево-Черкесской Республике в ВРП составлял всего 5 %.

Далее регионы были сгруппированы по наибольшей доле добавочной стоимости ОКВЭД в ВРП. Регионы, которые на протяжении 6 лет сохраняли в лидерах одну и ту же отрасль, сразу же включались в соответствующую группу. Если регионы имели неустойчивую позицию определённой группы, то производился дополнительный анализ 2 и 3 мест по лидерству. В результате были получены следующие группы, которые на следующих этапах исследования использовались для моделирования: «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство», «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов», «Транспортировка и хранение», «Деятельность по операциям с недвижимым имуществом», «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» (табл. 3).

При анализе валовой добавленной стоимости по отраслям экономики было выявлено, что наибольший вклад вносят обрабатывающие производства. Так, в период с 2017 по 2022 годы доля отрасли экономики «Обрабатывающие производства»

[19] Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3

[20] Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Таблица 3. Группировка регионов России по наибольшей доле добавочной стоимости видов экономической деятельности в ВРП

Table 3. Russian regions by share of added value of economic activities in gross regional product

№ / код раздела	ОКВЭД	Регионы
1/A	Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	Брянская область, Орловская область, Тамбовская область, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Камчатский край
2/B	Добыча полезных ископаемых	Республика Коми, Ненецкий автономный округ, Астраханская область, Оренбургская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Иркутская область, Кемеровская область – Кузбасс, Томская область, Республика Саха (Якутия), Забайкальский край, Магаданская область, Сахалинская область, Чукотский автономный округ
3/C	Обрабатывающие производства	Белгородская область, Владимирская область, Ивановская область, Калужская область, Костромская область, Курская область, Липецкая область, Рязанская область, Смоленская область, Тверская область, Тульская область, Ярославская область, Республика Карелия, Архангельская область без автономного округа, Вологодская область, Калининградская область, Ленинградская область, Мурманская область, Новгородская область, Псковская область, Волгоградская область, Ростовская область, Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Пермский край, Кировская область, Нижегородская область, Пензенская область, Самарская область, Саратовская область, Ульяновская область, Курганская область, Свердловская область, Тюменская область без автономных округов, Челябинская область, Республика Хакасия, Алтайский край, Красноярский край, Омская область, Республика Бурятия
7/G	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	Воронежская область, Московская область, г. Москва, г. Санкт-Петербург, Республика Адыгея, Краснодарский край, Республика Дагестан, Ставропольский край, Республика Алтай
8/H	Транспортировка и хранение	Республика Калмыкия, Новосибирская область, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Еврейская автономная область
12/L	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	Республика Крым, г. Севастополь
15/O	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	Республика Ингушетия, Республика Северная Осетия – Алания, Чеченская Республика, Республика Тыва

составляла в среднем 16,27 % от ВРП страны. В абсолютном большинстве регионов России наибольший вклад в формирование ВРП также оказали обрабатывающие производства. Так, за весь анализируемый период в 44 регионах именно обрабатывающие производства устойчиво занимали самую большую долю в ВРП по величине добавленной стоимости. При этом если еще в 2017–2019 годах в Мурманской области и в Республике Татарстан лидирующие позиции занимала добыча полезных

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

ископаемых, то последние годы обрабатывающие производства стали демонстрировать устойчивый тренд наиболее приоритетных видов экономической деятельности. В Мурманской области в 2018 году на отрасль «Добыча полезных ископаемых» приходилось 14,13 % от ВРП региона, а в 2022 году обрабатывающие производства формировали 19,23 % валового регионального продукта. В Республике Татарстан ситуация имела схожий характер, и в 2022 году 20,68 % от ВРП было обеспечено обрабатывающими производствами.

Традиционно не меняется отраслевая структура и регионов, в основном ориентирующихся на добычу полезных ископаемых. В этих регионах за весь анализируемый период доля добавочной стоимости в ВРП, созданной предприятиями этого сектора экономики, оставалась устойчиво лидирующей. За период с 2017 по 2022 г. в 13 регионах страны добыча полезных ископаемых занимала первое место по данному показателю. Ненецкий автономный округ является лидером среди регионов с наибольшим вкладом от добычи полезных ископаемых. Так, в 2022 году на данную отрасль приходилось 78,2 % от всего ВРП. В Ханты-Мансийском автономном округе, Ямало-Ненецком автономном округе, Сахалинской области и Республике Саха (Якутия) доля вклада составляла 45–65 % с 2017 по 2022 годы. Только в Забайкальском крае транспортировка и хранение были на первом месте в период с 2017 по 2019 годы, но последние три года региональная структура изменилась и можно сделать вывод о том, что произошла смена стратегического приоритета в данном регионе.

По остальным видам экономической деятельности объемы инвестиций в основной капитал в наиболее приоритетные виды экономической деятельности в соответствующем году отличаются от тех, которые оказали наибольшее влияние на формирование ВРП. Подобные результаты могут быть вызваны несколькими причинами:

– эффект от инвестиций в основной капитал отложен во времени, поскольку эти вложения проявляются за счет накопленного значения в более поздние периоды, а не непосредственно в год осуществления вложений;
– изменение инвестиционных приоритетов может быть не согласовано со стратегическими приоритетами развития региона;
– объем накопленных инвестиций в предыдущий период времени может быть существенно выше инвестиций в основной капитал, осуществляемых в последние годы;
– высокая капиталоемкость отдельных видов экономической деятельности.

Наиболее существенные трансформации, которые наблюдаются на основе статистики инвестирования в основной капитал[21], проявляются в повышении приоритета инвестиций в транспортировке и хранении за весь анализируемый период. По состоянию на 2022 г. первое место по этому показателю продемонстрировали 27 регионов России. При этом доля этого вида деятельности в ВРП большинства регионов все еще остается относительно низкой. Причина может заключаться как в несущественных объемах накопленных инвестиций в этой сфере, так и в общей низкой доле отрасли в национальной экономике (табл. 4).

Из таблицы 4 видно, что инвесторы стабильно предпочитают вкладывать средства в определённые виды экономической деятельности, причём эти предпочтения различаются в зависимости от регионов. К таким направлениям относятся:

– обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха;
– водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений;
– строительство;
– торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов;
– деятельность гостиниц и предприятий общественного питания;
– деятельность в области информации и связи;
– деятельность финансовая и страховая;

[21] Аршакян Р. А., Кайсина П. А. Анализ основных показателей уровня жизни населения в Российской Федерации // Вопросы новой экономики. 2024. Т. 3. № 71. С. 40–48. https://doi.org/10.52170/1994-0556_2024_71_40

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Таблица 4. Группировка регионов России по лидирующим позициям доли инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в общем объеме инвестиций в основной капитал региона

Table 4. Russian regions by share of investments in fixed capital for major economic activities in the total volume of investments in fixed capital

1	**Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство**	**Брянская область, Орловская область, Тамбовская область, Алтайский край, Камчатский край**
2	Добыча полезных ископаемых	Белгородская область, Республика Карелия, Республика Коми, Ненецкий автономный округ, Астраханская область, Удмуртская Республика, Оренбургская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Красноярский край, Кемеровская область – Кузбасс, Томская область, Республика Саха (Якутия), Магаданская область, Сахалинская область, Чукотский автономный округ
3	Обрабатывающие производства	Владимирская область, Воронежская область, Ивановская область, Калужская область, Костромская область, Липецкая область, Рязанская область, Смоленская область, Тверская область, Тульская область, Ярославская область, Вологодская область, Ленинградская область, Мурманская область, Новгородская область, Псковская область, Волгоградская область, Республика Башкортостан, Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Пермский край, Кировская область, Нижегородская область, Пензенская область, Самарская область, Ульяновская область, Свердловская область, Тюменская область без автономных округов, Челябинская область, Омская область, Амурская область
4	Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	Республика Калмыкия, Карачаево-Черкесская Республика, Ставропольский край, Республика Хакасия
8	Транспортировка и хранение	Республика Калмыкия, Новосибирская область, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Еврейская автономная область
12	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	Чувашская Республика
15	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	Архангельская область без автономного округа, г. Севастополь, Кабардино-Балкарская Республика
16	Образование	Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Чеченская Республика, Республика Тыва
18	Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	Республика Алтай

– деятельность по операциям с недвижимым имуществом;
– деятельность профессиональная, научная и техническая;
– деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги;
– деятельность в области здравоохранения и социальных услуг.

Можно сделать вывод, что для инвесторов приоритетными стали такие направления, как строительство, образование, деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений,

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

несмотря на их относительно невысокую долю в ВРП, как показано в предыдущей таблице. При этом следует отметить, что приоритетное инвестирование в образование наблюдается в наиболее дотационных регионах страны – Республиках Дагестан, Ингушетия, Тыва и Алтай.

В Центральном, Южном и Северо-Кавказском Федеральных округах за весь анализируемый период наиболее приоритетными оказались торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов. В г. Санкт-Петербурге и Республике Адыгея приоритет на данный вид деятельности сменился только за последние два года, а в период с 2017 по 2020 годы наибольший вклад в ВРП вносила деятельность предприятий по операциям с недвижимым имуществом.

Транспортировка и хранение занимают устойчивое первое место за анализируемый период в Приморском и Хабаровском краях, а также в Еврейской автономной области.

В отдельных высокодотационных регионах основной вклад в формирование ВРП за весь анализируемый период составили государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение. В эту группу вошли Ингушетия, Северная Осетия – Алания и Чеченская Республика, а также Республика Тыва.

Проведенный анализ показал, что в регионах страны сформировалась относительно устойчивая структура региональной специализации по видам экономической деятельности, приоритетность которых подтверждается неизменностью позиции в ВРП по соответствующему виду экономической деятельности. Несмотря на декларируемые большинством регионов страны приоритеты поэтапной диверсификации отраслевой структуры региональной экономики, существенных изменений не наблюдается. Помимо этого, ни в одном из регионов России целый ряд видов экономической деятельности так и не стал наиболее приоритетным. На первом месте по вкладу в ВРП ни в одном из регионов не оказались следующие виды экономической деятельности:

– обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха;
– водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений;
– строительство;
– деятельность гостиниц и предприятий общественного питания;
– деятельность в области информации и связи;
– деятельность финансовая и страховая;
– деятельность профессиональная, научная и техническая;
– деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги;
– образование;
– деятельность в области здравоохранения и социальных услуг;
– деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений.

Несмотря на то, что в ряде регионов сформировалась потребность в развитии определенных видов деятельности (например, водоснабжение, водоотведение, энергоснабжение и строительство), а в других регионах много лет декларируются как приоритетные туризм, образование, здравоохранение и информационные технологии, ни в одном из регионов эти направления так и не стали основными по величине вклада в ВРП.

Дальнейшее исследование, таким образом, требовало построения моделей, позволяющих дать оценку относительно эффективности привлечения финансовых ресурсов из различных источников, с оценкой влияния на региональную экономику. На основе методов статистического и эконометрического анализа с использованием доступной статистической информации был построен ряд моделей, детальный анализ которых представлен далее.

Для определения приоритетного источника инвестирования были построены лог-линейные модели на панельных данных с фиксированными эффектами[22] для двух выборок. Первая выборка состояла из данных за 6 лет по всем регионам страны, вторая выборка – из данных по регионам, в которых

[22] Магнус Я. Р., Катышев П. К., Пересецкий А. А. Эконометрика. Начальный курс. 9-е изд., испр. М.: Дело, 2021. 504 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

отрасль по зависимой переменной являлась лидирующей за анализируемый период. В качестве зависимых переменных выступал вклад отраслей в валовые региональные продукты, по которым были распределены регионы на первом этапе исследования по приоритетности инвестиций в основной капитал[23]. В процессе расчетов было выявлено, что необходимо рассматривать влияние собственных и заёмных средств отдельно, так как в сумме они дают 100 % и построение моделей с использованием показателей «Собственные средства» и различных видов заемных средств не является корректным. В общем виде модели выглядели следующим образом:

$$\ln grp_{\text{n}} = \beta_1 inv_own + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\ln grp_{\text{n}} = \beta_1 inv_loans + \beta_2 inv_fedbudget + \\ + \beta_3 inv_subbudget + \beta_4 inv_oth + \varepsilon_i \quad (2)$$

где *inv_own* – собственные средства (в %); *inv_loans* – кредитные средства (в %); *inv_fedbudget* – средства федерального бюджета (в %); *inv_subbudget* – средства субъекта (в %); *inv_oth* – остальные инвестиции (в %); $\ln grp_{\text{n}}$ – валовый региональный продукт (логарифм), *n* – отрасль по ОКВЭД.

В таблице 5 представлены результаты построения лог-линейных моделей, в которых зависимой переменной выступает логарифм вклада приоритетной отрасли в валовый региональный продукт в реальных ценах, а независимыми – процент финансирования инвестиций в основной капитал из собственных средств по всем регионам страны. Необходимо отметить, что отрасли «Добыча полезных ископаемых», «Деятельность по операциям с недвижимым имуществом», «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» имеют отрицательную зависимость с данным источником финансирования. Это говорит о том, что источником финансирования данных отраслей должны выступать, в первую очередь, заемные средства. Первые две отрасли, вероятнее всего, должны финансироваться за счет федерального бюджета. При построении моделей на выборке из регионов, которые являются лидирующими в конкретно рассматриваемой отрасли результаты отличаются от выборки из 85 регионов России. В данных моделях учитывается приоритетная отрасль каждого региона и результаты получаются более точными для рассматриваемых групп. Подтверждается, что в отрасль «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» не эффективно инвестировать собственные средства. Отрасль «Обрабатывающие производства» имеет положительную зависимость с финансированием из собственных средств, но достаточно слабую, чтобы утверждать, что данный источник будет приоритетным для финансирования.

Далее был проведен анализ финансирования в регионах страны инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности из различных источников заемных средств.

При анализе результатов моделей, построенных с целью определения влияния инвестиций в основной капитал из заемных источников на вклад соответствующей приоритетной отрасли в ВРП, на основе выборки по всем регионам России, были получены результаты, позволяющие обосновывать выбор приоритетных источников заемного финансирования. Кредитные средства положительно влияют на валовый региональный продукт всех отраслей, кроме «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство», чего нельзя сказать о важности для данной отрасли средств из федерального и регионального бюджетов. Показатель «Остальные инвестиции» дают положительный отклик только в отраслях «Деятельность по операциям с недвижимым имуществом», «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение». Именно в данные отрасли не эффективно было инвестировать собственные средства, как говорилось ранее. Результаты по отрасли «Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» показывают, что самым успешным

[23] Severino J.-M. New models for financing essential services // Field Actions Science Reports. 2020. № 22. P. 84–87.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-176-193

Таблица 5. Лог-линейные модели зависимости валового регионального продукта (логарифма) от собственных средств по источникам финансирования на двух выборках

Table 5. Gross regional product (logarithm) vs. internal funds by fund sources: log-linear models of dependence for two samples

	Раздел A	Раздел B	Раздел C	Раздел G	Раздел H	Раздел L	Раздел O
inv_own	0.0023 **	-0.0025 *	0.0007	0.0009	0.0005	-0.0003	-0.0006 ***
	(0.0007)	(0.0012)	(0.0007)	(0.0005)	(0.0006)	(0.0004)	(0.0002)
N	510.0000	504.0000	510.0000	510.0000	510.0000	510.0000	510.0000
R^2.0000	0.0225		0.0028	0.0073	0.0023	0.0010	0.0257

*** p < 0.0010; ** p < 0.0100; * p < 0.0500.

	Раздел A	Раздел B	Раздел C	Раздел G	Раздел H	Раздел L	Раздел O
inv_own	0.0058	0.0026	0.0008	0.0050	0.0013	0.0086 **	-0.0015
	(0.0035)	(0.0015)	(0.0009)	(0.0033)	(0.0013)	(0.0022)	(0.0013)
N	36.0000	84.0000	264.0000	54.0000	36.0000	12.0000	24.0000
R^2.0000	0.0870	0.0425	0.0030	0.0485	0.0335	0.6383	0.0660

*** p < 0.0010; ** p < 0.0100; * p < 0.0500.

Таблица 6. Лог-линейные модели зависимости валового регионального продукта (логарифма) от заемных средств по источникам финансирования на двух выборках

Table 6. Gross regional product (logarithm) vs. external funds by fund sources: log-linear models of dependence for two samples

	Раздел A	Раздел B	Раздел C	Раздел G	Раздел H	Раздел L	Раздел O
inv_loans	-0.0019	0.0028	0.0005	0.0002	0.0002	0.0007	0.0003
	(0.0010)	(0.0017)	(0.0010)	(0.0007)	(0.0008)	(0.0006)	(0.0002)
inv_fedbudget	0.0005	0.0058 ***	-0.0014	-0.0005	-0.0018 *	-0.0004	0.0003
	(0.0010)	(0.0017)	(0.0010)	(0.0007)	(0.0008)	(0.0006)	(0.0002)
inv_subjbudget	0.0007	-0.0056	0.0092 ***	-0.0002	0.0036	0.0013	-0.0017 **
	(0.0026)	(0.0042)	(0.0024)	(0.0019)	(0.0020)	(0.0015)	(0.0006)
inv_oth	-0.0040 ***	-0.0000	-0.0004	-0.0015 *	-0.0000	0.0003	0.0007 ***
	(0.0008)	(0.0014)	(0.0008)	(0.0006)	(0.0006)	(0.0005)	(0.0002)
N	510.0000	504.0000	510.0000	510.0000	510.0000	510.0000	510.0000
R^2.0000	0.0661		0.0495	0.0204	0.0275	0.0076	0.0727

*** p < 0.0010; ** p < 0.0100; * p < 0.0500.

	Раздел A	Раздел B	Раздел C	Раздел G	Раздел H	Раздел L	Раздел O
inv_loans	0.0041	0.0021	-0.0006	-0.0059	-0.0008	-0.0105	0.0092 *
	(0.0041)	(0.0022)	(0.0018)	(0.0034)	(0.0017)	(0.0054)	(0.0034)
inv_fedbudget	0.0012	0.0032	-0.0005	0.0022	-0.0000	-0.0117 *	0.0021 *
	(0.0043)	(0.0057)	(0.0012)	(0.0050)	(0.0030)	(0.0046)	(0.0008)
inv_subjbudget	-0.0152 *	-0.0002	-0.0010	-0.0104	0.0028	-0.0180	-0.0027
	(0.0067)	(0.0080)	(0.0041)	(0.0077)	(0.0116)	(0.0118)	(0.0016)
inv_oth	-0.0081 **	-0.0041 **	-0.0011	-0.0089	-0.0018	-0.0192	0.0009
	(0.0028)	(0.0015)	(0.0012)	(0.0069)	(0.0017)	(0.0348)	(0.0011)
N	36.0000	84.0000	264.0000	54.0000	36.0000	12.0000	24.0000
R^2.0000	0.5144	0.1918	0.0045	0.1349	0.0686	0.6878	0.6388

*** p < 0.0010; ** p < 0.0100; * p < 0.0500.

источником финансирования будут кредитные средства, остальные способы могут уменьшить отдачу по валовому региональному продукту.

ВЫВОДЫ

Подтверждение гипотез о наличии зависимости между структурой источников финансирования и ВРП на душу населения, а также с динамикой отраслевой структуры региональной экономики, послужило основанием для проведения дальнейшего исследования по определению наиболее предпочтительных источников финансирования реализации стратегических отраслевых приоритетов региональной экономики. Результаты приоритетных моделей, построенных для регионов, в которых рассматриваемая отрасль является приоритетной, рассмотрены по отраслям. Для регионов, в которых отрасль «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» является приоритетной, основными источниками финансирования должны быть кредитные средства и средства из федерального бюджета. Именно эти источники дадут наибольшую положительную отдачу на валовый региональный продукт Раздела А. Подобная зависимость характерна для отрасли «Добыча полезных ископаемых». Инвестиции из федерального бюджета имеют большую значимость, чем кредитные средства. Результат моделирования по разделу «Обрабатывающие производства» остается неоднозначным. В данном случае собственные средства оказывают большее влияние, чем заемные. Финансирование из федерального бюджета наиболее существенно влияет на развитие регионов, в которых приоритетной является отрасль «Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов». А для регионов, в которых большая доля валового регионального продукта приходится на «Транспортировка и хранение», главным источником финансирования должен выступать бюджет субъекта. Раздел «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» имеет наибольшую отдачу по валовому региональному продукту за счет инвестиций со стороны заемных средств, средств федерального бюджета и остальных инвестиций. Формирование подобной структуры источников финансирования позволит обеспечить привлечение ресурсов на всех этапах реализации стратегических приоритетов регионального развития, обеспечив достижение результатов наиболее оптимальным способом.

ЛИТЕРАТУРА

Аганбегян А. Г. Финансы, бюджет и банки в новой России: сборник научных трудов. М.: Дело, 2019. 401 с.

Алимурадов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 4–17. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17

Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211

Алимурадов М. К. Стратегическая роль финансов в обеспечении реализации приоритетов хозяйствующих субъектов региона // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. Т. 1. Московский университариум стратега. М.: Издательство Московского университета, 2021. С. 99–104.

Аршакян Р. А., Кайсина П. А. Анализ основных показателей уровня жизни населения в Российской Федерации // Вопросы новой экономики. 2024. Т. 3. № 71. С. 40–48. https://doi.org/10.52170/1994-0556_2024_71_40

Врублевская В. В. Ресурсы и факторы расширенного воспроизводства // Социально-экономические проблемы развития экономики АПК в России и за рубежом: материалы международной научно-

практической конференции, посвященной 50-летию со дня образования экономического факультета, Иркутск, 26 ноября 2015 года. Иркутск: Иркутский государственный аграрный университет им. А. А. Ежевского, 2015. С. 33–39.

Елсуков Л. А., Елсукова Ю. Ю., Сазонов С. П. Инвестиционная привлекательность региона как фактор влияния на государственные межрегиональные перераспределения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-2(110). С. 21–24. https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-4-2-21-24

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

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

Магнус Я. Р., Катышев П. К., Пересецкий А. А. Эконометрика. Начальный курс. 9-е изд., испр. М.: Дело, 2021. 504 с.

Мидов А. З. Анализ эффективности межбюджетных отношений как фактора ресурсной обеспеченности при реализации региональных стратегий // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 3. С. 436–454. https://doi.org/10.24891/ea.20.3.436

Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

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

Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отраслевого развития России // Экономическое возрождение России. 2023. № 3(77). С. 139–154. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-3-77-139-154

Сасаев Н. И. Отрасль промышленности как категория и объект отраслевого стратегирования // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 2(146). С. 111–114.

Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / О. А. Брель [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 357–365. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-357-365

Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Hau H. Location matters: An examination of trading profits // Journal of Financa. 2001. Vol. 56. № 5. P. 1959–1983.

Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

Severino J.-M. New models for financing essential services // Field Actions Science Reports. 2020. № 22. P. 84–87.

REFERENCES

Aganbegyan AG. Finansy, byudzhet i banki v novoy Rossii [Financing, budget, and banks in the new Russia]. Moscow: Delo; 2019. 401 p. (In Russ.)

Alimuradov MK. Regional strategies as an uncertainty reducing factor for investors. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(1):4–17. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17

Alimuradov MK. Elements and stages of regional financial strategies development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(2):199–211. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211

Alimuradov MK. The strategic role of finance in providing the implementation of region business entities priorities. Strategizing: Theory and Practice. Volume I. Moscow Strategic Universitarium. Moscow: Moscow University Press; 2021. P. 99–104. (In Russ.)

Arshakyan RA, Kaysina PA. Analysis of the Main Indicators of Living Standards in the Russian Federation. Issues of New Economy. 2024;3(71):40–48. (In Russ.) https://doi.org/10.52170/1994-0556_2024_71_40

Brel OA, Zadorozhnaya GV, Sasaev NI, Egorova AI. Strategizing of Kuzbass water resources. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):357–365. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-357-365

Elsukov LA, Elsukova YuYu, Sazonov SP. The investment attractiveness of the region as a factor of influence on state interregional redistribution. Economy and Business: Theory and Practice. 2024;4-2(110):21–24. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-4-2-21-24

Hau H. Location matters: An examination of trading profits. Journal of Financa. 2001;56(5):1959–1983.

Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

Kvint VL Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. VL Kvint (foreword, commentary). St. Petersburg: IPC SZIU RANEPA; 2021. 204 p. (In Russ.)

Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3

Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.

Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA [et al.]. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective.

Magnus YaR, Katyshev PK, Peresetsky AA. Ekonometrika. Nachalnyy kurs [Econometrics. Basic course]. Moscow: Delo; 2021. 504 p. (In Russ.)

Midov AZ. Analyzing the efficiency of inter-budget relations as a factor of resource security in the implementation of regional strategies. Economic Analysis: Theory and Practice. 2021;20(3):436–454. (In Russ.) https://doi.org/10.24891/ea.20.3.436

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

Novikova IV. Strategic leadership. Moscow: KNORUS; 2024. 222 p. (In Russ.)

Sasaev NI. Strategic diagnostics of Russia's sectoral development. Economic Revival of Russia. 2023; 3(77):139–154. (In Russ.) https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-3-77-139-154

Sasaev NI. Industry as a category and object of industrial strategizing. Izvestiya SPbGEU [Proceedings of St. Petersburg State Economic University]. 2024;2(146):111–114. (In Russ.)

Severino J.-M. New models for financing essential services. Field Actions Science Reports. 2020;22:84–87.

Vrublevskaya VV. Resources and Factors of Expanded Reproduction. Socio-economic Problems of Development of the Economy of the Agro-Industrial Complex in Russia and Abroad: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 50th Anniversary of the

Department of Economics, Irkutsk, November 26, 2015. Irkutsk: Ezhevsky Irkutsk State Agricultural University; 2015. P. 33–39. (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: Кайсина Полина Александровна, аспирант, ассистент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; kaysina.pa@gmail.com; https://orcid.org/0009-0005-6044-0950
Алимурадов Мурад Камилович, канд. экон. 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
БЛАГОДАРНОСТИ: Работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ имени М. В. Ломоносова Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных», проект № 24-Ш 05-06.

CONTRIBUTION: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.
CONFLICT OF INTERESTS: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
ABOUT AUTHORS: Polina A Kaisina, post-graduate student, Assistant Professor, Department of the Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; kaysina.pa@gmail.com; https://orcid.org/0009-0005-6044-0950
Murad K. Alimuradov, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Deputy Head of Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; amkpro5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0001-6512-2613
ACKNOWLEDGMENTS: This research was supported by the Lomonosov Moscow State University Program of Development, Interdisciplinary Scientific and Academic School of Mathematical Analysis of Global, National, Regional, and Industrial Complex Systems, Project № 24-SCH 05-06

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-194-204

Оригинальная статья
УДК 303.4(510)

Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая

Ван Гуаньюй
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
wanghaha@yandex.ru

Аннотация: Целью исследования является анализ применения методологии OTSW-анализа для стратегического управления развитием сельских территорий Китая. При этом особое внимание уделено интеграции внешних факторов, таких как возможности и угрозы, с акцентом на цифровую трансформацию, экологическую устойчивость и устранение региональных диспропорций. Для достижения цели были решены задачи: определить ключевые возможности и угрозы, связанные с цифровизацией сельского хозяйства, инновациями и глобальными вызовами; оценить сильные и слабые стороны сельских территорий Китая, включая природный, инфраструктурный и человеческий потенциал; разработать практические рекомендации по повышению эффективности стратегий устойчивого развития сельских районов на основе цифровых технологий и инновационных подходов. В исследовании используется методология OTSW-анализа, разработанная в рамках стратегирования В. Л. Квинта, приоритетное внимание уделяется интеграции внешних факторов. Проанализированы данные из официальных отчетов, академических источников и статистических публикаций по состоянию цифрового сельского хозяйства Китая. Исследование демонстрирует, что внедрение цифровых технологий, таких как Интернет вещей (IoT) и искусственный интеллект (AI), существенно повышает производительность сельского хозяйства и качество жизни в сельских районах Китая. Провинции Чжэцзян, Чунцин и Хэйлунцзян являются лидерами цифровой трансформации сельской экономики. Однако региональные диспропорции, недостаток кадровых ресурсов и влияние глобальных угроз остаются ключевыми вызовами. Таким образом, OTSW-анализ подтверждает свою эффективность в стратегическом управлении развитием сельских территорий Китая. Успех цифровизации сельского хозяйства требует устранения инфраструктурных дисбалансов, усиления кадрового потенциала и адаптации инноваций к местным условиям. Эти шаги обеспечат долгосрочное устойчивое развитие и укрепят позиции Китая в глобальной экономике.

Ключевые слова: OTSW-анализ, методология стратегирования В. Л. Квинта, стратегическое управление, сельские территории Китая, цифровизация сельского хозяйства, инновационные технологии, экологическая устойчивость, инфраструктурное развитие, региональные диспропорции, глобальные вызовы, возможности и угрозы

Цитирование: Ван Г. Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 194–204. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-194-204

Поступила в редакцию 12.12.2024. Прошла рецензирование 17.01.2025. Принята к печати 27.01.2025.

© 2025. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

original article

OTSW Analysis of Rural Development in China

Wang Guanyu
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
wanghaha@yandex.ru

Abstract: The author tested the efficiency of Professor Vladimir L. Kvint's method of OTSW analysis as applied to the strategic management of rural development in the People's Republic of China. The research focused on opportunities and threats as external factors, with an emphasis on digital transformation, environmental sustainability, and bridging of interregional gaps. By identifying the major opportunities and threats associated with agricultural digitalization, innovation, and global challenges, the author assessed the strengths and weaknesses of rural areas with their natural, infrastructural, and human potential. The analysis yielded some practical recommendations on how to improve the sustainable rural development strategies based on digital technologies and innovative approaches. The data came from official reports, academic publications, and statistics on the digital agriculture in China. Such digital technologies as the Internet of Things and artificial intelligence could improve the agricultural productivity, as well as the quality of life in rural areas. Zhejiang, Chongqing, and Heilongjiang provinces are digital transformation leaders in rural economy. However, interregional gaps, poor human resources, and global threats remain key challenges. The OTSW analysis proved an efficient tool when applied to the strategic management of rural development in China. Agricultural digitalization requires addressing infrastructural gaps, attracting human resources, and adapting innovations to local conditions. These steps will ensure long-term sustainable development and improve China's position in the global economy.
Keywords: OTSW analysis, Professor Vladimir L. Kvint's methodology of strategizing, strategic management, China's rural areas, digitalization of agriculture, innovative technologies, environmental sustainability, infrastructural development, interregional gaps, global challenges, opportunities and threats

Citation: Wang G. OTSW Analysis of Rural Development in China. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):194–204. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

Received 12 December 2024. Reviewed 17 January 2025. Accepted 27 January 2025.

OTSW分析在中国农村发展评估中的应用

王冠宇
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
wanghaha@yandex.ru

摘要：本研究的目的是分析OTSW 方法在中国农村发展战略管理中的应用。在此过程中，特别关注机遇和威胁等外部因素的整合，重点关注数字化转型、环境可持续性和缩小地区差距等问题。为实现这一目标，完成了以下任务：确定与农业数字化、创新和全球挑战相关的主要机遇和威胁；评估中国农村地区的优势和劣势，包括自然、基础设施和人力潜力；并提出切实可行的建议，以提高基于数字技术和创新方法的农村可持续发展战略的有效性。本研究采用了在 V. L. 昆特战略化框架内开发的 OTSW 分析方法，优先考虑外部因素的整合。分析了有关中国数字农业现状的官方报告、学术资料和统计出版物中的数据。研究表明，采用物联网（IoT）和人工智能（AI）等数字技术可显著提高中国农村的农业生产率和生活质量。浙江省、重庆市和黑龙江省正在引领农村经济的数字化转型。然而，地区差异、人力资源匮乏和全球威胁的影响

仍然是主要挑战。OTSW 分析证实了其在中国农村发展战略管理中的有效性。农业数字化的成功需要解决基础设施失衡问题，加强人力资源能力建设，因地制宜地进行创新。这些措施将确保长期可持续发展，并巩固中国在全球经济中的地位。
关键词：OTSW 分析、V. L. 昆特的战略化方法论、战略管理、中国农村、农业数字化、创新技术、环境可持续性、基础设施发展、地区差距、全球挑战、机遇与威胁

编辑部于 2024 年 12 月 12 日收到稿件，2025 年 1 月 17 日完成审稿，2025 年 1 月 27 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с методологией стратегирования В. Л. Квинта OTSW-анализ рассматривается как инструмент для структурирования анализа стратегического объекта. Этот подход предложен как усовершенствование традиционного SWOT-анализа[1,2,3], смещая акцент на анализ внешних факторов (возможностей и угроз), что позволяет более точно учитывать риски и перспективы в условиях изменчивой внешней среды. OTSW-анализ становится важной частью методологического аппарата стратегирования, так как фокусировка на внешней среде обеспечивает большую адаптивность и предсказуемость в отношении факторов, которые могут повлиять на устойчивость и развитие объекта стратегии[4]. OTSW-анализ уже зарекомендовал себя как эффективный инструмент стратегического управления в различных областях, включая региональное развитие и цифровую трансформацию экономик[5,6].

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На примере исследований, посвящённых цифровой экономике Китая, OTSW-анализ (аббревиатура от Opportunities – возможности, Threats – угрозы, Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны) используется для оценки влияния высокотехнологичных предприятий на региональное развитие. В этом контексте он позволяет выявлять возможности, такие как государственная поддержка цифровизации, и угрозы, например, связанные с глобальной конкуренцией и нестабильностью. Такой подход обеспечивает более точное определение стратегических приоритетов, интегрируя их в процесс управления региональными системами. Это подтверждается в работах Се Куньчао[7] и Ван Юшань[8], где акцент сделан на драйверах регионального роста Китая в условиях цифровой экономики[9,10].

Применение OTSW-анализа в высокотехнологичных компаниях Китая также демонстрирует его значимость для адаптации стратегий к локальным и глобальным вызовам[11]. Сильные стороны, такие как высокая технологическая база, сочетаются с возможностями государственного финансирования и международного сотрудничества. Угрозы же включают глобальные экономические вызовы и нехватку квалифицированных кадров. Такой структурированный подход позволяет не только анализировать текущую ситуацию, но и предлагать практические рекомендации для повышения эффективности стратегий.

[1] Origins of SWOT Analysis / R. W. Puyt [et al.] // Academy of Management Proceedings. 2020. № 1. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.132
[2] Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 336 с.
[3] Ansoff H. I. Strategic issue management // Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. № 2. P. 131–148.
[4] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7
[5] 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
[6] Се К. Стратегический анализ развития цифровой экономики в Китае и России // Управленческое консультирование. 2022. № 1(157). С. 157–164. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-1-157-164
[7] Се К. Стратегические приоритеты развития предприятия в региональной цифровой экономике Китая: дис. ... канд. экон. наук. М., 2024. 139 с.
[8] Ван Ю., Новикова И. В. Стратегическое планирование экономического развития Китая // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3(5). С. 293–303. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303
[9] Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9
[10] Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.
[11] Се К. Стратегические приоритеты развития…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

В рамках исследования сельские территории Китая рассматриваются как ключевой объект стратегического анализа, основанного на методологии OTSW. Это позволяет структурировать подход к выявлению возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, которые определяют их развитие в условиях цифровой трансформации. Выбор конкретных регионов для анализа обусловлен их значимостью в реализации национальных стратегий и устойчивого сельского развития (табл.[12]).

Провинция Чжэцзян демонстрирует успешный пример внедрения цифровых технологий в аграрный сектор. Проект «умное сельское хозяйство», реализуемый в Чжэцзяне, основан на использовании IoT, искусственного интеллекта (AI) и анализа больших данных, что способствует мониторингу и управлению сельскохозяйственными процессами[13]. Создание современных агропарков и агрогородков усиливает интеграцию науки и технологий в развитие сельского хозяйства, что делает регион модельной площадкой для цифровизации аграрного сектора[14].

Провинция Чунцин выделяется как лидер западных регионов Китая в области научно-технического прогресса в сельском хозяйстве[15]. Регион демонстрирует устойчивый рост вклада науки и технологий в аграрный сектор, который увеличился с 60,2 % в 2020 году до 63 % в 2023 году[16]. Эти данные свидетельствуют о высокой динамике инновационного развития, что делает Чунцин перспективным примером для исследования влияния технологий на региональное развитие.

Провинция Хэйлунцзян является важным сельскохозяйственным регионом благодаря обширным пахотным землям и богатым природным ресурсам[17]. Регион активно участвует в реализации стратегии цифрового сельского хозяйства, что позволяет оценивать влияние новых технологий на производительность и устойчивость аграрного сектора[18].

Юго-западные регионы Китая в совокупности рассматриваются в исследовании как пример регионов, подверженных природным угрозам, таким как стихийные бедствия. Низкотемпературные осадки, наводнения и засухи оказывают серьёзное влияние на стабильность сельскохозяйственного производства[19].

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Выбор указанных территорий объясняется их стратегической значимостью для реализации национальных целей цифрового и устойчивого развития

Таблица. Сводные данные, отражающие ключевые показатели цифровизации сельского хозяйства в провинциях Чжэцзян, Чунцин и Хэйлунцзян

Table. Major indicators of agricultural digitalization in Zhejiang, Chongqing, and Heilongjiang provinces

Показатель	Провинция Чжэцзян	Провинция Чунцин	Провинция Хэйлунцзян
Уровень механизации сельского хозяйства, %	81,35 (2023)	Данные отсутствуют	Более 98 (2022)
Вклад научно-технического прогресса в аграрный сектор, %	Почти 68 (2023)	63 (2023)	69 (2022)

[12] Источник: составлено автором по: Бюллетень природных ресурсов Китая. 2023 // Министерство природных ресурсов КНР. URL: http://www.mnr.gov.cn (дата обращения: 19.11.2024); Муниципальная комиссия по сельскому хозяйству Чунцина. Отчет о вкладе науки и технологий в сельское хозяйство // Чунцинская комиссия по делам сельских районов. URL: http://agri.cq.gov.cn (дата обращения: 19.11.2024).

[13] Государственный совет КНР. План цифрового сельского хозяйства и развития сельских районов (2019–2025 годы) // Официальный портал Государственного совета КНР. URL: http://www.gov.cn (дата обращения: 19.11.2024).

[14] Муниципальная комиссия по сельскому хозяйству Чунцина. Отчет о вкладе науки и технологий в сельское хозяйство // Чунцинская комиссия по делам сельских районов. URL: http://agri.cq.gov.cn (дата обращения: 19.11.2024).

[15] Государственный совет КНР…

[16] Бюллетень природных ресурсов Китая…

[17] Муниципальная комиссия по сельскому хозяйству…

[18] Бюллетень природных ресурсов Китая…

[19] Министерство по чрезвычайным ситуациям Китая. Отчет о стихийных бедствиях в первом квартале 2024 года // Министерство по чрезвычайным ситуациям КНР. URL: http://www.mem.gov.cn (дата обращения: 19.11.2024).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

сельских районов Китая. Приступим непосредственно к самому OTSW-анализу для оценки развития сельских территорий Китая.

- **Возможности (Opportunities)**

1. Политическая поддержка.

Правительство Китая утвердило ряд стратегических документов[20], таких как «Основные положения стратегии цифрового развития сельских районов», «План цифрового сельского хозяйства и развития сельских районов (2019–2025 годы)» и «Рабочий план по увеличению текущих инвестиций в сельское хозяйство и строительство сельской инфраструктуры», которые обеспечивают значительную политическую поддержку для создания цифровых деревень. В 2022 году инвестиции в основной капитал для строительства сельских дорог превысили 473,3 млрд юаней, что на 15,6 % больше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. В рамках этих инвестиций было построено более 180000 километров новых сельских дорог, реконструировано 10589 опасных мостов и завершено 135000 километров проектов по обеспечению безопасности дорог и защиты жизни людей. К концу 2022 года уровень охвата сельских дорог в уездах Китая достиг 98,7 %, а общее количество дорог составило 671000, при этом число пассажирских, грузовых и почтовых перевозок превысило 8000. Эти достижения способствовали улучшению инфраструктуры и интеграции сельских территорий с городскими центрами[21].

2. Технологические инновации.

Современные технологии, такие как Интернет вещей (IoT), искусственный интеллект (AI) и анализ больших данных, стали играть ключевую роль в цифровой трансформации сельской экономики Китая. Например, в провинции Чжэцзян реализуется проект «умное сельское хозяйство», использующий передовые технологии для мониторинга и управления окружающей средой на сельскохозяйственных угодьях в реальном времени. В этой провинции создано 79 современных агропарков и 109 агрогородков, способствующих научно-техническому прогрессу в сельском хозяйстве и увеличению его вклада до 65,2 %[22]. Провинция Чунцин также активно внедряет инновации, увеличивая вклад науки и технологий в сельское хозяйство, что способствует повышению эффективности сельскохозяйственного производства и открывает новые возможности для диверсифицированного развития сельской экономики. Согласно данным Муниципальной комиссии по сельскому хозяйству и делам сельских районов[23], с 2020 года вклад Чунцина в научно-технический прогресс в сельском хозяйстве вырос на 65,2 %. Неуклонно рос с 60,2 % до 63 % в 2023 году, занимая лидирующие позиции на западе (рис. 1[24]). В 2024 году Чунцин планирует

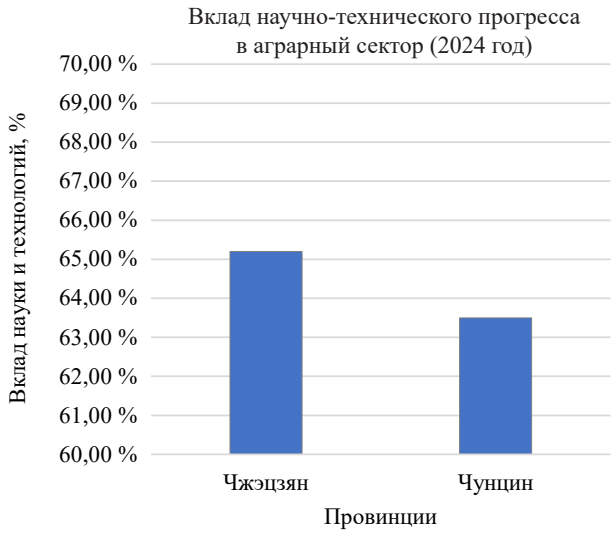

Рис. 1. Вклад научно-технического прогресса в сельское хозяйство в провинциях Чжэцзян и Чунцин в 2024 году

Fig. 1. Scientific and Technological Progress in Agriculture in Zhejiang and Chongqing Provinces, 2024

[20] За первые три квартала в Китае было построено 118000 километров новых сельских дорог. URL: http://jx.people.com.cn/GB/n2/2023/1101/c186 (дата обращения: 14.11.2024).

[21] Там же.

[22] Чжэцзян: Создание новой цифровой взлетно-посадочной полосы и ускорение модернизации сельского хозяйства. URL: https://h5.nj.nbtv.cn/news.html?articleId=30692838 (дата обращения: 14.11.2024).

[23] Администрация сельского хозяйства Чунцина. Почему вклад сельскохозяйственной науки и техники в развитие Чунцина растет год от года? URL: https://nyncw.cq.gov.cn/zwxx_161/zwdt/202404/t20240422_13146888.html (дата обращения: 14.11.2024).

[24] Источник: составлено автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

увеличить долю научно-технического прогресса в сельском хозяйстве до 63,5 %.

- **Угрозы (Threats)**

1. Влияние глобальной ситуации.

Неопределенность на мировой арене может повлиять на развитие цифровых деревень. В начале 2024 года глобальные предложение, спрос и торговля сельскохозяйственной продукцией будут находиться под давлением из-за замедленного восстановления мировой экономики, воздействия Эль-Ниньо, непрекращающихся локальных конфликтов и роста торгового протекционизма[25]. Например, некоторые страны продолжают продлевать ограничения на экспорт сельскохозяйственной продукции, что оказывает влияние на международную цепочку поставок и вызывает неопределенность на рынке[26]. Такое экономическое положение может повлиять на доходы и инвестиционную уверенность сельских жителей и предприятий, что, в свою очередь, скажется на инвестициях в развитие цифровых деревень.

2. Последствия экстремальных погодных условий.

Изменение климата и стихийные бедствия представляют серьёзные риски для сельского хозяйства Китая. В первом квартале 2024 года стихийные бедствия, связанные с низкотемпературными дождями, снегопадами и заморозками, принесли серьёзные убытки. В стране зафиксировано 12 значительных похолоданий, включая редкие низкотемпературные дожди и снегопады, что особенно сильно отразилось на юго-западных регионах. Засухи также создают трудности с доступом к питьевой воде и снабжением сельскохозяйственных угодий водой. Возникновение экстремальных погодных условий увеличивает риски для стабильности сельскохозяйственного производства и цифрового сельского строительства. В первом квартале 2024 года стихийные бедствия в Китае нанесли прямой экономический ущерб в размере 23,76 миллиарда юаней (3,28 миллиарда долларов)[27]. По данным Министерства по чрезвычайным ситуациям, ущерб был вызван несколькими похолоданиями, землетрясениями магнитудой 7,1 в северо-западном регионе Синьцзяна, оползнями в провинции Юньнань на юго-западе и наводнениями на реке Хуанхэ.

- **Сильные стороны (Strengths)**

1. Богатые природные ресурсы и сельскохозяйственная база.

Сельские районы Китая обладают значительными природными ресурсами и имеют давние сельскохозяйственные традиции. По данным Бюллетеня природных ресурсов Китая за 2023 год, общая площадь обрабатываемых земель составляет 127,58 миллиона гектаров, особенно значительная площадь обрабатываемых земель в провинции Хэйлунцзян[28]. Это преимущество способствует успешной реализации стратегического плана «Цифровая экономика + сельское хозяйство».

2. Активное участие местных органов власти и общественных сил.

Местные органы власти и общественные силы активно участвуют в реализации стратегии цифрового сельского хозяйства. Например, в провинции Хэйлунцзян было подписано соглашение о стратегическом сотрудничестве, направленное на создание комплексной системы цифровых сельскохозяйственных услуг, что поддерживает инновации и содействует цифровому преобразованию. Подобные инициативы улучшают координацию между государством, бизнесом и обществом, повышая качество сельскохозяйственной продукции и доходы фермеров[29].

[25] Пэн Тинцзюнь. 3-й Международный сельскохозяйственный форум по рынку и торговле. URL: https://cacs.mofcom.gov.cn/article/flfwpt/jyjdy/cgal/202404/180176.htm (дата обращения: 14.11.2024).

[26] Чэн Гоцян. Глобальное предложение, спрос и торговля сельскохозяйственной продукцией находятся под давлением, и крайне важно укреплять сотрудничество. URL: https://cacs.mofcom.gov.cn/article/flfwpt/jyjdy/cgal/202404/180176.html (дата обращения: 14.11.2024).

[27] Природные катастрофы в Китае обошлись в 3,3 миллиарда долларов в первом квартале, сообщает правительство. URL: https://www.reuters.com/world/china/china-natural-disasters-cost-33-billion-first-quarter-government-says-2024-04-13/ (дата обращения: 14.11.2024).

[28] Сеть народного правительства провинции Хэйлунцзян. URL: https://www.hlj.gov.cn/hlj/c108487/list_left_tt.shtm (дата обращения: 14.11.2024).

[29] Помогите сильной сельскохозяйственной провинции создать «банк государственных предприятий» для создания комплексной цифровой системы обслуживания сельского хозяйства в провинции Хэйлунцзян. URL: https://baijiahao.baidu.com/s?id=1674081784429914490&wfr=spider&for=pc (дата обращения: 14.11.2024).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

- **Слабые стороны (Weaknesses)**

1. Неравномерное распределение ресурсов.

Уровень развития информатизации варьируется между регионами Китая, что ограничивает потенциал цифровых деревень в отдаленных районах. По данным Национального отчета об оценке уровня развития информатизации сельского хозяйства за 2021 год, общий уровень информатизации в сельских районах составляет лишь 37,9 %[30], что особенно низко в западных провинциях. Недостаток информационной поддержки и цифровых услуг сдерживает рост эффективности сельского хозяйства и внедрение цифровых технологий.

2. Нехватка высококвалифицированных специалистов.

Реализация стратегии «Цифровая сельская местность» сопровождается недостатком кадров с высокими цифровыми навыками. Согласно Отчету о развитии цифровой сельской местности Китая (2020)[31], базовая цифровая грамотность среди фермеров остаётся низкой. Ограниченные знания и навыки затрудняют продвижение цифровизации и препятствуют внедрению передовых технологий в сельском хозяйстве.

Таким образом, несмотря на значительные успехи в реализации стратегии развития сельских территорий Китая, существует ряд недостатков и ограничений, влияющих на эффективность стратегического управления региональным развитием[32,33]. Одной из ключевых проблем является неравномерное распределение ресурсов и инфраструктуры между различными регионами страны. Прибрежные районы получают основную часть инвестиций и развиваются быстрее, в то время как внутренние и западные регионы сталкиваются с дефицитом ресурсов, что осложняет внедрение цифровых технологий и инновационных решений в сельском хозяйстве. Этот дисбаланс усиливается нехваткой высококвалифицированных специалистов в сельской местности: ограниченный доступ к образованию и низкий уровень цифровой грамотности населения затрудняют внедрение современных методов производства, сдерживая таким образом рост эффективности аграрного сектора.

Кроме того, недостаточная координация между государственными органами и местными сообществами усложняет процесс стратегического управления, приводя к неэффективному распределению ресурсов и замедлению реализации комплексных программ развития. Серьезным вызовом остается экологическая устойчивость сельского хозяйства: хотя в последние годы Китай предпринимает шаги по переходу на экологически чистые методы производства, внедрение таких практик является недостаточным, что снижает долгосрочную устойчивость аграрного сектора.

В условиях глобальной экономической нестабильности и изменения климата аграрный сектор Китая также подвергается воздействию внешних угроз. Неопределенность на мировой арене, торговые протекционизмы и экстремальные погодные условия могут негативно сказаться на стабильности сельскохозяйственного производства и реализации стратегических целей. Наконец, слабая интеграция инновационных технологий с традиционными методами ведения сельского хозяйства остается серьезной проблемой: многие сельские хозяйства по-прежнему полагаются на устаревшие подходы и не имеют доступа к современным технологическим решениям. Все эти факторы в совокупности ограничивают потенциал стратегии регионального развития сельских районов Китая, замедляя прогресс в реализации ключевых целей по возрождению сельской местности и достижению всеобщего процветания.

Анализ текущей ситуации и недостатков стратегического управления региональным развитием сельских районов Китая выявляет значительные дости-

[30] Министерство сельского хозяйства Китая. Национальный отчет об оценке уровня развития информатизации сельского хозяйства и сельских районов в округах за 2021 год. URL: http://www.moa.gov.cn/gbzwfwqjd/xxdt/202112/W020211221365374930266.pdf (дата обращения: 14.11.2024).

[31] Ван Г. Стратегическое управление ревитализацией сельских районов Китая в рамках концепции цифровой экономики: прошлое, настоящее и будущее // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 10. С. 1254–1266. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-10-1254-1266

[32] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

[33] Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. 367 p.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194–204

Возможности

1) политическая поддержка:

государственные стратегии, такие как «Цифровая стратегия развития сельских районов», а также значительные инвестиции в инфраструктуру и цифровые инициативы, способствуют росту;

2) технологические инновации:

использование Интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (AI) и анализа больших данных в сельском хозяйстве, создание «умных ферм» и цифровых деревень.

Угрозы

1) глобальная нестабильность:

экономическая неопределённость, протекционизм в торговле и влияние Эль-Ниньо, которые нарушают цепочки поставок и стабильность рынков;

2) экстремальные погодные условия:

изменение климата, стихийные бедствия, такие как засухи и наводнения, оказывают негативное влияние на сельское хозяйство и инфраструктуру.

Сильные стороны

1) богатые природные ресурсы и сельскохозяйственная база:

значительные пахотные земли и давние традиции сельского хозяйства, особенно в таких провинциях, как Хэйлунцзян;

2) активное участие местных властей и сообществ:

инициативы, направленные на развитие цифрового сельского хозяйства и улучшение сельских услуг.

Слабые стороны

1) неравномерное распределение ресурсов:

серьёзные диспропорции в уровне цифровой инфраструктуры и информатизации между регионами, особенно в западных провинциях;

2) нехватка квалифицированных специалистов:

низкий уровень цифровой грамотности среди фермеров ограничивает внедрение современных технологий.

Рис. 2. Матрица анализа OTSW (возможностей, угроз, сильных и слабых сторон) оценки развития сельских территорий Китая

Fig. 2. OTSW (Opportunity, Threat, Strength, Weakness) Analysis Matrix of China's Rural Development

жения в области цифровизации, инфраструктурного развития и экологической устойчивости, а также существенные проблемы, которые ограничивают эффективность реализации стратегий. Несмотря на прогресс в создании «цифровых деревень» и улучшении транспортной сети, сохраняются значительные региональные диспропорции, замедляющие развитие внутренних и западных регионов страны.

Основными вызовами остаются неравномерное распределение ресурсов, недостаток высококвалифицированных специалистов, низкий уровень цифровой грамотности и слабая координация между органами власти и местными сообществами. Эти ограничения усложняют внедрение инноваций и экологически чистых методов производства, что снижает долгосрочную устойчивость аграрного сектора. Кроме того, глобальная экономическая нестабильность и изменение климата представляют серьезные внешние угрозы, усиливая давление на аграрный сектор и стратегическое управление.

Для достижения устойчивого развития[34,35] сельских районов Китая требуется комплексный подход, включающий укрепление институциональной координации, равномерное распределение ресурсов, развитие человеческого капитала и интеграцию инновационных технологий. Применение методологии OTSW-анализа позволяет глубже понять сильные и слабые стороны, а также учитывать внешние угрозы и возможности, что является основой для формирования эффективных стратегий. Таким образом, стратегическое управление должно быть направлено на создание сбалансированной и инклюзивной модели роста, способной преодолевать вызовы и содействовать достижению амбициозных национальных целей (рис. 2[36]).

ВЫВОДЫ

Применение OTSW-анализа для стратегической оценки сельских территорий Китая позволяет выявить ключевые возможности и угрозы, а также

[34] Окрепилов В. В., Гагулина Н. Л. Развитие оценки качества жизни населения региона // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 318–330. https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.1

[35] Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. 5-е изд. М.: Экономика, 2006. 496 с.

[36] Источник: составлено согласно: Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

сильные и слабые стороны, влияющие на их развитие. Результаты анализа показывают, что сельские районы обладают значительным потенциалом, основанным на политической поддержке, богатых природных ресурсах, а также прогрессом в цифровой трансформации и внедрении инновационных технологий. Однако для достижения устойчивого развития необходимо преодолеть ряд существенных барьеров.

Ключевые вызовы включают неравномерное распределение ресурсов между регионами, ограниченность кадрового потенциала в цифровой сфере, а также региональные диспропорции в уровне развития инфраструктуры. Глобальные угрозы, такие как изменения климата, рост протекционизма и неопределённость на международных рынках, усложняют реализацию стратегий и требуют гибкости в управлении.

Результаты исследования показывают, что применение OTSW-анализа позволяет глубже оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на стратегическое управление сельскими территориями, и предлагает инструменты для выработки адаптивных решений. В частности, подход обеспечивает более точную фокусировку на глобальных и региональных тенденциях, таких как экологическая устойчивость, цифровизация и развитие человеческого капитала.

Для преодоления выявленных ограничений и реализации стратегий необходимо сосредоточиться на следующих направлениях:

– усиление государственной и региональной координации для равномерного распределения инвестиций и ресурсов;
– разработка программ подготовки специалистов для сельских территорий с акцентом на цифровую грамотность и управление инновациями;
– создание комплексных инфраструктурных проектов, интегрирующих сельские районы в национальные и глобальные экономические цепочки.

Таким образом, OTSW-анализ служит основой для формирования стратегий, способных обеспечить устойчивое развитие сельских территорий Китая. Этот методологический подход позволяет формировать эффективные модели управления, ориентированные на достижение долгосрочных национальных целей и преодоление современных вызовов.

ЛИТЕРАТУРА

Белокрылова О. С., Киселева Н. Н., Хубулова В. В. Региональная экономика и управление. М.: Альфа-М, Инфра-М, 2015. 240 с.

Ван Г. Стратегическое управление ревитализацией сельских районов Китая в рамках концепции цифровой экономики: прошлое, настоящее и будущее // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 10. С. 1254–1266. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-10-1254-1266

Ван Ю. Стратегическое планирование инновационного развития регионов России и Китая. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2023. 272 с.

Ван Ю., Новикова И. В. Стратегическое планирование экономического развития Китая // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3(5). С. 293–303. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303

Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. 5-е изд. М.: Экономика, 2006. 496 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. 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

Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

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

Манаева И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 362 с.

Междисциплинарное исследование процессов трансформации социально-экономического пространства и территориального развития регионов России / под ред. В. В. Окрепилова, С. В. Кузнецова. СПб.: ГУАП, 2021. 469 с.

Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 336 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

Окрепилов В. В., Гагулина Н. Л. Развитие оценки качества жизни населения региона // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 318–330. https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.1

Региональная экономика и управление. 2-е изд., перераб. и доп. / Е. Г. Коваленко [и др.]. СПб.: Питер, 2008. 288 с.

Региональная экономика / К. Н. Юсупов [и др.]. М.: Кнорус, 2006. 232 с.

Се К. Стратегические приоритеты развития предприятия в региональной цифровой экономике Китая: дис. ... канд. экон. наук. М., 2024. 139 с.

Се К. Стратегический анализ развития цифровой экономики в Китае и России // Управленческое консультирование. 2022. № 1(157). С. 157–164. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-1-157-164

Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Ansoff H. I. Strategic issue management // Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. № 2. P. 131–148.

Origins of SWOT Analysis / R. W. Puyt [et al.] // Academy of Management Proceedings. 2020. № 1. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.132

Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. 367 p.

REFERENCES

Ansoff HI. Strategic issue management. Strategic Management Journal. 1980;1(2):131–148. (In Russ.)

Belokrylova OS, Kiseleva NN, Khubulova VV. Regionalnaya ekonomika i upravleniye [Regional economy and management]. Moscow: Alfa-M, Infra-M; 2015. 240 p. (In Russ.)

Granberg AG. Osnovy regionalnoy ekonomiki [Fundamentals of regional economy]. Moscow: Economics; 2006. 496 p. (In Russ.)

Kovalenko EG, Zinchuk GM, Kochetkova SA, Maslova SA, Polushkina TM, Ryabova SG, et al. Regionalnaya ekonomika i upravleniye [Regional economy and management]. St. Petersburg: Piter; 2008. 288 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. 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

Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Kvint VL Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. VL Kvint (foreword, commentary). St. Petersburg: IPC SZIU RANEPA; 2021. 204 p. (In Russ.)

Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)

Manaeva IV. Formation of a methodology for strategizing the spatial development of Russian cities. St. Petersburg: SZIU RANEPA; 2020. 362 p. (In Russ.)

Mezhdistsiplinarnoye issledovaniye protsessov transformatsii sotsialno-ekonomicheskogo prostranstva i territorialnogo razvitiya regionov Rossii [Interdisciplinary study of the processes of transformation of socio-economic environment and territorial development of Russian regions]; eds. VV Okrepilov, SV Kuznetsov. Saint Petersburg: GUAP; 2021. 469 p. (In Russ.)

Mintsberg G. Strategicheskoye safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic safari: An excursion through the wilds of strategic management]. Transl., ed. YuN Kapturevsky. St. Petersburg: Piter; 2001. 336 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

Okrepilov VV, Gagulina NL. Development of estimating quality of life of regional population. Russian Journal of Economic Theory. 2019;16(3):318–330 (In Russ.) https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.1

Puyt RW, Lie FB, De Graaf FJ, Wilderom CPM. Origins of SWOT Analysis. Academy of Management Proceedings. 2020;1. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.132

Wang G. Strategic management of rural revitalization in China under the concept of the digital economy: past, present, and future. Economics and Management. 2024;30(10):1254–1266. (In Russ.) https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-10-1254-1266

Wang Y, Novikova IV. Strategic planning of China's economic development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):293–303. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303

Wang Y. Strategic planning of the innovative development of Russian and Chinese regions. St. Petersburg: IPC SZIU RANEPA; 2023. 272 p. (In Russ.)

Wheelen TL, Hunger JD. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2002. 367 p.

Xie K. Strategic priorities for enterprise development in China's regional digital economy. Cand. Econ. Sci. Diss. Moscow; 2024. 139 p. (In Russ.)

Xie K. Strategic analysis of China and Russia digital economy development. Administrative Consulting. 2022;1(157):157–164. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-1-157-164

Yusupov KN, Taimasov AR, Yangirov AV, Akhunov RR. Regionalnaya ekonomika [Regional economics]. Moscow: Knorus; 2006. 232 p. (In Russ.)

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Ван Гуаньюй, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, Москва, Россия; wanghaha@yandex.ru

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

ABOUT AUTHOR: Wang Guanyu, Lomonosov Moscow State University, Higher School of Public Administration, Moscow, Russia; wanghaha@yandex.ru

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья
УДК 355.451:612.393.2

Стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ

Е. Б. Тищенко[1], В. Д. Голицын[2]
[1,2]Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
[1]elenasemenova@bk.ru; https://orcid.org/0000-0003-2145-3773
[2]vasilygolitsyn@yandex.ru

Аннотация: Стратегирование технологического суверенитета в выбранном секторе экономики требует, с одной стороны, объективации цепочки создания ценности и принятой отраслевой или межотраслевой системы разделения труда, а с другой – выявления и балансировки требований и граничных условий, необходимых для обеспечения коммерческой привлекательности разворачиваемой системы деятельности по достижению технологического лидерства в выбранном сегменте. Кофе является одним из самых продаваемых сырьевых продуктов в мире: его производство и потребление на современном этапе ежегодно составляют более 10 млн тонн в год. Мировой рынок кофе представляет собой систему производственно-сбытовых отношений, целью функционирования которой является доведение кофейного продукта до конечного потребителя. Данная система состоит из трёх крупных сегментов: производства и первичной обработки кофе, обжарки кофе и сбыта кофейной продукции. Кофе производится и проходит первичную обработку в странах произрастания кофе – странах Африки, Латинской Америки и Азии – и обжаривается в странах потребления – преимущественно странах Европы, Северной Америки и Азии, в том числе в России. На современном этапе в России рынок кофе является растущим: увеличивается спрос на продукцию и растут объёмы производства жареного кофе, наблюдается высокий объём поставок кофе в Россию. При этом в текущей экономической ситуации российский рынок сталкивается с рядом вызовов, требующих ответа со стороны участников локального рынка: дефицит предложения кофе (готового к употреблению и первично обработанного), ограничения поставок кофе и уход зарубежных компаний с рынка. Данные вызовы представляют собой не только препятствия для российской сферы кофе, но и предоставляют возможности: сначала для импортозамещения, а в дальнейшем и достижения технологического лидерства, следовательно, представляется важным стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ. Целью данного исследования является стратегирование достижения технологического суверенитета в сегменте премиального кофе. В ходе исследования обоснована актуальность стратегирования взаимосвязанных аспектов политики, стратегии и тактики, подтверждается их взаимосвязь с аспектами стратегического управления, в целях достижения технологического суверенитета в сегменте премиального кофе. В исследовании использована теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта.
Ключевые слова: стратегирование, стратегические цели, технологический суверенитет, технологическое лидерство, индустрия кофе

Цитирование: Тищенко Е. Б., Голицын В.Д. Стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 205–222. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Поступила в редакцию 12.01.2025. Прошла рецензирование 25.02.2025. Принята к печати 01.03.2025.

© 2025. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

original article

Strategies of Technological Leadership in Premium Coffee Segment in the Russian Federation

Elena B. Tishchenko[1], Vasily D. Golitsyn[2]
[1,2]Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
[1]elenasemenova@bk.ru; https://orcid.org/0000-0003-2145-3773
[2]vasilygolitsyn@yandex.ru

Abstract: Strategizing technological sovereignty of a particular economic sector requires an objective value chain and a sectoral/intersectoral division of labor system. It also needs clear and balanced requirements and boundary conditions for commercial attractiveness of the activities that ensure technological leadership. Coffee is one of the best-selling commodities in the world: its annual production and consumption exceed 10 million tons. The global coffee market is a complex system of production and sales relations, the purpose of which is to bring the coffee product to the end consumer. This system consists of three major segments: production and primary processing, roasting, and marketing. As a rule, coffee is produced and processed in the place of origin, i.e., Africa, Latin America, and Asia, and roasted in the place of consumption, i.e., Europe, North America, and Asia. The coffee market in Russia is growing, as is the demand production of roasted coffee, trying to catch up with the demand. The supply volume to Russia is also increasing. However, such is the current economic situation on the Russian market that it requires a prompt response from the domestic stakeholders. The challenges include a shortage of ready-to-drink and preprocessed coffee supply, import restrictions, and the withdrawal of foreign companies from the Russian market. However, these challenges provide opportunities for early import substitution and prospective technological leadership, which means that the national technological leadership in the premium coffee sector needs strategizing. The research objective was to strategize the way to national technological independence in the premium coffee sector based on interrelated aspects of policy, strategy, and tactics, as stipulated by Professor Vladimir L. Kvint's theory of strategy and methodology of strategizing.

Keywords: strategizing, strategic goals, technological sovereignty, technological leadership, coffee industry

Citation: Tishchenko EB, Golitsyn VD. Strategies of Technological Leadership in Premium Coffee Segment in the Russian Federation. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):205–222. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Received 12 January 2025. Reviewed 25 February 2025. Accepted 1 March 2025.

确保俄罗斯联邦优质咖啡领域技术领先地位的战略化

季琴科·埃琳娜·鲍里索夫娜[1]、戈利岑·瓦西里·德米特里耶维奇[2]
[1,2]莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
[1]elenasemenova@bk.ru; https://orcid.org/0000-0003-2145-3773
[2]vasilygolitsyn@yandex.ru

摘要：经济部门技术主权的战略化，一方面需要将价值链和部门或跨部门分工体系客观化，另一方面，确定和平衡必要的要求和边界条件，以确保正在开展的经营活动体系具有商业吸引力，从而在选定的领域中取得技术领先

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

地位。咖啡是世界上交易量最大的原材料之一：现阶段每年的生产和消费量超过 1 000 万吨。全球咖啡市场是一个生产和销售关系系统，其目的是将咖啡产品带给最终消费者。这个系统由三个主要部分组成：咖啡生产和初加工、咖啡烘焙和咖啡产品销售。咖啡的生产和初加工在咖啡种植国（非洲、拉丁美洲和亚洲）进行，烘焙在消费国（主要是欧洲、北美和亚洲，包括俄罗斯）进行。现阶段，俄罗斯的咖啡市场正在不断增长：对咖啡产品的需求不断增加，烘焙咖啡的产量不断增长，向俄罗斯供应的咖啡数量很大。与此同时，在当前的经济形势下，俄罗斯市场正面临着一系列挑战，需要当地市场参与者做出回应：咖啡供应短缺（即饮咖啡或初加工咖啡）、咖啡供应限制以及外国公司退出市场等。这些挑战对俄罗斯咖啡行业来说不仅是障碍，也是机遇：首先是进口替代，其次是实现技术领先。本研究的目的是为实现优质咖啡领域技术主权制定战略。本研究论证了政策、战略和战术等相互关联方面的战略化的相关性，确认了它们与战略管理方面的关系，以实现优质咖啡领域的技术主权。研究采用了 V. L. 昆特 院士的战略理论和战略化方法论。
关键词：战略化、战略目标、技术主权、技术领先、咖啡业

编辑部于 2025 年 1 月 12 日收到稿件，2025 年 2 月 25 日完成审稿，2025 年 3 月 1 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Мировой рынок кофе на протяжении долгого времени показывал стабильный ежегодный рост с позиций спроса и предложения: совокупный среднегодовой темп прироста (рассчитанный по методике CAGR, Compound annual growth rate) в период 2010–2022 гг. составил 1,54 % для производства[1] и 1,96 % для потребления[2]. Однако на современном этапе Международная Организация по Кофе (МОК, International Coffee Organization) в своём исследовании по итогам 2023 года[3] констатирует турбулентность данных показателей в период 2020–2022 гг. Производство кофе в 2020 г. достигло показателя в 10252 тыс. тонн, однако в последующие годы этот показатель снизился: в 2021 г. объёмы производства составили 10109 тыс. тонн, в 2022 г. объёмы почти не изменились и составили 10092 тыс. тонн. Снижение по сравнению с 2020 г. связано, в первую очередь, с погодными шоками в странах произрастания и с изменением долей производящих регионов в структуре мирового производства. Авторы исследования выделяют снижение объёмов потребления кофе в 2020 г. до 10194 тысяч тонн, вызванное пандемией COVID-19, увеличение этого параметра в 2021 г. (10596 тыс. тонн) в связи со снятием ряда «ковидных» ограничений и снижение потребления в 2022 г. (10386 тыс. тонн), прежде всего, в связи с кризисными явлениями в странах-импортёрах[4].

Мировой рынок кофе можно разделить на две группы стран: страны-производители и страны-потребители. Производящие страны – это страны, на территории которых кофе выращивается и первично обрабатывается (цель первичной обработки – выделение зёрен кофе из кофейных ягод). Кофе из стран-производителей, прошедший первичную обработку, называется зелёным кофе. Зелёный кофе экспортируется в страны-потребители, поэтому производящие страны также называются странами-экспортёрами. В состав производителей входят страны Латинской Америки (Бразилия, Колумбия, Гондурас, Перу и другие), Африки (Эфиопия, Уганда, Кения, Руанда и другие) и Азии (Вьетнам, Индонезия, Индия, Китай и другие). Состав 10 крупнейших экспортёров представлен в таблице 1[5]. Важно отметить, что в некоторых из указанных стран кофе является одной из главных статей экспортных доходов,

[1] International Coffee Organization, World Coffee Production. URL: https://www.ico.org/prices/po-production.pdf (дата обращения: 10.01.2025).
[2] International Coffee Organization, Trends in coffee consumption in selected importing countries. URL: https://icocoffee.org/documents/icc-109-8e-trends-consumption.pdf (дата обращения: 10.01.2025).
[3] International Coffee Organization, Coffee report and outlook (December 2023). URL: https://icocoffee.org/documents/cy2023-24/Coffee_Report_and_Outlook_December_2023_ICO.pdf (дата обращения: 10.01.2025).
[4] Там же.
[5] Составлена авторами на основе данных Международного Торгового Центра (International Trade Centre, ITC). URL: https://www.trademap.org

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Таблица 1. Основные экспортёры зелёного кофе

Table 1. Major exporters of green coffee

Страна-экспортёр зелёного кофе	Доля страны в мировом экспорте в стоимостном выражении (2023), %	Доля продукта в суммарном экспорте страны (2023), %
Бразилия	28,4	2,2
Вьетнам	11,6	0,9
Колумбия	10,8	5,6
Гондурас	5,7	20,6
Эфиопия	4,7	42,6
Уганда	3,7	15,1
Гватемала	3,7	6,7
Индонезия	3,6	0,4
Перу	3,2	1,3
Индия	2,9	0,2

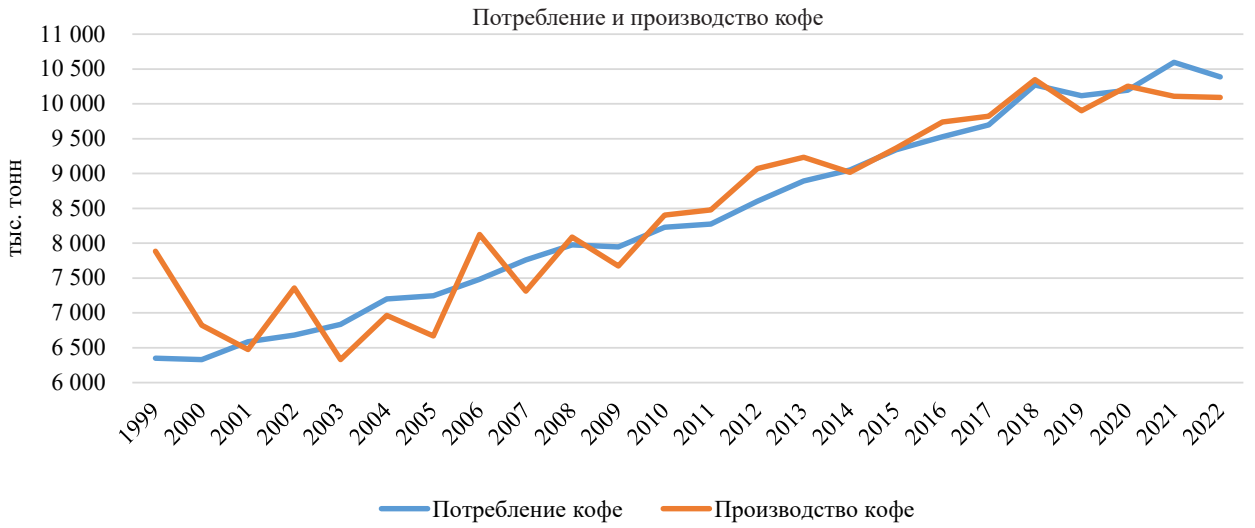

Рис. 1. Потребление и производство кофе

Fig. 1. Coffee consumption and production

прежде всего – в странах Африки[6,7,8], например, в Эфиопии и Уганде.

Кофе из стран-экспортёров поставляется в страны-импортёры, они же – страны-потребители. В их состав входят страны Северной Америки, Европы и Азии. Кофе поставляется в эти страны, где он проходит процесс обжарки – термальную обработку кофейных зёрен, делающую их готовыми к употреблению. Также кофе в странах-потребителях упаковывается и направляется в сети дистрибуции, а также часто экспортируется в другие страны-потребители. В таблице 2[10] указаны основные импортёры

[6] Африка 2023. Возможности и риски: экспертно-аналитический справочник / А. А. Маслов [и др.]. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. 224 с.

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

[8] Тищенко Е. Б., Славянцев М. В., Коростылева И. И. Колыбель жизни станет «пастбищем» «единорогов» // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1(181). С. 112–117. https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.112-117

[9] Составлен авторами на основе данных ФАО (производство) и Международной Организации по Кофе (потребление).

[10] Составлена авторами на основе данных Международного Торгового Центра (International Trade Centre, ITC). URL: https://www.trademap.org

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Таблица 2. Основные импортёры зелёного кофе и их доли в мировом импорте жареного кофе

Table 2. Major importers of green coffee and their shares in world imports of roasted coffee

Страна-импортёр зелёного кофе	Доля страны в мировом импорте в стоимостном выражении (2023)	Доля в мировом экспорте обжаренного кофе (2023)
США	20,2 %	5,8 %
Германия	12,8 %	14 %
Италия	7,7 %	16,8 %
Япония	5,1 %	0,1 %
Бельгия	4,1 %	2,6 %
Швейцария	3,6 %	23,2 %
Франция	3,4 %	7,7 %
Канада	3,0 %	3,7 %
Испания	2,9 %	1,9 %
Нидерланды	2,7 %	5,9 %

зелёного кофе, а также доли этих стран в мировом экспорте готовой продукции, то есть жареного кофе.

Исследуемый рынок является достаточно нестабильным с позиций предложения. В первую очередь, волатильность показателей возникает из-за характеристик самой продукции: зелёный кофе является продуктом сферы сельского хозяйства, на него в большой мере воздействуют природные и, в частности, климатические условия. Негативное воздействие на рынок кофе климатические изменения оказывают посредством резких перепадов температур, снижения числа площадей, пригодных для выращивания кофе, распространения болезней кофейных деревьев, распространения насекомых-вредителей[11,12]. Природные аномалии снижают объёмы поставляемого продукта и представляют угрозу для дальнейшего развития рынка, следовательно, эти риски важно минимизировать и вовремя идентифицировать. Проявлениями произошедших природных шоков, воздействующих на стадию производства кофе, являются шоки в крупнейших странах-производителях. Так, примером крупных потерь продукции, спровоцированных климатическими шоками, является засуха во Вьетнаме (2 место по объёмам производства кофе в мире) в 2024 году: жаркая погода и аномально малое число дождей привело к тому, что объёмы производства страны составили лишь 1840 тысяч тонн – на 20 % меньше урожая предыдущего года[13]. Объёмы экспорта 1 полугодия 2024 года составили 902 тысячи тонн, что на 10,6 % меньше объёмов того же периода 2023 года[14]. Также по состоянию на 2024 год прогнозируется резкий спад производства кофе вида арабика в Бразилии (1 место по объёмам производства в мире) в начале 2025 г. ввиду сильной засухи на 13,1 % по сравнению с 2024 г. – с объёма 2375 тысяч тонн в 2024 г. до объёма в 2064 тысяч тонн в 2025 г.[15,16]

[11] The impact of climate change and variability on coffee production: a systematic review / Ye. Pham [et al.] // Climatic Change. 2019. Vol. 156. № 4. P. 609–630. h-ttps://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y

[12] Ceballos-Sierra F., Dall'erba S. The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach // Agricultural Systems. 2021. Vol. 190. P. 103–126. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126

[13] Издание Bloomberg, «Coffee Supplies From Top Shipper Vietnam Seen Shrinking Further». URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-03-26/coffee-supplies-from-top-shipper-vietnam-seen-shrinking-further (дата обращения: 10.01.2025).

[14] Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development, «Coffee exports in 2024 could reach USD 6 billion, the highest level in history». URL: https://www.agribank.com.vn/en/ve-agribank/tin-tuc/dtl?current=true&urile=wcm:path:/agbanken/ve-agribank/news/agricultural-markets/coffee-exports-in-2024-could-reach-usd-6-billion-the-highest-level-in-history#:~:text=05%2F07%2F2024,the%20same%20period%20last%20year (дата обращения: 10.01.2025).

[15] Бразильская ассоциация экспортеров кофе Cecafé, Brazilian production. URL: https://www.cecafe.com.br/en/statistics/brazilian-production/# (дата обращения: 10.01.2025).

[16] Издание Bloomberg, «Volcafe Cuts Brazil Arabica Coffee Outlook on Severe Drought». URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-12-09/volcafe-slashes-brazil-arabica-coffee-outlook-on-severe-drought (дата обращения: 10.01.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Данные производственные шоки в крупнейших странах произрастания приводят к очень сильным колебаниям цен на кофе, оказывающим влияние на рынок в целом[17,18]. Упомянутый выше прогноз сильного спада производства арабики в Бразилии и засуха во Вьетнаме привели к резкому повышению стоимости фьючерсов на кофе: в декабре 2024 г. цена фьючерсного контракта на Межконтинентальной бирже США (ICE US) на 37500 фунтов зеленого кофе (примерно 17 тонн кофе) достигла рекордного значения за всю историю торгов – 3,48 долларов США за фунт кофе (рис. 2[19]).

Несмотря на волатильность предложения, спрос на кофе ежегодно увеличивается (рис. 1). Это также приводит к увеличению роста цен на продукцию ввиду растущего дефицита кофе. Данные тенденции представляют собой риски для участников рынка.

Российский рынок кофе на современном этапе является растущим с позиций поставок кофе в страну и его потребления. По данным Международного Торгового Центра в Россию в стоимостном выражении зелёный кофе ежегодно в среднем импортировался в размере 411487 тыс. долларов США в год (период 2019–2023 гг.), со среднегодовым темпом прироста 11,86 %. По жареному кофе в том же периоде показатели отличаются: средняя стоимость годового импорта – 232739 тыс. долларов в год, темп прироста – 0,086 %[20].

На рисунке 3[21] представлена динамика потребления кофе в России в период 1999–2022 гг. Наблюдается повышательный тренд на всём промежутке исследования, что свидетельствует о росте популярности кофе, а вкупе с показателями импорта сырья и готовой продукции – о росте локального рынка кофе в целом. По подсчётам МОК потребление в России достигло следующих показателей в период 2020–2022 гг.: 282 тыс. тонн кофе за 2020 г., 258 тыс. тонн – за 2021 г., 294 тыс. тонн – за 2022[22]. Среднегодовой темп прироста составил 1,7 % за период 2017–2022 гг.

В настоящее время в российском сегменте кофе наблюдается ряд негативных тенденций и неоптимальностей, которые влияют на ряд стадий производственно-сбытовой цепочки кофейного рынка. Во-первых, в российском сегменте наблюдаются проблемы с поставками сырья (зелёного кофе): в связи с ограничениями, возлагаемыми на российских импортёров кофе, изменились пути поставок кофе в Россию, что приводит к удорожанию

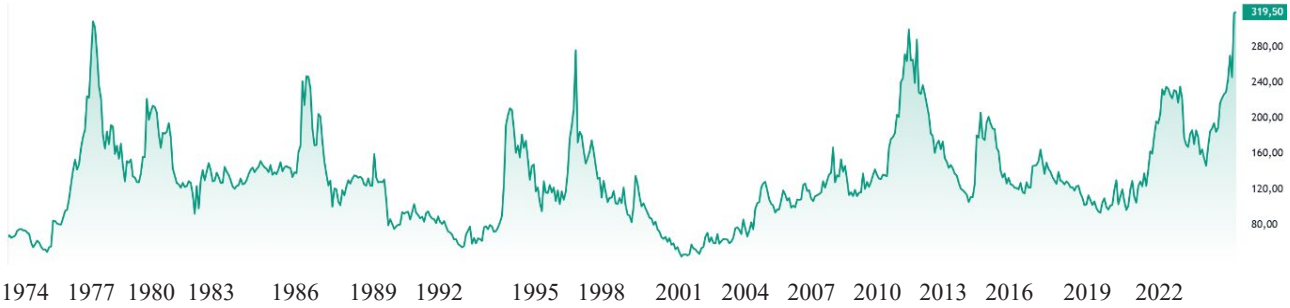

Рис. 2. Цена фьючерса Межконтинентальной биржи США (ICE US) в центах США за фунт кофе вида арабика

Fig. 2. ICE US futures price in US cents per pound arabica coffee

[17] Aliaga Lordemann J., Mora-García C., Mulder N. The main drivers of arabica coffee prices in Latin America // Project Documents, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) – 2021.

[18] The dynamics of coffee production in Brazil / B. Volsi [et al.]. 2019. Vol. 14. № 7. P. e0219742. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219742

[19] Источник: портал Trading View. URL: https://ru.tradingview.com/symbols/ICEUS-KC1!/

[20] Рассчитано авторами на основе: International Trade Centre, база данных Trademap. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct Country_TS.aspx?nvpm=1%7c643%7c%7c%7c%7c090111%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

[21] Составлен авторами на основе данных Международной Организации по Кофе.

[22] International Coffee Organization, Coffee report and outlook (December 2023). URL: https://icocoffee.org/documents/cy2023-24/Coffee_Report_and_Outlook_December_2023_ICO.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

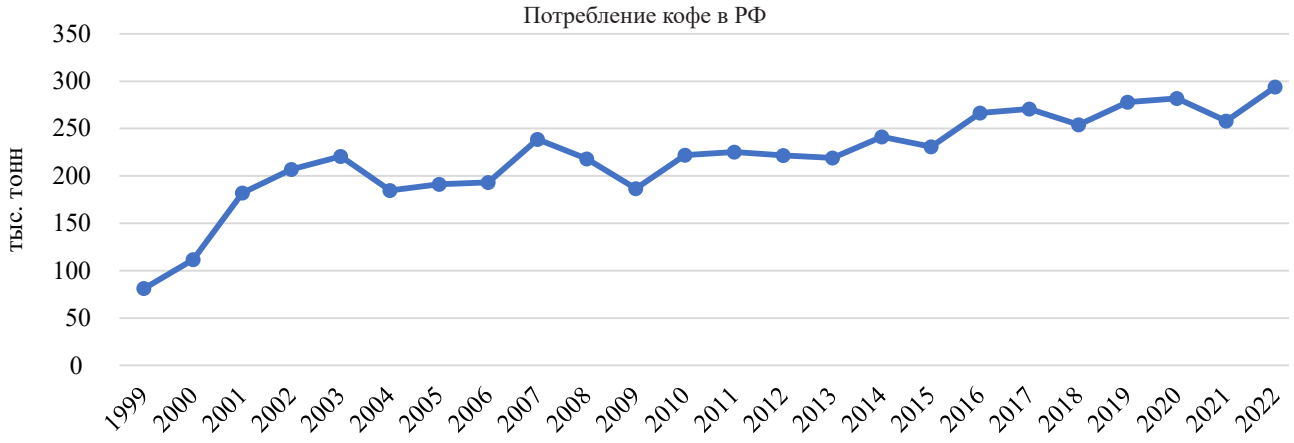

Рис. 3. Потребление кофе в России

Fig. 3. Coffee consumption in Russia

Таблица 3. Основные экспортёры кофе в РФ[24]

Table 3. Main exporters of coffee to Russia

Страна-экспортёр	Объёмы экспорта зелёного кофе (тыс. тонн, 2023)	Объёмы экспорта зелёного кофе в РФ (тыс. тонн, 2023)	Доля экспорта в РФ в общем экспорте кофе страны-экспортёра, %, (2023)	Изменение доли экспорта в РФ (CAGR, %, 2019–2023)	Изменение объёмов производства кофе в стране за 5 лет (CAGR, %, 2019–2023)
Вьетнам	789	51	6,5	0,90	1,4
Бразилия	2117	38	1,7	–3,19	–2,0
Индонезия	276	7,4	2,6	–1,22	–6,7
Уганда	369	3,9	1,0	–1,81	3,0
Колумбия	576	0,5	0,1	–40,86	–1,9
Эфиопия	235	1,8	0,8	–15,69	3,2
Гондурас	341	1,6	0,5	–22,02	–3,4
Индия	232	2,9	1,3	–6,75	4,1
Китай	17	3,0	17,6	29,71	–2,1
Перу	205	0,9	0,4	–16,36	0,9

поставок в целом. Во-вторых, дефицит урожая в странах произрастания приводит к росту закупочной цены зеленого кофе и возникновению физического дефицита кофе «базового» качества (кофе массового потребления, часто – кофе из Бразилии и Вьетнама). Помимо этого, крупные международные обжарочные компании *Lavazza*, *Nespresso*, *Nescafe* и другие приняли решение приостановить деятельность в России в 2022 г., освободив нишу для потенциального занятия российскими производителями, но снизив предложение жареного кофе на национальном рынке[23].

[23] Кофейная компания Tasty Coffee, «Уход западного кофе с рынка: что и где теперь покупать». URL: https://shop.tastycoffee.ru/blog/uhod-kofe-s-rinka?ysclid=lupj7ubenk524870718

[24] Составлена авторами на основе данных Международной Организации по Кофе и Международного Торгового Центра (International Trade Centre, ITC).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Для выработки стратегических целей на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта[25,26,27,28] по снижению негативных эффектов, воздействующих на российский сегмент кофе (ограничения поставок, шоки производства кофе), нужно также определить основных партнёров России – поставщиков зелёного кофе. В таблице 3 обозначены основные экспортёры кофе в РФ, в состав этих стран входят лидеры (топ-10) мирового производства кофе, а также Китай. Важно отметить, что в состав этих стран входят страны-члены объединения БРИКС – Бразилия, Эфиопия, Индия, Китай. Основными экспортёрами в Россию являются Вьетнам и Бразилия.

На основе приведённых выше тезисов и данных представленного анализа можно сделать следующие выводы. Российский рынок кофе на современном этапе представляет собой перспективный сегмент мирового кофейного рынка и российской экономики по двум причинам. Во-первых, российский рынок кофе характеризуется высокими темпами прироста как импорта кофе в страну (предложения кофе на рынке), так и потребления (спроса на кофе). Во-вторых, в настоящий момент на рынке присутствует ряд ограничений и неоптимальностей, которые снижают потенциал кофейной сферы России, однако решение этих проблем и минимизация их негативных эффектов представляется перспективными для дальнейшего развития российского сегмента кофе.

Объектом дальнейшего анализа является сегмент премиального кофе в России. Премиальный сегмент определяется как сегмент локального кофейного рынка, на котором предметом торговых отношений является кофе высочайшего качества. Данный сегмент характеризуется следующими параметрами продукции: более высокая стоимость за счёт высокого качества продукции и меньшего числа дефектов, возможность отследить происхождение кофе до региона или до отдельной фермы, сертификация кофе знаками качества. В состав данного сегмента входят обжарочные предприятия, компании-импортёры и каналы сбыта (рис. 4). Он также характеризуется меньшей долей общего рынка кофе, чем предприятия кофе масс-маркета[29]. При этом данный сектор показывает активный рост: ежегодно появляются новые обжарочные предприятия, тогда как уже устоявшиеся компании продолжают наращивать объёмы производства. Помимо этого, компании премиального сегмента зачастую обладают повышенной маржинальностью продукции за счёт предоставления продукции с большей добавленной ценностью[30,31,32]. Премиальный сегмент подвержен тем же негативным тенденциям, которые воздействуют на рынок в целом, однако на него в меньшей мере воздействует физический дефицит кофе массового потребления[33,34]. Таким образом, данный сегмент является релевантным объектом анализа для оценки потенциала достижения технологического лидерства на локальном рынке РФ и рынках СНГ, поскольку он меньше подвержен внешним шокам ввиду малых размеров, но при этом является коммерчески привлекательным (показывает высокую маржинальность).

[25] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

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

[27] Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

[28] 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

[29] International Trade Centre, The Coffee Guide. URL: https://intracen.org/media/file/5718 (дата обращения: 10.01.2025).

[30] Morland L. Values added in speciality coffee: Connecting product and place through songlines // The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2018. Vol. 19. № 2. P. 113–124. https://doi.org/10.1177/1465750318761648

[31] Van der Merwe K., Maree T. The behavioural intentions of specialty coffee consumers in South Africa // International Journal of Consumer Studies. 2016. Vol. 40. P. 501–508. https://doi.org/10.1111/ijcs.12275

[32] Specialty Coffee Transaction Guide 2024. URL: https://www.transactionguide.coffee/data (дата обращения: 10.01.2025).

[33] Donnet L., Weatherspoon D., Hoehn J. Price determinants in top-quality E-Auctioned specialty coffees // Agricultural Economics. 2008. Vol. 38. P. 267–276. https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x

[34] Soares L. B., Dornelas M. A. Coffees in Brazil: A bibliometric study about specialty coffees // Seven Editora. 2023. https://doi.org/10.56238/alookdevelopv1-071

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

На основе приведенных тезисов, следуя методологии стратегирования В. Л. Квинта[35], был проведен OTSW-анализ сегмента премиального кофе в России (табл. 4[36]), для выделения основных характеристик данного сектора и его внешней среды.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью данного исследования является стратегирование достижения технологического суверенитета в сегменте обжарки премиального кофе. В ходе исследования обоснована актуальность стратегирования взаимосвязанных аспектов политики,

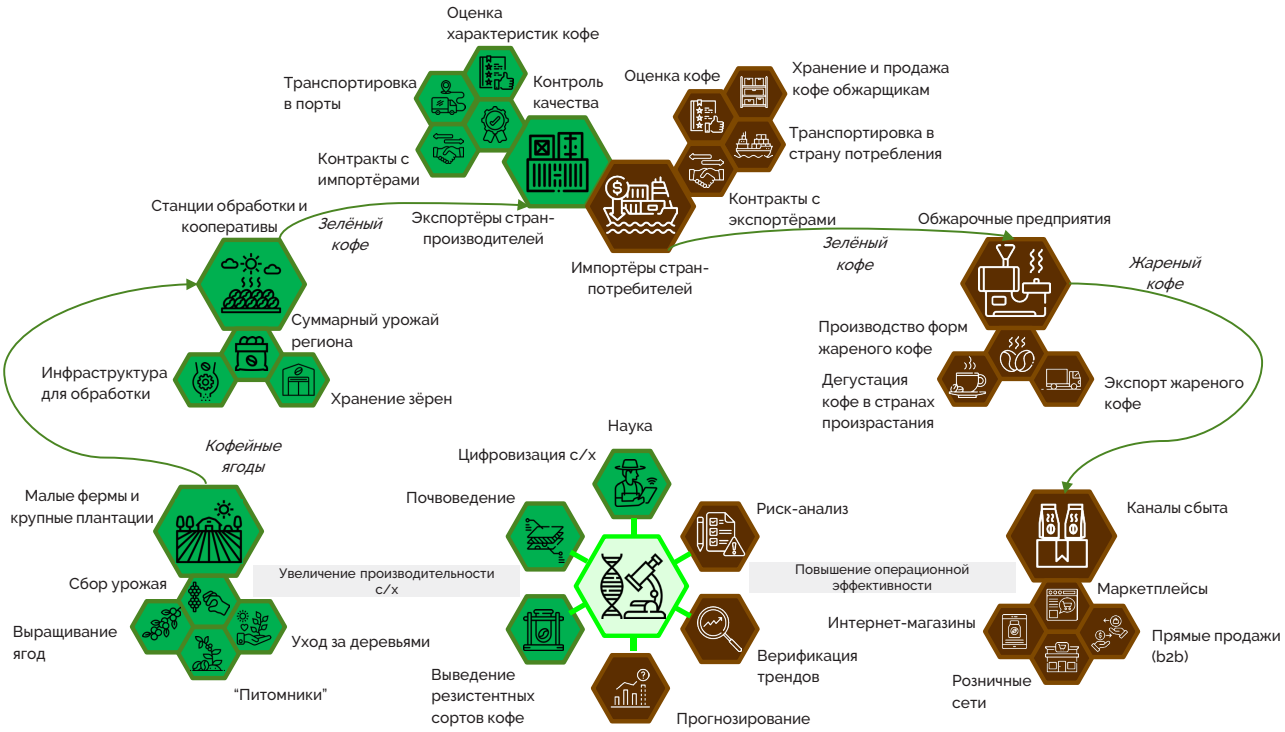

Рис. 4. Цепочка создания ценности в индустрии кофе

Fig. 4. Value chain in the coffee industry

Таблица 4. OTSW-анализ сегмента премиального кофе

Table 4. OTSW analysis of the premium coffee segment

Внутренние факторы	Внешние факторы
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ Высокое качество продукции Полная прослеживаемость продукции Повышенная маржинальность по сравнению с кофе массового потребления Стабильный рост продаж	ВОЗМОЖНОСТИ Отсутствие крупных зарубежных брендов премиального сегмента Уход зарубежных кофейных компаний Растущий спрос на кофе Увеличение узнаваемости брендов
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ Малоизвестные бренды Высокие операционные затраты Большая зависимость от ценообразования на кофе Сложности с масштабированием	УГРОЗЫ Повышение стоимости зелёного кофе Растущий курс доллара к рублю Ограничения поставок кофе и оборудования Ограничения переводов за рубеж

[35] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика…

[36] Таблицы 4, 5, рисунки 4–8 составлены авторами.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

стратегии и тактики, подтверждена их взаимосвязь с аспектами стратегического управления.

Объектом исследования являются предприятия-участники, обеспечивающие производство и сбыт в российской индустрии премиального кофе.

Предмет исследования – совокупность инструментов и методов стратегирования достижения технологического суверенитета в сегменте российской индустрии премиального кофе.

Методы исследования основаны на традиционных общенаучных методах: глубинные интервью, индукция, дедукция, синтез и т. д. В исследовании используется методология ведущего экономиста – стратега, академика РАН – В. Л. Квинта, апробированная на практике на протяжении уже 45 лет.

Специальным методом исследования выступил метод анализа экономических явлений и процессов, основанный на рассмотрении объекта исследования через систему научных подходов, выделение главенствующих признаков.

В исследовании был применён метод включённого наблюдения, реализованный в ходе осуществления авторами глубинных интервью участников производства и сбыта российской индустрии премиального кофе.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Для разработки стратегических целей необходимо объективировать цепочку создания ценности в индустрии на основе обликового проектирония[37,38,39] (рис. 4). Премиальный сегмент кофе России представлен рядом компаний (прежде всего – компаний малого и среднего бизнеса), предметом товарных отношений между которыми является кофе премиального качества. В него входят, как указано ранее, компании-импортёры, предприятия по обжарке кофе и каналы сбыта. Наибольший интерес представляют собой обжарочные предприятия, поскольку они добавляют наибольшую добавленную ценность в данном сегменте, приводя кофе в состояние готовности к потреблению. Важно отметить, что на российском рынке почти не представлен импортный жареный кофе премиального качества, то есть «ниша» премиального кофе в большей степени занята продукцией российских обжарщиков.

Для разработки стратегических целей по дальнейшему развитию премиального сегмента и смягчению негативных эффектов возникающих рисков было проведено исследование на базе глубинных интервью с представителями предприятий обжарки премиального кофе. Было проведено 8 интервью у представителей компаний, в число респондентов вошли: 5 основателей и исполнительных директоров компаний, 2 операционных директора, 1 бренд-менеджер. Вопросы включали следующие блоки: пошаговый процесс производства кофе компании-респондента; трудности, возникающие в процессе производства кофе; распределение рисков по важности; используемые решения для минимизации рисков; недостатки текущих альтернатив и перспективы их пересмотра. Дополнительно респондентам был задан вопрос о целесообразности возможной организации совместного предприятия в странах произрастания для обеспечения гарантированного объёма поставок.

Исследование показало, что в среднем компании респондентов производят около 10 тонн жареного кофе в месяц (объем готовой продукции), объемы варьируются от 1 тонны в месяц до 300 тонн. Большинство компаний имеют оперативные склады для хранения кофе. Большинство респондентов обжаривают кофе на своих производствах, при этом компания одного из респондентов не имеет собственного производства и арендует оборудование для обжарки кофе. Большинство компаний расширяли свое производство в прошлые 1–2 года и имеют планы на дальнейшее развитие предприятий (закупка новых ростеров, открытие новых цехов обжарки). Также один из респондентов заявил, что его компания приняла решение закупить

[37] Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия пошагового расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // Экономические стратегии. 2024. Т. 192. № 6.

[38] Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.

[39] Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

больше зеленого зерна «про запас» вместо инвестиций в расширение производства.

Большая часть всех продаж компаний (около 90–95 %) приходится на продажи кофе предприятиям сферы гостеприимства (кофейни, рестораны, кафе, отели и другие), остальная часть приходится на продажи через собственные интернет-магазины и маркетплейсы физическим лицам. Все респонденты констатировали положительную динамику продаж в последние годы (один из респондентов сообщил, что его компания увеличивала объём продаж ежегодно на 40 %).

Респонденты указали следующие трудности и риски, возникающие в текущих условиях в сегменте премиального кофе: повышение цен на зеленый кофе, повышение курса доллара к рублю (кофе торгуется в долларах США), повышение стоимости расходных материалов (упаковки и пр.), ограничения долларовых переводов за рубеж, ограничения поставок оборудования, риски невыполнения обязательств контрагентами. Компании в основном не ощущают физический дефицит кофе, однако ощущают значительный рост цен из-за двух однонаправленных факторов – роста цен на зерно и роста курса доллара. При этом каждая компания констатирует высокий спрос на свою продукцию, в связи с чем возникает потребность повышать цены, что зачастую приводит к отказу покупателей жареного кофе, прежде всего – предприятий сферы гостеприимства – от покупок по более высоким ценам.

Основными рисками, оказывающими наибольшее влияние, являются повышения цен на зеленый кофе, рост курса валют и ограничения валютных операций. Это проявляется в росте себестоимости продукции и, как следствие, росте цен.

Для смягчения негативных эффектов компании используют повышение цен как основной инструмент снижения затрат, возникающих из-за роста цен на сырье и расходные материалы. Также респонденты указывали такие меры, как поиск новых поставщиков упаковочных материалов, а также разработка и продвижение новых форм кофейной продукции, которые позволяют увеличивать срок хранения жареного кофе.

Почти все респонденты посчитали нецелесообразным создание совместного предприятия в стране произрастания кофе. В качестве причин отказа выделяются: малый потенциальный объём гарантированного урожая, недостаток свободных средств на инвестиции в предприятие, наличие альтернативных направлений инвестиций, нежелание иметь потенциально одинаковую продукцию с другими производителями, сложность обеспечения качественного ежегодного урожая. Также часть респондентов указывала, что их бизнес имеет малые размеры, поэтому им не нужно иметь большую долю гарантированного объёма.

Для оценки границ коммерческой привлекательности обеспечения технологического суверенитета необходимо выявить порог чувствительности спроса к конечной цене кофе в силу того, что инвестиции в новое направление могут в переходном периоде повлиять на рост цены конечной продукции. Для этого была рассчитана корреляция на базе открытых панельных данных по ряду стран мира с целью определить взаимосвязь уровней

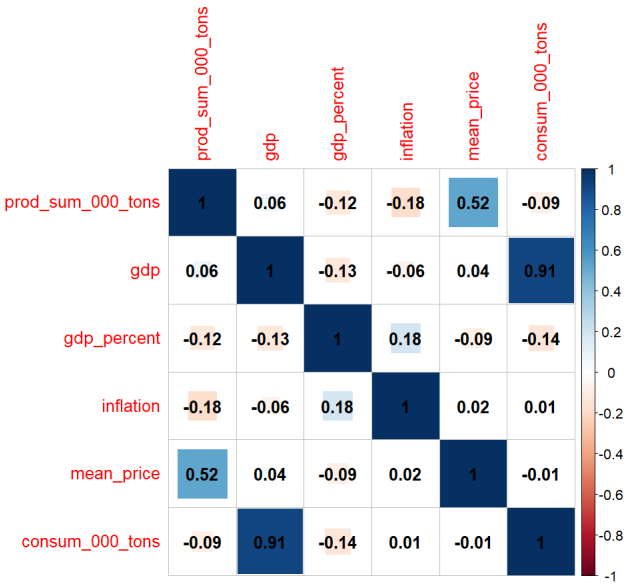

Рис. 5. Корреляционная матрица (рассчитана на основе массива без учета наблюдений по США, Японии и Германии)

Fig. 5. Correlation matrix based on the array without data for the USA, Japan, and Germany

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

потребления с основными параметрами рынка кофе (суммарного объёма производства и уровня цен), а также со страновыми макроэкономическими показателями.

Было отобрано 621 наблюдение: наблюдения по 27 странам за период 2000–2022 гг. (23 периода) [27*23 = 621]. Отобраны данные по странам Евросоюза, а также по США, Японии и Российской Федерации.

Были обозначены следующие переменные:

- id – номер страны в массиве данных;
- year – год наблюдения;
- consum_000_bags – потребление кофе в отдельной стране в текущем году (в тысячах 60-килограммовых мешков) (источники данных: по странам Европы – Международная организация по кофе (2000–2013 гг.), документы Европейской федерации кофе (2014–2022 гг.), значения за 2019 г. рассчитаны на основе среднего арифметического; по остальным странам – Международная организация по кофе)[40,41,42];
- prod_sum_000_tons – производство зеленого кофе в мире в текущем году (постоянная по странам) (источник данных – FAOSTAT)[43];
- gdp – ВВП страны в текущем году (в млн долларов США 2015 года) (источник данных – база данных Всемирного банка)[44];
- gdp_percent – изменение ВВП страны (в % к предыдущему году) (источник данных – база данных Всемирного банка)[45];
- inflation – уровень инфляции в стране в текущем году (в % к предыдущему году) (источник данных – база данных Всемирного банка)[46];
- country_name – название страны;
- mean_price – средняя за год цена фьючерса на кофе (“KC = F”, в центах США) (постоянная по странам). [Значения за все годы собраны при помощи функции getSymbols (возвращает значения из котировок на сайте Yahoo Finance) пакета quantmod, язык программирования R];
- consum_000_tons – потребление кофе в отдельной стране в текущем году (в тысячах тонн) [consum_000_bags / 60].

Переменная *consum_000_tons* является переменной, по которой проводится корреляционный анализ. Данный анализ позволяет выявить взаимосвязь между исследуемыми переменными и определить тесноту и характер их взаимосвязи.

- Связи между объёмами производства и потребления почти не наблюдается. Это можно объяснить следующими факторами: во-первых, на объём предложения влияют, прежде всего, производственные возможности фермерских хозяйств и стран-производителей, а также внешние негативные производственные факторы, не зависящие от объёма спроса; во-вторых, на спрос, вероятнее всего, не воздействуют количественные характеристики производства, а только ценовые и прочие факторы.
- Сильную положительную связь уровней потребления и ВВП стран (коэффициент корреляции близок к 1) можно объяснить следующими факторами: во-первых, страны с большим показателем ВВП зачастую имеют большую численность населения, следовательно, в странах с большим ВВП может быть больше потребителей кофе; во-вторых, население стран с большим ВВП в среднем богаче стран с меньшим уровнем

[40] База данных Kaggle, «ICO Coffee Dataset (Worldwide)». URL: https://www.kaggle.com/datasets/yamaerenay/ico-coffee-dataset-worldwide (дата обращения: 10.01.2025).

[41] Европейская федерация кофе, «European Coffee Report 2022/2023». URL: https://www.ecf-coffee.org/wp-content/uploads/2023/05/European-Coffee-Report-2022-2023.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

[42] Международная организация по кофе, «Coffee Development Report 2022–23». URL: https://www.icocoffee.org/documents/cy2024-25/coffee-development-report-2022-23.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

[43] База данных ФАО, раздел «Crops and livestock products». URL: https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL (дата обращения: 10.01.2025).

[44] База данных Всемирного Банка, раздел «GDP (constant 2015 US$)». URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD?view=chart (дата обращения: 10.01.2025).

[45] База данных Всемирного Банка, раздел «GDP growth (annual %)». URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=chart (дата обращения: 10.01.2025).

[46] База данных Всемирного Банка, раздел «Inflation, GDP deflator (annual %)». URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?view=chart (дата обращения: 10.01.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

данного показателя, поэтому они, вероятно, могут позволить себе потреблять больше кофе в абсолютном выражении. Повышательный тренд потребления при большем ВВП наблюдается на рисунке 6.

- Присутствует слабая связь потребления кофе и изменения ВВП. Однако из рисунка 7 видно, что данная связь несущественна, поскольку при одинаковом уровне изменения ВВП уровень потребления может быть любым.
- Отсутствует взаимосвязь между инфляцией и спросом на кофе в странах. Вероятно, это может косвенно указывать на неэластичность спроса на кофе по цене.
- Отсутствует взаимосвязь между средними ежегодными ценами фьючерсов на кофе и потреблением кофе. Это может свидетельствовать о неэластичности спроса по цене, по крайней мере – по цене зеленого кофе. На рисунке 8 также видно, что взаимосвязь между показателями отсутствует, поскольку при одинаковом уровне цен уровень потребления может быть любым.

Выводом представленного корреляционного анализа является отсутствие взаимосвязей между уровнями потребления и ростом цен (уровнем инфляции и средней ценой фьючерса на кофе), что указывает на неэластичность спроса на кофе по цене. Данный вывод позволяет предположить, что в сегменте премиального кофе возможно установление технологического лидерства российских компаний в случае достижения ими аналогичного с мировыми брендами качества в критических параметрах, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию. Для этого приведем сравнительную таблицу 5,

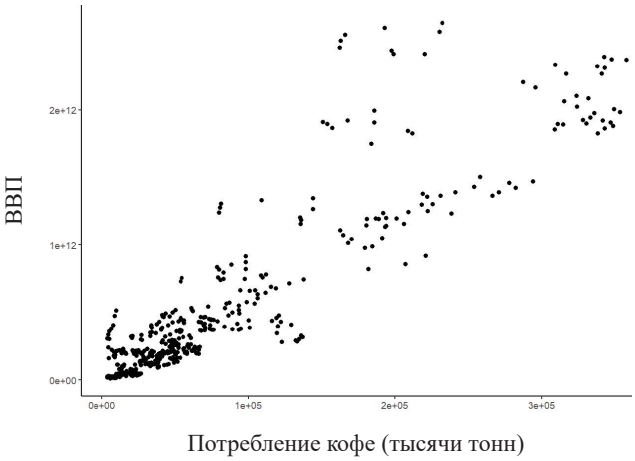

Рис. 6. Взаимосвязь потребления кофе и ВВП стран

Fig. 6. Coffee consumption vs. national GDPs

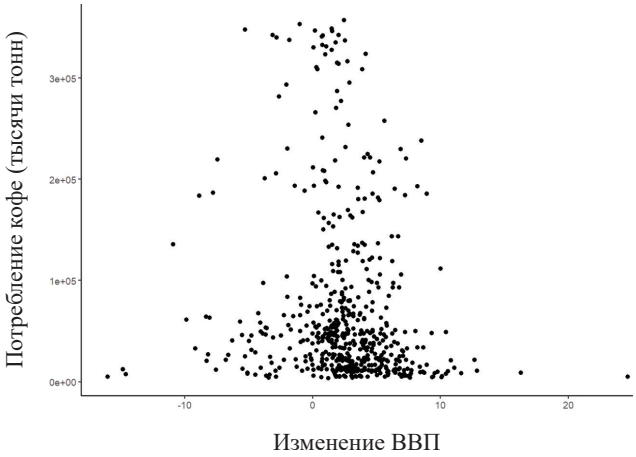

Рис. 7. Взаимосвязь потребления кофе и изменения ВВП стран

Fig. 7. Coffee consumption vs. changes in national GDPs

Рис. 8. Взаимосвязь потребления кофе и среднегодовой цены фьючерса на кофе (построено на основе массива без учета наблюдений по США, Японии и Германии)

Fig. 8. Coffee consumption vs. average annual price of coffee futures (based on the array without data for the USA, Japan, and Germany)

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Таблица 5. Основные параметры производства кофе компаний-респондентов

Table 5. Key parameters of coffee production of respondent companies

Название бренда премиального кофе	Оборудование для обжарки компаний	Источники сырья	Каналы сбыта	Эластичность спроса к цене продукции	Узнаваемость бренда
Tasty Coffee (РФ, Ижевск)	Ростеры Loring (США), Probat (Германия), Diedrich (США)	Местные крупные импортёры	Прямые b2b-продажи, собственные интернет-магазины, маркет-плейсы, розничные сети	Низкая: потребители готовы платить за более богатый вкусовой и более высокое качество. Констатируется повышение спроса, несмотря на высокие цены зелёного кофе и, как следствие, жареного кофе	Один из крупнейших российских производителей, известность в России и СНГ
Сварщица Екатерина (РФ, Москва)	Ростеры Тробрат (РФ)	Местные крупные импортёры + свои фермы в Колумбии			Известность в России и СНГ
West 4 (РФ, Москва)	Ростер Giesen (Нидерланды)	Местные крупные импортёры			Известность в Москве и Московской области
Mikale (РФ, Брянск)	Ростеры Тробрат (РФ) и Probat (Германия)	Местные крупные импортёры			Присутствие в более чем 60 городах РФ и СНГ
KOF.Coffee (РФ, Новосибирск)	Ростер Giesen (Нидерланды)	Международный импортёр OLAM			Известность в Москве и Новосибирске
QQ Coffee (РФ, Москва)	Ростеры Diedrich (США)	Местные крупные импортёры			Известность в Москве и Московской области
Нефть Кофе (РФ, Казань)	Ростеры Giesen (Нидерланды)	Местные крупные импортёры			Присутствие преимущественно в Приволжском федеральном округе
Caldera Coffee (РФ, Москва)	Ростер Giesen (Нидерланды)	Местные крупные импортёры + зарубежный импортёр			Рост популярности в Москве и Московской области (молодая компания)
Starbucks Reserve (США, Китай, Япония, Италия)	Ростеры Probat (Германия)	Местные крупные импортёры			Мировая известность

где сравним основные параметры, обеспечивающие устойчивые конкурентные позиции в сегменте премиального кофе для брендов компаний респондентов. Из таблицы 5 видно, что все компании (как российские, так и представленный для сравнения иностранный бренд в сегменте премиальной обжарки кофе) обладают схожими характеристиками с точки зрения производства и сбыта.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-205-222

Во-первых, для обжарки компании используют оборудование ограниченного числа зарубежных и российских брендов, что свидетельствует об относительной однородности компаний с позиции обжарки кофе. Во-вторых, большинство кофейных компаний закупают сырье у одних и тех же импортёров РФ (SFT Trading, Bobcoffer, Колибри Кофе, Cocar Coffee), что также свидетельствует об относительно однородном характере предложения кофе. В-третьих, компании используют одинаковые каналы сбыта, большую долю в которых занимают «прямые продажи» юридическим лицам (прежде всего – сегмента HoReCa, индустрии гостеприимства).

С позиций спроса на кофе наблюдается низкая эластичность спроса по цене у потребителей. Все респонденты констатируют рост продаж продукции, несмотря на сопутствующий рост цен на обжаренный кофе ввиду роста цен на зеленый кофе и прочих ценовых факторов.

Однако у данных компаний есть разные характеристики с точки зрения узнаваемости и присутствия брендов. Представленные бренды варьируются от известных по всей России до региональных и городских. Это указывает на потенциал развития малых предприятий в текущих условиях посредством увеличения узнаваемости брендов, чему также благоприятствует характер эластичности спроса у конечных потребителей.

Для дополнительного подтверждения неэластичности спроса к цене было проведено исследование в формате анкетирования, затронувшее 293 респондента, большинство из которых – потребители продукции премиального сегмента. Исследование подтвердило гипотезу о низкой эластичности спроса по цене: большинство респондентов отметили, что их потребительские привычки не изменятся при росте цены на сваренный кофе в кофейне на 25–50 % (была выбрана именно такая форма потребления кофе в связи с более объективными и однородными показателями цен). Детализация результатов и более подробный анализ проведенного количественного исследования планируется представить в следующем авторском исследовании.

ВЫВОДЫ

В результате проведенного сравнения можно сделать вывод, что в сегменте премиального кофе в РФ у российских лидеров рынка складываются основания для обеспечения технологического лидерства в силу низкой эластичности спроса по цене и в случае достижения аналогичных с мировыми брендами критических показателей, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию.

Представленный в исследовании корреляционный анализ подтвердил отсутствие взаимосвязей между уровнями потребления и ростом цен (уровнями инфляции и средними ценами фьючерса на кофе), что указывает на неэластичность спроса на кофе по цене в мире. Результатами стратегирования является вывод о том, что в сегменте премиального кофе возможно установление технологического лидерства российских компаний в случае достижения ими аналогичного с мировыми брендами качества в критических параметрах, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию.

Сравнение критических параметров, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию, российских брендов в сегменте премиального кофе и ведущего мирового бренда, представленного в данном сегменте, выявило сопоставимость данных параметров, кроме одного – узнаваемость бренда.

Из таблицы 5 видно, что все компании (как российские, так и представленный для сравнения иностранный бренд в сегменте премиального кофе) обладают схожими характеристиками с точки зрения производства и сбыта. Во-первых, для обжарки компании используют оборудование ограниченного числа зарубежных и российских брендов, что свидетельствует об относительной однородности компаний с позиции обжарки кофе. Во-вторых, большинство локальных кофейных компаний закупают сырье у одних и тех же импортёров РФ (SFT Trading, Bobcoffer, Колибри Кофе, Cocar Coffee), что также свидетельствует об относительно однородном характере предложения кофе. В-третьих, компании используют одинаковые каналы сбыта, большую долю в которых занимают «прямые продажи»

юридическим лицам (прежде всего – сегмента HoReCa, индустрии гостеприимства).

Вывод исследования, полезный в рамках стратегирования технологического лидерства и в других сегментах отраслей РФ, заключается в том, что параметр эластичности спроса потребителя по цене является важным фактором, создающим благоприятные предпосылки для коммерческой привлекательности данного сегмента и, как следствие, установления технологического лидерства российских компаний. Данные результаты достигаются в случае сопоставимости компании в иных критических параметрах, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию в нужном ей сегменте.

В ходе исследования выявлена взаимосвязь эластичности спроса по цене и возможности достижения технологического суверенитета при достижении критических параметров, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию в сегменте премиального кофе. В сегменте премиального кофе для достижения технологического лидерства российским брендам необходимо сосредоточиться на повышении узнаваемости бренда, что позволит им обеспечить экспортный потенциал, так как все иные параметры, обеспечивающие устойчивую конкурентную позицию, сопоставимы с ведущим мировым брендом. В ходе исследования обоснована актуальность стратегирования взаимосвязанных аспектов политики (стратегическая цель – достижение технологического лидерства), стратегии (выбор стратегических целей на основе анализа критических параметров, обеспечивающих устойчивую конкурентную позицию) и тактики (набор инструментов и методов по усилению узнаваемости бренда премиального кофе), подтверждена их взаимосвязь с аспектами стратегического управления в целях достижения технологического суверенитета в сегменте премиального кофе. В исследовании использована теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта.

ЛИТЕРАТУРА

Африка 2023. Возможности и риски: экспертно-аналитический справочник / А. А. Маслов [и др.]. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. 224 с.

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

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

Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179

Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.

Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия пошагового расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // Экономические стратегии. 2024. Т. 192. № 6.

Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.

Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

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

Тищенко Е. Б., Славянцев М. В., Коростылева И. И. Колыбель жизни станет «пастбищем» «единорогов» // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1(181). С. 112–117. https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.112-117

Aliaga Lordemann J., Mora-García C., Mulder N. The main drivers of arabica coffee prices in Latin America // Project Documents, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) – 2021.

Ceballos-Sierra F., Dall'erba S. The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach // Agricultural Systems. 2021. Vol. 190. P. 103–126. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126

Donnet L., Weatherspoon D., Hoehn J. Price determinants in top-quality E-Auctioned specialty coffees // Agricultural Economics. 2008. Vol. 38. P. 267–276. https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x

Morland L. Values added in speciality coffee: Connecting product and place through songlines // The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2018. Vol. 19. № 2. P. 113–124. https://doi.org/10.1177/1465750318761648

Soares L. B., Dornelas M. A. Coffees in Brazil: A bibliometric study about specialty coffees // Seven Editora. 2023. https://doi.org/10.56238/alookdevelopv1-071

The dynamics of coffee production in Brazil / B. Volsi [et al.]. 2019. Vol. 14. № 7. P. e0219742. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219742

The impact of climate change and variability on coffee production: a systematic review / Ye. Pham [et al.] // Climatic Change. 2019. Vol. 156. № 4. P. 609–630. https://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y

Van der Merwe K., Maree T. The behavioural intentions of specialty coffee consumers in South Africa // International Journal of Consumer Studies. 2016. Vol. 40. P. 501–508. https://doi.org/10.1111/ijcs.12275

REFERENCES

Aliaga Lordemann J, Mora-García C, Mulder N. The main drivers of arabica coffee prices in Latin America. Project Documents, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) – 2021.

Ceballos-Sierra F, Dall'erba S. The effect of climate variability on Colombian coffee productivity: A dynamic panel model approach. Agricultural Systems. 2021;190:103–126. https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103126

Donnet L, Weatherspoon D, Hoehn J. Price determinants in top-quality E-Auctioned specialty coffees. Agricultural Economics. 2008;38:267–276. https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x

Kondrat′ev VV. Model′no-orientirovannyy sistemnyy inzhiniring 2.0 [Model-Based Systems Engineering 2.0]. Moscow: MFTI; 2021. (In Russ.)

Kondrat′ev VV, Tishchenko EB. Strategiya poshagovogo rasshireniya sistemnykh instrumentov tsifrovogo inzhiniringa s iskusstvennym intellektom [Strategy for step-by-step expansion of digital engineering system tools with artificial intelligence]. Economic Strategies. 2024;192(6). (In Russ.)

Kondratiev VV, Tishchenko EB. Architectural engineering of hybrid models incorporating digital twins and machine learning. Economic Strategies. 2023;25(5):94–99. (In Russ.)

Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2019. 132 p. (In Russ.)

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, 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

Maslov AA, Kalashnik OA, Shelkovnikov AI, Sviridov VYu, Saulina MA, Morgunov BA, et al. Afrika 2023. vozmozhnosti i riski: ekspertno-analiticheskiy spravochnik [Africa 2023. Opportunities and risks:

An expert analytical handbook]. Moscow: Natsionalnyy Issledovatelskiy Universitet "Vysshaya Shkola Ekonomiki"; 2023. 224 p.

Morland L. Values added in speciality coffee: Connecting product and place through songlines. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2018;19(2):113–124. https://doi.org/10.1177/1465750318761648

Pham Ye, Reardon-Smith K, Mushtaq Sh, Cockfield G. The impact of climate change and variability on coffee production: a systematic review. Climatic Change. 2019;156(4):609–630. https://doi.org/10.1007/s10584-019-02538-y

Soares LB, Dornelas MA. Coffees in Brazil: A bibliometric study about specialty coffees. Seven Editora. 2023. https://doi.org/10.56238/alookdevelopv1-071

Tishchenko EB, Slavyantsev MV. Cross-country coordination of reindustrialization: cooperation potential between Russia and Egypt. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(2):158–171. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-158-171

Tishchenko EB, Slavyantsev MV, Korostyleva II. The cradle of life will become the "pasture" of "unicorns". Economic Strategies. 2022;24(1):112–117. (In Russ.) https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.112-117

Van der Merwe K, Maree T. The behavioural intentions of specialty coffee consumers in South Africa. International Journal of Consumer Studies. 2016;40:501–508. https://doi.org/10.1111/ijcs.12275

Volsi B, Telles TS, Caldarelli CE, da Camara MRG. The dynamics of coffee production in Brazil. 2019; 14(7):e0219742. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219742

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Тищенко Елена Борисовна, доцент МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет, Москва, Россия; член отраслевой рабочей группы по направлению «Цифровая промышленность» АНО «Цифровая экономика», член рабочей группы по этике цифровой трансформации Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации; elenasemenova@bk.ru; https://orcid.org/0000-0003-2145-3773
Голицын Василий Дмитриевич, магистр экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова; vasilygolitsyn@yandex.ru

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

ABOUT AUTHORS: Elena B. Tishchenko, Associate Professor, Lomonosov Moscow State University, Department of Economics, Moscow, Russia; member of Digital Industry Autonomous Non-Commercial Organization Digital Economy; member of the Council on Ethics of Digital Transformation and Development of Digital Economy under the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation; elenasemenova@bk.ru; https://orcid.org/0000-0003-2145-3773
Vasily D. Golitsyn, Master of Economics, Lomonosov Moscow State University; vasilygolitsyn@yandex.ru

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

Оригинальная статья
УДК 332.14:338.2(571.17)

Особенности стратегирования высокотехнологичной углехимической индустрии в Кемеровской области – Кузбассе как регионе ресурсного типа

Д. Л. Логинов
Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

Аннотация: Стратегическое развитие регионов ресурсного типа требует диверсификации экономики на основе создания высокотехнологичных производств. Цель исследования – определение особенностей стратегирования высокотехнологичных отраслей и разработка подхода к стратегированию углехимической отрасли как базису стратегических преобразований регионов, зависящих от добычи и экспорта угля. Работа базируется на общей теории стратегии, методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, используются методы сравнения, абстрагирования, классификации, экономико-статистического анализа. Обосновано, что углехимическая индустрия как часть химического производства в условиях стратегического инновационного развития может соответствовать критериям высокотехнологичной отрасли. Такие отрасли отличаются высокой исследовательской активностью, использованием концепции открытых инноваций, большой сложностью и неопределенностью, потенциалом создания и закрепления мировых стандартов с последующим извлечением технологической ренты. Показано, что создание углехимической индустрии в Кемеровской области – Кузбассе отвечает первому закону стратегии – закону экономии времени. Для реализации второго закона стратегии предложена матрица анализа конкурентных преимуществ региона ресурсного типа в развитии высокотехнологичных отраслей, комплексов. Разработаны и обоснованы стратегические принципы развития высокотехнологичных отраслей, комплексов в регионах ресурсного типа в соответствии с правилами стратегического мышления В. Л. Квинта. С учетом лучшего мирового опыта предложена структурно-логическая схема последовательности разработки стратегии углехимической индустрии в регионе ресурсного типа. Разработанный подход к стратегическому развитию высокотехнологичных отраслей позволяет обеспечить лидерство регионов ресурсного типа в национальном и мировом экономическом пространстве, их гармоничное развитие, на основе формирования собственной научно-технологической, индустриальной базы производства продукции с высокой добавленной стоимостью, в частности углехимической.
Ключевые слова: стратегирование, углехимическая индустрия, регионы ресурсного типа, высокие технологии, правила стратегического мышления

Цитирование: Логинов Д. Л. Особенности стратегирования высокотехнологичной углехимической индустрии в Кемеровской области – Кузбассе как регионе ресурсного типа // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 223–239. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

Поступила в редакцию 28.02.25. Прошла рецензирование 20.03.25. Принята к печати 01.04.25.

© 2025. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

original article

Peculiarities of strategizing the high-tech coal chemical industry in the Kemerovo region – Kuzbass as a resource-type region

Dmitry L. Loginov
Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

Abstract: Strategic development of resource-based regions requires diversification of the economy based on the creation of high-tech industries. The purpose of the study is to determine the features of strategizing high-tech industries and to develop an approach to strategizing the coal chemical industry as a basis for strategic transformations of regions dependent on coal mining and export. The work is based on the general theory of strategy, the methodology of strategizing by Academician V.L. Kvint, the methods of comparison, abstraction, classification, economic and statistical analysis are used. It is substantiated that the coal chemical industry as part of chemical production in the context of strategic innovative development can meet the criteria of a high-tech industry. Such industries are characterized by high research activity, the use of the open innovation concept, great complexity and uncertainty, the potential for creating and securing world standards with the subsequent extraction of technological rent. It is shown that the creation of the coal chemical industry in the Kemerovo region – Kuzbass meets the first law of strategy – the law of saving time. To implement the second law of the strategy, a matrix of analysis of competitive advantages of a resource-type region in the development of high-tech industries and complexes is proposed. Strategic principles for the development of high-tech industries and complexes in resource-type regions are developed and substantiated in accordance with the rules of strategic thinking of V.L. Kvint. Taking into account the best world experience, a structural and logical diagram of the sequence of developing a strategy for the coal chemical industry in a resource-type region is proposed. Conclusions. The developed approach to the strategic development of high-tech industries allows ensuring the leadership of resource-type regions in the national and global economic space, their harmonious development, based on the formation of their own scientific, technological, industrial base for the production of products with high added value (in particular, coal chemical products).
Keywords: strategizing, coal chemical industry, resource-type regions, high technologies, rules of strategic thinking

Citation: Loginov DL. Peculiarities of strategizing the high-tech coal chemical industry in the Kemerovo region – Kuzbass as a resource-type region. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):223–239. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

Received 28 February 2025. Reviewed 20 March 2025. Accepted 1 April 2025.

作为资源型地区，克麦罗沃州--库兹巴斯高科技煤化工产业战略化的特点

洛吉诺夫·德米特里·利沃维奇
克麦罗沃国立大学，俄罗斯克麦罗沃

摘要：资源型地区的战略发展需要以高科技产业为基础实现经济多元化。研究目的是明确高科技产业战略化的特点，制定煤化工产业战略化的方法论，为煤炭生产和出口依赖型地区的战略转型奠定基础。本论文以 V.L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础，采用了比较、抽象、分类、经济和统计分析等方法。研究证明，在战略创新发展背景下，煤化工作为化工产业的一部分，可以满足高科技产业的标准。这类产业的特点是研究活动活跃、采用开放式创新理念、高度复杂性

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

和不确定性、具有创建和巩固全球标准以及随后提取技术租金的潜力。事实证明，在克麦罗沃州-库兹巴斯创建煤化工产业符合战略的第一定律——节约时间定律。为实施战略第二定律，提出了一个分析资源型区域发展高新技术产业及综合体的竞争优势矩阵。根据 V.L. 昆特的战略思维原则，制定并论证了资源型地区发展高科技产业和综合体的战略原则。借鉴了世界最佳经验，提出了资源型地区煤化工产业战略制定顺序的结构和逻辑框架。制定的高技术产业战略发展方法论可以确保资源型地区在国家和全球经济空间中的领导地位及其协调发展，形成自身的科技、工业基础，生产高附加值产品，尤其是煤化工产品。

关键词：战略化、煤化工产业、资源型地区、高新技术、战略思维的原则

编辑部于 25 年 2 月 28 日收到稿件，25 年 3 月 20 日完成审稿，25 年 4 月 1 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Российская Федерация, ряд ее субъектов, включая Кемеровскую область – Кузбасс, продолжают оставаться экономиками ресурсного типа, зависящими от добычи, экспорта полезных ископаемых. Это обусловливает стратегическую необходимость диверсификации, что, в свою очередь, предполагает стратегирование новых высокотехнологичных отраслей, комплексов, производящих широкий спектр реальных физических товаров со значительной добавленной стоимостью. Неслучайно региональные и отраслевые документы стратегического планирования, включая Стратегию социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года[1], Программу развития угольной промышленности России 2035 года[2] определяют цели создания мощной углехимической индустрии в целях диверсификации экономики.

В условиях частичной деглобализации, санкционного давления новые направления технико-экономического развития должны обеспечить базис для проведения суверенной политики, реализации собственных масштабных проектов, расширения несырьевого экспорта, формирования лидерской позиции России, ее регионов в пространстве Глобального Юга. Принципиальная важность высоких технологий, особенно в новых реалиях, складывающихся с 2022 г., подтверждается результатами исследований видных российских ученых, включая труды С. Д. Бодрунова – по влиянию технологий на социально-экономическое развитие[3], А. В. Мяскова – по внедрению наилучших доступных технологий в базовые отрасли экономики[4,5], И. В. Шацкой – по повышению эффективности российской промышленности[6], А. М. Фадеева – по технологическому суверенитету в нефтегазовой отрасли[7] и др. Поэтому для Кемеровской области – Кузбасса огромным стратегическим потенциалом обладает создание мощной углехимической индустрии. В данном ключе требует научного переосмысления стандартный подход к диверсификации ресурсных регионов, который сводится к продлению цепочек добавленной стоимости за счет переработки

[1] Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года. Утверждена Законом Кемеровской области – Кузбасса от 23 декабря 2020 г. № 163-ОЗ (в ред. от 4 октября 2024 г. № 97-ОЗ). URL: https://ako.ru/upload/medialibrary/4a4/163-%D0%9E%D0%97%20(1).pdf (дата обращения: 10.02.2025).

[2] Программа развития угольной промышленности Российской Федерации до 2035 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 июня 2020 г. № 1582-р. (в ред. от 21 октября 2024 г. № 2963-р.). URL: http://static.government.ru/media/files/OoKX6PriWgDz4CNNAxwIYZEE6zm6I52S.pdf (дата обращения: 10.02.2025).

[3] Бодрунов С. Д. Технологический прогресс: предпосылки и результат социогуманитарной ориентации экономического развития // Экономическое возрождение России. 2022. № 1. С. 6. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13

[4] Мясков А. В., Алексеев Г. Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 322. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327

[5] Мясков А. В., Севостьянова Е. В., Шмелев В. С. Наилучшие доступные технологии как эффективное решение для угольных стивидорных компаний // Горный журнал. 2021. № 2. С. 69–76. https://doi.org/10.17580/gzh.2021.02.09

[6] 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

[7] Фадеев А. М., Спиридонов А. А. Стратегические подходы к обеспечению технологического суверенитета в энергетической отрасли // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 67–80. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-67-80

местного сырья. По мнению автора, это несколько зауженная позиция, которую не вполне можно считать стратегией новых горизонтов. Максимальный результат для Кемеровской области – Кузбасса может дать не просто организация производств по переработке угля на базе инорегиональной или иностранной техники, а формирование мощного межотраслевого комплекса, ряда кластеров углехимической индустрии, включая выпуск промышленного оборудования, сектор науки и подготовки кадров, где создаются стандарты углехимии на вторую-третью четверти XXI в., новые технологии для нее. Также следует принять во внимание необходимость стратегирования инновационной экосистемы и пояса малых технологических фирм (что соответствует положениям Концепции технологического развития на период до 2030 года[8], Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации[9]).

Безусловно, нельзя не учитывать определенные ценовые и технологические ограничения конкурентоспособности углехимической промышленности. При существующих технологиях, ценах на сырье химическая продукция из угля будет дороже, чем из нефти и газа, которые пока являются основным ресурсом для органического синтеза. Однако, поскольку «в стратегии настоящее – это уже прошлое»[10], а «поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества»[11], формирование мощной углехимической индустрии даст стратегическую возможность подойти к 2030–2040 гг. в качестве мирового лидера в данной сфере. Таким образом, реализация национальных, региональных интересов и приоритетов требует развития научно-методических, прикладных основ стратегирования высокотехнологичных отраслей, комплексов, в частности, углехимической индустрии Кемеровской области – Кузбасса. Цель исследования – определение особенностей стратегирования высокотехнологичных отраслей и разработка подхода к стратегированию углехимической отрасли как базису стратегических преобразований регионов, зависящих от добычи и экспорта угля.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основу исследования положены общая теория стратегии и методология стратегирования, созданные доктором экономических наук, профессором, академиком В. Л. Квинтом, развиваемые его научной школой на базе МГУ имени М. В. Ломоносова и других ведущих университетов, включая правила стратегического мышления, законы стратегии. Использованы методы сравнения, абстрагирования, классификации, экономико-статистического анализа. Объектом исследования является углехимическая индустрия Кемеровской области – Кузбасса, стратегические направления, приоритеты ее развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Технологии – один из базисных элементов развития человечества, основа научно-технического, социально-экономического прогресса. Новые прорывные технологии являются важнейшим конкурентным преимуществом, оказывают значительное, во многих случаях определяющее воздействие на достижение целей тех или иных объектов стратегирования[12]. Очевидна также роль национальных технологических безопасности и лидерства для международной конкуренции, позиции страны на мировой арене, ее защищенности от рисков и т. д. Максимальным потенциалом с точки зрения стратегического развития регионов обладают наиболее перспективные современные технологии, которые принято относить к классу «высоких» (от англ. *high technology*). Данный термин используется со второй половины XX в. В принципе критериями

[8] Концепция технологического развития на период до 2030 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р. URL: http://static.government.ru/media/files/KlJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OIbBp18F.pdf (дата обращения: 10.02.2025).

[9] Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358 (дата обращения: 10.02.2025).

[10] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. С. 44. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

[11] Там же. С. 50.

[12] Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

для выделения высоких технологий могут быть: сравнительная новизна (с течением времени любые инновационные технологии становятся традиционными, рутинными, а затем устаревают); более высокая степень сложности (большое количество элементов и связей между ними внутри производственных объектов); наукоемкость (зависимость от использования передовых результатов интеллектуальной деятельности).

По методологии Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) основным критерием выступает критерий высокотехнологичности – интенсивность исследований и разработок, определяемая по доле соответствующих расходов в экономических показателях отрасли. Выделяются пять групп ВЭД. Так, к высокотехнологичным (*High R&D intensity industries*) видам экономической деятельности (ВЭД) ОЭСР относятся фармацевтика, производство компьютеров, электроники, где затраты на исследования и разработки, как правило, превышают 25 % от выпуска. Химическое производство относится к группе ВЭД средневысокого технологического уровня (*Medium-high R&D intensity industries*)[13].

Этот же подход используется Всемирным банком в статистике мировой торговли. Однако он рассчитывает данные не по ВЭД, а по товарам, выделяя четыре группы. Большая часть химической продукции в данном случае относится к категории высокотехнологичной[14]. Росстатом разработана «Методика расчета показателей “Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте”...», где методология ОЭСР несколько модифицирована. В состав высокотехнологичных отраслей в соответствии с Методикой входят «отрасли высокого технологического уровня» (фактически 3 кода по ОКВЭД-2) и «отрасли среднего высокого технологического уровня» (7 кодов, включая 20 – «Производство химических веществ и химических продуктов»)[15].

Следовательно, в мировой и российской практике химическую промышленность принято относить к ВЭД средневысокого технологического уровня, исходя из сложившихся пропорций расходов на исследования, разработки по отношению к валовой добавленной стоимости. Этот подход позволяет адекватно отразить реалии сегодняшнего дня, поскольку основан на представлении, что каждому ВЭД свойственен некий средний многолетний уровень исследовательской активности, обусловленный его особенностями. Однако в данном случае не учитывается, что масштабы исследований и разработок могут существенно меняться, т. е. подход ОЭСР ориентирован на прошлое, а не на будущее. При активных инновационных стратегических преобразованиях во многих ВЭД, включая химическое производство, норма расходов на исследования и разработки вполне может значительно возрасти по сравнению со сложившимся ранее уровнем. В то же время номинальная принадлежность предприятия в соответствии с учредительными документами к высокотехнологичному ВЭД также не обязательно свидетельствует о научно-инновационной активности. Высокотехнологичные отрасли и комплексы в качестве объекта стратегирования отличаются рядом значимых признаков.

1. Высокая исследовательская активность, необходимая для создания, совершенствования сложных технологий, позволяющих опередить конкурентов. В соответствии с концепцией открытых инноваций Д. Чесбро, в современном мире ни одна компания не способна добиваться стратегического успеха только за счет собственных исследований и разработок[16], необходимо сотрудничество как с академи-

[13] Galindo-Rueda F., Verger F. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2016/04. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jlv73sqqp8r-en.pdf?expires=1721117260&id=id&accname=guest&checksum=3B6D6AA1DA5B48FBE6F01A7EE120C81A (дата обращения: 15.02.2025).

[14] Data Bank. Metadata Glossary. URL: https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/TX.VAL.TECH.MF.ZS (дата обращения: 15.02.2025).

[15] Методика расчета показателей «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте» и «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации». Утверждена Приказом Росстата от 15.12.2017 № 832. URL: https://rosstat.gov.ru/metod/metodika_832.pdf (дата обращения: 15.02.2025).

[16] Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. М.: Поколение, 2007. 336 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

ческим сектором, так и технологическими предпринимателями, стартапами. Применимость концепции открытых инноваций в нашей стране обоснована эмпирическими исследованиями[17]. Современные высокие технологии – это «командная игра» с большим числом участников.

2. Сложность процессов создания, внедрения инноваций, участие большого числа игроков обусловливает высокий уровень неопределенности и рисков, наличие оппортунизма. Определенную роль в разработке высоких технологий играют субъективные факторы, связанные с поведением людей, вероятностные моменты. Процессы стратегического управления приобретают нелинейный характер, где взаимосвязи между воздействием и реакцией объекта могут описываться нетривиальными закономерностями. В данной связи требуется использование моделей адекватного уровня сложности, в частности, агент-ориентированных, где учитываются поведение множества субъектов (разрабатываются академиком РАН В. Л. Макаровым, членом-корреспондентом РАН А. Р. Бахтизиным и другими учеными)[18,19,20]. Весьма значителен также потенциал кластерной организации высокотехнологичных отраслей, ВЭД[21], в том числе, на наш взгляд, «мегакластеров» или групп кластеров.

3. Вновь созданная высокая технология или группа технологий в той или иной области на определенный период становятся стандартом, изменение которого крайне затруднительно вследствие очень высокой капиталоемкости, преобладания на рынке компаний из категории «слишком большие, чтобы обанкротиться». Достаточно сослаться на пример энергетики, где, несмотря на огромные затраты ресурсов, политическое давление, исключительные усилия многих стран по энергопереходу продолжают доминировать ископаемые топлива, а не возобновляемые источники. В то же время преобладающая технология, стандарт могут быть объективно не лучшим вариантом (QWERTY-эффект или эффект колеи по лауреату Нобелевской премии 1993 г. Д. Норту[22]), но их сложно заменить

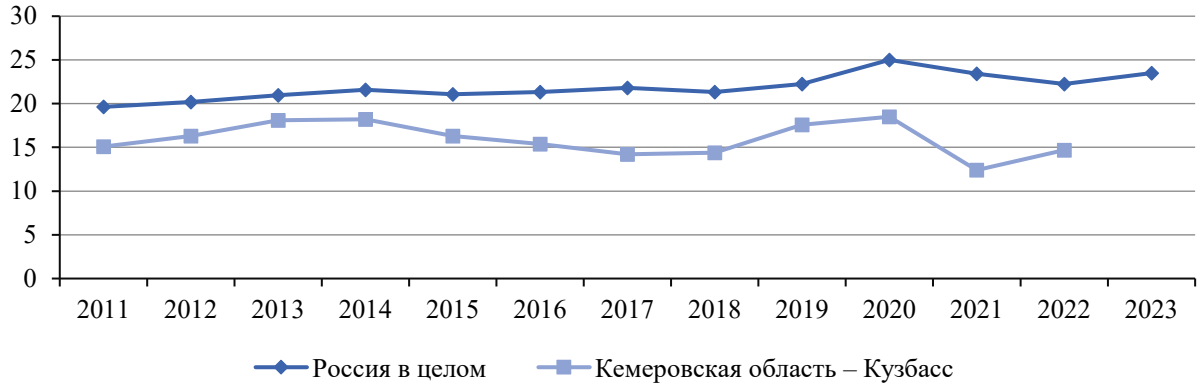

Рис. 1. Доля высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП и ВРП, проценты

Fig. 1. Share of high-tech and knowledge-intensive industries in the gross domestic product and gross regional product, percent

[17] Мусаев Р. А., Фильцагин К. В. Модель открытых инноваций как стратегический фактор технологического развития компаний нефтегазовой отрасли // Экономическое возрождение России. 2024. № 1. С. 141–149. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-141-149

[18] Бахтизин А. Р. Применение суперкомпьютерных технологий в моделировании развития общества // Экономическое возрождение России. 2023. № 4. С. 14–20. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-4-78-14-20

[19] Агент-ориентированные модели / В. Л. Макаров [и др.]. М.: Государственный академический университет гуманитарных наук, 2022. 196 с. https://doi.org/10.18254/978-5-604-5843-7-8

[20] Вычислимые модели общего равновесия / В. Л. Макаров [и др.]. М.: Государственный академический университет гуманитарных наук, 2022. 126 с. https://doi.org/10.18254/978-5-604-80428-5

[21] Кластер как объект инновационной инфраструктуры / Р. А. Мусаев [и др.] // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 145–165. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165

[22] Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. С. 145–149.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

из-за высоких издержек перехода (переключения). Отсюда следует, что смена сложившейся технологической парадигмы в той или иной отрасли сложна, но может быть необходимой. Напротив, в зарождающихся технологических нишах, на рынках есть возможность создать доминирующие технологии, стандарты, компании-лидеры.

На рисунке 1[23] представлены статистические показатели развития высоких технологий в России и Кемеровской области – Кузбассе. Как видно из приведенных данных, удельный вес высокотехнологичных и наукоемких отраслей не столь высок. В ВВП России он не превышал 25 %, показатели Кемеровской области – Кузбасса неизменно были ниже, что объясняется ресурсным характером экономики региона. Оценка рядов динамики методом восходящих и нисходящих серий показала отсутствие статистически значимых трендов на федеральном и региональном уровнях. Следовательно, при значительных усилиях ситуация с высокотехнологичными отраслями в Кемеровской области – Кузбассе в 2011–2022–2023 гг. не ухудшалась, но и принципиально не улучшалась. Что касается ВЭД «производство химических веществ и химических продуктов», то данные, характеризующие его технологичность, представлены в таблице 1[24].

Федеральная служба государственной статистики публикует данные о валовой добавленной стоимости по ВЭД с детализацией лишь до разделов. Это не позволило сопоставить затраты на инновационную деятельность со вновь созданной в производстве химических веществ и химических продуктов с добавленной стоимостью. Тем не менее использование данных об объеме отгруженных товаров дает возможность говорить о нестабильности инновационной активности данного ВЭД. Максимальный уровень расходов на инновационную деятельность в общем объеме отгрузки наблюдался в 2020 г., что сложно объяснить фундаментальными факторами.

Однако динамический ряд данного показателя не имеет статистически значимого тренда, колебания носят в большей степени случайный ситуативный характер, акцентированного роста инновационной активности не наблюдается. Показатели отгрузки и расходов на инновации имеют достаточно высокую корреляцию (0,7634), это обусловлено инфляционными процессами. Даже учитывая значительную материалоемкость химических производств, удельный вес расходов на инновационную деятельность по отношению к обороту слишком мал для развития высоких технологий. Необходим существенный рост инновационно-инвестиционной активности.

Наиболее важным исходным положением теории стратегии, методологии стратегирования академика В. Л. Квинта является ориентированность всех стратегических преобразований, прежде всего, на Человека, (а не на достижение тех или иных экономических, социальных или производственных показателей, которые являются средством, а не конечной целью). Именно «человек, создание

Таблица 1. Затраты на инновационную деятельность и объем производства по ВЭД «производство химических веществ и химических продуктов» в России (по ОКВЭД-2)

Table 1. Costs of innovation activities and production volume by type of economic activity "production of chemicals and chemical products" in Russia (according to the All-Russian Classifier of Types of Economic Activity – 2)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Затраты на инновационную деятельность, млрд руб.	48	67	69	114	86	141
Объем отгруженных товаров, млрд руб.	2743	3266	3280	3536	5264	5962
Удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, процентов	1,75	2,05	2,10	3,22	1,63	2,36

[23] Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте (Данные по ОКВЭД 2). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/dolya_VN_v_VVP%20(OKVED2).xlsx (дата обращения: 20.02.2025).

[24] Технологическое развитие отраслей экономики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/11189 (дата обращения: 20.02.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

условий для его интеллектуального, эмоционального развития и материального благополучия, объективно являются главным и конечным ориентиром всех стратегических преобразований»[25]. Такой подход имеет давние философские и гуманистические истоки, включая императив И. Канта «в ряду целей человек ... есть цель сама по себе, т. е. никогда никем не может быть использован только как средство, не будучи при этом ... целью»[26].

Следовательно, стратегирование высокотехнологичных отраслей, комплексов имеет смысл, ценность во многом потому, что способствует не только повышению благосостояния людей, укреплению их безопасности, но также формированию возможностей для самореализации личности. Лауреат Нобелевской премии 2006 г. Э. Фелпс писал в этой связи о процветании, созвучном античному понятию «хорошей жизни»[27], где сложная интересная работа, возможность заниматься творчеством, креативностью, инновациями неразрывно связаны с высоким уровнем благополучия[28]. Исходя из этого, автор считает возможным сформулировать основной императив или «метапринцип» стратегирования высокотехнологичных отраслей и производств: их развитие ориентировано на качество жизни, благополучие, безопасность и прогресс человеческой личности. Данный метапринцип может быть раскрыт следующими положениями:

– рост уровня жизни людей, как производителя (возможности получать доход от труда, от предпринимательства), так и потребителя (лучшая по характеристикам, более доступная продукция);
– возможность самореализации в сложном труде творческого характера, при осуществлении на практике своих идей, ощущение чувства гордости и причастности к решению важнейших задач (в чем ресурсные регионы пока могут испытывать дефицит, вследствие доминирования занятости в традиционных видах экономической деятельности, а также торговле, сфере обслуживания);
– обеспечение экономической и иной безопасности людей за счет уровня доходов и доступности национальной сложной высокотехнологичной продукции на внутреннем рынке;
– построение благоприятной для жизни среды, накопление «критической массы» хорошо образованных, интеллектуальных людей с достаточно высокими доходами, формирующих прогрессивные благополучные местные сообщества.

Далее рассмотрим применение и экспликацию законов стратегии В. Л. Квинта в приложении к предметной области исследования. Первый закон – закон экономии времени, который основан на том, что «Использование фактора времени как определяющего... позволяет опережать конкурентов и противников, первыми занимать перспективные ниши и первыми покидать убыточные и угасающие, первыми использовать инновации»[29]. Применение данного закона к стратегированию высокотехнологичных производств имеет определяющее значение при выборе перспективного отраслевого или продуктового вектора. Прямая «атака» на позиции устоявшихся рыночных и технологических лидеров, создавших мировые стандарты, требует огромных ресурсов и связана с исключительными рисками. В определенной степени это коррелирует с критикуемым В. Л. Квинтом некорректным пониманием того, что называется *Catch up strategy*, когда ее неверно переводят как «догоняющая» и реализуют предсказуемые уязвимые действия по повторению того, что уже ранее сделал конкурент.

Основываясь на законе экономии времени, стратегического успеха в области высоких технологий можно добиться на основе раннего распознавания и использования долгосрочных трендов. Нужно ориентироваться на то положение дел, которое

[25] Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 293. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299
[26] Кант И. Критика практического разума. М.: Юрайт, 2021. С. 141.
[27] Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений. М.: Издательство Института Гайдара, 2015. С. 13.
[28] Там же. С. 86–113.
[29] Квинт В. Л. Концепция стратегирования... С. 61.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

сложится не в ближайшие 1–2–3 года, а в перспективе как минимум 10–15 лет. В этом случае появляется стратегическая возможность, используя временной задел по началу формирования новой высокотехнологичной отрасли, подойти к нужному моменту максимально готовыми и первыми занять новый рынок. При таком подходе уже конкуренты будут вынуждены пытаться догнать объект стратегирования, что минимизирует их шансы на успех.

Второй закон стратегии предполагает реализацию лишь стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами[30]. При наличии возможностей новые преимущества могут создаваться на последующих этапах реализации стратегии. Для высокотехнологичных отраслей, производств важно дифференцировать уже существующие конкурентные преимущества, которые у ресурсных регионов обычно относятся к преимуществам первого порядка, и новые перспективные преимущества.

Преимущества первого порядка – это, в первую очередь, обеспеченность качественным сравнительно дешевым сырьем с минимальными транспортными издержками, а также достаточный уровень развития (в ряде случаев) общей производственной инфраструктуры и рынка рабочей силы. Эти преимущества важны, но недостаточны. Так, если говорить о малотоннажной химии, то обеспеченность сырьем для нее не является ключевым фактором размещения. В крупнотоннажной же сырьевой фактор может быть нивелирован транспортным (экономия на сырье, но высокие затраты на вывоз готовой продукции).

Следовательно, необходимо использование существующих и опережающее проектирование новых преимуществ второго (более высокого) порядка. Они лежат в плоскости расширения научно-технических возможностей, повышения продуктивности академического сектора в создании результатов интеллектуальной деятельности, технологического предпринимательства в их коммерциализации. Также исключительно важно развитие человеческого капитала, создание лучших условий для привлечения людей и инвестиций.

Классификация конкурентных преимуществ региона ресурсного типа в развитии высокотехнологичных отраслей, комплексов может осуществляться с использованием следующего инструмента, который построен в логике матрицы И. Ансофа (рис. 2[31]). Использованы два классификационных признака – порядок конкурентного преимущества (первый, второй); его наличие в регионе. Отметим, что на рисунке 2 показан условный пример, иллюстрирующий возможное содержание матрицы, которое в конкретном случае требует детализации.

Применение ряда правил стратегического мышления В. Л. Квинта[32] к предметной области стратегирования высокотехнологичных отраслей, комплексов в регионах ресурсного типа дало возможность обосновать соответствующие принципы, сформулировать их содержательную интерпретацию (табл. 2[33]). Также данные принципы призваны раскрывать обозначенный выше метапринцип ориентации на Человека (он, в свою очередь, явно корреспондирует с 15 правилом).

Значимость и важность сферы высоких технологий, высокая ресурсная емкость обусловливают объективную необходимость использования стратегического подхода, достижений теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Это позволило обосновать элементы авторского подхода, включая метапринцип и более частные принципы стратегирования высокотехнологичных отраслей, комплексов в регионах ресурсного типа, выявить особенности использования в данной ситуации законов стратегии. Вместе с тем позиционирование углехимической индустрии в качестве потенциального высокотехнологичного сектора ресурсного региона требует рассмотрения ее сущности, структуры, современного состояния,

[30] Квинт В. Л. Концепция стратегирования... С. 61–62.
[31] Составлен автором.
[32] Квинт В. Л. Концепция стратегирования... С. 43–52.
[33] Составлена автором на основе правил стратегического мышления В. Л. Квинта.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

ретроспективного опыта. После чего можно будет завершить формирование комплексного подхода к стратегической диверсификации на базе высокотехнологичных отраслей, комплексов.

Наиболее успешной страной в развитии углехимической индустрии большинство специалистов называют Китайскую Народную Республику (КНР). Запасы, добыча нефти диспропорциональны потребностям китайской экономики, поэтому достаточно давно прилагаются усилия к развитию углехимии с целью диверсифицировать сырьевую базу, улучшить баланс внешней торговли. КНР занимает ведущие позиции в технологиях гидрогенизации угля и производства олефинов из метанола (более 15 % органической химической продукции производится из угольного сырья[34]). Переработка угля в олефины – это выделенный на государственном уровне сектор, на который КНР делает ставку в глобальной конкуренции. Китайские авторы разделяют углехимическую индустрию на два больших кластера:

1) кластер традиционных подотраслей и технологий – коксование, производство на основе угля метанола, аммиака, мочевины, карбида кальция, поливинилхлорида;

2) кластер современных технологий – получение синтез-газа (H2, CO), что позволяет использовать водород для прямой гидрогенизации угля, синтеза жидкого топлива. Также в этот кластер входят синтез ароматических соединений, этиленгликоля, установки интегрированного комбинированного цикла газификации для параллельного получения химической продукции и электрической энергии. Разумеется, эти технологии обеспечивают максимальную добавленную стоимость[35].

Отличительной чертой китайской стратегии является оригинальный подход к технологическому обеспечению углехимической индустрии. Когда отрасль только создавалась (1970–80-е гг.), использовались оборудование, инжиниринг, компетенции и знания крупных международных поставщиков, включая *Shell*, *Siemens GSP*, *GE*, *Lurgi*[36]. Но активная стратегическая позиция руководства КНР (в полном соответствии с правилом 13 стратегического мышления В. Л. Квинта) привела к тому, что китайские производители оборудования к началу 2020-х гг. уже были более чем конкурентоспособны и по ряду аспектов превосходили зарубежные аналоги. КНР смогла организовать масштабные исследования и разработки,

Требуется создание / усиление	–	Наличие системы «умного» финансирования высокотехнологичных проектов Передовая экосистема технологического предпринимательства
Существуют на момент разработки стратегии	Наличие местного сырья высокого качества	Научно-технический задел в академическом секторе (вузы, НИИ)
	Первого порядка (простейшие)	Второго порядка (более сложные)

Рис. 2. Матрица классификации конкурентных преимуществ региона ресурсного типа в стратегическом развитии высокотехнологичных отраслей, комплексов

Fig. 2. Classification matrix of competitive advantages of a resource-type region in the strategic development of high-tech industries and complexes

[34] Guide to Chinese Climate Policy. 14: Coal-based Oil, Gas and Chemical. URL: https://chineseclimatepolicy.oxfordenergy.org/book-content/domestic-policies/coal-based-oil-gas-and-chemical/ (дата обращения: 25.02.2025).

[35] Progress in coal chemical technologies of China / Yang Y. [et al.] // Reviews in Chemical Engineering. 2020. Vol. 36. № 1. P. 21–66. https://doi.org/10.1515/revce-2017-0026

[36] Xie K., Li W., Zhao W. Coal chemical industry and its sustainable development in China // Energy. 2010. Vol. 35. № 11. P. 4349–4355. https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.05.029

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

Таблица 2. Формулировка стратегических принципов развития высокотехнологичных отраслей, комплексов в регионах ресурсного типа в соответствии с правилами стратегического мышления В. Л. Квинта

Table 2. Formulation of strategic principles for the development of high-tech industries and complexes in resource-type regions in accordance with the Rules of Strategic Thinking by V. L. Kvint

Наименование принципа	Основополагающие правила	Содержание принципа
Принцип стратегической преактивности (стратегического опережения)	1. В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл. 2. В стратегии мнение большинства обычно ошибочно. 3. В стратегии настоящее – это уже прошлое. 6. Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления.	Выбор отраслевых, технологических, других приоритетов развития должен опираться не на представления сегодняшнего дня, а на видение достаточно долгой стратегической перспективы. Прорывные стратегические решения такого рода могут казаться большинству неверными именно из-за их рассмотрения через призму настоящего, а не будущего (по образному выражению Г. Форда, следуя мнению других, ему нужно было бы заняться разведением более быстрых лошадей). Скепсис, критика – нормальная реакция на инновационные стратегические идеи. Конкретные проекты стратегирования производств, кластеров, новых технологий должны быть основаны не только на анализе современной обстановки, но и прогнозах, понимании того, какими техника, экономика, политика, климат станут через определенное число лет. Кроме того, принцип ориентирует на стимулирование, будирование крупных изменений самим объектом стратегирования.
Принцип историзма	4. Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных, победных стратегий.	Анализ ретроспективы может дать представление о том, какими могут быть стратегии будущего с учетом прошлого опыта, как позитивного, так и негативного. В то же время прямое воспроизведение прошлых стратегий обычно имеет ограниченную продуктивность в силу их известности и предсказуемости.
Принцип динамизма	5. Ни одна стратегия не реализуется вечно.	Объектам стратегирования, включая регионы ресурсного типа, нужно быть готовым к изменениям своей стратегии. Кроме того, коль скоро они не являются по большей части технологическими лидерами, им может быть проще выбрать новую стратегию, чем тем, кто уже находится на вершине успеха.
Принцип инновационности	7. Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии. 10. Асимметричные стратегии всегда эффективнее асимметричных. 11. Стратеги всегда должны быть оптимистами. 13. Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества.	Стратегируемые отрасли, комплексы должны использовать принципиально новые технологии, подходы к организации бизнеса, не пытаясь повторить то, что уже сделано конкурентами, нужны нетрадиционные нетривиальные стратегии, позволяющие или создать новый рынок или занять часть старого за счет каких-либо новшеств.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

объединившие усилия инжиниринговых компаний, научно-исследовательских организаций, проектных институтов, университетов. В частности, функционирует отдельный Институт углехимии Китайской академии наук (Тайюань, Шэньси), где занято около 500 научных сотрудников.

Благодаря такому особому подходу в КНР создано 10 типов передовых технологий газификации угля с конверсией углерода на уровне 99 %, включая следующие.

1. Газификация шлама с использованием оппозитных горелок (*Opposed Multi-Burner slurry coal*), разработанная *ECUST* и *Yankuang Group* в 1995–2005 гг. На 47 заводах в КНР и во всем мире используется около 130 таких газогенераторов, способных перерабатывать по 3–4 тыс. т угля в сутки.

2. Сухая газификация пылевидного угля, разработанная *Sinopec* и *ECUST*, производительность – переработка 1 тыс. т угля в сутки[37].

Лидирующие технологии прямой гидрогенизации угля в КНР создаются, в частности, *Shenhua* на основе исследований, проводимых с 1970-х гг. в ряде научных центров. В их число входят усовершенствованный процесс и аппараты гидрогенизации, работающие при температуре около 450 °C и давлении 19 МПа, новые катализаторы на основе водного раствора $FeSO_4$, а также обоснование характеристик исходного сырья, обеспечивающих наилучшие результаты (конверсия углерода 88–97 %, выход жидкого топлива 60–70 %)[38].

Технологии непрямой гидрогенизации, основанные на процессе Фишера-Тропша, используются в КНР с 1950-х гг. На современном этапе центрами исследований и разработок в этой сфере являются Институт углехимии и компания *Synfuels China Technology*. Акцент делается на создании высокоактивных и одновременно недорогих катализаторов, совершенствовании технологических установок, повышении их производственной мощности[39].

Полученные газообразные и жидкие продукты из угля активно используются далее в химической промышленности для получения продукции достаточно высокого передела с учетом фактора импортозамещения. О масштабах высокопередельной углехимии в КНР говорит, например, запуск в конце 2022 г. в Юйлине (провинция Шэньси) завода производственной мощностью 1,8 млн т различных продуктов, сырьем для которых является «угольный» этиленгликоль. Проект потребовал инвестиций в размере 26,5 млрд юаней[40], что на момент запуска соответствовало (по курсу Банка России) около 297 млрд руб.

КНР считает такие проекты важными для снижения зависимости от импортного этиленгликоля. Это явно коррелирует с современным мировым трендом френдшоринга (частичной деглобализации экономики). Добавим, что строительство данного завода именно в провинции Шэньси (занимает первое место по добыче угля в КНР) отражает политику по размещению углехимических производств с ориентацией на источник сырья, и, соответственно, стратегическую диверсификацию региона ресурсного типа.

С организационно-управленческой точки зрения очевидно, что создание углехимической индустрии КНР базируется на платформе государственной политики, осуществляется по преимуществу органами власти (большинство углехимических компаний принадлежит именно им). Соответственно, в отличие от США, где при всем их научно-техническом потенциале программы развития углехимической индустрии инициировались от случая к случаю, а потом сворачивались при стабилизации цен на нефть, КНР занимался формированием отрасли последовательно, в течение десятков лет. Это позволило повысить степень самообеспеченности экономики в условиях деглобализации и роста напряженности на мировой арене (например, запрет

[37] Progress in coal chemical…
[38] Там же. P. 34.
[39] Там же. P. 38.
[40] World's largest coal chemical project starts in Shaanxi // Global Times. 17.10.2022. URL: https://www.globaltimes.cn/page/202210/1277352.shtml (дата обращения: 25.02.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

США на продажу КНР нефти из стратегического резерва, введенный в начале 2023 г.)[41].

Такой подход связан с четким пониманием того, что стратег должен мыслить гораздо дальше и глубже очевидного каждому факта ограниченной (пока) конкурентоспособности углехимии, связанной с динамикой нефтяных цен. Поэтому углехимическая индустрия должна развиваться в течение некоторого времени на платформе тесного партнерства государства, бизнеса, академического сектора с определенными отступлениями от сугубо рыночных принципов (поскольку реакция на сиюминутные колебания ценовой и иной конъюнктуры в данной сфере минимизирует шансы на успех). Если сворачивать, «бросать» программы развития углехимической индустрии при любом понижении цен на нефть, создать ее, вероятнее всего, не удастся. Здесь нужна ориентация на тренды не только и не столько ближайших 1–2–3 лет, но на перспективу 15–25 лет и более.

Отметим, что китайское руководство вполне осознает определенные ограничения и риски углехимической индустрии, в особенности экологические (большое потребление воды, высокие выбросы CO_2), поэтому в рамках реализации Целей устойчивого развития ООН принимает меры к повышению устойчивости. В частности, в 2000-е гг. вводился ряд ограничительных мер на строительство новых заводов гидрогенизации угля, в 2010-е гг. принята группа нормативных документов с экологическими требованиями, в 2018 г. выпущен План действий по чистому и эффективному потреблению угля[42]. Такой подход говорит о стратегической ориентации не на производственный результат как самоцель, а на благополучие людей.

В ходе развития углехимической индустрии сложились, устоялись базовые технологии и технологические схемы. Они определяют структуру отрасли, включающую отдельные производства, цепочки создания добавленной стоимости, а также отражающую конкретный ассортимент выпуска конечной продукции. Структурная сложность углехимической индустрии, значительная длина технологических цепочек и, в ряде случаев, пересечения между ними (в частности, полученный из угля газ может использоваться в производстве моторных топлив наряду с продуктами прямой гидрогенизации).

Данные структурные особенности создают благоприятные стратегические возможности для использования такой формы организации производства, как комбинирование разных процессов или продуктов в пределах одного предприятия. В то же время возможна и организация специализированных производств в зависимости от конкретных условий. Наряду с этим отметим потенциал маневренности углехимической индустрии, когда один и тот же промежуточный продукт, например метанол, может быть использован для производства различной продукции в зависимости от рыночных и иных факторов внешней среды. Разумеется, по мере продления цепочек повышается уровень технологического передела, доля добавленной стоимости, поскольку цены конечных продуктов будут отличаться от цены сырья.

Опыт КНР демонстрирует, что первоначально углехимические проекты использовали импортное оборудование. Промышленность постепенно продвигалась от выпуска более простых продуктов (синтетическое топливо, горючий газ, кокс) к более сложным, параллельно развивались научные исследования, машиностроительная база, совершенствовались заимствованные технологии с целью опередить конкурентов.

Изложенные особенности и структура углехимической индустрии должны учитываться при ее стратегировании, в частности, при реализации классических этапов разработки концепции любой стратегии согласно В. Л. Квинту. Названные критические соображения не могут быть просто проигнорированы, они имеют определенный смысл и убедительность,

[41] Tu K. Prospects of the Chinese coal chemical industry in an increasingly carbon-constrained world. URL: https://www.oxfordenergy.org/publications/prospects-of-the-chinese-coal-chemical-industry/ (дата обращения: 25.02.2025).

[42] Guide to Chinese Climate Policy. 14: Coal-based Oil, Gas and Chemical. URL: https://chineseclimatepolicy.oxfordenergy.org/book-content/domestic-policies/coal-based-oil-gas-and-chemical/ (дата обращения: 25.02.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-223-239

однако только в ситуации сегодняшнего дня и тактической перспективы, без учета крупных технологических, рыночных, других фундаментальных сдвигов будущего.

Разрывы и дефрагментации ранее устойчивых схем международной торговли, цепочек создания добавленной стоимости, резко усилившиеся в 2020-х гг., могут сделать радикально неверными сложившиеся мнения о технико-экономической неэффективности использования угля как основного сырья органического синтеза, к этому необходимо быть готовыми. Экономическая эффективность в значительной степени задается именно технологиями, поэтому по мере формирования углехимической индустрии вполне возможно создание новых подходов и принципов переработки сырья, меняющих современные представления о выгодности или невыгодности тех или иных производств.

Учитывая результаты проведенного анализа, позволяющего позиционировать углехимическую индустрию как базис преобразования региона ресурсного типа, на рисунке 3[43] представлена структурно-логическая схема, отражающая особенности разработки соответствующей стратегии.

В соответствии с Программой развития угольной промышленности РФ до 2035 года, представленный подход к стратегированию высокотехнологичной углехимической индустрии Кемеровской области – Кузбасса, будет напрямую способство-

Рис. 3. Структурно-логическая схема разработки стратегии развития углехимической индустрии в регионе ресурсного типа

Fig. 3. Structural and logical scheme for developing a strategy for the development of the coal chemical industry in a resource-type region

[43] Составлен автором.

вать достижению таких целей, как развитие углехимических кластеров в существующих районах добычи, созданию малотоннажных углехимических производств[44], в целом повышению добавленной стоимости, товарности и ВРП региона.

ВЫВОДЫ

Для развития регионов ресурсного типа важнейшим приоритетом является стратегическая диверсификация экономики. В свою очередь, она может достигаться на основе стратегии новых горизонтов по созданию высокотехнологичных индустрий, когда страна и регион переходят от экспорта сырья к экспорту продукции с высокой добавленной стоимостью, технологий, компетенций, экспертизы, стандартов. Стратегия новых горизонтов требует использования наиболее современной обоснованной теории и методологии стратегирования высокотехнологичных отраслей и комплексов.

Значимость и важность сферы высоких технологий, высокая ресурсная емкость обусловливает объективную необходимость использования стратегического подхода, достижений теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта. Это позволило обосновать элементы авторского подхода, включая метапринцип и более частные принципы стратегирования высокотехнологичных отраслей, комплексов в регионах ресурсного типа, выявить особенности использования в данной ситуации законов стратегии.

Углехимическая промышленность ориентирована на перспективу второй-третьей четвертей XXI в., поэтому именно сейчас нужно создавать перспективы развития компетенций, готовить человеческие ресурсы, формировать научно-технологический задел, а затем осуществить запуск мощного межотраслевого кластера. Он должен включать в себя не только углехимию как таковую, но и выпуск оборудования для данной отрасли, академический сектор, соответствующую инновационную экосистему с поясом малых технологических компаний.

Такой подход позволит России, Кемеровской области – Кузбассу, другим регионам ресурсного типа быть готовыми к глобальному тренду замены нефтегазового сырья в химической промышленности на угольное. Причем для нашей страны принципиально важно не просто создать новую отрасль, но и занять место «мозга» мировой экономики в данном вопросе, т. е. стать центром технологического лидерства.

ЛИТЕРАТУРА

Агент-ориентированные модели / В. Л. Макаров [и др.]. М.: Государственный академический университет гуманитарных наук, 2022. 196 с. https://doi.org/10.18254/978-5-604-5843-7-8

Бахтизин А. Р. Применение суперкомпьютерных технологий в моделировании развития общества // Экономическое возрождение России. 2023. № 4. С. 14–20. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-4-78-14-20

Бодрунов С. Д. Технологический прогресс: предпосылки и результат социогуманитарной ориентации экономического развития // Экономическое возрождение России. 2022. № 1. С. 5–13. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13

Вычислимые модели общего равновесия / В. Л. Макаров [и др.]. М.: Государственный академический университет гуманитарных наук, 2022. 126 с. https://doi.org/10.18254/978-5-604-80428-5

Кант И. Критика практического разума. М.: Юрайт, 2021. 177 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

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

[44] Программа развития угольной промышленности...

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

Кластер как объект инновационной инфраструктуры / Р. А. Мусаев [и др.] // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 145–165. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165

Мусаев Р. А., Фильцагин К. В. Модель открытых инноваций как стратегический фактор технологического развития компаний нефтегазовой отрасли // Экономическое возрождение России. 2024. № 1. С. 141–149. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-141-149

Мясков А. В., Алексеев Г. Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 318–327. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327

Мясков А. В., Севостьянова Е. В., Шмелев В. С. Наилучшие доступные технологии как эффективное решение для угольных стивидорных компаний // Горный журнал. 2021. № 2. С. 69–76. https://doi.org/10.17580/gzh.2021.02.09

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 180 с.

Фадеев А. М., Спиридонов А. А. Стратегические подходы к обеспечению технологического суверенитета в энергетической отрасли // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 67–80. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-67-80

Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений. М.: Издательство Института Гайдара, 2015. 472 с.

Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. М.: Поколение, 2007. 336 с.

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

Progress in coal chemical technologies of China / Yang Y. [et al.] // Reviews in Chemical Engineering. 2020. Vol. 36. № 1. P. 21–66. https://doi.org/10.1515/revce-2017-0026

Xie K., Li W., Zhao W. Coal chemical industry and its sustainable development in China // Energy. 2010. Vol. 35. № 11. P. 4349–4355. https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.05.029

REFERENCES

Bakhtizin AR. Application of supercomputer technologies for simulation of society development. Economic Revival of Russia. 2023;(4):14–20 (In Russ.). https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-4-78-14-20

Bodrunov SD. Technological progress: prerequisite and result of the socio-humanitarian direction of economic development. Economic Revival of Russia. 2022;(1):5–13. (In Russ.) https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13

Chesbrough G. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Moscow: Pokoleniye; 2007. 336 p. (In Russ.)

Fadeev AM, Spiridonov AA. Strategic approaches to ensuring technological sovereignty in the energy sector. Administrative Consulting. 2023;(9):67–80. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-67-80

Kant I. Critique of practical reason. Moscow: Yurait; 2021. 177 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

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. 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

Makarov VL, Bakhtizin AR, Sidorenko MYu, Khabriev BR. Computable models of general equilibrium. Moscow: State Academic University of Humanities; 2022. 126 p. (In Russ.) https://doi.org/10.18254/978-5-604-80428-5

Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED, Sidorenko MYu, Khabriev BR. Agent-based models. Moscow: State Academic University of Humanities; 2022. 196 p. (In Russ.) https://doi.org/10.18254/978-5-604-5843-7-8

Musaev RA, Filtsagin KV. Open innovation model as a strategic factor in the technological development of companies in the oil and gas industry. Economic Revival of Russia. 2024;(1):141–149. (In Russ.) https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-141-149

Musaev RA, Pankratov AA, Astapov KL, Yandiev MI. Cluster as an object of innovation infrastructure. Problems of management theory and practice. 2020;(11):145–165 (In Russ.) https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165

Myaskov AV, Alekseev GF. Strategizing of transformations in the coal mining industry of Kuzbass. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):318–327. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327

Myaskov AV, Sevostyanova EV, Shmelev VS. The best available technologies as an efficient solution for coal stevedore companies. Gornyi Zhurnal. 2021;(2):69–76. (In Russ.) https://doi.org/10.17580/gzh.2021.02.09

North D. Institutions, institutional change and economic performance Moscow: Nachala; 1997. 180 p. (In Russ.)

Phelps E. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Moscow: Izdatelstvo Instituta Gaydara; 2015. 472 p. (In Russ.)

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

Xie K, Li W, Zhao W. Coal chemical industry and its sustainable development in China. Energy. 2010;35(11):4349–4355. https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.05.029

Yang Y, Xu J, Liu Z, Guo Q, Ye M, Wang G., et al. Progress in coal chemical technologies of China. Reviews in Chemical Engineering. 2020;36(1): 21–66. https://doi.org/10.1515/revce-2017-0026

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Логинов Дмитрий Львович, аспирант, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия.

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Loginov Dmitry Lvovich, graduate student, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia.

Оригинальная статья
УДК 338.28:624

Фундаментальные национальные стратегические тренды формирования конкурентоспособности в сфере строительства промышленных объектов

А. В. Дубоделов
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
a.dubodelov@gmail.com

Аннотация: Исследование посвящено изучению истории формирования стратегической конкурентоспособности СССР в области промышленного строительства через призму примеров фактических достижений строительной отрасли СССР (в нескольких основных отраслях промышленности). Рассматриваются проекты, реализованные в сфере гражданского строительства по принципиально важным направлениям: энергетика, нефтехимическое производство, машиностроение и др. Для лучшего понимания значения данных отраслей приводятся данные по их доле в ВВП страны. При анализе достижений и конкурентоспособности СССР в промышленном строительстве отдельное внимание уделено таким аспектам, как используемое оборудование и работа проектных институтов, с подробным рассмотрением долей последних в общей реализации строек. Рассматриваемые проекты подразделяются на находившиеся на территории Советского Союза и расположенные за рубежом, с указанием дат строительства. В дополнение к этому исследуется ситуация с достаточностью ресурсов для реализации масштабных строек, в первую очередь, такой разновидности, как трудовые ресурсы. На основании проведенного исследования делаются выводы о качественном развитии промышленного строительства в СССР, когда нехватка технологий, оборудования и кадров была в короткие сроки преодолена и по крайней мере в нескольких отраслях был достигнут технологический суверенитет. Это также приводит к выводу о достаточно высокой степени конкурентоспособности на мировом рынке (большая доля проектов за рубежом), наличии конкурентных преимуществ и соответственно наличии стратегического подхода в данной области. В то же время подчеркивается, что страна в советский период неравномерно развивала свою экономику, в частности распределяя и перераспределяя ресурсы нерациональным образом, со значительным перекосом в сторону оборонного сектора и связанных с ним отраслей, что не позволило воспользоваться конкурентными преимуществами в полной мере. Материалы и выводы статьи могут быть полезны при стратегировании разного уровня в Российской Федерации.

Ключевые слова: строительная отрасль, гражданское строительство, промышленное строительство, стратегирование, стратегическое развитие, технологический суверенитет, промышленность СССР, индустриализация, конкурентные преимущества

Цитирование: Дубоделов А. В. Фундаментальные национальные стратегические тренды формирования конкурентоспособности в сфере строительства промышленных объектов // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 240–258. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

Поступила в редакцию 10.02.2025. Прошла рецензирование 11.03.2025. Принята к печати 31.03.2025.

© 2025. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

original article

Fundamental National Strategic Trends in Developing Competitive Industrial Construction

Artem V. Dubodelov
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
a.dubodelov@gmail.com

Abstract: The article reviews the strategic competitiveness demonstrated by the Soviet economy in the field of industrial construction from the perspective of achievements in major industries, i.e., energy, petrochemical production, mechanical engineering, etc., depending on their share in the national gross domestic product. The projects were arranged chronologically and divided into those located on the territory of the Soviet Union and those located abroad. The author focused on such parameters of large-scale construction projects as technology, equipment, design institutes, and labor resources. The qualitative development of the industrial construction in the USSR made it possible to reach technological sovereignty in several industries, despite the poor technology, outdated equipment, and personnel shortage. The large number of foreign projects means that the USSR possessed a fairly high level of competitiveness on the global market, which, in its turn, indicates competitive advantages and a certain strategic approach. However, the Soviet economy developed unevenly, with resources being distributed and redistributed irrationally. The imbalance towards the defense sector and related industries prevented the national economy from using its competitive advantages to the full. The materials and conclusions of this historic review may help strategizing the current Russian economy at different levels.
Keywords: construction industry, civil engineering, industrial construction, strategizing, strategic development, technological sovereignty, USSR industry, industrialization, competitive advantages

Citation: Dubodelov AV. Fundamental National Strategic Trends in Developing Competitive Industrial Construction. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):240–258. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

Received 10 February 2025. Reviewed 11 March 2025. Accepted 31 March 2025.

形成工业设施建设领域竞争力的国家基本战略趋势

阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
a.dubodelov@gmail.com

摘要：该研究致力于通过苏联建筑业（几大行业）实际成就的实例，研究苏联在工业建筑领域形成战略竞争力的历史。介绍了在能源、石化生产、机械制造等重要领域的民用建筑领域实施的项目。为了更好地理解这些行业的重要性，提供了它们在国家 GDP 中所占份额的数据。在分析苏联在工业建筑领域的成就和竞争力时，特别关注了所使用的设备和设计院的工作等方面，并详细研究了设计院在整个建筑项目实施中所占的份额。研究的项目分为苏联境内项目和境外项目，并标明了施工日期。此外，还研究了实施大型建设项目的资源充足情况，主要是劳动力资源。根据这项研究，得出了苏联工业建筑高质量发展的结论，即在短时间内克服了技术、设备和人员短缺的问题，至少在几个部门实现了技术主权。由此得出结论，苏联在世界市场上具有相当高的竞争力（国外项目占很大份额），具有竞争优势，因此在这一领域具有战略方针。同

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

时，文章还强调，苏联时期俄罗斯经济发展不平衡，特别是资源分配和再分配不合理，严重偏向于国防部门和相关产业，这使其无法充分利用其竞争优势。本文的材料和结论对俄罗斯联邦各个层面的战略化具有参考价值。
关键词：建筑业、民用建筑、工业建筑、战略化、战略发展、技术主权、苏联工业、工业化、竞争优势

编辑部于 2025 年 2 月 10 日收到稿件，2025 年 3 月 11 日完成审稿，2025 年 3 月 31 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Исследование истории экономического развития нашей страны зачастую затруднено вследствие определенного искажения восприятия информации, связанной с периодом СССР. В научно-популярном и даже научном поле существует общепринятое мнение, которое может быть условно обозначено следующим образом: в Советском Союзе действовала плановая экономика, доказавшая свою недостаточную эффективность по сравнению с рыночным типом экономики вследствие развала данного государства. Такое видение проблематики не дает исследователям полноценно анализировать тенденции и практики народного хозяйства в СССР, затрудняя проведение рационального и объективного анализа. В частности, объективный анализ в данной области мог бы способствовать избеганию различных ошибок в развитии экономики Российской Федерации в будущем, разработке действенных подходов к достижению технологического суверенитета в целом ряде отраслей, организации эффективной работы по стратегированию в экономике, осуществлению импортозамещения более быстрыми темпами и т. д. Более того, понимание того, насколько государство в прошлом могло создавать и реализовывать свои стратегические конкурентные преимущества в том числе на международной арене, могло бы способствовать и адекватному подходу к текущей ситуации лиц, ответственных за принятие управленческих решений и, в первую очередь, решений в области стратегирования. Отдельным аспектом является определение тех основных критериев, которые служат признаком достижения стратегической конкурентоспособности.

Объективный анализ успехов и достижений строительной отрасли СССР, явившихся результатом формирования стратегической конкурентоспособности, должен способствовать разработке новых или коррекции существующих стратегий и различных программ государственного уровня, а также стратегий и иных документов отраслевого и регионального характера, как в области строительства и промышленного производства, так и в области других сфер экономики.

Наконец, постоянно усиливающееся санкционное давление большого количества экономически развитых стран Запада и их сателлитов на российскую экономику, возрастающая волатильность глобальных рынков (в первую очередь энергетического и финансового) и общая нестабильность мировой экономической системы диктуют необходимость предприятия оперативных эффективных шагов по выводу российской экономики из кризисного положения и ее переориентации на наиболее конкурентоспособные направления. Такое развитие событий возможно только при наличии стратегического подхода к экономике со стороны государства. И в данных условиях заимствование исключительно современного западного опыта или основанного на тех же подходах опыта других регионов мира не может быть единственным вариантом в выводе страны из сложных геополитических и экономических условий. Очевидна необходимость учета опыта и стран с плановой или смешанной экономикой, например Китая, который за достаточно короткое время благодаря интеграции разных подходов в свою систему смог достичь значительных успехов. В то же время Советский Союз осуществлял свое развитие в русле плановой экономики, общепризнанной в качестве нерациональной, и также смог добиться существенного прогресса по целому ряду направлений, очевидность которого показана в настоящей статье. Таким образом, учет прошлого советского опыта является важным сразу по нескольким обозначенным причинам.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Материалами для написания данного исследования послужили официальные статистические данные СССР государственного, регионального и отраслевого уровня, данные профильных ведомств, проектных институтов и других организаций, нормативно-правовые акты, а также научная и профессиональная литература по рассматриваемой тематике. При этом многие данные, относящиеся к рассматриваемым в исследовании объектам, являлись засекреченными, официально не учтенными или частично учтенными. В первую очередь, это связано с частым тесным взаимодействием организаций гражданского строительства СССР с его военными, разведывательными силами. Международное сотрудничество во многих случаях предполагало не только экономическую, социальную помощь или заказ, но и передачу технологий, обучение персонала, организацию в стране-партнере института военных советников и т. д. Кроме этого, в период перестройки и в ранние 1990-е гг. архивы большого количества проектных институтов и других организаций оказались утрачены или уничтожены. В связи с этим большой объем данных авторы были вынуждены восстанавливать не через прямые сноски на документацию, а в том числе с использованием современных технологий поиска и обработки информации (big data, искусственный интеллект и т. д.). Этим вызвана невозможность в большинстве случаев сослаться на конкретные документы. В целом же источниками послужили также различные статистические сборники времен СССР[1,2,3,4,5,6], сайты отраслевых журналов и предприятий, упомянутых в настоящем исследовании, а также научные публикации[7,8,9,10,11,12,13,14].

[1] СССР в цифрах в 1965 году: краткий статистический сборник / Центр. стат. упр. при Совете Министров СССР. М., 1960–1991.

[2] Статистический справочник СССР за 1928 / СССР, Центр. стат. упр. М.: Стат. изд-во ЦСУ СССР, 1929. VI, 958 с.

[3] Справочная и адресная книга на 1926 год. Третий год издания / Центр. упр. Пропаганды и Печати ВСНХ СССР / под ред. М. И. Галицкого и др. М.; Л., 1926. 1760 с.

[4] Справочник по народному хозяйству. М.: ВЦИК, 1931. 251 с.

[5] Статистические динамические ряды за 1913–1951 годы. РГАЭ Ф. 1562, Оп. 41, Д. 65.

[6] СССР и союзные республики в 1988 году. Госкомстат СССР. 493 с.

[7] Штода А. Е. Участие СССР в строительстве металлургических заводов в Индии // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 206–213. https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-206-213

[8] Конакчиев Д. Някои възможности за разширяване на икономическите връзки между България и Русия // България-Русия. 140 години дипломатически отношения: история, състояние, перспективи: материалы юбилейной болгаро-российской конференции, Москва, 5–6 июля 2019 года. М.: Институт мировых цивилизаций, 2020. С. 181–186.

[9] Алексушин Г. В. Электростанции, построенные СССР за рубежом в 1950-е – 1960-е гг. Как инструмент научного и технологического трансфера // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 9(123). https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.75

[10] Маклюков А. В. Крупное энергетическое строительство на Дальнем Востоке СССР в середине 1960–1980-х гг. // Вестник Томского государственного университета. 2021. № 471. С. 151–159. https://doi.org/10.17223/15617793/471/18

[11] Бодрова Е. В., Калинов В. В. Техническое перевооружение советской промышленности в 1950-е гг. // Гуманитарные и юридические исследования. 2023. Т. 10. № 2. С. 205–211. https://doi.org/10.37493/2409-1030.2023.2.3

[12] Усоский В. Н. Изобретения и инновации в тренде «догоняющей» индустриализации // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. № 1(42). С. 100–108. https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-142-100-108

[13] Особенности внешнеэкономических связей России со странами Африки / С. В. Захарова [и др.] // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 1(57). С. 103–114. https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-1-9

[14] Шейнин Э. Я. Россия и страны Центрально-восточной Европы: эволюция развития инвестиционных связей и их перспективы // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2022. № 4(34). С. 21–36. https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.34.4.02

[15] Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

[16] 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

[17] Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11(181). С. 1170–1179. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179

[18] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

[19] Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

[20] Алимурадов М. К., Моносов А. Л. Теоретические основы стратегирования и национальные стратегические тренды комплексной застройки территории // Экономическое возрождение России. 2024. № 1(79). С. 110–121. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-110-121

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

Теоретически и методологически исследование опирается, прежде всего, на общую теорию стратегирования академика В. Л. Квинта и некоторых представителей его научной школы (М. К. Алимурадова, И. В. Новиковой, А. С. Хворостяной, И. З. Чхотуа, Н. И. Сасаева и др.), особенно в разрезе конкурентных преимуществ, интересов населения страны, приоритетов, инноваций и других элементов теории[15,16,17,18,19,20].

Предметом исследования выступает деятельность строительных и проектных организаций СССР при реализации промышленных проектов, объектом исследования – технологический суверенитет и стратегические конкурентные преимущества страны в данной сфере, обусловливающие в том числе возможность использования накопленного опыта для совершенствования стратегий в области строительства и промышленного производства в Российской Федерации и разработки эффективного стратегического подхода к развитию строительной отрасли.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Строительство промышленных объектов является, безусловно, важным направлением развития строительной отрасли любого государства. Помимо обеспечения выпускаемой ими продукцией страны, достигается технологический суверенитет и происходит развитие самого строительного комплекса. В случае промышленного строительства в СССР были взяты для рассмотрения строительные проекты по отдельным направлениям: энергетика, атомная энергетика (выделена в отдельное направление в связи с особыми условиями строительства, повышенной значимостью и инновационностью в рассматриваемый период и др. причинами), машиностроение, металлургия, нефтехимическое производство, химическое производство (также разделены в связи с различной спецификой и значимостью обоих направлений). Подобный выбор обусловлен несомненной важностью указанных направлений для любой экономики, особенно в условиях технологического уклада XX века. Кроме этого, рассматриваемые отрасли занимали существенное положение в ВВП СССР, что указывает на их приоритетность для руководства страны. Их доли в разные годы приведены в таблице 1. При этом машиностроение также учитывает металлообработку, энергетика в данном случае включает в себя атомную энергетику, химическая промышленность включает в себя нефтехимическую промышленность. Дополнительно приведены

Таблица 1. Удельный вес отдельных отраслей в ВВП СССР, %

Table 1. Individual industries in the gross domestic product of the USSR, %

Год	Отрасль					
	Машиностроение	*Металлургия*	*Химическая*	*Строительная*	*Энергетика*	*Экспорт энергоресурсов*
1930	6	10	3	5	2	3
1940	8	11	4	7	3	4
1945	9	12	4	7	3	4
1950	11	12	4	7	3	5
1960	12	12	5	7	4	5
1965	13	12	6	6	4	6
1970	14	12	6	7	4	6
1975	15	11	6	8	5	7
1980	15	11	7	7	4	8
1985	14	10	6	8	6	7
1990	13	9	6	8	6	5.5

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

данные по строительной отрасли и (для сравнения) экспорту энергоресурсов.

Как можно видеть из данных, приведенных в таблице, каждая из отраслей, выбранных для рассмотрения, оказывала существенное влияние на развитие всей советской экономической системы. Так, машиностроение, давая к 1930 г. лишь 6 % ВВП страны, к наступлению 1990-х гг. составляло 13 % с пиковыми значениями в 1970-е годы. Данное направление демонстрировало наивысший рост за всю историю рассматриваемого периода. В то же время доля химической промышленности, несмотря на менее масштабные цифры, все же выросла вдвое с 1930-х гг., а энергетического сектора – втрое. Наиболее стабильным оставался удельный вес металлургической отрасли, который в основном колебался на уровне 10–12 %. Для сравнения: экспорт энергоресурсов, который зачастую упоминается как «нефтегазовая игла» и в отношении СССР, занимал всего от 3 до 8 % ВВП, в основном же находился на уровне в 4–6 %. Таким образом, произведенный выбор направлений для анализа реализованных крупных строительных проектов имеет подтверждение в отношении значимости каждого направления.

Ресурсная обеспеченность стратегических приоритетов развития строительной отрасли

Теория стратегирования проф. В. Л. Квинта имеет определенные критерии, позволяющие понять, имеется ли в наличии действительно стратегический подход или он отсутствует. Для целей данной статьи, прежде чем перейти к рассмотрению реализованных в СССР строительных проектов, следует упомянуть два важнейших аспекта, позволяющих понять, соответствовало ли развитие отраслей принципам стратегического подхода. Здесь важно не наличие стратегических документов в рассматриваемом периоде, а именно фактическое соответствие развития рассматриваемых направлений основным требованиям.

Первым из таких аспектов является наличие необходимого объема требующихся ресурсов для реализации стратегических приоритетов развития. Отрасли, которые были приняты в выборку для настоящего исследования, отличаются высоким уровнем потребления природных ископаемых или продукции, созданной из них: углеводородов, железной руды, редкоземельных металлов и т. д. Чрезмерным и излишним будет повторять общеизвестную информацию о том, какими объемами природных ресурсов обладал Советский Союз, поэтому в данном вопросе ответ является однозначным: стратегический подход к развитию в условиях СССР мог опираться на большие объемы полезных ископаемых и продукции, созданной в процессе их переработки. Что касается финансовых ресурсов, в рамках командно-административной или плановой экономики данный вопрос изначально относится не к конкретным бюджетам, остаткам на счетах и пр., а к планированию и перераспределению. Те приоритеты и направления развития, которые политическое и административное руководство экономик такого типа считает основными и стратегическими, могут в достаточно короткие сроки получать необходимые дополнительные объемы финансирования и другие ресурсы, в том числе от организаций, занятых в других отраслях народного хозяйства. Именно поэтому, например, в кризисных условиях плановая экономика способна оперативно мобилизовывать ресурсы и реагировать на вызовы. Таким образом, в стратегическом развитии приоритетных отраслей вопрос финансовых, бюджетных ресурсов не мог становиться по-настоящему сдерживающим фактором. Ситуация с важнейшими для любой отрасли трудовыми ресурсами будет рассмотрена далее, и также имеет принципиальное значение для стратегирования такой вид ресурсов, как технологические, включая инновации. Помимо собственно использования данных ресурсов в процессе реализации проектов, они необходимы для обеспечения интенсивного роста любой отрасли. Без наличия необходимых технологий невозможно достижение технологического суверенитета и наличие конкурентных преимуществ. Если же «готовые» конкурентные преимущества отсутствуют – их необходимо создавать.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

Необходимо отметить, что вопрос создания конкурентных преимуществ и тесно связанный с ним вопрос разработки или приобретения необходимых технологий особенно остро стояли в начале существования нового государственного образования – Советского Союза – который прошел через Первую мировую и Гражданскую войны, потеряв часть территорий Российской империи и значительные человеческие и иные ресурсы. Более того, пока в других странах, особенно после окончания Первой мировой войны, шло наращивание технологического потенциала, СССР сначала вел гражданскую войну, а затем налаживал административную и любую иную деятельность на своей территории, по сути занимаясь антикризисным управлением. Поскольку данные процессы заняли значительное время, это вызвало достаточно серьезное технологическое отставание, которое было необходимо компенсировать либо собственными разработками (для чего явно не хватало как минимум подготовленных кадров, а также инфраструктуры и многого другого), либо технологиями, закупаемыми за рубежом. Комбинация данных двух подходов, в первое время с превалированием заимствований на внешних рынках, в итоге дала свои плоды во многих важнейших (признаваемых руководством страны таковыми) отраслях. Таким образом, государство создавало свои стратегические конкурентные преимущества в рассматриваемых в настоящем исследовании отраслях. Однако данный процесс не мог быть быстрым хотя бы по той причине, что СССР долгое время имел крайне ограниченный доступ к международным рынкам ввиду отсутствия его признания другими странами. В связи с этим страна, по сути, не имела выбора в своем развитии и обязана была быстрыми темпами интенсифицировать собственные разработки и также производство. Далее в исследовании будет показано, самостоятельно или нет осуществлялось проектирование объектов, и какое оборудование (импортное или отечественное) использовалось в крупных строительных проектах, реализуемых в выбранных для анализа направлениях. Соответственно, можно будет сделать общий вывод о том, смог ли Советский Союз в итоге достичь технологического суверенитета в промышленном строительстве по данным направлениям.

Как было отмечено, принципиальное значение в стратегировании имеют и человеческие ресурсы. Государство может иметь доступ к высоким технологиям, оборудованию и обладать достаточной материальной базой, однако реализация стратегий и программ всегда подразумевает фактическую работу реальных людей. При этом специалистов не просто должно быть необходимое для проекта, отрасли или государства количество – их квалификация, подготовка и опыт обязаны соответствовать тем задачам, которые они будут выполнять на своем рабочем месте. В противном случае ресурсная база остается невостребованной, расходуется и главный ресурс – время, делая любые стратегии устаревшими и неадекватными текущей ситуации и состоянию рынка. Более того, при определенных условиях человеческие ресурсы могут выступать отдельным стратегическим конкурентным преимуществом.

Относительно необходимого уровня рабочих ресурсов однозначно можно утверждать то, что он может быть достигнут в основном либо путем подготовки собственных кадров, либо импортом рабочей силы из других стран. Первый путь был выбран в модели развития Советского Союза. Можно заметить, что во времена СССР те бывшие республики, ставшие позднее независимыми государствами, из которых и осуществляется в настоящее время основной приток рабочей силы, и так находились в составе единого государства. Однако и в советское время была возможность привлекать дешевую силу из-за рубежа, в первую очередь из социалистических стран региона Азии.

Однако путь привлечения трудовых ресурсов был признан неэффективным руководством страны. Вместо такой модели были предприняты значительные усилия по подготовке собственных кадров в рамках государства по всем основным направлениям. При этом отметим, что активная подготовка велась и на уровне высших учебных заведений (вузов), и на уровне средних специальных учебных заведений (ссузов), чтобы обеспечить

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

страну достаточным количеством как специалистов с углубленной подготовкой (например, инженерно-технических работников, управленцев и т. д.), так и квалифицированных специалистов рабочих специальностей. Такой подход обеспечивал необходимый баланс. В рамках рассмотрения ситуации с обучающимися вузов и ссузов в СССР имеет смысл рассмотреть общее количество учащихся и их долю в общей популяции страны (табл. 2).

Можно заметить, что количество студентов обоих рассматриваемых уровней образования постоянно и неуклонно росло вплоть до последнего десятилетия существования СССР, когда количество обучающихся и в вузах, и в ссузах стало снижаться. Также показателен факт того, что если в 1922 году число студентов вузов превышало число студентов ссузов (и вследствие определенной реакционности тенденций, и вследствие недостаточно развитой на тот момент системы подготовки специалистов рабочих специальностей), то уже с 1927 года и вплоть до начала 1960-х гг. средняя специальная подготовка была в Советском Союзе более популярной, нежели высшая подготовка. Это объясняется непростыми условиями, в которых функционировало государство: сначала наступили времена индустриализации и восстановления инфраструктуры и производства, нарушенных Первой мировой и Гражданской войнами, затем шло интенсивное развитие страны с огромным количеством новых проектов и строек, и, наконец, тяжелым испытанием стала Вторая мировая война, сменившаяся необходимостью нового восстановления страны. В более поздние годы, в том числе с развитием технологий с более высокой добавленной стоимостью и отличающихся большим уровнем автоматизации, стране потребовались в большем количестве выпускники вузов. Кроме того, иметь высшее образование становилось все более престижно среди населения, в том числе по материальным причинам. Однако заметный разрыв между количеством студентов вузов и студентов ссузов стал наблюдаться уже только после середины 1970-х гг.

В то же время процент учащихся в вузах, составляя в 1922 г. менее 0,16 %, значительно возрос в последующие десятилетия. Так, в 1960 г. данный показатель уже превысил значение в 1 %, а в 1980 г. почти достиг отметки в 2 %. Схожее положение дел

Таблица 2. Обучающиеся в вузах и ссузах (СССР)

Table 2. Number of students in Soviet universities and colleges

Год	Студенты вузов, тыс. человек	Студенты ссузов, тыс. человек	Население СССР, млн человек	% учащихся в вузах от всего населения	% учащихся в ссузах от всего населения
1922	217	122	136,8	0,159	0,089
1927	169	189	147	0,115	0,129
1932	504	724	165,7	0,304	0,437
1940	812	975	194,1	0,418	0,502
1950	1247	1298	178,5	0,699	0,727
1955	1867	1960	192,5	0,97	1,018
1960	2396	2060	211,3	1,134	0,975
1965	3861	3659	222,7	1,734	1,643
1970	4581	4388	241,7	1,895	1,815
1975	4584	4525	252,8	1,813	1,79
1980	5235	4612	265	1,975	1,74
1985	5147	4498	278,8	1,846	1,613
1990	5162	4097	290,1	1,779	1,412

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

наблюдалось и в случае студентов ссузов: в 1922 г. их доля составляла менее 0,09 %, в 1955 г. перешла через отметку в 1 % (раньше, чем в случае вузов), в 1970 г. немногим уступала аналогичному показателю в вузах, превысив уровень в 1,8 %. Учитывая не сравнимый с текущим уровень информатизации, образовательной инфраструктуры и других смежных параметров, такие цифры можно однозначно признать достаточно высокими. Если же учесть то, что в некоторых республиках, особенно среднеазиатских, уровень обучения в вузах и ссузах был низким, в общем и целом показатели были еще более впечатляющими. Учитывая совершенно разный уровень развития соответствующих институтов и технологий во временном распределении и очень высокую популярность высшего (и в меньшей степени среднего специального образования) в наши дни, следует признать, что СССР готовил трудовые ресурсы весьма динамичными темпами, и при этом, снова подчеркнем, фактически по всем необходимым для экономики направлениям.

Важную роль в подготовке трудовых ресурсов играют, что очевидно, качество и адекватность времени образовательных программ, а также общий уровень системы образования. Общепризнано, в том числе зарубежными исследователями, что образование в СССР отвечало высочайшим мировым стандартам, а во многом и превосходило их. В то же время важную роль играет фактор трудоустройства выпускников вузов и ссузов по полученной ими специальности. Если в наше время огромное количество выпускников трудоустраивается не по своей специальности, то во времена СССР такой проблемы, по большому счету, не существовало: в течение длительного времени действовала система распределения, то есть обязательного трудоустройства, выпускников. Несмотря на недовольство некоторой части населения, в целом такой подход давал несколько неоспоримых преимуществ. В частности, студенты, поступавшие на обучение по определенной специальности, могли спокойно делать свой выбор, так как их риск не трудоустроиться после выпуска из учебного заведения был весьма низким. В то же время государство могло планировать и выстраивать стратегии развития на будущее с учетом достаточно четких данных по человеческим ресурсам, которыми страна будет обладать на момент реализации документов такого рода. Это особенно важно в рамках стратегирования любой деятельности, так как таким образом лица, осуществляющие его, имеют полное представление о данном виде ресурсов. Кроме этого, расходы на организацию обучения становились адресными, что делало их намного более эффективными.

Таким образом, экономика СССР обладала хорошим заделом для именно стратегического развития по крайней мере части отраслей народного хозяйства, будучи обеспеченной в достаточной мере человеческими, технологическими, природными, финансовыми и иными ресурсами и обладая стратегическими конкурентными преимуществами.

Наличие стратегических конкурентных преимуществ

Выбрав несколько направлений для анализа реализованных в них строительных проектов, мы приняли решение сосредоточиться на выявлении общего ответа на ключевой вопрос: обладал ли Советский Союз стратегическими конкурентными преимуществами по крайней мере в рамках рассматриваемых отраслей промышленности? При этом главным было произвести оценку ситуации в первом приближении, с акцентом на то, насколько Советский Союз мог самостоятельно реализовывать масштабные проекты промышленного строительства в плане технологий, оборудования и т. д. Таким образом, исследование сфокусировано на демонстрации примера из прошлого нашей страны, когда был достигнут значительный технологический, производственный, технологический рывок с базы, близкой к нулевой, что особенно важно в свете практически отсутствия в современной России крупных проектов промышленного строительства, реализуемых с полным отечественным комплексом технологий и оборудования.

Очевидно, что помимо уже обозначенного наличия необходимых ресурсов и т. д. явным признаком наличия стратегических преимуществ в прошлом

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

является практическая их реализация, т. е. наличие реализованных крупных проектов на территории страны и за ее пределами. В связи с этим целесообразным является краткое рассмотрение данных проектов с целью подтверждения конкурентоспособности промышленного строительства в Советском Союзе.

С целью лучшей группировки и анализа строительных проектов, а также оценки того, насколько при этом достигался технологический суверенитет и внутренние конкурентные преимущества, внимание было сфокусировано на четырех основных факторах реализации строительных проектов:

1.) размещение объекта – на территории СССР или за рубежом (поскольку только конкурентные отрасли и компании способны реализовывать масштабные проекты на глобальном рынке);

2.) проектирование – силами отечественных научно-исследовательских и проектно-изыскательских институтов или зарубежных институтов (в случае проектирования силами отечественных институтов это явно говорит о наличии необходимых технологий, практик, опыта и человеческих ресурсов);

3.) оборудование – отечественного или иностранного производства (производство соответствующего оборудования требует одновременно наличия производственных объектов, инфраструктуры, технологий и подготовленных кадров, что также указывает на существенные усилия в достижении технологического суверенитета);

4.) осуществление строительства – силами отечественных строительных организаций или иностранных организаций (данный критерий также является важным, поскольку строительство объекта может производиться только теми организациями, которые имеют для этого все необходимые технологии и оборудование, особенно в таком технически сложном типе строительства, как промышленное).

Соответственно, подобный выбор факторов-критериев позволяет охватить сразу несколько аспектов, которые могут указывать на наличие стратегических конкурентных преимуществ у отрасли, уже на основании имеющихся данных. Резюмируя, первый фактор является в том числе индикатором успешности как организаций отрасли (которые курируют строительство объектов, посылают на объекты своих специалистов и т. д.), так и самих строительных организаций (если строительство доверено советской строительной организации). Второй фактор показывает наличие в стране необходимых знаний, по крайней мере части трудовых ресурсов (в первую очередь связанных с проектированием и смежными профессиями), в определенной степени с технологическим суверенитетом. Третий фактор напрямую связан с технологическим суверенитетом отрасли и страны, а также с наличием материально-технических ресурсов. Наконец, четвертый фактор говорит о конкурентоспособности в первую очередь строительной отрасли страны, а также отчасти тех отраслей, для которых возводятся объекты. Заметим, что если все или по крайней мере 2–3 критерия одновременно соблюдаются (т. е. объект проектировался отечественным институтом, строился самостоятельно, с использованием оборудования отечественного производства и т. д.), то это можно с большой долей вероятности трактовать как наличие стратегических конкурентных преимуществ (особенно с учетом того, что в рассматриваемые десятилетия не столь большое количество стран могло реализовывать крупные проекты промышленного строительства за рубежом, и при этом они имели явно более богатый бэкграунд, нежели Советский Союз) и технологического суверенитета.

Результаты анализа

По результатам проведенного анализа было выявлено, что в СССР при строительстве рассматриваемых проектов их проектирование осуществлялось силами большого количества отечественных проектных институтов. Первой из таких организаций был основан Ленинградский проектный институт (ЛенПТИ) – в 1925 г. ЛенПТИ занимался проектированием промышленных предприятий различного назначения, включая машиностроение, энергетику, химическую промышленность.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

В то же десятилетие XX века были созданы и другие институты, впоследствии осуществлявшие проектирование масштабных строительных проектов: Гипротекстиль (1927 г., проектирование предприятий текстильной промышленности, включая производство тканей, пряжи, одежды), Гипротрактор (1929 г., проектирование заводов по производству тракторов, сельскохозяйственной и строительной техники), Гипроцемент (1926 г., проектирование предприятий по производству цемента, включая разработку карьеров, производство сырья и готовой продукции), Гипромаш (1929 г., проектирование машиностроительных заводов, включая тяжелое, энергетическое, транспортное машиностроение). В последующие годы создавались все новые институты по мере развития экономики, промышленности, строительной отрасли Советского Союза. Это еще раз говорит о том, что СССР имел возможность и осуществлял необходимые экономические и организационные преобразования с целью повышения конкурентоспособности своей экономики и достижения стратегических приоритетов, в частности осуществлял индустриализацию, полностью вытесняя заимствованную технологическую, машинную, трудовую составляющую своими собственными ресурсами и инновациями. Подобный прогресс был невозможен без наличия стратегического подхода со стороны государственных органов и правительства страны и выделения необходимых объемов ресурсов для данных целей.

Позднее были образованы такие проектные институты, как Гидропроект (1930 г., проектирование гидротехнических сооружений, включая гидроэлектростанции, плотины, каналы, порты), Курчатовский институт (1943 г., научные исследования и разработки в области ядерной физики, энергетики и технологий), Гипронефть (1944 г., проектирование объектов нефтедобычи, нефтепереработки и нефтехимии) и др. Наиболее поздним по дате создания проектным институтом, попавшим в выборку, стал Гипровостокнефть (1970 г., проектирование объектов нефтегазовой отрасли, преимущественно в восточных регионах СССР). Таким образом, создание все новых проектных институтов с различной специализацией отвечало общей тенденции развития промышленного строительства и промышленности в целом.

Безусловно, проектные работы при реализации некоторых объектов выполнялись и зарубежными компаниями, например *Albert Kahn Inc.*, *Ford Motor Company*. Однако это происходило в начале реализации стратегического подхода страны к развитию промышленного строительства, и количество таких проектов не являлось значительным, о чем свидетельствует рисунок 1, а даты их реализации приходились в основном на 1920–1930-е гг., что будет показано далее.

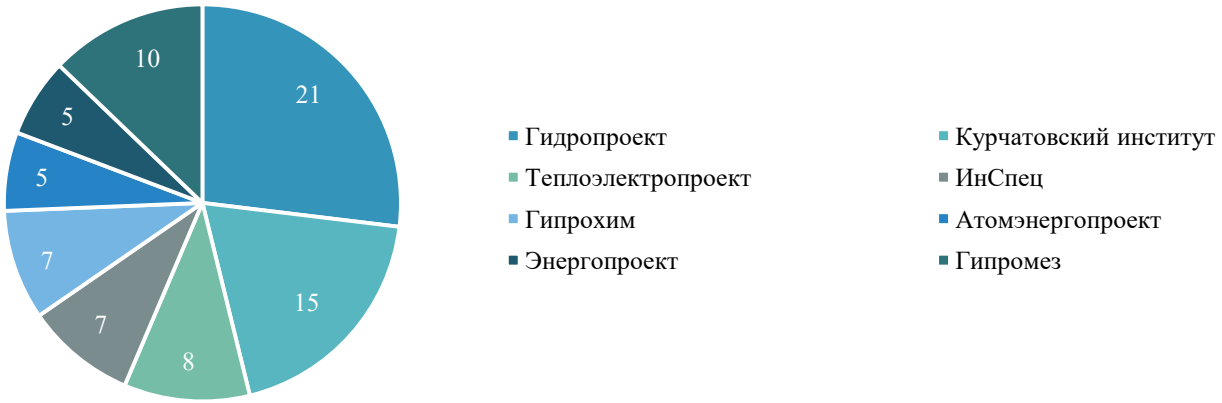

Рис. 1. Доли проектных институтов в общем количестве проектов по рассматриваемым направлениям, %

Fig. 1. Design institutes in the total number of projects in various areas of industrial construction, %

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

Как можно видеть из рисунка, наибольшую долю объектов проектировал институт Гидропроект (21 %), Курчатовский институт был ответственен за 15 % объектов, институт Гипромез – за 10 %. Сокращение «ИнСпец» обозначает иностранные компании, занимавшиеся проектированием советских объектов. На такие компании приходится лишь 7 % выборки. Из этого, а также из факта о практически исключительном участии иностранных компаний лишь в 1920–1930-е гг. следует вывод о достаточной конкурентоспособности проектных институтов СССР и наличии соответствующих технологических и трудовых ресурсов, что будет подкреплено и дальнейшими выводами.

Энергетика

В сфере энергетики были рассмотрены 29 проектов (1932–1983 гг.), таких как ДнепроГЭС (1932 г.), Братская ГЭС (1960 г.), плотина Осуангаре (1964 г., Гана), Ассуанская плотина (1968 г., Египет), Саяно-Шушенская ГЭС (1974 г.), ГЭС «Братства» (1980 г., Мозамбик) и др. Среди этих проектов 15 имели внутренний и 14 – внешний характер.

Проектирование в энергетической отрасли осуществлялось, в первую очередь, силами советских институтов Гидропроект и Теплоэлектропроект, работы по некоторым объектам также проводили Гипрострой, Энергопроект, Атомэнергопроект и др. институты. Участие иностранных компаний при этом вообще не отмечается.

Оборудование в рассматриваемых проектах энергетики в основном было также советского производства. Среди производителей значатся Магнитогорский металлургический комбинат, Тяжмаш, Электросила, Московский завод электроаппаратуры, Уралмаш и др. предприятия. Использование импортируемого оборудования отмечено лишь в нескольких случаях: ДнепроГЭС (1932 г.; *General Electric* и *Shipbuilding* and *Drydock Company*), ТЭЦ «Троян» (1974 г., Болгария; болгарские машиностроительные заводы) и электростанция «Чанчиун» (1981 г., Нигерия; китайские заводы по производству электроники и металлургической продукции).

Строительство рассматриваемых объектов осуществлялось силами советских организаций (Главгидрострой, Главтеплоэнергострой, Главгидроэнергострой и др.). Исключением является лишь первый объект, ДнепроГЭС, где за строительство отвечали Днепрострой и *Siemens*.

Атомные электростанции

Атомная энергетика в выборке настоящего исследования представлена 22 объектами (1954–1989 гг.), среди которых 13 были реализованы на территории СССР и 9 – в других странах. В список вошли Обнинская АЭС (1954 г.), АЭС «Ловииса» (1977 г., Финляндия), Балаковская АЭС (1981 г.), Пашкская АЭС (1983 г., Венгрия) и др. объекты.

Проектирование в сфере АЭС осуществляли, прежде всего, Курчатовский институт, Атомэнергопроект, Энергопроект, Гидропроект и некоторые другие организации данного типа. Иностранные компании при этом вообще не участвовали в процессах проектирования.

Оборудование для проектов поставлялось в большинстве случаев Министерством среднего машиностроения, Атомэнергопроектом, а также такими предприятиями, как Южтехэнерго. Только в одном случае, при строительстве АЭС «Дукованы» (1982 г., Чехия) оборудование частично поставлялось местным производителем *Skoda*.

Организациями, ответственными за строительную составляющую, выступали Электромаш, Ижорский завод, Турбоатом и др. В трех случаях в строительстве участвовала компания *Skoda*: АЭС «Богунце» (1972 г., Словакия), АЭС «Дукованы» (1982 г., Чехия) и Нингенская АЭС (1985 г., Чехия).

Химическая промышленность

Значительных объектов, относящихся к химической промышленности, для данного исследования было отобрано в количестве 9 объектов (1957–1981 гг.). Такими объектами являются Азохим (1957 г., Румыния), Азот (1959 г.), химический комбинат «Нитрохим» (1980 г., Индия) и др. Среди них только 1 проект был реализован в СССР, 8 – за его пределами.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

Проектирование для строительства в данной сфере выполняли исключительно советские институты. Среди них выделяются Гипрохим и Гипрохимсинтез, отвечавшие совокупно за 8 объектов. Единственным другим проектным институтом стал Ленигипрохим, который был назначен исполнителем при подготовке к строительству завода по производству удобрений «Барони» (1966 г., Индия).

Оборудование для химических заводов поставлялось с предприятий СССР. Чаще всего встречается упоминание Химпрома и Казазота, в проектах участвовали и другие производители, например Электрохим и Уралхиммаш.

Что касается непосредственно строительной составляющей, отметим, что за редким исключением стройки проводились либо Главхимстроем, либо Главхимсинтезстроем, иностранные компании для этих целей не привлекались.

Нефтехимическая промышленность

Проекты в области нефтехимии, ставшие предметом анализа, представлены в количестве 11объектов (1950–1985 гг.). Здесь можно отметить завод «Петробраз» (1950 г., Румыния), нефтепровод «Дружба» (1962 г., группа стран: СССР, Польша, Чехословакия, ГДР, Венгрия, Болгария), нефтеперерабатывающий завод в г. Омске (1980 г.) и др. Всего на территории СССР были реализованы 2 объекта, на территории других стран – 9 объектов.

Проектные институты, несмотря на не самую большую выборку, представлены широким рядом советских организаций: Гипронефть, Гипрохим, Гипровостокнефть, ВНИИГАЗ и др. Зарубежные институты в направлении нефтехимии не были представлены.

Оборудование для данной области промышленности также производилось на территории СССР. Список заводов, поставлявших оборудование, включает в себя Тяжмаш, Башнефть, Азовмаш, Уренгойгазстрой и др. предприятия, особенно широкий список, разумеется, относится к проекту нефтепровода «Дружба».

Строительство в направлении нефтехимии осуществлялось без привлечения иностранных компаний. Список здесь также достаточно широк: Главнефтехимстрой, Технопромэкспорт, Мосстрой, Зарубежнефтьстрой, Главтрубопроводстрой и т. д.

Металлургия

Выборка, произведенная в целях проведения настоящего исследования, включала в себя 17 объектов, относящихся к металлургической промышленности (1929–1986 гг.) Так, были рассмотрены Магнитогорский металлургический комбинат (1929 г.), завод «Хюта Сталева» (1950 г., Польша), металлургический комбинат «Хвадян» (1965 г., Северная Корея) и др. предприятия. Из них на территории СССР располагались 6, за рубежом – 11 объектов.

Проектирование в металлургии осуществлялось, как правило, отечественными институтами (Гипромез, Гипроцветмет, Гипросталь и др.), однако для двух первых строек привлекались иностранные исполнители (Магнитогорский и Кузнецкий металлургические комбинаты, соответственно 1929 и 1932 гг.). Это были компании *Albert Kahn Inc*, *Macchi* и *Freyn Engineering Company*.

Оборудование для объектов также в основном производилось в СССР. Стоит упомянуть такие предприятия, как Уралмаш, Электросталь, Тяжмаш и др. Вместе с тем для тех же двух первых строек закупалось оборудование производителей *Krupp& Reismann*, *Schlemann*, «Зак».

Строительство в области металлургии производилось советскими организациями Главстроймет, Электросила, Днепрометиз и т. д. Лишь Магнитогорский металлургический комбинат строился с привлечением компании AEG.

Машиностроение

Машиностроение в СССР в рамках данного исследования представлено 20 объектами (1930–1985 гг.).: от АЗЛК (1930 г.) до завода по производству тракторов «ЗТ» (1950 г., Чехословакия) и Южмаша (1985 г.). 11 проектов были реализованы на территории СССР, 9 – за его пределами.

На первом этапе развития машиностроительной отрасли (1930–1933) были реализованы сразу 5 про-

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

ектов: АЗЛК (1930 г.), Сталинградский (1930 г.), Харьковский (1930 г.), Челябинский (1933 г.) тракторные заводы, ГАЗ (1931 г.). Проектировали данные заводы иностранные компании *Ford Motor Company*, *Albert Kahn Inc*., *Austin & K*. Лишь при проектировании Челябинского тракторного завода совместно с *Albert Kahn Inc*. работал институт Гипромез. Однако после этого периода проектированием занимались исключительно отечественные организации Гипростроймех, Гипротрактор, Гипроавтопром и др.

Аналогичная ситуация наблюдалась и с используемым оборудованием: на первых этапах слабо развитая машиностроительная отрасль нуждалась в импортных поставках (производители *Ford Motor Company*, *Austin*, *Caterpillar* и др.), затем использовалась практически исключительно продукция отечественного производства. Исключением стали лишь автобусный завод «Икарус» (1963 г., Венгрия) с местными автобусами соответствующей марки и АвтоВАЗ (1968 г.), где важную роль сыграла продукция *FIAT*.

Что касается непосредственно строительства, некоторые первые объекты возводились силами не конкретных организаций, а энтузиастов-добровольцев и заключенных. В свою очередь, Сталинградский тракторный завод строился силами *Albert Kahn Inc*. В последующие годы эту роль взяли на себя такие организации, как Главмашстрой, Главтракторстрой, Электросила, Южмаш и т. д.

Таким образом, можно сделать уверенный вывод о том, что все рассмотренные направления характеризовались высокой степенью технологического и иного суверенитета (особенно после завершения первых строек), располагали необходимыми ресурсами, в том числе человеческим капиталом и технологиями. Более того, успешная реализация проектов за пределами СССР в различных регионах мира говорит о том, что данные отрасли обладали стратегическими конкурентными преимуществами и по сути во многом являлись локомотивами экономики страны, особенно если учитывать их долю в ВВП СССР. Как можно заметить, во многих проектах происходило совпадение трех или даже четырех критериев, что является индикативным признаком наличия стратегической конкурентоспособности промышленного строительства в СССР.

Наглядные результаты исследования представлены на рисунках 2 и 3.

Как отчетливо видно из рисунка, с середины 1960-х гг. советская промышленность была особенно успешной, добившись к этому времени значительного технологического прогресса и имея необходимые ресурсы и опыт.

Рисунок 3 при этом наглядно демонстрирует стабильно возраставшее как общее количество реализованных проектов, так и количество объектов, расположенных за рубежом, и в то же время резкое падение после середины 1980-х гг. Отметим, что несмотря на частично обоснованную критику официальной статистики СССР[21], критерии оценки в настоящем исследовании подобраны таким образом, чтобы оценить ситуацию в качественном отношении, и поэтому информация о том, проектировался ли объект силами отечественных

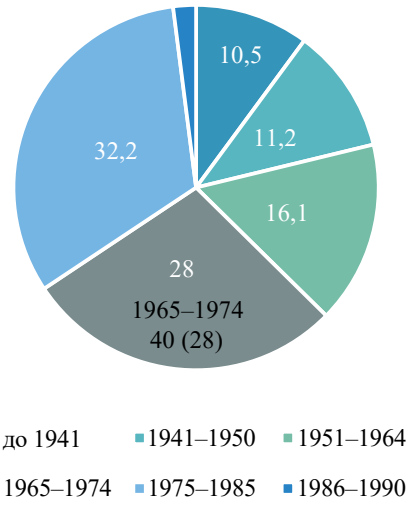

Рис. 2. Доля реализованных проектов по временным периодам, %

Fig. 2. Completed construction projects by time periods, %

[21] Ханин Г. И. Факторы развития строительства в РФ в 1992–2019 годы (или рассказ о негодной российской экономической статистике) // Journal of Economic Regulation. 2022. Т. 13. № 2. С. 22–37. https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.2.022-037

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

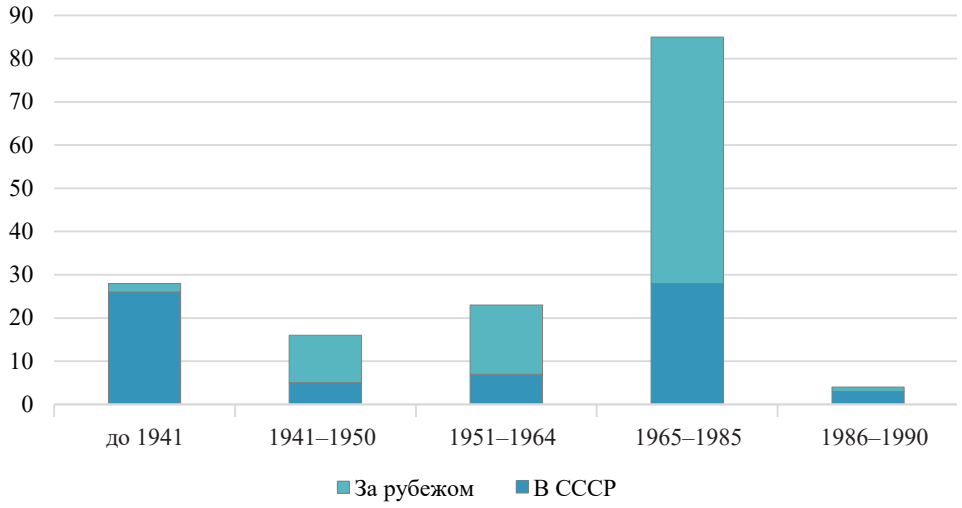

Рис. 3. Реализация проектов по территориальному признаку

Fig. 3. Completed projects in the USSR and abroad

организаций, использовалось ли оборудование отечественного производства и т. д., является не дискуссионной, а фактической. Относительно падения объемов промышленного строительства в последнее десятилетие существования Советского Союза можно сделать ключевое общее замечание, что в основном оно было связано с начавшимся общим спадом и кризисом экономики страны, к тому же на фоне обострения социальных проблем. Вообще же исследований на тему причин кризиса в экономике СССР по крайней мере последнего десятилетия в разные годы проведено огромное количество[22], и в них отражены совершенно разные причины. В том, что касается технологического суверенитета и конкурентных преимуществ, очень часто упоминается технологическое отставание от трендов глобальной научно-технической революции и низкие темпы внедрения новых технологий, особенно в цифровой сфере[23].

ВЫВОДЫ

В рамках данного исследования была качественным образом проанализирована ситуация с технологическим суверенитетом и стратегическими конкурентными преимуществами нескольких отраслей экономики СССР через призму анализа реализации масштабных промышленных объектов. Результаты показывают наличие достаточного количества необходимых ресурсов и технологий, высокий уровень технологического суверенитета, строительство большинства объектов собственными силами и другие тенденции. Большое количество проектов, находившихся за рубежом, говорит о востребованности советских предприятий и конкурентоспособности промышленного строительства СССР. Таким образом, явно виден стратегический подход государства в развитии каждого из направлений, что отвечало стратегическим целям и приоритетам страны. Можно сделать общий вывод о том, что руководство государства стремилось достичь полной обеспеченности отрасли всем необходимым, чтобы она могла без участия иностранных компаний самостоятельно реализовывать проекты любой сложности, и именно таким образом достигалось развитие стратегических конкурентных преимуществ и технологического суверенитета.

[22] Кастельс М., Киселева Э. Кризис индустриального этатизма и коллапс Советского Союза // Мир России. Социология. Этнология. 1999. Т. 8. № 3. С. 3–56.

[23] Давыдова Ю. А., Громенко В. В. Динамика промышленного развития СССР в 1960–70-е гг. // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 5. С. 22–24.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258

В отношении строительства, в том числе промышленного, ресурсы, технологии, подходы, методы подготовки специалистов и многое другое к настоящему времени почти полностью изменились в связи со стремительной трансформацией мировой экономики и появлением большого количества инноваций, изменивших и строительную отрасль. Это не позволяет использовать каким-либо существенным образом те конкурентные преимущества, которые были созданы Советским Союзом в данной области, даже не по причине общего спада в экономике в конце его существования, а по причине именно большой разницы между прошлыми и современными технологиями и подходами. Несомненно, немалую роль в отставании отечественного строительного комплекса от других экономически развитых стран сыграл и достаточно длительный переходный период, сопровождавшийся значительными потрясениями экономического, социального и иного характера и прекратившийся, по большому счету, лишь после прихода к руководству страной В. В. Путина и перехода страны на новый курс развития. В настоящее время, к сожалению, промышленное строительство в Российской Федерации переживает трудные времена и испытывает значительные трудности с технологиями, подготовкой специалистов, производством соответствующего оборудования и т. д. В этом свете выводы, сделанные в результате осуществления настоящего исследования, полезны при построении отраслевых и иных стратегий в Российской Федерации в плане заимствования советского опыта, и, в первую очередь, как ретроспективный пример того, что страна, фактически не имевшая ничего, кроме природных и земельных ресурсов, смогла искусственно создать при реализации стратегического подхода стратегические конкурентные преимущества для целого ряда отраслей. Реализация таких действий может стать объектом для дальнейших исследований, однако главной является именно доказанная возможность искусственного создания необходимых для развития экономики страны стратегических конкурентных преимуществ. При этом необходимо учитывать и те негативные факторы развития, которые наряду с внешними обстоятельствами привели к распаду СССР: чрезмерную сосредоточенность на определенных направлениях, избыточные расходы на военно-промышленный комплекс и связанные с ним отрасли, недостаточное внимание к интересам граждан, повышению их уровня жизни (в т. ч. слабое развитие отраслей, поставляющих населению продукты широкого потребления и пр.), непропорциональное финансирование и кредитование зарубежных стран и др.

ЛИТЕРАТУРА

Алексушин Г. В. Электростанции, построенные СССР за рубежом в 1950-е – 1960-е гг. Как инструмент научного и технологического трансфера // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 9(123). https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.75

Алимурадов М. К., Моносов А. Л. Теоретические основы стратегирования и национальные стратегические тренды комплексной застройки территории // Экономическое возрождение России. 2024. № 1(79). С. 110–121. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-110-121

Бодрова Е. В., Калинов В. В. Техническое перевооружение советской промышленности в 1950-е гг. // Гуманитарные и юридические исследования. 2023. Т. 10. № 2. С. 205–211. https://doi.org/10.37493/2409-1030.2023.2.3

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

Давыдова Ю. А., Громенко В. В. Динамика промышленного развития СССР в 1960–70-е гг. // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 5. С. 22–24.

Кастельс М., Киселева Э. Кризис индустриального этатизма и коллапс Советского Союза // Мир России. Социология. Этнология. 1999. Т. 8. № 3. С. 3–56.

Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11(181). С. 1170–1179. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179

Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

Конакчиев Д. Някои възможности за разширяване на икономическите връзки между България и Русия // България-Русия. 140 години дипломатически отношения: история, състояние, перспективи: материалы юбилейной болгаро-российской конференции, Москва, 5–6 июля 2019 года. М.: Институт мировых цивилизаций, 2020. С. 181–186.

Маклюков А. В. Крупное энергетическое строительство на Дальнем Востоке СССР в середине 1960–1980-х гг. // Вестник Томского государственного университета. 2021. № 471. С. 151–159. https://doi.org/10.17223/15617793/471/18

Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

Особенности внешнеэкономических связей России со странами Африки / С. В. Захарова [и др.] // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 1(57). С. 103–114. https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-1-9

Справочная и адресная книга на 1926 год. Третий год издания / Центр. упр. Пропаганды и Печати ВСНХ СССР / под ред. М. И. Галицкого и др. М.; Л., 1926. 1760 с.

Справочник по народному хозяйству. М.: ВЦИК, 1931. 251 с.

СССР в цифрах в 1965 году: краткий статистический сборник / Центр. стат. упр. при Совете Министров СССР. М., 1960–1991.

СССР и союзные республики в 1988 году. Госкомстат СССР. 493 с.

Статистический справочник СССР за 1928 / СССР, Центр. стат. упр. М.: Стат. изд-во ЦСУ СССР, 1929. VI, 958 с.

Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67

Усоский В. Н. Изобретения и инновации в тренде «догоняющей» индустриализации // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. № 1(42). С. 100–108. https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-142-100-108

Ханин Г. И. Факторы развития строительства в РФ в 1992–2019 годы (или рассказ о негодной российской экономической статистике) // Journal of Economic Regulation. 2022. Т. 13. № 2. С. 22–37. https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.2.022-037

Шейнин Э. Я. Россия и страны Центрально-восточной Европы: эволюция развития инвестиционных связей и их перспективы // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2022. № 4(34). С. 21–36. https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.34.4.02

Штода А. Е. Участие СССР в строительстве металлургических заводов в Индии // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 206–213. https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-206-213

REFERENCES

Aleksushin GV. Power plants built by the USSR abroad in the 1950s and 1960s as an instrument of scientific and technological transfer. International research journal. 2022;9(123). (In Russ.) https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.75

Alimuradov MK, Monosov AL. Theoretical foundations of strategizing and national strategic trends in integrated development of the territory. Economic Revival of Russia. 2024;1(79):110–121. (In Russ.) https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-1-79-110-121

Bodrova E, Kalinov V. Technical reequipment of Soviet industry in the 1950s. Humanities and Law Research. 2023;10(2):205–211. (In Russ.) https://doi.org/10.37493/2409-1030.2023.2.3

Castells M, Kiseleva E. The crisis of industrial statism and the collapse of the Soviet Union. Universe of Russia. Sociology. Ethnology. 1999;3:3–56. (In Russ.)

Davidova YuA, Gromenko VV. The dynamics of industrial development of the USSR in 1960–70-s. Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2014;5:22–24. (In Russ.)

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

Khanin GI. Factors in the development of construction in the Russian Federation in 1992–2019 (Or a story about unsuitable Russian economic statistics). Journal of Economic Regulation. 2022;13(2):22–37. (In Russ.) https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.2.022-037

Konakchiev D. Some possibilities for expanding economic ties between Bulgaria and Russia. Bulgaria-Russia. 140 years of diplomatic relations: History, status, and prospects: Proceedings of the Anniversary Bulgarian-Russian Conference, Moscow, July 5–6, 2019. Moscow: Institut mirovykh tsivilizatsiy; 2020. P. 181–186. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7

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, 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

Maklyukov AV. Large-scale energy sector construction in the Far East of the USSR in the Mid-1960s–1980s. Tomsk State University Journal. 2021;471:151–159. (In Russ.) https://doi.org/10.17223/15617793/471/18

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

Sheinin EYa. Russia and the countries of Central and East Europe: The evolution of the development of investment relations and their prospects. MCU Journal of Economic Studies. 2022;4(34):21–36. (In Russ.) https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.34.4.02

Shtoda AE. Soviet participation in construction of Indian metallurgical plants. E-Journal Public Administration. 2023;97:206–213. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-206-213

Spravochnaya i adresnaya kniga na 1926 god. Tretiy god izdaniya [Reference and address book for 1926. Third year of publication]; ed. MI Galitskiy. Moscow; Leningrad; 1926. 1760 p. (In Russ.)

Spravochnik po narodnomu khozyaystvu [Handbook of National Economy]. Moscow: VTsIK; 1931. 251 p. (In Russ.)

SSSR v tsifrakh v 1965 godu: kratkiy statisticheskiy sbornik [USSR in figures in 1965: A brief statistical collection]. Moscow; 1960–1991. (In Russ.)

SSSR i soyuznyye respubliki v 1988 godu [USSR and union republics in 1988]. Goskomstat SSSR. 493 p.

Statisticheskiy spravochnik SSSR za 1928 [Statistical Handbook of the USSR for 1928]. Moscow: Stat. izd-vo TsSU SSSR; 1929. VI. 958 p. (In Russ.)

Ususky VN. Inventions and innovations in the trend of "catching up" industrialization. Bulletin of the University of World Civilizations. 2024;15(1):100–108. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-142-100-108

Zakharova SV, Sokolova OYu, Vlasova NL, Skvortsova VA, Skvortsov AO. Features of Russia's foreign economic relations with the countries of Africa. University proceedings. Volga region. Social sciences. 2021;1:103–114. (In Russ.) https://doi.org/10.21685/2072-3016-2021-1-9

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Дубоделов Артем Викторович, аспирант, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; a.dubodelov@gmail.com

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

ABOUT AUTHOR: Artem V. Dubodelov, Graduate Student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; a.dubodelov@gmail.com

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

Оригинальная статья
УДК 303.4:303.722.4

Роль методологии стратегирования в развитии инновационных промышленных кластеров

В. С. Калинин
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
vladimir.kalinin.msk@gmail.com; https://orcid.org/0009-0009-5606-8905

Аннотация: Настоящее исследование нацелено на оценку перспектив применения методологии стратегирования в развитии инновационных промышленных кластеров как движущей силы экономики инноваций и поиск решения актуальной задачи разработки стратегий кластеров как территорий опережающего инновационного развития на основе единых методологических стандартов. Инновационные промышленные кластеры рассмотрены в качестве объекта исследования, при этом предметом научного поиска является адаптация обозначенной методологии к разработке стратегий кластеров с учётом специфики их развития. В статье представлен обзор ключевых инструментов стратегирования в контексте их применения к объекту исследования для повышения конкурентоспособности и инновационной активности кластеров. Также рассмотрены стратегические преимущества, связанные с интеграцией методологии в практику стратегирования хозяйственных агентов экономики инноваций и кластеров как объединений соответствующих агентов. Значимость исследования состоит в предложении авторских рекомендаций по имплементации строгой научной методологии, разработанной академиком В. Л. Квинтом, в практику стратегирования инновационных промышленных кластеров с целью формирования на основе имеющейся инфраструктуры территорий опережающего инновационного роста.
Ключевые слова: методология стратегирования, стратегия, инновационный кластер, стратегирование кластеров, экономика инноваций

Цитирование: Калинин В. С. Роль методологии стратегирования в развитии инновационных промышленных кластеров // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 2. С. 259–276. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

Поступила в редакцию 12.02.2025. Прошла рецензирование 01.03.2025. Принята к печати 21.03.2025.

original article

Strategizing Methodology in Innovation Clusters

Vladimir S. Kalinin
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia;
vladimir.kalinin.msk@gmail.com; https://orcid.org/0009-0009-5606-8905

Abstract: The methodology of strategizing demonstrates good prospects for transforming the national innovative industrial clusters into an engine of the innovation economy. Based on unified methodological standards, it may render creative solutions to the actual task of developing strategies for territories of advanced innovative development. The author applied the methodology of strategizing to innovative industrial clusters with their developmental specifics. The article introduces the key strategizing tools that can increase

© 2025. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

the competitiveness and innovation activity of these clusters. Their integration into strategizing the economic agents of the innovation economy and innovation clusters as their associations is bound to bring about some major strategic advantages. The author's recommendations relied on the methodology of strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint. Applied to the existing infrastructure, they will turn innovative industrial clusters into territories of advanced innovative development.
Keywords: Methodology of strategizing, strategy, innovation cluster, cluster strategizing, innovation economy

Citation: Kalinin VS. Strategic thinking rules in innovation clusters strategizing methodology. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):259–276. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

Received 12 February 2025. Reviewed 1 March 2025. Accepted 21 March 2025.

战略化方法论在创新型产业集群发展中的作用

加里宁·弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
vladimir.kalinin.msk@gmail.com; https://orcid.org/0009-0009-5606-8905

摘要：本研究旨在评估在发展作为创新经济驱动力的创新型产业集群过程中应用战略化方法论的前景，并在统一方法论标准的基础上找到为创新型产业集群制定战略这一紧迫任务的解决方案。研究对象为创新型产业集群，研究主题是考虑到集群发展的具体情况，将战略化方法论应用于集群战略的制定。本文概述了关键战略化工具在研究对象中的应用，以提高集群的竞争力和创新积极性。作者还研究了将战略化方法论融入到创新经济的经济主体及作为相关主体联合体的产业集群的战略化实践中所能带来的战略优势。这项研究的意义在于，作者提出了建议，即在创新型产业集群战略化的实践中采用V.L. 昆特院士开发的严谨科学方法，目的是在现有基础设施的基础上形成先进的创新增长区域。
关键词：战略化方法论、战略、创新集群、集群的战略化、创新经济

编辑部于2025 年 2 月 12 日收到稿件，2025 年 3 月 1 日完成审稿，2025 年 3 月 21 日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В условиях смены технологического уклада и роста международной конкуренции именно эффективное стратегирование инновационных кластеров становится ключевым фактором развития инновационной экономики в стране. В развитии экономики инноваций особо важно грамотно формулировать стратегические цели и искать пути эффективного движения к ним. Для этого ответственным за разработку стратегий кластеров лицам необходимо хорошо знать и уметь применять научно обоснованную методологию стратегирования иностранного члена РАН Владимира Львовича Квинта, труды которого были взяты за основу анализа исследуемой темы. В статье ниже приведены выводы, подкреплённые результатами научных работ академика В. Л. Квинта и представителей отечественной школы стратегирования[1].

Методология стратегирования академика В. Л. Квинта имеет универсальный характер. Проблематика настоящего исследования заключается в теоретическом осмыслении процесса адаптации соответствующей методологии к применению в стратегировании инновационных промышленных кластеров. При этом особо важно учитывать специфику кластеров как субъектов экономики инноваций. Для этого необходимо принимать во внимание научные исследования, в которых описаны основы стратегирования инновационных промышленных комплексов, ключевые идеи которых представлены в обобщённом виде в настоящей работе.

Суть настоящего исследования состоит в определении инструментов методологии стратегирования, применение которых может позволить кластерам

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

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

подняться на принципиально новые уровни развития в условиях растущей международной конкуренции за достижение технологического лидерства. Эффективное развитие кластеров особо значимо в решении задач по достижению национального технологического суверенитета и обеспечению независимости предприятий инновационной промышленности от импортных поставок. Возрастающие в условиях чрезвычайного периода уровни экономической неопределённости и геополитической напряжённости, сопровождаемые увеличением рисков в международной торговле, ещё раз подчёркивают значимость поддержки кластеров как институтов содействия инновациям.

В формулировке темы исследования заявлена необходимость применения единой методологии в развитии инновационных промышленных кластеров как территорий опережающего развития и их ориентации на достижение стратегических целей, утверждённых в национальных проектах. В работе приведён обзор ключевых элементов методологии, разработанной академиком В. Л. Квинтом и успешно зарекомендовавшей себя в стратегировании промышленных предприятий и комплексов, применение которой способно консолидировать мощности и ресурсы ключевых действующих сил экономики инноваций в стремлении к достижению стратегического лидерства на международной арене в развитии инновационных предприятий, кластеров и сегментов промышленности.

Представленные в статье выводы основаны на авторских заключениях, подкреплённых результатами трудов академика В. Л. Квинта и представителей отечественной школы стратегирования. Исследование ориентировано на адаптацию указанной методологии к использованию при разработке документов стратегического развития кластеров. В статье описаны основные этапы стратегирования кластеров как территорий ускоренного инновационного роста.

Актуальность настоящей работы заключается в необходимости достижения национального технологического и кадрового суверенитета. В связи с чем перед руководством инновационных промышленных кластеров стоит задача создать на их основе территории ускоренного инновационного развития, обладающие передовой инфраструктурой, для чего особо важно заблаговременно разработать стратегию развития на долгосрочную перспективу и поэтапно её реализовать. При этом эффективная стратегия должна быть основана на строгих методологических стандартах, а также быть адаптивной к реализующимся стратегическим сценариям и рискам, заранее предусмотренным в стратегии[2].

Для разработки стратегий развития кластеров отсутствуют чёткие предписания и стандарты, утверждённые на государственном уровне, в силу чего при разработке соответствующих стратегий руководители кластеров самостоятельно принимают решения об используемой методологии. В данном исследовании предложена к рассмотрению методология стратегирования академика В. Л. Квинта как потенциальная основа для разработки стратегий развития инновационных промышленных кластеров в РФ.

Стратегии, согласно упомянутой методологии, должны быть оформлены в виде систематизированного документа, ориентированного на развитие объекта стратегирования в долгосрочной перспективе. Настоящая методология является эталоном разработки стратегий, что подтверждается успешным опытом реализации практических стратегий, созданных на её основе, в числе которых стратегия социально-экономического развития Кузбасса, рассчитанная на срок до 2035 года и более длительную перспективу[3].

Практическая значимость настоящей работы заключается в разработке предложений по имплементации методологии стратегирования академика В. Л. Квинта в практику развития инновационных промышленных кластеров, ориентированную на формирование в их пределах территорий опережающего развития. Ключевой целью работы является определение значимости и роли

[2] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

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

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

предложенной к использованию методологии в процессе стратегирования кластеров как инновационных систем, при этом задачей – определить ключевые этапы стратегирования кластеров и последовательности действий, позволяющих на основе созданной инфраструктуры выстроить экосистему инновационного роста. Стартовой точкой при этом является разработка концепции стратегии, элементы которой рассмотрены ниже.

Стоит отметить, что рассмотренные в настоящей работе кластеры представляют собой системы взаимосвязанных элементов: компаний, организующих инновационные производства, сервисных учреждений, институтов поддержки, ассоциаций и других структур, локализованных на обособленной территории. Кластеры как экосистемы стимулирования инноваций содействуют взаимообмену информацией, идеями, знаниями, технологиями[4].

При этом для увеличения эффективности развития инновационных кластеров в длительной перспективе в настоящем исследовании предложено применять методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. В настоящей работе описаны стратегические преимущества, обусловленные применением соответствующей методологии, особо значимые в условиях растущей международной конкуренции. Ключевое значение методологии стратегирования в развитии кластеров заключается в возможности формулирования обоснованных стратегических приоритетов, целей и задач, обеспеченных необходимыми ресурсами и подкреплённых конкурентными преимуществами.

Принятая к реализации стратегия, разработанная на основе строгой научной методологии, содействует росту результативности хозяйственной деятельности участников кластера, установлению крепких взаимосвязей между ними и увеличению эффективности мер государственной поддержки бизнеса[5].

В условиях чрезвычайных периодов, сопровождаемых дестабилизацией экономики, наличие эффективной стратегии, разработанной в соответствии с методологией академика В. Л. Квинта, позволяет избегать потери фокуса внимания благодаря следованию стратегическому вектору в движении к утверждённым стратегическим целям, являющимся ориентиром для стратегических лидеров и стратегов, ответственных за реализацию разработанной стратегии.

Официальное утверждение стратегии является гарантией того, что усилия всех участников кластера будут направлены на достижение единых стратегических целей, согласованных с целями, утверждёнными в стратегиях вышестоящих уровней – региональной, отраслевой, национальной, глобальной, а также соотнесённых с интересами работников, их семей и жителей региона локализации производств. При этом наиболее эффективным является утверждение стратегии на законодательном уровне[6].

Настоящее исследование нацелено на поиск решения задачи эффективного развития кластеров как территорий опережающего инновационного развития в условиях необходимости достижения национального технологического суверенитета и оценку перспектив применения методологии стратегирования в процессе развития кластеров как движущей силы экономики инноваций.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом настоящего исследования являются инновационные промышленные кластеры, предметом – применение методологии стратегирования к объекту исследования. В исследовании последовательно рассмотрены ключевые элементы стратегирования, изложенные в трудах академика В. Л. Квинта и представителей отечественной школы стратегирования, применительно к развитию инновационных промышленных кластеров.

Данное исследование нацелено на определение роли и значимости методологии стратегирования в развитии инновационных промышленных

[4] Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. https://doi.org/10.34829/ KARO.978-5-6046414-0-8

[5] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика…

[6] Цивилев С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации. СПб.: ИПЦ СЗИУ; 2021. 52 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

кластеров. В работе использованы теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, а также научные идеи представителей отечественной школы стратегии: д. э. н. И. В. Новиковой, д. э. н. К. Л. Астапова, д. э. н. Р. А. Мусаева, к. э. н. А. С. Хворостяной и др. В исследовании представлены основы разработки концепции стратегии применительно к инновационным промышленным кластерам, описана логика анализа стратегических трендов, OTSW-анализа и др.[7]

Практическая значимость исследования состоит в разработке предложений по имплементации методологии стратегирования в практику составления программ долгосрочного развития инновационных кластеров, зачастую именуемых стратегиями, но не имеющих в своей основе строгой научной методологии, что является значимой стратегической угрозой, решение которой представлено ниже.

В исследовании использованы общенаучные и логические методы в их взаимосвязи. Выводы сопоставлены с правилами стратегического мышления академика В. Л. Квинта. В процессе стратегирования инновационных промышленных кластеров именно методология призвана упорядочить объект стратегирования в соответствии с его стремлением к идеальному состоянию, то есть к ориентирам утверждённой стратегии.

Каждому лицу, ответственному за разработку стратегии кластера, исходя из выявленных возможностей и интересов кластера, а также определённых на их основе стратегических приоритетов, обоснованных наличием необходимых для их реализации ресурсов и конкурентных преимуществ, необходимо определять вектор стратегического развития кластера и грамотно использовать инструментарий стратега, включающий методы стратегического анализа, подробно описанные в настоящей работе.

Методология стратегирования академика В. Л. Квинта включает анализ трендов и OTSW-анализ. Последний, в свою очередь, позволяет исследовать внешнюю и внутреннюю среду объекта стратегирования и определять уникальные стратегические возможности, которые необходимо учитывать в определении вектора стратегического развития. По итогу анализа возможностей и угроз необходимо проанализировать наличие сильных и слабых сторон, ресурсов и конкурентных преимуществ, таких как человеческий капитал, уникальные технологии и передовая инфраструктура, необходимых для реализации приоритетов[8].

По итогу проведения анализа трендов и OTSW-анализа на основе полученной информации с учётом её сопоставления с интересами кластера стратеги должны последовательно сформулировать стратегические приоритеты, цели и задачи, разработать и утвердить концепцию, а затем стратегию, позволяющую кластеру стать территорией опережающего инновационного развития, а впоследствии создавать лучшие условия для стимулирования инновационной активности его участников.

В процессе стратегирования инновационные кластеры должны быть рассмотрены как системы взаимосвязанных элементов – институтов поддержки, фирм, учебных учреждений, научных организаций и пр., способствующие их взаимовыгодному сотрудничеству благодаря географической близости[9].

Кластеризация инновационной промышленности – один из действенных и набирающих популярность инструментов развития экономики инноваций, обеспечивающий объединение усилий промышленных и научно-технических организаций в движении к единым стратегическим целям[10].

Так, к примеру, в 2022 году в столице РФ на площадках особой экономической зоны (ОЭЗ) «Технополис Москва» были созданы 3 высокотехнологичных производственных кластера, которые по состоянию на 2024 год включали 140 организаций

[7] Концептуальное будущее Кузбасса…

[8] Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. https://doi.org/10.4324/9780203882917

[9] Кластер как объект инновационной инфраструктуры / Р. А. Мусаев [и др.] // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 146–165. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165

[10] Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

и более 23000 сотрудников. А совокупный объём выручки фирм, действующих на территории обозначенных кластеров, уже по итогу 2023 года приблизился к 240 миллиардам рублей[11].

В процессе стратегирования кластеров особо важно создание механизмов для стимулирования инновационной активности, таких как организация совместных исследований, проведение конференций и бизнес-встреч для обмена опытом и знаниями, синергии усилий фирм-резидентов в разработке инновационных продуктов, услуг. Всё вышеперечисленное положительно сказывается на динамике развития инновационного кластера и его роли в развитии региональной и национальной экономики[12].

Процесс стратегирования должен быть основан на строгой научной методологии, апробированной на практике. Именно наличие чётко сформулированной стратегии способно обеспечить кластеру привлечение больших объёмов инвестиций благодаря росту доверия инвесторов к осуществлению финансовой поддержки кластера и его резидентов. Инвесторы всегда ищут активы с высоким потенциалом роста стоимости. Наличие стратегии при этом может стать одним из решающих факторов при принятии ими решений об осуществлении финансовых вложений. Особо важно отметить, что открытость и прозрачность соответствующей стратегии продемонстрируют готовность участников кластера к сотрудничеству и развитию.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В условиях непрерывных экономических трансформаций стратегия кластера не должна быть статичной. Для роста эффективности стратегии должны осуществляться стратегический мониторинг результатов её реализации и их сопоставление с целевыми ориентирами. Регулярная оценка эффективности процесса стратегирования позволяет своевременно вносить в стратегию необходимые изменения и корректировать стратегический вектор развития кластера в соответствии с актуальными трендами и реализующимися стратегическими сценариями. Это особо важно для оперативной адаптации к изменениям внешней и внутренней сред[13].

В процессе имплементации научной методологии в практику стратегирования особо важно учитывать специфику кластерного развития, определяемую выбранным органами государственной власти стратегическим вектором развития кластеров в национальном масштабе. Стоит отметить, что отставание России от стран-лидеров по уровню развития инновационных промышленных кластеров обосновано тем, что зарождение более ¾ из них в РФ произошло в последние 13–14 лет. Так, начиная с 2012 года, произошло стремительное усиление мер поддержки кластеров со стороны государства, за предоставление которых изначально отвечало преимущественно Министерство экономического развития РФ, а впоследствии с 2016 года – Министерство промышленности и торговли РФ[14].

По состоянию на 2025 год большая часть отечественных инновационных промышленных кластеров находится на начальном этапе развития, в отличие от аналогичных институциональных образований за рубежом. С учётом особой значимости выхода на международный рынок в развитии кластеров как субъектов экономики инноваций важно придерживаться идей академика В. Л. Квинта, описывающего особенности глобального формирующегося рынка, включая специфику отечественного рынка и успешный опыт стран, также столкнувшихся с переходными экономическими процессами[15].

Целью поддержки инновационных кластеров является укрепление кооперации между их участниками, в частности, предприятиями, институтами поддержки, научными и образовательными органи-

[11] Официальный сайт ОЭЗ «Технополис Москва». URL: https://technomoscow.ru/ (дата обращения: 11.01.2025).

[12] Банарцева Е. Д., Ермолина Л. В. Кластеризация экономики как фактор успешного развития регионов России // Основы экономики, управления и права. 2021. № 6(31). С. 46–49. https://doi.org/10.51608/23058641_2021_6_46

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

[14] Консалтинговая группа «Деловой профиль». URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/innovatsionnye-klastery-rossii/ (дата обращения: 10.01.2025).

[15] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

зациями. Государственные программы поддержки кластеров нацелены на реализацию их научного, технического и производственного потенциала. Соответствующие программы призваны оказывать содействие развитию экономики инноваций, экономическому росту, способствовать увеличению объёмов экспорта высокотехнологичной продукции, коммерциализации инноваций и укреплению национальной инновационной конкурентоспособности[16].

В текущий момент времени промышленные кластеры как формы территорий опережающего развития поддерживаются государством как на федеральном, так и на региональном уровнях. Успешно зарекомендовала себя на практике программа поддержки, реализуемая Минпромторгом. Она ориентирована на оказание поддержки резидентам кластеров в производстве продукции, необходимой для реализации национальных проектов[17].

Программа поддержки промышленных кластеров, осуществляемая Минпромторгом России, реализуется с 2016 г. Она ориентирована на импортозамещение особо значимых продуктов, решений, технологий и создание цепочек добавленной стоимости. Так, согласно Постановлению Правительства РФ от 28 января 2016 г. № 41, в РФ осуществляется переход на новую кластерную политику, в которой основное внимание должно быть направлено на взаимодействие кластеров между собой, включая развитие совместных проектов с участием Минпромторга России[18].

Ключевой принцип стратегирования заключается в иерархической согласованности стратегий различных уровней – национальной, региональной, отраслевой, корпоративной. При этом особо важно отличать стратегирование как разработку и реализацию стратегии от стратегического управления как управления процессом стратегирования[19]. Именно стратегическое управление позволяет воплощать в жизнь разработанную стратегию, следить за её реализацией и включает в себя следующие функции:

– стратегическое планирование;
– стратегическая мотивация;
– стратегический мониторинг и контроль.

У каждого инновационного кластера уникальные структура и модель стратегического управления. Однако существуют единые принципы построения эффективной организационной структуры. Так, на рисунке 1[20] представлена обобщённая схема ключевых действующих сил современного кластера, сформированная на основе анализа оргструктуры расположенного на территории ОЭЗ «Технополис Москва» кластера «Зеленоград».

Доля затрат на НИОКР со стороны хозяйствующих субъектов, функционирующих в пределах кластеров, постепенно растёт, что свидетельствует об осознанном отношении фирм-резидентов кластеров к разработке и внедрению инноваций, оказывающих непосредственное влияние на конкурентоспособность кластера и всех его участников. При этом руководители кластеров более 70 % бюджетных дотаций направляют на создание стратегической инфраструктуры, стимулирующей реализацию инновационного потенциала кластеров как территорий опережающего развития[21].

В российских кластерах наблюдается относительно невысокий уровень эффективности кооперационных процессов по сравнению со странами-лидерами кластерного развития, в которых показатель эффективности кооперации в 2 и более раз превышает значение данного показателя в РФ, что является стратегической угрозой развития инновационной экономики в России и требует построения более эффективной системы стратегической коммуникации на национальном, региональном

[16] Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации…

[17] Консалтинговая группа «Деловой профиль»…

[18] Постановление Правительства РФ от 28.01.2016 № 41 (ред. от 23.12.2022) «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения» // СПС КонсультантПлюс.

[19] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1…

[20] Составлен автором на основе данных официального сайта ОЭЗ «Технополис Москва». URL: https://technomoscow.ru/ (дата обращения: 11.01.2025).

[21] Консалтинговая группа «Деловой профиль»…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

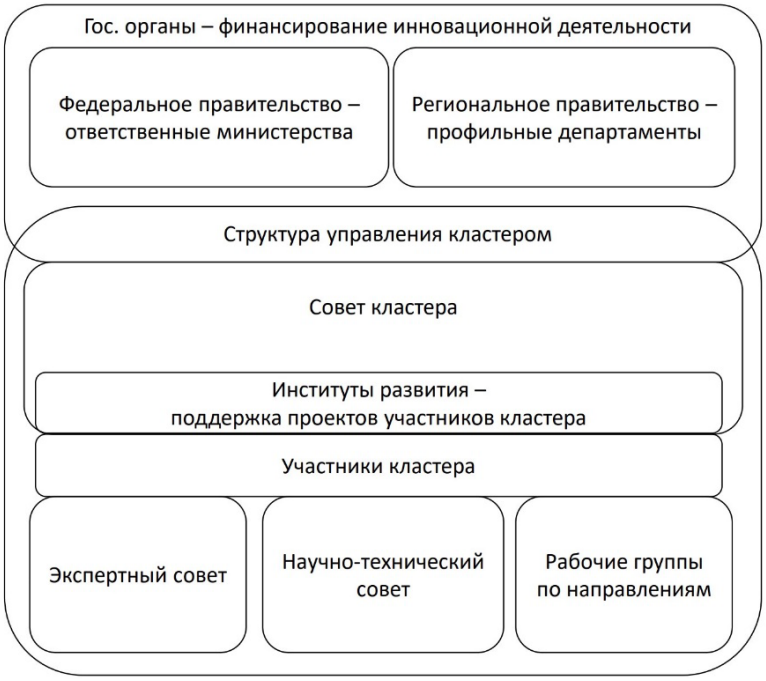

Рис. 1. Организационная структура инновационного кластера

Fig. 1. Organizational structure of an innovation cluster

и отраслевом уровнях с учётом иерархической согласованности стратегий[22].

Следует подчеркнуть, что методология стратегирования является важнейшим элементом в развитии инновационных промышленных кластеров как территорий опережающего развития. Методология не только формирует основу для принятия эффективных управленческих решений, но и создаёт условия для устойчивого экономического роста и стимулирования инновационной активности участников кластера в стратегической перспективе. В условиях современного мира, где в приоритете – скорость изменений, грамотное стратегирование становится залогом успешного функционирования кластеров как инновационных экосистем[23].

Для развития кластера как территории опережающего развития особо важно создавать и реализовывать акселерационные программы, способствующие поддержке инновационных проектов, в соответствии с методологией стратегирования. Согласно идеям, изложенным в научных трудах профессора И. В. Новиковой, для эффективного развития кластера особо важно аккумулирование человеческого потенциала, в частности, поддержка талантливой молодёжи и содействие эффективной кооперации государственных служб и ведомств, учреждений науки, субъектов инновационного бизнеса и лидеров-стратегов, обладающих проспектным мышлением, для реализации прорывных инновационных проектов на благо страны, отдельных субъектов федерации и общества в целом[24].

В настоящей работе предложена стратегическая инициатива по внедрению научной методологии, разработанной академиком В. Л. Квинтом и развиваемой его последователями, представителями его научной школы, в практику стратегирования инновационных промышленных кластеров. Стоит отметить, что роль методологии заключается в содействии

[22] Там же.

[23] Лукашин Ю. П., Рахлина Л. И. Инновационные кластеры за рубежом и в России // Вестник МИРБИС. 2019. № 2(18). С. 142–153. https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2019.2.19

[24] 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

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

формулированию стратегии, способной кратно увеличить эффективность функционирования кластера и его структур, обеспечив синергетический эффект их взаимодействия и сделав кластер территорией опережающего развития и инновационного роста[25].

Роль методологии стратегирования заключается в содействии реализации ресурсного потенциала инновационных кластеров, включающего инфраструктуру, технологии, кадры. Каждый стратегический приоритет кластера от аккумулирования человеческого потенциала до создания благоприятного инвестиционного климата должен быть обеспечен ресурсами и подкреплён конкурентными преимуществами. Стратегия при этом позволяет создавать в пределах кластеров инновационные экосистемы, способные объединять потенциал научно-образовательных учреждений, стратегических лидеров инновационного бизнеса, молодых учёных и практиков как энтузиастов развития экономики инноваций в стремлении к становлению кластера как территории опережающего развития[26].

Для увеличения уровня доверия к кластеру со стороны инвесторов и улучшения инвестиционного климата особо важен стратегический брендинг, обеспечивающий формирование чёткой, понятной идентичности бренда и его узнаваемости потенциальными контрагентами. Для этого необходимо выстраивать эффективную систему стратегических коммуникаций и использовать грамотный маркетинговый инструментарий[27].

Стоит отметить значимость выстраивания стратегической архитектуры бренда инновационного кластера и обеспечения эффективной взаимосвязи между суббрендами: брендами площадок, фирм-резидентов кластера и т. п. При этом стоит отметить особую значимость стратегирования головного бренда, так как именно он в глазах лиц, взаимодействующих со структурами или фирмами-резидентами кластера, будет являться определяющим знаком качества[28].

Для систематизации характеристик визуального стиля бренда и стратегически значимых для его развития принципов и идей в мировой практике стратегического брендинга принято использовать специальный брендбук как документ, обобщающий идеи стратегов. Стоит отметить, что в современных условиях разработка визуальной идентичности бренда предполагает использование как творческих способностей и креативного мышления профильных специалистов, так и генеративных инструментов искусственного интеллекта. При этом стоит отметить значимость следования стратегическим трендам в обеспечении уникальности визуального стиля с акцентом на культурную идентичность, что способствует реализации стратегических возможностей роста узнаваемости как в индустрии, так и в глазах общественности[29].

Таким образом, всем кластерам необходима разработка системного документа долгосрочного развития, оформленного в виде стратегии. Это позволит существенно снизить уровень неопределённости и оптимизировать ограниченные ресурсы. При этом стратегам особо важно учитывать потенциально возможные стратегические сценарии и подготовить стратегию для оперативной адаптации к каждому из них, снижая таким образом совокупный уровень риска. Стоит отметить, что в условиях чрезвычайного периода наличие стратегии является определяющим фактором, позволяющим преодолевать угрозы и достигать лидерских позиций в отрасли в кризисные времена[30].

Для обеспечения большей результативности лидеры инновационных промышленных кластеров и фирм-резидентов должны быть стратегами-

[25] Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. 2-е изд. М.: Журнал Вопросы экономики, 2004. 415 с.

[26] Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140.

[27] Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. Т. 171. № 3. С. 46–56. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56

[28] Там же.

[29] Там же.

[30] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

визионерами, иметь проспектное мышление, устремлённое далеко за пределы существующей повестки, и воодушевлять сотрудников на движение к общим стратегическим целям, учитывающим, в числе прочего, интересы каждого отдельного сотрудника и всего коллектива в целом. При этом согласно идеям японского эксперта практического стратегирования Кеничи Омае очень важны творческая самобытность методов стратегического управления и креативный подход[31].

В текущих экономических реалиях необходимо выстраивать принципиально новую модель развития экономики инноваций, исходя не только из интересов технологических корпораций, но и видения стратегических лидеров индустрии, а также потребностей всех участников рынка, включая конечных потребителей инновационных продуктов. При следовании принципу иерархической согласованности стратегии инновационных промышленных кластеров должны соответствовать социально-экономическому курсу страны и регионов локализации производств. Стоит также учитывать ключевой принцип стратегирования, который гласит, что в основе разрабатываемых стратегий должна быть заложена ориентация на рост благополучия человека и общества, населения страны и отдельных регионов, работников фирм-резидентов кластера и других лиц, связанных с его деятельностью. Так, при определении стратегического вектора развития кластеров необходимо ориентироваться на увеличение благополучия человека и общества[32].

В условиях стремительной технологической трансформации именно инновационные кластеры становятся ключевой движущей силой развития экономики инноваций, содействуя росту высокотехнологичных отраслей промышленности. При этом в условиях повышенной неопределённости для эффективного развития кластеров необходимо использовать методологию стратегирования, представленную в научных трудах академика В. Л. Квинта и отечественной научной школы стратегии. Стоит отметить, что наличие утверждённой стратегии открывает для кластера возможность реализации комплексного подхода к использованию имеющихся и восполнению недостающих ресурсов, привлечению инвестиций и формированию эффективной среды инновационного роста[33].

Инновационный кластер представляет собой совокупность взаимосвязанных учреждений, включающую организационные структуры, коммерческие компании, исследовательские институты и учебные заведения, действующие в синергии, способствуя разработке и распространению инноваций. Так, со временем кластер становится территорией ускоренного инновационного развития именно за счёт создания передовой инновационной инфраструктуры и концентрации ресурсов, в том числе знаний, идей и технологий, являющихся ключевым стратегическим активом в эпоху информационного общества[34].

Стоит отметить особую значимость государственно-частного партнёрства, а также совместного финансирования инновационных проектов государством и частными инвесторами. Так, на рисунке 2[35] представлена схема финансовой поддержки инновационных проектов, осуществляемой совместно государственными органами, институтами поддержки и частными инвесторами на территории кластера «Зеленоград», действующего в пределах ОЭЗ «Технополис Москва».

Методология стратегирования позволяет точно определять стратегический вектор развития инновационных кластеров, включая постановку долгосрочных целей и проработку путей их достижения. При этом стратегический анализ технологических трендов и потребностей рынка позволяет выявлять перспективные области инновационного роста кластеров, представляющих собой террито-

[31] Ohmae K. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, 1982. 283 p.
[32] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика…
[33] Kvint V. The global emerging market…
[34] Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 606 с.
[35] Составлен автором на основе данных официального сайта ОЭЗ «Технополис Москва». URL: https://technomoscow.ru/ (дата обращения: 11.01.2025).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

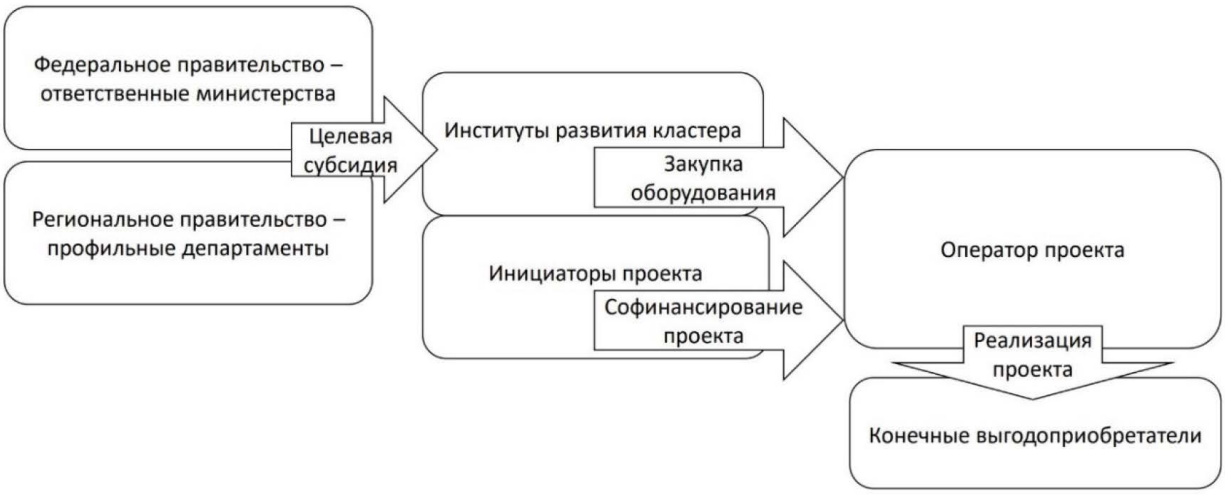

Рис. 2. Модель финансирования инновационных проектов

Fig. 2. Financing model for innovative projects

риальные объединения комплексов промышленных предприятий, институтов поддержки и научно-образовательных организаций, оказывающих благотворный эффект на развитие инновационной промышленности[36].

Стоит отметить, что при разработке концепции стратегии и определении стратегических приоритетов ключевые участники кластера наравне с лицами, ответственными за разработку стратегии, могут также предлагать инициативы по формулированию приоритетов, в дальнейшем содействуя определению дорожной карты, которая поспособствует их реализации. Методология стратегирования обеспечивает координацию действий всех участников кластера, обеспечивая движение к общим стратегическим целям. Стоит отметить, что эффективное взаимодействие между участниками кластера требует чёткой координации усилий и ресурсов каждого экономического агента[37].

Существуют различные инструменты стратегирования, составляющие арсенал стратега и применяемые им для разработки документов долгосрочного развития инновационных кластеров. Одним из них является OTSW-анализ – анализ стратегических возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, позволяющий выявлять значимые внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на развитие объекта стратегирования. Применение методологии стратегирования позволяет участникам кластера сосредоточиться на реализации стратегических возможностей и грамотном управлении рисками в стремлении к желаемому результату, зафиксированному в стратегии. Именно система управления рисками может позволить кластеру и его участникам эффективнее управлять финансовыми и иными ресурсами в стремлении к росту финансовых показателей[38].

Перед проведением OTSW-анализа необходимо провести исследование стратегических трендов. Для этого можно использовать PEST-анализ, нацеленный на выявление политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, оказывающих ключевое влияние на развитие кластера как объекта стратегирования. Такой анализ даёт возможность комплексно изучить тенденции развития страны, региона и отрасли, оказывающие влияние на деятельность и инновационную активность кластера.

[36] Белков А. В. Определение понятия инновационного кластера в свете анализа эффективности социально-экономической деятельности // Инновации и инвестиции. 2019. № 10. С. 3–7.

[37] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика…

[38] Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

Изучение опыта достигших успеха кластеров позволяет стратегам перенимать лучшие практики и адаптировать их для имплементации в разрабатываемую стратегию, что соответствует правилу стратегического мышления № 4 академика В. Л. Квинта, которое гласит, что «стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий»[39].

Разработка стратегии инновационного роста кластера имеет определяющее значение для его устойчивого и эффективного развития. При этом стоит отметить, что по итогам анализа интересов объекта стратегирования и их сопоставления со стратегическими возможностями определяются стратегические приоритеты, которые группируются по их направленности. Так, формируются контуры стратегических приоритетов, в числе которых могут быть социально-экономическое развитие, инновационный рост, устойчивое развитие в соответствии с ESG-повесткой, аккумулирование человеческого потенциала и др. Таким образом, приоритеты систематизируются в контуры[40].

В числе ключевых стратегических приоритетов инновационных промышленных кластеров: поддержка научных исследований и разработок, внедрение передовых технологий и методов работы, создание исследовательских лабораторий и центров, формирование положительного имиджа кластера, благоприятного инвестиционного климата и рост инвестиций, повышение квалификации ключевых сотрудников, укрепление партнёрских отношений с профильными учебными учреждениями и организациями, осуществляющими подготовку специалистов в области высоких технологий[41].

Существуют примеры успешных кластеров, реализующих стратегии, разработанные с учётом конкретной специфики объекта стратегирования. При этом отсутствие методологических стандартов при разработке таких стратегий зачастую негативно сказывается на их эффективности. В силу чего в настоящей работе предложено использовать зарекомендовавшую себя на практике методологию стратегирования академика В. Л. Квинта для развития кластеров, функционирующих на территории РФ.

Стоит отметить особую значимость системы стратегических коммуникаций, согласно которой лицам, ответственным за разработку и реализацию стратегии, необходимо учитывать интересы всех потенциальных контрагентов, включая государство, регионы, отечественные и зарубежные фирмы, потребителей, общество в целом. Важно также акцентировать внимание на особой значимости укрепления стратегических партнёрств в становлении инновационной экосистемы кластера, являющихся смысловым ядром функционирования кластера как системы взаимосвязанных элементов, и отметить роль региона, которая заключается в создании передовой инновационной инфраструктуры, высокое качество которой является залогом успешного развития кластера[42].

Эффективные кластеры используют уникальные модели развития и реализуют их в соответствии с ресурсной обеспеченностью и наличием необходимых конкурентных преимуществ, учитывая при этом успешный международный опыт и внедряя лучшие практики. Особую известность в мире приобрела Кремниевая долина – узнаваемый бренд территории опережающего развития в США, репутация которой складывается за счёт успешности представляющих её компаний. Так, стоит отметить, что в формировании имиджа бренда кластера особенно значимо влияние успешных фирм-игроков инновационного рынка, производственные мощности которых расположены на территории кластера[43].

Методология стратегирования также позволяет определять стратегические угрозы. Инновационные

[39] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1…

[40] Концептуальное будущее Кузбасса…

[41] Гайша О. Д. Кластеры в национальных инновационных системах // Вестник университета. 2019. № 12. С. 49–55. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-49-55

[42] Косякова И. В., Асташев Ю. В. Усиление инновационной инфраструктуры как важный вектор развития региона // Современные инновации. 2022. № 1(41). С. 58–60.

[43] Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2025. Том 5. № 2

кластеры сталкиваются с рядом вызовов, таких как необходимость постоянного обновления технологической инфраструктуры, конкуренция за таланты, неопределенность будущего и нестабильность внешней среды, зависимость от мер государственной поддержки. Особо важно при этом находить ответы на вызовы времени и принимать эффективные решения с учётом интересов и стратегических инициатив всех действующих лиц, деятельность которых связана с кластером. Для этого необходимо развивать стратегическую коммуникацию между участниками кластера, представителями сфер промышленности, науки и образования[44].

Методология стратегирования является ключевым инструментом развития инновационных кластеров как территорий опережающего развития. Эффективные стратегии способны значительно увеличить конкурентоспособность регионов, способствуя им в создании устойчивой инновационной экономики, и отраслей народного хозяйства. С учётом непрерывных изменений в мировой экономике государству и регионам важно своевременно принять во внимание, утвердить и начать применять методологические стандарты для обеспечения устойчивого и эффективного стратегирования кластеров, взяв за основу при этом успешный опыт Кемеровской области – Кузбасса и других регионов, строящих экономику в соответствии со строгими методологическими стандартами, роль которых исследована в настоящей работе[45].

Применение представленной методологии предполагает анализ ресурсной обеспеченности. Одним из ключевых ресурсов стратегического развития инновационных кластеров является человеческий потенциал в лице научно-исследовательских кадров, специалистов-практиков и стратегических лидеров инновационной промышленности. В силу чего стоит отметить значимость разработки эффективной системы стратегической мотивации персонала[46].

Особо важно отметить универсальный характер методологии стратегирования. Так, именно это свойство обеспечивает возможность её применения в различных сферах, в том числе в процессе развития инновационных промышленных кластеров. Перед тем как приступить к комплексной разработке стратегии кластера стратегу и его команде необходимо сформировать концепцию как смысловой фундамент стратегии. Далее представлена таблица[47],

Таблица. Ключевые этапы разработки концепции стратегии

Table. Key stages of developing a strategy concept

	Этап разработки конценции	Смысловая основа – составлящие этапа
1	Стратегический анализ трендов	Изучение стратегических тенденций, закономерностей и определение наиболее значимых стратегических возможностей
2	OTSW-анализ	Поиск путей укрепления "strengths" и минимизации "weaknesses" с целью реализации "opportunities" и нейтрализации "threats"
3	Выявление интересов	Выявление истинных интересов объекта стратегирования. Учет иерархии стратегий, видения всех заинтересованных сторон
4	Формулирование и обоснование приоритетов	Приоритеты – на пересечении интересов с возможностями с учетом обеспеченности ресурсами, конкурентными пренмуществами
5	Формулирование миссии и видения	Идентификация – краткое выражение цели, сущности деятельности. Декларация ориентиров – желаемого образа будущего

[44] Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 472–484. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484

[45] Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

[46] 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

[47] Составлена автором на основе: Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

в которой описаны универсальные этапы разработки концепции стратегии. Данную последовательность необходимо принять к сведению лицам, ответственным за разработку стратегий инновационных промышленных кластеров[48].

Организационное оформление инновационных кластеров в России произошло существенно позже по сравнению с экономически развитыми странами. Так, первые кластеры были созданы при поддержке Минэкономразвития в 2012 году. В 2018 году Россия занимала 101 место по показателю кластерной концентрации согласно глобальному инновационному индексу, в 2020 г. – уже 85 место, а в 2022 г. – 54 место, что подтверждает эффективность институциональной поддержки[49].

В РФ наблюдаются высокие темпы промышленной кластеризации. Однако существуют и стратегические угрозы. Так, в большинстве инновационных кластеров ещё не сформировались устойчивые связи между их структурными компонентами. Зачастую соответствующие связи носят непостоянный, непрочный характер в отличие от стран-лидеров развития инновационной экономики. А наибольшая концентрация инновационных кластеров в РФ характерна для Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и других регионов центральной России. Очевидно, существует неравномерность распределения кластеров по территории страны. Благодаря чему есть значительный потенциал их развития на территории всех федеральных округов, включая регионы Урала, Сибири, Дальнего Востока, и вовлечения в этот процесс всех ключевых игроков исследуемой сферы. При этом для повышения эффективности функционирования агентов экономики инноваций стратегические решения о создании новых кластеров в регионах должны приниматься в соответствии с наличием у выбранных территорий конкурентных преимуществ и их обеспеченностью необходимыми ресурсами[50].

Для преодоления обозначенных выше угроз, а также для реализации стратегических возможностей и содействия достижению национальных стратегических целей в развитии экономики инноваций необходимо применять инструменты стратегического анализа и придерживаться методологии академика В. Л. Квинта при разработке стратегий кластеров, компаний-участников кластеров и институциональных объединений. Также значимую роль в развитии экономики инноваций может сыграть применение обозначенной методологии при разработке региональных и отраслевых стратегий. Согласно научным идеям академика В. Л. Квинта для достижения наибольшего успеха необходимо придерживаться «стратегии новых горизонтов» и быть готовым к высоким уровням риска. Такой подход «требует проспектного долгосрочного мышления далеко за пределами существующей повестки.., а также способности распознавать и анализировать инновационные радикальные асимметричные и экспонентные пути к успеху»[51].

ВЫВОДЫ

В настоящей работе приведено обоснование необходимости соответствия разрабатываемых стратегий строгим методологическим стандартам и значимости применения научной методологии, разработанной академиком В. Л. Квинтом, в практическом стратегировании инновационных промышленных кластеров, также описан универсальный характер соответствующей методологии. Выше представлен обзор ключевых инструментов стратегирования в контексте их применения к объекту исследования для повышения конкурентоспособности и инновационной активности кластеров и приведены выводы, подтверждающие необходимость утверждения методологических стандартов для разработки стратегий субъектов инновационной экономики[52].

[48] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1…
[49] Носонов А. М. Формирование инновационных территориальных кластеров в регионах России // Регионология. 2023. Т. 31. № 3(124). С. 498–513. https://doi.org/10.15507/2413-1407.124.031.202303.498-513
[50] Там же.
[51] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1…
[52] Там же.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-259-276

Выводы описывают стратегические преимущества, связанные с интеграцией методологии в практику стратегирования кластеров как объединений ключевых акторов экономики инноваций. Грамотно разработанная на основе строгих методологических стандартов стратегия в процессе её реализации может позволить руководству кластера наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы, включая человеческий потенциал, знания, идеи, технологии, финансовый капитал и производственные мощности, для формирования на основе имеющейся инфраструктуры территории ускоренного инновационного роста.

В исследовании рассмотрены ключевые аспекты методологии стратегирования академика В. Л. Квинта в контексте их применения в развитии инновационных промышленных кластеров. Стратегические лидеры кластеров в лице ключевых руководителей стремятся к укреплению конкурентных позиций. В данном исследовании использование методологии стратегирования предложено рассматривать как потенциальное конкурентное преимущество. Именно такое восприятие методологии как инструмента достижения стратегического лидерства способно увеличить интерес к её изучению и имплементации в практику стратегирования в исследуемой сфере хозяйствования.

При этом за основу построения эффективной системы инновационного роста необходимо брать успешные, зарекомендовавшие себя практики, отражающие роль научного лидерства в интенсивном росте и устойчивом развитии кластеров в стратегической перспективе. Стоит отметить, что именно передовые научные исследования оказывают наиболее значимое влияние на инновационную активность кластеров, в силу чего поддержка научного сообщества в пределах кластеров должна стать одним из ключевых стратегических приоритетов.

Зачастую руководители кластеров опираются исключительно на лучшие практики стратегирования. Выбор такого пути не предполагает использование строгой методологии как систематизированной системы знаний, каркаса, фундамента стратегии, что обусловливает отсутствие научного подхода в основе практики стратегирования. Данный факт воспринимается автором исследования как слабая сторона соответствующего подхода. В качестве альтернативы предложено не просто использовать лучшие практики в качестве основы для разработки стратегий, а учитывать их в качестве одной из составляющих стратегии, в основе которой при этом должна лежать систематизированная методологическая система, что подробно описано в исследовании.

Особое внимание в процессе стратегирования инновационных промышленных кластеров и формирования эффективной системы стимулирования инноваций стоит уделять синергии взаимодействия институтов поддержки инновационного бизнеса, научных, образовательных учреждений, государственных ведомств, инновационных стартапов и корпораций. Это отражает принцип согласованности стратегий различных уровней, описываемый в трудах академика В. Л. Квинта[53].

Особо важно учитывать стратегические инициативы научного сообщества, участников и представителей всех структур кластера для достижения стратегического успеха. При этом решающее значение для роста экономической эффективности имеет создание инфраструктуры, способствующей аккумулированию человеческого потенциала, поддержке научных кадров, в особенности, талантливых учёных, обладающих необходимыми компетенциями и творческой, созидательной энергией, содействующей усилению инновационной активности кластера.

В ходе исследования были определены ключевые стратегические приоритеты инновационных промышленных кластеров в условиях трансформации национальной хозяйственной системы и инновационной модернизации в рамках объявленного президентом РФ «Десятилетия науки и технологий», в числе которых – аккумулирование человеческого потенциала, достижение научного лидерства, технологического и кадрового суверенитета. Для реализации упомянутых приоритетов при этом необходимо использовать методологию

[53] Там же.

стратегирования академика Владимира Львовича Квинта. Данная методология содействует грамотной разработке стратегий развития инновационных промышленных кластеров, что обеспечит им долгосрочный успех при последовательной и полной реализации соответствующих стратегий.

ЛИТЕРАТУРА

Банарцева Е. Д., Ермолина Л. В. Кластеризация экономики как фактор успешного развития регионов России // Основы экономики, управления и права. 2021. № 6(31). С. 46–49. https://doi.org/10.51608/23058641_2021_6_46

Белков А. В. Определение понятия инновационного кластера в свете анализа эффективности социально-экономической деятельности // Инновации и инвестиции. 2019. № 10. С. 3–7.

Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. 2-е изд. М.: Журнал Вопросы экономики, 2004. 415 с.

Гайша О. Д. Кластеры в национальных инновационных системах // Вестник университета. 2019. № 12. С. 49–55. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-49-55

Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 472–484. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484

Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 606 с.

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

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

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

Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. https://doi.org/10.34829/ KARO.978-5-6046414-0-8

Кластер как объект инновационной инфраструктуры / Р. А. Мусаев [и др.] // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 146–165. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165

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

Косякова И. В., Асташев Ю. В. Усиление инновационной инфраструктуры как важный вектор развития региона // Современные инновации. 2022. № 1(41). С. 58–60.

Лукашин Ю. П., Рахлина Л. И. Инновационные кластеры за рубежом и в России // Вестник МИРБИС. 2019. № 2(18). С. 142–153. https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2019.2.19

Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

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., 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

Носонов А. М. Формирование инновационных территориальных кластеров в регионах России // Регионология. 2023. Т. 31. № 3(124). С. 498–513. https://doi.org/10.15507/2413-1407.124.031.202303.498-513

Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

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

Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. Т. 171. № 3. С. 46–56. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56

Цивилев С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации. СПб.: ИПЦ СЗИУ; 2021. 52 с.

Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. https://doi.org/10.4324/9780203882917

Ohmae K. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, 1982. 283 p.

REFERENCES

Banartseva ED, Ermolina LV. Cluster economy as a factor of successful development of Russian regions. Economy, Governance and Law Basis. 2021;6(31):46–49. (In Russ.) https://doi.org/10.51608/23058641_2021_6_46

Belkov AV. Definition of the concept of an innovative cluster in the light of the analysis of the effectiveness of socio-economic activity. Innovation & Investment. 2019;10:3–7. (In Russ.)

Blaug M. Metodologiya ehkonomicheskoy nauki, ili Kak ehkonomisty ob″yasnyayut. 2-e izd [Methodology of economic science, or Economists explain]. Moscow: Zhurnal Voprosy ehkonomiki; 2004. 415 p. (In Russ.)

Gaisha OD. Clusters in national innovation systems. Vestnik universiteta. 2019;12:49–55. (In Russ.) https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-49-55

Kalinin VS. Prospects of youth communication communities in strategic student communication. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(4):472–484. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435- 2023-3-4-472-484

Kastel′s M. Informatsionnaya ehpokha. Ehkonomika, obshchestvo i kul′tura [The rise of the network society, the information age: Economy, society and culture]. Moscow: GU VSHEH; 2000. 606 p. (In Russ.)

Khvorostyanaya AS. Strategizing Singapore’s creative economy: experience in workforce development. Economics of Sustainable Development. 2023;54(2):136–140. (In Russ.)

Khvorostyanaya AS. Strategizing of the creative economy youth innovation ecosystem national brands (South Korean experience). Administrative Consulting. 2023;171(3):46–56. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56

Kosyakova IV, Astashev YuV. Usileniye innovatsionnoy infrastruktury kak vazhnyy vektor razvitiya regiona [Strengthening the innovation infrastructure as an important vector of regional development]. Sovremennyye Innovatsii [Modern innovations]. 2022;1(41):58–60. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2019. 132 p. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPA; 2020. 164 p. (In Russ.)

Kvint VL. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)

Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge; 2009. 488 p. https://doi.org/10.4324/9780203882917

Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3

Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9

Kvint VL, Trachuk AV, Dzgoev VD. Strategirovanie natsional′nykh i regional′nykh innovatsionnykh sistem: Daydzhest mirovykh praktik dlya gosudarstvennogo i munitsipal′nogo upravlencheskogo personala [Strategizing national and regional innovation systems: A digest of world practices for state and municipal management personnel]. Moscow: Byudzhet; 2021. 199 p. (In Russ.) https://doi.org/10.34829/ KARO.978-5-6046414-0-8

Lukashin YuP, Rakhlina LI. Innovative clusters in world and in Russia. Vestnik Mirbis. 2019;2(18):142–153. (In Russ.) https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2019.2.19

Musaev RA, Pankratov AA, Astapov KL, Yandiev MI. Cluster as an object of innovation infrastructure. Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2020;11:146–165. (In Russ.) https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-11-146-165

Musaev RA, Astapov KL, Pankratov AA The role of cluster policy in the Russian economy modernizing. Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2020;10:101–119. (In Russ.) https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119

Nosonov AM. Formation of Innovative Territorial Clusters in the Regions of Russia. Russian Journal of Regional Studies. 2023;31(3):498–513. https://doi.org/10.15507/2413- 1407.124.031.202303.498-513

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, 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

Ohmae K. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill; 1982. 283 p.

Tsivilev SE. Strategic priorities of Kuzbass region development & management of its implementation. St. Petersburg: IPTS SZIU; 2021. 52 p. (In Russ.)

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Калинин Владимир Сергеевич, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; vladimir.kalinin.msk@gmail.com; https://orcid. org/0009-0009-5606-8905

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

ABOUT AUTHOR: Vladimir S. Kalinin, Postgraduate Student, Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; vladimir.kalinin.msk@gmail.com; https://orcid.org/0009-0009-5606-8905

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

Рецензия на книгу Н. И. Сасаева «Strategizing the Russian Gas Industry: the Far Eastern Vector» (серия «Стратегия Дальнего Востока России»), изданную «Apple Academic Press» (США, Канада, Великобритания)

Р. А. Мусаев
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия;
rasmous@mail.ru

Динамичность, неоднозначность и сложность глобальных и региональных экономических и политических процессов в очередной раз указали на важность решения вопросов высокой дифференциации регионов России по социально-экономическому развитию. При этом в условиях внешних ограничений особое внимание уделяется внутренним факторам роста, прежде всего, человеческому и ресурсному потенциалам, инфраструктурным решениям и промышленно-производственным комплексам. И здесь важно отметить, что еще в своих научных трудах академики Леонид Иванович Абалкин, Александр Григорьевич Гранберг и Павел Александрович Минакир обосновывали, что отрасли и народнохозяйственные комплексы могут выступать той самой движущей силой не просто для сглаживания этого уровня дифференциации, но и для инновационного обновления экономики как важнейшего компонента развития региональной и национальной системы. В том числе и по этой причине стратегические документы России самого высокого уровня содержат в себе цели по обоснованию и формированию эффективных и устойчивых по отношению к вызовам драйверов регионального развития на долгую перспективу. В дополнение к этому, стратегическое значение придается формированию технологического суверенитета национальной экономики. Однако неоднородность и беспрецедентность современных условий требует переосмысления к подходам по решению этих вопросов. Все это предопределяет поиск всеобъемлющих и взаимосвязанных решений по выстраиванию драйверов на базе промышленности, которые, с одной стороны, придадут искомый импульс социально-экономическому развитию на региональном уровне, с другой – сформируют фундамент в контексте обеспечения технологического суверенитета национальной экономики.

В этой связи своевременной и актуальной стала монография «Strategizing the Russian Gas Industry: the Far Eastern Vector»[1], подготовленная кандидатом экономических наук, доцентом Никитой Игоревичем Сасаевым, доцентом кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики (МШЭ) МГУ имени М. В. Ломоносова под научной редакцией президента Тихоокеанской инвестиционной группы (ТИГР), кандидата экономических наук Сергея Михайловича Дарькина и заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ и директора Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ, лауреата высшей награды МГУ – премии имени М. В. Ломоносова первой степени за цикл исследований «Теория стратегии и методология стратегирования», академика, иностранного члена РАН, доктора экономических наук, профессора Владимира Львовича Квинта.

В предлагаемой монографии Н. И. Сасаев подходит к решению обозначенных вопросов с методологической и прикладной точек зрения, что придает изданию как научную ценность, так и практическую значимость. В начале автором подробным образом описываются теория и методологические аспекты избранного для исследования подхода – авторской методологии отраслевого стратегирования, базирующейся на идеях и положениях широко признанной российской научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта. Здесь упор автор делает

[1] Sasaev N. I. Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector. Editorial Research Supervisors: Sergey M. Darkin and Vladimir L. Kvint. New York, USA: Apple Academic Press; 2024. 138 p.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

на разработку концепции, считая ее центровой частью всей разрабатываемой отраслевой стратегии, объясняет важность и описывает основные этапы проведения стратегического диагностирования, стратегического анализа интересов, трендов, возможностей и угроз (OTSW-анализ).

В качестве объекта приложения сформированной методологии автор выбирает газовую отрасль всего Дальнего Востока как макрорегиона России. Свой выбор Н. И. Сасаев обосновывает наличием больших перспектив и ресурсных возможностей интегрирования этой отрасли в инновационное развитие субъектов и макрорегиона в целом. Это подтверждается автором при проведении всестороннего стратегического диагностирования газовой отрасли Дальнего Востока России, которому автор отводит вторую главу.

Далее в соответствии со своим тезисом о том, что стратегия газовой отрасли Дальнего Востока должна быть ориентирована на широкие группы заинтересованных агентов, и именно это даст мультипликативный эффект, Н. И. Сасаев проводит анализ интересов по основным группам и определяет место газовой отрасли в общей системе стратегий и макрорегиональной экономической системе. Дополнительно к этому автором подчеркивается важность выстраивания и упрочнения горизонтальных и вертикальных взаимосвязей в этой системе в контексте стратегирования дальневосточной газовой отрасли.

Основным аналитическим блоком, определившим результаты и выводы автора, видятся четвертая и пятая главы, ориентированные на комплексное изучение трендов (глобальных, национальных, региональных, отраслевых, корпоративных и др.), оценку и обоснование стратегических возможностей. Именно эти возможности, по мнению автора, через реализацию стратегических приоритетов позволят реализовать выявленные группы интересов.

В результирующей части монографии автор формирует миссию стратегии газовой отрасли Дальнего Востока России, которая заключается в обеспечении благоприятных экономических и правовых условий для реализации научного, технического, ресурсного и промышленного потенциала отрасли для мультипликативного стимулирования социального и экономического развития субъектов Дальневосточного федерального округа до 2035 года и более долгосрочную перспективу. И в этом контексте газовая отрасль определяется инновационным драйвером для обеспечения многократного улучшения качества и уровня жизни населения Дальнего Востока России. В свою очередь, выстраивание этого драйвера автором видится через реализацию шести стратегических приоритетов, связанных с обеспечением газификации регионов, развитием малотоннажного и крупнотоннажного производства сжиженного природного газа, расширением экспорта природного газа, развитием газопереработки и газохимического производства, а также формированием технологического и технического полигона нефтегазовой отрасли на Дальнем Востоке России. Обоснование каждого из стратегических приоритетов Н. И. Сасаев заканчивает определением общественных, государственных (бюджетных) и коммерческих эффектов, что позволяет охарактеризовать мультипликативность генерируемых импульсов на региональное развитие.

В заключение отметим, что представленная монография будет полезна для студентов, аспирантов, ученых, интересующихся вопросами стратегического развития, а также будет востребована в области стратегического управления на государственном и региональном уровнях.

Мусаев Расул Абдуллаевич – д-р экон. наук, профессор кафедры макроэкономической политики и стратегического управления, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; rasmous@mail.ru

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

НОВОСТИ

Состоялся IV Межрегиональный слет школ юных стратегов Владимира Квинта в Санкт-Петербурге

26–27 марта 2025 г. сотрудники кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова (далее – МШЭ МГУ) приняли активное лидерское участие в IV Межрегиональном слёте школ юных стратегов Владимира Квинта в Санкт-Петербурге (далее – ШЮС). Слёт проходил на базе Санкт-Петербургского колледжа метрополитена и железнодорожного транспорта. В предыдущие годы слёты принимали поочерёдно Москва, Санкт-Петербург и Кемерово.

В IV слёте ШЮС с огромным энтузиазмом приняли участие 87 юных стратегов и 41 их наставник из 28 школ, лицеев, гимназий, 2-х Президентских кадетских училищ и 4-х колледжей. На слёте свои доклады и результаты практических стратегий представили юные стратеги из 14 городов России, Армении и Узбекистана.

Слёт открыл заведующий кафедрой МШЭ МГУ, директор Центра стратегических исследований МГУ, иностранный член РАН Владимир Квинт. С приветствиями в адрес участников слёта выступили: первый заместитель председателя комитета по просвещению Государственной Думы России, кандидат политических наук Алёна Аршинова; начальник Санкт-Петербургского метрополитена, кандидат технических наук Евгений Козин, директор Колледжа метрополитена и железнодорожного транспорта, кандидат экономических наук Владислав Апаницин; профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований МГУ, доктор экономических наук, международный куратор движения ШЮС Ирина Новикова; директор гимназии № 622 Санкт-Петербурга Наталья Алексахина; руководитель Лиги юных стратегов Санкт-Петербурга Маргарита Зубкова.

Владимир Квинт для участников слёта представил доклад о применении методологии стратегирования, по итогам которого рассказал об истории

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

зарождения и развития движения ШЮС. В связи с масштабированием движения ШЮС профессор И. В. Новикова объявила, что следующий юбилейный 5-й слёт ШЮС будет объявлен съездом и пройдёт в Узбекистане.

Представители Узбекской делегации сообщили о готовности любезно принять каждого гостя из движения ШЮС в городе Навои в следующем 2026 году. Участники IV слёта обсудили актуальные вопросы роста масштабов движения ШЮС, включая привлечение новых образовательных учреждений к его развитию, внедрение единых стандартов преподавания стратегии для школ и колледжей, входящих в движение ШЮС и завершение работы над единым учебником по теории стратегии и методологии стратегирования для учащихся школ, который уже находится в издательстве. IV слёт позволил юным стратегам ощутить свою причастность к сообществу профессиональных стратегов-практиков, ядром которого является коллектив кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, а также представители Северо-Западного института управления Президентской академии, Кемеровского государственного университета и Колледжа метрополитена и железнодорожного транспорта Санкт-Петербурга.

Юные стратеги приняли творческое участие в мастер-классах на темы стратегирования и прослушали лекции академика В. Л. Квинта и профессора И. В. Новиковой об основах стратегирования и перспективах развития движения. Все участники проявили яркую мотивацию и интерес к изучению стратегии для разработки стратегических проектов и реализации стратегических идей на благо родного города, региона, предприятия и всей России.

Профессор Ирина Новикова подчеркнула, что для успешного развития движения особо важна поддержка практической реализации проектов юных стратегов. На слете выступил научный руководитель Северо-Западного института управления (СЗИУ) РАНХИГС доктор экономических наук, профессор, генерал-полковник Владимир Шамахов и пригласил участников ШЮС к более широкому участию в международном конкурсе молодых ученых «Инновационные стратегии развития», который проводится совместно МГУ, СЗИУ и Школой экономики Шанхайского университета.

Благодарим организаторов IV Межрегионального слёта юных стратегов Владимира Квинта за проведение на высочайшем уровне мероприятия. Признательны каждому, кто вложил усилия в создание незабываемого события, предоставившего уникальную возможность юным талантам встретиться, кто дал возможность детям и их наставникам приехать в Санкт-Петербург.

Состоялась встреча с участниками «Школы юных стратегов Владимира Квинта» в Кемеровской области

Заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, д. э. н., профессор, иностранный член РАН Владимир Львович Квинт и ведущий куратор международного движения «Школы юных стратегов Владимира Квинта», д. э. н., доцент, профессор кафедры Ирина Викторовна Новикова посетили школу № 32 в г. Прокопьевске и встретились с участниками международного движения «Школы юных стратегов Владимира Квинта». Среди участников встречи были и специалисты из Института экономики и управления, кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета, а также представители руководства г. Прокопьевска:

Мария Геннадьевна Леухова – к. и. н., доцент, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям КемГУ, депутат Парламента Кузбасса;

Татьяна Александровна Алабина – к. э. н., доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления КемГУ;

Максим Александрович Шкарабейников – глава г. Прокопьевска;

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

Администрация города Прокопьевска

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Новиковой
Ирине Викторовне,

профессору кафедры экономической и финансовой стратегии
Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова,
ведущему научному сотруднику Центра стратегических исследований
Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова,

за активное участие в организации деятельности Школы юных стратегов города Прокопьевска,
личный вклад в подготовку учащихся МБОУ «Средняя общеобразовательная школа
с углубленным изучением отдельных предметов № 32» по основам стратегирования,
большую методическую помощь в разработке стратегий для участия в конкурсах различного уровня.

С уважением,
глава города Прокопьевска М. А. Шкарабейников

Март, 2025 г.

Константин Сергеевич Коробкин – первый заместитель главы г. Прокопьевска;

Любовь Владимировна Ермилова – заместитель главы г. Прокопьевска по экономическим вопросам;

Райся Нурулловна Колодчикова – директор муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов № 32» и др.

Ученики презентовали уникальные проекты, среди которых – химическая лаборатория прямо в школе, на построение которой ребята получили финансирование. Также были представлены идеи по развитию города, такие как создание нового развлекательного пространства в Тырганском парке и восстановление школьных объектов с помощью 3D-технологий. В. Л. Квинт был впечатлен достойным уровнем подготовки ребят и их глубоким пониманием основ стратегирования и пригласил их на слёт юных стратегов, который состоялся в г. Санкт-Петербурге 26–27 марта.

За огромный вклад в развитие интеллектуального потенциала страны, стратегическое мышление молодого поколения и разработку научных проектов Владимиру Львовичу была вручена высокая городская награда – медаль Бориса Волынова. За активное участие в организации деятельности Школы юных стратегов г. Прокопьевска, личный вклад в подготовку учащихся МБОУ «Средняя образовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов № 32» по основам стратегирования, большую методическую помощь в разработке стратегий для участия в конкурсах различного уровня Ирине Викторовне было вручено Благодарственное письмо от главы г. Прокопьевска М. А. Шкарабейникова.

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

Сотрудники кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова приняли участие в заседании экономического совета при губернаторе Кемеровской области – Кузбасса

13 марта 2025 г. состоялось заседание экономического совета при губернаторе Кузбасса под председательством Ильи Владимировича Середюка. На заседании обсудили реализацию Стратегии социально-экономического развития региона до 2035 года, которая была разработана под руководством академика В. Л. Квинта.

«Сегодня перед нами стоят новые вызовы, основной из них связан с кризисом в угольной промышленности, из-за которого бюджет области недополучил 56 млрд рублей по налогу на прибыль. В сложившейся ситуации для нас особенно важна диверсификация экономики, развитие неугольных отраслей. В прошлом году мы провели большую работу по корректировке Стратегии-2035, в этом году продолжаем вносить актуальные изменения», – сказал губернатор Кузбасса И. В. Середюк.

В своем выступлении академик В. Л. Квинт обозначил ключевые результаты, которые были достигнуты по реализации контуров стратегических приоритетов в 2024 г. Активное участие в презентации результатов приняли и сотрудники кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова д. э. н., профессор Ирина Викторовна Новикова и к. э. н., доцент кафедры Никита Игоревич Сасаев. С докладами также выступили руководители профильных министерств с отчётами о проделанной работе по реализации Стратегии и с предложениями по внесению в нее дополнений.

Торжественная церемония вручения дипломов состоялась в праздничной обстановке, собрав выпускников магистерской программы программы «Экономическая и финансовая стратегия», реализуемой Институтом экономики и управления КемГУ. Дипломированные стратеги пополнили ряды профессионалов, достигнув высокого уровня компетенций и мастерства. Окончили магистратуру 32 специалиста, среди которых особенно выделяются 18 человек, окончивших с отличием.

В Национальном университете Узбекистана состоялась лекция академика В. Л. Квинта

6 марта 2025 г. заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, д. э. н., академик Владимир Львович Квинт выступил в Национальном университете Узбекистана имени Мирзо Улугбека перед профессорско-преподавательским составом, докторантами и магистрантами с лекцией на тему: «Роль стратегии и процессов стратегирования в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды».

Национальный университет Узбекистана имеет давние связи с МГУ имени М. В. Ломоносова. Старейший российский университет внес большой вклад в подготовку научно-педагогических кадров для Узбекистана. Ярким примером служит открытие новой кафедры «Государственные и корпоративные стратегии» на экономическом факультете Национального университета Узбекистана в 2024 году, научным руководителем кафедры является Владимир Львович Квинт.

Совместно с кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова с 29 по 31 октября 2025 года будет проведен Центрально-Азиатский Университариум, который будет проходить в Ташкенте и Навои.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

Представители Московской школы экономики и Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова посетили АО «Навоийский горно-металлургический комбинат»

Делегация, состоящая из представителей кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики и Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, посетила АО «Навоийский горно-металлургический комбинат».

В Управлении комбината состоялась встреча председателя правления – генерального директора АО «НГМК» Кувандика Санакулова с профессором Московского государственного университета, доктором экономических наук, академиком Владимиром Квинтом.

На встрече представители делегации провели презентацию работ, выполненных на первом этапе в контексте разработки долгосрочной стратегии эффективного водопользования Навоийским горно-металлургическим комбинатом.

Визит представителей делегации также проходил в Навоийском государственном горно-технологическом университете.

Книги кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ переданы в библиотеки г. Санкт-Петербурга

Фонды комплектования библиотек г. Санкт-Петербурга пополнились книгами серий «Библиотека стратега», «Библиотека Стратегии Дальнего Востока», «Классический университетский учебник». Среди переданных изданий – работы ведущих российских специалистов – представителей отечественной школы стратегирования академика В. Л. Квинта, посвященные современным подходам к стратегическому управлению и стратегическому планированию регионов, отраслей, предприятий.

9 апреля состоялась встреча доцентов кафедры А. С. Хворостяной, к. э. н. и В. П. Тышкевич, к. э. н. с заместителем директора Библиотеки им. В. В. Маяковского Ларисой Николаевной Викентьевой. На встрече обсуждался вопрос организации цикла

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

презентаций новых поступлений с участием авторов и экспертов по теории стратегии и методологии стратегирования. «Передача книг в библиотеки – это важный шаг в популяризации стратегического мышления. Мы надеемся, что эти издания помогут новому поколению исследователей и практиков-стратегов», – отметила А. С. Хворостяная.

Аспирант кафедры Владимир Калинин передал более 10 книг по стратегированию в Научную библиотеку им. М. Горького.

Библиотеки с благодарностью приняли новые издания, отметив, что такие фундаментальные работы особенно востребованы среди студентов и аспирантов.

Результаты отечественной школы стратегирования академика В. Л. Квинта успешно презентованы на Юбилейном X Санкт-Петербургском международном экономическом конгрессе

Интегральной темой конгресса стала «Труд и трансформация общества: знание, творчество, ноономика». Конгресс – одна из наиболее авторитетных площадок для обсуждения фундаментальных проблем экономической теории и выработки стратегических решений в области технологического и социально-экономического развития России.

В работе форума приняли участие ведущие отечественные и зарубежные учёные из крупнейших

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

университетов и научно-исследовательских институтов РАН, представители государственных структур, деловых кругов и лидеры гражданского общества, а также зарубежные ученые и эксперты.

В центре внимания участников были актуальные вопросы социальной трансформации, содержание и роль труда в новых экономических условиях, развитие креативных индустрий в эпоху новых глобальных и национальных вызовов и изменений, проблемы научного лидерства и кадрового суверенитета.

Программа конгресса включила 17 тематических пленарных семинаров (в том числе международных), секционные заседания, круглые столы и выставки экономических изданий.

В рамках Международного конгресса Кафедра экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета стала соорганизатором, совместно с Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, семинара «Стратегирование трансформации социально-экономических отношений», включающего три сессии. Многие сотрудники кафедры экономической и финансовой стратегии приняли участие в данном семинаре, модераторами которого выступили академик В. Л. Квинт и профессор И. В. Новикова.

На семинаре было представлено более 25 докладов по разным направлениям стратегирования.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России
И. В. Манаева, В. В. Мельников 131

Стратегические факторы экономических кризисов и их особенности в чрезвычайные периоды на уровне стран и регионов
И. Н. Албин 144

Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России
И. З. Чхотуа 166

Обоснование выбора источников финансирования реализации региональных стратегических приоритетов отраслевой специализации
П. А. Кайсина, М. К. Алимурадов 176

Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая
Ван Гуаньюй 194

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ
Е. Б. Тищенко, В. Д. Голицын 205

Особенности стратегирования высокотехнологичной углехимической индустрии в Кемеровской области – Кузбассе как регионе ресурсного типа
Д. Л. Логинов 223

Фундаментальные национальные стратегические тренды формирования конкурентоспособности в сфере строительства промышленных объектов
А. В. Дубоделов 240

Роль методологии стратегирования в развитии инновационных промышленных кластеров
В. С. Калинин 259

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2025. Vol 5. No 2

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)
https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2

CONTENT

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

Strategic Agglomeration Management in Russia's Regions
Inna V. Manaeva, Vadim V. Melnikov 132

National and Urban Economic Crises: Strategic Factors and Features in Emergency Periods
Igor N. Albin 145

Strategic Priorities for Tourism Development in the Russian Far East
Ilona Z. Chkhotua 166

Choosing Fund Providers for Regional Strategic Priorities in Major Industries
Polina A. Kaisina, Murad K. Alimuradov 177

OTSW Analysis of Rural Development in China
Wang Guanyu 195

SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE STRATEGIZING

Strategies of Technological Leadership in Premium Coffee Segment in the Russian Federation
Elena B. Tishchenko, Vasily D. Golitsyn 206

Peculiarities of strategizing the high-tech coal chemical industry in the Kemerovo region – Kuzbass as a resource-type region
Dmitry L. Loginov 224

Fundamental National Strategic Trends in Developing Competitive Industrial Construction
Artem V. Dubodelov 241

Strategizing Methodology in Innovation Clusters
Vladimir S. Kalinin 259

国家和地区战略

俄罗斯区域集聚过程的战略管理
马纳耶娃·因娜·弗拉基米罗夫娜、梅尔尼科夫·瓦季姆·维亚切斯拉沃维奇 132

国家与区域层面紧急时期经济危机的战略因素及特征
阿尔宾·伊戈尔·尼古拉耶维奇 145

确定俄罗斯远东地区旅游业发展战略优先事项的轮廓
奇霍图阿·伊罗娜·祖拉博夫娜 167

为区域战略优先事项选择资金来源的依据
凯西娜·波琳娜·亚历山德罗芙娜，阿里穆拉多夫·穆拉德·卡米洛维奇 178

OTSW分析在中国农村发展评估中的应用
王冠宇 195

工业、工业及企业策略

确保俄罗斯联邦优质咖啡领域技术领先地位的战略化
季琴科·埃琳娜·鲍里索夫娜、戈利岑·瓦西里·德米特里耶维奇 206

作为资源型地区，克麦罗沃州--库兹巴斯高科技煤化工产业战略化的特点
洛吉诺夫·德米特里·利沃维奇 224

形成工业设施建设领域竞争力的国家基本战略趋势
阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫 241

战略化方法论在创新型产业集群发展中的作用
加里宁·弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇 260

https://jstrategizing.ru