

СЕРИЯ «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

VIII Международная научно-практическая конференция  
16–17 октября 2025 г.

Том XIX

## УРАЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА

Сборник избранных научных статей и материалов конференции  
Под научной редакцией академика, иностранного члена РАН В. Л. Квинта



# STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

The Eighth international research-to-practice conference  
October 16–17, 2025

Volume XIX  
URAL STRATEGIC UNIVERSITARIUM

Collection of selected research articles and proceedings of the conference

*Editorial research supervisor Dr. Vladimir L. Kvint*



LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY

MOSCOW SCHOOL OF ECONOMICS  
Economic and Financial Strategy Department

INTERDISCIPLINARY SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SCHOOL OF MOSCOW UNIVERSITY  
“Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems”

INSTITUTE OF MATHEMATICAL RESEARCH OF COMPLEX SYSTEMS  
Center for Strategic Studies

SHANGHAI UNIVERSITY  
SCHOOL OF ECONOMICS

URAL STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

---

Series  
“ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY”

## **STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE**

THE EIGHTH INTERNATIONAL RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE  
OCTOBER 16–17, 2025

Volume XIX

URAL STRATEGIC UNIVERSITARIUM

*Collection of selected research articles  
and proceedings of the conference*

Editorial research supervisor  
Dr. Vladimir L. Kvint

Ekaterinburg  
2026

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА

МОСКОВСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
Кафедра экономической и финансовой стратегии

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНАЯ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
«Математические методы анализа сложных систем»

ИНСТИТУТ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ СЛОЖНЫХ СИСТЕМ  
Центр стратегических исследований

ШАНХАЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

**Серия**  
«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

VIII МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
16–17 ОКТЯБРЯ 2025 Г.

Том XIX

УРАЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА

*Сборник избранных научных статей  
и материалов конференции*

Под научной редакцией  
В. Л. Квinta

Екатеринбург  
2026

УДК 338  
ББК 65  
T33

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, проф. *В. Л. Квант* (председатель);  
д-р экон. наук, проф. *Я. П. Силин*; д-р экон. наук, проф. *И. В. Новикова*;  
д-р экон. наук, доц. *В. Е. Ковалев*; д-р экон. наук, доц. *Н. И. Сасаев*;  
канд. экон. наук, доц. *В. А. Благинин*

Т33      **Теория и практика стратегирования:** VIII Международная научно-практическая конференция (16–17 октября 2025 г.). Том XIX. Уральский Университариум стратега : сборник избранных научных статей и материалов / под научной редакцией В. Л. Квinta. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2026. — 223 с. — (Серия «Экономическая и финансовая стратегия».)

**ISBN 978-5-9656-0360-2**

В сборнике представлены научные статьи и материалы сессии «Уральский Университариум стратега» VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». В сессии приняли участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, аспиранты и магистранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей. Исследования посвящены теоретическим, методологическим и практическим вопросам стратегирования.

Для научных работников, специалистов-практиков в области стратегирования, а также аспирантов и студентов высших учебных заведений.

УДК 338  
ББК 65

**Strategizing: Theory and Practice** : Collection of Selected Research Articles and Proceedings of the Eighth International Research-to-practice Conference (October 16–17, 2025). Volume XIX. Ural Strategic Universitarium / under the editorial research supervision of Dr. Vladimir L. Kvint. — Ekaterinburg : USUE, 2026. — 224 p. (Book series “Economic and financial strategy”.)

The Collection contains selected research articles and proceedings of the session «Ural Strategic Universitarium» of the Eighth International Research-to-Practice Conference «Strategizing: Theory and Practice». The session of the conference is attended by members of the Russian Academy of Sciences, professors, doctors of sciences, PhD candidates, post-graduate and graduate students, researchers and professionals in the field of strategizing, heads of industrial enterprises of various levels and industries. Research studies describe the theoretical, methodological and practical issues of strategizing.

Research articles and proceedings of the conference published in this collection are useful for researchers and scientists, practitioners in the field of strategizing, as well as post-graduate, graduate students and students of higher educational institutions.

本文集收录了第八届国际研究实践大会“战略制定：理论与实践”中“乌拉尔战略大学”分会场与会者的精选研究论文和会议纪要。参会人员包括俄罗斯科学院院士、教授、理学博士、博士研究生、研究生、战略制定领域的研究人员和专业人士、来自俄罗斯叶卡捷琳堡、阿帕季特、摩尔曼斯克、莫斯科、库兹巴斯地区、圣彼得堡等地各级各类工业企业负责人，以及来自亚美尼亚、中国、法国、德国、以色列、吉尔吉斯共和国、蒙古、斯洛文尼亚、美国和乌兹别克斯坦共和国的外国研究人员。研究成果阐述了战略制定的理论、方法和实践问题。

本文集中发表的研究论文和会议纪要对战略制定领域的研究人员、科学家、从业人员以及研究生、研究生和高校学生均有参考价值。

**ISBN 978-5-9656-0360-2**

© Авторы, указанные в содержании, 2026  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2026

## ПРОГРАММНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

**Силин Яков Петрович** — доктор экономических наук, профессор; действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса; ректор Уральского государственного экономического университета; вице-президент Вольного экономического общества России.

**Квент Владимир Львович** — академик, иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат высшей научной награды Московского университета — премии имени М. В. Ломоносова I степени за цикл исследований «Теория стратегии и методологии стратегирования»; директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, главный научный сотрудник Центрального экономико-математического института Российской академии наук.

**Ковалев Виктор Евгеньевич** — доктор экономических наук, доцент; проректор по научной работе Уральского государственного экономического университета.

**Новикова Ирина Викторовна** — доктор экономических наук, доцент; лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике»; заместитель заведующего, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; ведущий научный сотрудник Центрального экономико-математического института Российской академии наук.

**Сасаев Никита Игоревич** — доктор экономических наук, доцент; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; ответственный секретарь конференции.

**Благинин Виктор Андреевич** — кандидат экономических наук, доцент; начальник управления научометрии, научно-исследовательской работы и рейтингов Уральского государственного экономического университета.

**Фесянова Оксана Алексеевна** — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Высшей школы права Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова; преподаватель кафедры государственного администрирования Высшей школы государственного аудита Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

## Уважаемые коллеги!

Вы держите в руках сборник избранных научных статей и материалов сессии «Уральский Университариум стратега» VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». Уральская сессия конференции была организована Уральским государственным экономическим университетом, Свердловской региональной общественной организацией Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России», кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Междисциплинарной научно-образовательной школой Московского университета «Математические методы анализа сложных систем», Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова и Школой экономики Шанхайского университета.

В работе сессии конференции приняли участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, аспиранты и магистранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей.

Работу сессии «Уральский Университариум стратега» с приветственными словами открыли *Яков Петрович Силин*, доктор экономических наук, профессор, ректор Уральского государственного экономического университета, вице-президент Вольного экономического общества России, и *Владимир Львович Квинт*, академик, иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Ключевым событием первого дня Университариума стала установочная лекция Владимира Квinta на тему «Теория, методология и практика индустриального стратегирования». В контексте мероприятия прошла презентация книг серий «Библиотека стратега», «Библиотека „Стратегия Кузбасса“», «Библиотека

„Стратегия Дальнего Востока России“», «Экономическая и финансовая стратегия», а также учебника «Экономическая и финансовая стратегия», изданного в серии «Классический университетский учебник» Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова.

Работа Университариума продолжилась на экспертной сессии «Роль стратегирования в эффективном развитии промышленных систем Урала в условиях новых вызовов», в которой приняли участие руководители промышленных предприятий Екатеринбурга и области, представители органов власти и муниципалитетов.

Во второй день были сделаны научные доклады на секциях: «Стратегирование регионального и муниципального экономического развития: трансформационные изменения и современный инструментарий», «Стратегическое развитие цифровых инструментов, правовых механизмов и управлеченческих технологий инновационного экономического роста», «Стратегическое развитие основных сфер жизнеобеспечения человека в социально-экономических реалиях XXI века», «Первые шаги в стратегировании» (для учащихся школ юных стратегов (ШЮС), бакалавров, магистрантов и аспирантов, исследующих теорию и практику стратегирования). Докладчики рассмотрели вопросы теории и методологии стратегии, а также практику стратегирования на Урале.

Благодарим всех участников за плодотворную и креативную работу на пленарном и секционных заседаниях.

***Редакционная коллегия***

## Dear Colleagues!

You are holding in your hands the Collection of selected scientific articles and proceedings of the session “Ural Strategic Universitarium” of the Eighth International Research-to-Practice Conference “Strategizing: Theory and Practice”. The conference was organized by the Ural State University of Economics, the Sverdlovsk regional public organization of the Free Economic Society of Russia, the Economic and Financial Strategy Department of the Moscow School of Economics Lomonosov Moscow State University, Interdisciplinary Scientific and Educational School of Lomonosov Moscow State University “Mathematical methods for the analysis of complex systems”, the Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University’ Institute of Mathematical Research of Complex Systems and School of Economics at the Shanghai University.

The session of the conference was attended by members of the Russian Academy of Sciences, professors, doctors of sciences, PhD candidates, postgraduate and graduate students, researchers and professionals in the field of strategizing, heads of industrial enterprises of various levels and industries.

The work of the session “Ural Strategic Universitarium” was opened by the Rector of Ural State University of Economics, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice President of the Free Economic Society of Russia *Yakov P. Silin* and Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr. Sc. (Econ.), Prof., Head of Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics *Vladimir L. Kvint*.

The key event of the first day of the Universitarium was an introductory lecture by Vladimir Kvint on the topic: “Theory, methodology and practice of industrial strategizing”. In the context of the event, there was a presentation of the books in the series “The Strategist’s Library”, “The Kuzbass Strategy Library”, “Strategy of the Russian Far East Library”, “Economic and Financial Strategy”, and the textbook “Economic and Financial Strategy”.

The session continued at the expert session “The role of strategizing in the effective development of industrial systems in the Urals in the face of new challenges”, attended by heads of industrial enterprises

in Ekaterinburg and the region, representatives of government authorities and municipalities.

On the second day of the session, presentations were made in the following sections: “Strategizing regional and municipal economic development: transformational changes and modern tools”, “Strategic development of digital tools, legal mechanisms and management technologies for innovative economic growth”, “Strategic development of the main spheres of human livelihood in the socio-economic realities of the 21<sup>st</sup> century”, “First steps in strategizing”. Reports dealt with a number of topics devoted to the theory of strategy, methodology and practice of strategizing the Ural region.

Editorial Board is very grateful to all conference participants for productive and creative work on the plenary meeting and on the sections.

*Editorial board*

## 亲爱的同事们！

您正在阅读的是第八届国际研究实践大会“战略制定：理论与实践”“乌拉尔战略大学”分会场的精选科研论文和论文集。本次会议由乌拉尔国立经济大学、俄罗斯自由经济协会斯维尔德洛夫斯克地区社会组织、莫斯科国立罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济与金融战略系、莫斯科国立罗蒙诺索夫大学跨学科科学与教育学院“复杂系统分析的数学方法”、莫斯科国立罗蒙诺索夫大学战略研究中心复杂系统数学研究以及上海大学经济学院联合主办。

出席会议的有俄罗斯科学院院士、教授、理学博士、博士生、研究生和博士生、战略领域的研究人员和专业人员、来自阿帕季特、摩尔曼斯克、莫斯科、库兹巴斯地区、圣彼得堡、叶卡捷琳堡等俄罗斯多个地区的各级和各行业的工业企业负责人，以及来自亚美尼亚、中国、法国、德国、以色列、吉尔吉斯共和国、蒙古、斯洛文尼亚、美国和乌兹别克斯坦共和国的外国研究人员。

“乌拉尔战略大学”会议由乌拉尔国立大学校长、经济学博士、教授、俄罗斯自由经济学会副主席、俄罗斯科学院外籍院士（终身）、经济学博士、教授、莫斯科国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系主任弗拉基米尔·克温特主持。

大学中心第一天的重点活动是弗拉基米尔·克温特的介绍性讲座，主题是“工业战略的理论、方法和实践”。讲座期间，还展示了《战略家图书馆》、《库兹巴斯战略图书馆》、《俄罗斯远东战略图书馆》、《经济与金融战略》以及教科书《经济与金融战略》。

会议继续进行专家会议“面对新挑战，战略在乌拉尔地区工业体系有效发展中的作用”，叶卡捷琳堡和该地区的工业企业负责人、政府当局和市政当局的代表出席了会议。

会议第二天，会议围绕以下专题进行了发言：“区域和市政经济发展战略：转型变革与现代化工具”、“创新型经济增长的数字工具、法律机制和管理技术的战略发展”、“21世纪社会经济现实中主要民生领域的战略发展”、“战略制定的第一步”。报告涵盖了乌拉尔地区战略理论、方法论和实践等多个主题。

编辑委员会非常感谢所有会议参与者在全体会议和各部分所做的富有成效和创造性的工作。

**编辑委员会**

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### ЭКСПЕРТНАЯ СЕССИЯ РОЛЬ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В ЭФФЕКТИВНОМ РАЗВИТИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ СИСТЕМ УРАЛА В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

Формы и методы реализации стратегий: разработка долгосрочных программ, проектов и дорожных карт (В. Л. Квинт) .....	17
Роль функций системы стратегического управления в стратегировании (И. В. Новикова) .....	21
Стратегическая трансформация управления предприятием в условиях перехода к Индустрии 4.0 (Е. Н. Стариков, Н. В. Клейн, В. И. Воробьев) .....	25
Новые подходы к стратегированию устойчивого развития производственных систем Урала (Т. И. Малек) .....	30
Стратегирование подготовки инновационных кадров как неотъемлемая составляющая управления инновационным развитием (региональный аспект) (А. И. Аришнова) .....	36

### СЕКЦИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Стратегирование инновационного развития крупнейших городов Урала (Н. Ю. Власова) .....	42
Стратегические направления развития инфраструктуры внутрирегиональных агломераций: теоретические аспекты и практические решения (Д. Ю. Ноженко, Е. А. Шишкина) .....	47
К вопросу о цифровом стратегическом планировании в контексте стратегирования (Н. И. Сасаев) .....	53
Стратегические направления развития промышленности приграничных регионов России (В. С. Кривошлыков, Н. В. Новикова) .....	58
Методические основы разработки стратегических приоритетов развития туризма на территории (И. З. Чхотуа, Л. И. Власюк) .....	64
Качество жизни как основа формирования стратегических приоритетов регионов России (А. З. Мидов) .....	70
Индустриальные регионы в общей теории стратегирования и системе обеспечения технологического суверенитета страны (А. С. Сергеева) .....	77

**СЕКЦИЯ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**  
**ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ**  
**И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**  
**ИННОВАЦИОННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

Стратегические векторы развития технологий искусственного интеллекта для экономического лидерства ( <i>И. И. Рахмееva</i> ) .....	84
Эволюция теоретических взглядов на стратегическое управление в контексте дифференциации целеполагания предпринимательской деятельности организаций ( <i>Е. Г. Шеина</i> ) .....	90
Стратегические предпосылки развития инновационных цифровых инструментов управления финансовыми ресурсами в государственной системе здравоохранения ( <i>Ю. А. Морозова</i> ) .....	96
Стратегический анализ факторов инновационного развития России ( <i>Д. Н. Гаврилина</i> ) .....	101

**СЕКЦИЯ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**  
**ОСНОВНЫХ СФЕР ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА**  
**В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ XXI ВЕКА**

Основные приоритеты стратегического развития высшего образования в XXI веке ( <i>Н. С. Громова</i> ) .....	107
Оценка экономической эффективности внедрения цифровых технологий в систему здравоохранения российских регионов: стратегический аспект ( <i>А. В. Мухачева</i> ) .....	114

**СЕКЦИЯ**  
**ПЕРВЫЕ ШАГИ В ИНДУСТРИАЛЬНОМ СТРАТЕГИРОВАНИИ**  
**(ДЛЯ УЧАЩИХСЯ ШКОЛ ЮНЫХ СТРАТЕГОВ (ШЮС),**  
**БАКАЛАВРОВ, МАГИСТРАНТОВ И АСПИРАНТОВ,**  
**ИССЛЕДУЮЩИХ ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ СТРАТЕГИРОВАНИЯ)**

Северный морской путь как асимметричное конкурентное преимущество стратегического развития Российской Арктики ( <i>И. А. Аросланкина, О. Д. Фальченко</i> ) .....	121
Особенности социально-экономического развития Свердловской области: через призму теории стратегирования ( <i>К. Е. Зайцева, О. М. Плюснина</i> ) .....	126

Математическое и эконометрическое обеспечение отдельных этапов процесса индустриального и регионального стратегирования ( <i>Р. И. Герелишин</i> )	131
Стратегирование экономической региональной политики как инструмент повышения эффективности государственного управления ( <i>Ю. В. Кузьмина</i> )	140
Увеличение доли оборотного водоснабжения как инновационная стратегическая возможность золотодобывающих предприятий ( <i>А. К. Солнцев</i> )	146
Обоснование стратегической необходимости создания сухих портов в Российской Федерации ( <i>М. С. Хикоян, О. Д. Фальченко</i> )	151
Стратегирование городской трансформации: Екатеринбург как Евроазиатский транспортно-логистический узел в контексте концепции В. Л. Квinta ( <i>А. Я. Шатрова</i> )	157
Интеграция социально-экономического генотипа в региональные стратегии развития ( <i>П. А. Кайсина</i> )	166
Стратегические возможности для регионов России в условиях цифровой трансформации национальной экономики ( <i>А. П. Новиков</i> )	171
Совершенствование стратегических инструментов цифрового государственного управления отраслями ( <i>Т. С. Назаренко</i> )	177
Время как ценностный фактор научно-обоснованного стратегирования по методологии В. Л. Квinta ( <i>Е. Г. Стремоусова, А. А. Коротынская</i> )	186
Теоретико-методологические основы стратегирования: интеграция подходов отечественной школы ( <i>В. К. Кунаева, В. В. Вязовская</i> )	192
Антикризисное управление финансами компаний: стратегии и инструменты для адаптации к макроэкономическим вызовам ( <i>И. В. Захаров, Р. Х. Янгирова, Д. А. Бондаренко</i> )	197
Особенности креативного стратегирования кластеров и территорий Урала ( <i>В. С. Калинин</i> )	205
<b>ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ</b>	215

---

## TABLE OF CONTENTS

---

### EXPERT SESSION

#### THE ROLE OF STRATEGY IN THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL SYSTEMS OF THE URALS IN THE CONTEXT OF NEW CHALLENGES

Economic forms and methods of implementing strategies in practice: development of long-term programs, projects and roadmaps ( <i>Vladimir L. Kvint</i> )....	17
The role of the functions of strategic management system in strategizing ( <i>Irina V. Novikova</i> ).....	21
Strategic transformation of enterprise management in the context of transition to Industry 4.0 ( <i>Evgenny N. Starikov, Nikolay V. Klein, Valery I. Vorob'yov</i> ) .....	25
New approaches to strategizing sustainable development of production systems in the Urals ( <i>Tatyana I. Malek</i> ).....	30
Strategizing the training of innovative staff as an integral component of innovative development management (regional aspect) ( <i>Alyona I. Arshinova</i> ).....	36

### SECTION

#### STRATEGIZING REGIONAL AND MUNICIPAL ECONOMIC DEVELOPMENT: TRANSFORMATIONAL CHANGES AND MODERN TOOLS

Strategizing the innovative development of the largest cities in the Urals ( <i>Natalia Yu. Vlasova</i> ) .....	42
Strategic directions of infrastructure development in intraregional agglomerations: theoretical aspects and practical solutions ( <i>Dmitry Yu. Nozhenko, Elena A. Shishkina</i> ) .....	47
On the issue of digital strategic planning in the context of strategizing ( <i>Nikita I. Sasaev</i> ) .....	53
Strategic directions of industrial development in Russia's border regions ( <i>Vladimir S. Krivoshlykov, Natalia V. Novikova</i> ).....	58
Methodological basis for developing strategic priorities for tourism development in the territory ( <i>Ilona Z. Chkhotua, Lyudmila I. Vlasyuk</i> ).....	64
Quality of life as a foundation for defining regional strategic priorities in Russia ( <i>Aslan Z. Midov</i> ).....	70
Industrial regions in the general theory of strategy and the system of ensuring the country's technological sovereignty ( <i>Alyona S. Sergeeva</i> ) .....	77

**SECTION**  
**STRATEGIC DEVELOPMENT OF DIGITAL INSTRUMENTS,  
LEGAL MECHANISMS AND MANAGEMENT TECHNOLOGIES  
FOR INNOVATIVE ECONOMIC GROWTH**

Strategic vectors of development of artificial intelligence technologies for economic leadership ( <i>Irina I. Rakhmeeva</i> ) .....	84
Evolution of theoretical views of strategic management in the context of differentiation of the goals of entrepreneurial activities of organizations ( <i>Ekaterina G. Sheina</i> ) .....	90
Strategic prerequisites for the development of innovative digital instruments for financial resources management in the state healthcare system ( <i>Yulia A. Morozova</i> ) .....	96
Strategic factor analysis of the russian innovative development ( <i>Daria N. Gavrilina</i> ) .....	101

**SECTION**  
**STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE MAIN SPHERES  
OF HUMAN LIFE SUPPORT IN THE SOCIO-ECONOMIC REALITIES  
OF THE 21<sup>st</sup> CENTURY**

Main priorities of strategic development of higher education in the 21 <sup>st</sup> century ( <i>Natalia S. Gromova</i> ) .....	107
Assessment of the economic efficiency of implementing digital technologies in the healthcare system of russian regions: strategic aspect ( <i>Anna V. Mukhacheva</i> ) .....	114

**SECTION**  
**FIRST STEPS IN INDUSTRIAL STRATEGIZING FOR BACHELOR'S  
AND MASTER'S PROGRAMS STUDENTS AND POSTGRADUATES**

The northern sea route as an asymmetrical competitive advantage of the strategic development of the Russian Arctic ( <i>Irina A. Aroslankina, Oksana D. Falchenko</i> )	122
The sverdlovsk region social and economic development features through the strategy theory prism ( <i>Kseniya E. Zaitseva, Olga M. Plyusnina</i> ) .....	126
Mathematical and econometric framework for specific stages of industrial and regional strategizing process ( <i>Roman I. Gerelishin</i> ) .....	131
Strategic planning of regional economic policy as an instrument for enhancing government effectiveness ( <i>Yulia V. Kuzmina</i> ).....	140
Increasing the share of reused water as an innovative strategic opportunity for gold mining enterprises ( <i>Artem K. Solntsev</i> ) .....	146

Justification of the strategic necessity for the development of dry ports in the Russian Federation ( <i>Mary S. Khnkoyan, Oksana D. Falchenko</i> ) .....	151
Strategic urban transformation: Ekaterinburg as a Eurasian transport and logistics hub in the context of V. L. Kvint's concept ( <i>Aleksandra Ya. Shatrova</i> ) .....	157
Integration of socio-economic genotype into regional development strategies ( <i>Polina A. Kaisina</i> ) .....	166
Strategic opportunities for the regions of Russia in the context of digital transformation of the national economy ( <i>Aleksander P. Novikov</i> ) .....	171
Improving strategic tools for digital public administration in industries ( <i>Taras S. Nazarenko</i> ) .....	177
Time as a value factor of science-based strategizing according to V. L. Kvint's methodology ( <i>Elena G. Stremousova, Anastasia A. Korotynskaya</i> ) .....	186
Theoretical and methodological foundations of strategizing: integration of approaches from the domestic school ( <i>Valeriia K. Kunaeva, Veronika V. Vyazovskaya</i> ) .....	192
Anti-crisis financial management of the company: strategies and tools for adaptation to macroeconomic challenges ( <i>Ivan V. Zakharov, Rimma Kh. Yangirova, Dmitry A. Bondarenko</i> ) .....	197
Features of creative strategizing clusters and territories of the Urals ( <i>Vladimir S. Kalinin</i> ) .....	205
<b>INFORMATION ABOUT AUTHORS .....</b>	<b>215</b>

**ЭКСПЕРТНАЯ СЕССИЯ**  
РОЛЬ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В ЭФФЕКТИВНОМ РАЗВИТИИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ СИСТЕМ УРАЛА  
В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

**EXPERT SESSION**  
THE ROLE OF STRATEGY  
IN THE EFFECTIVE DEVELOPMENT  
OF INDUSTRIAL SYSTEMS OF THE URALS  
IN THE CONTEXT OF NEW CHALLENGES

---

**ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ:  
РАЗРАБОТКА ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ,  
ПРОЕКТОВ И ДОРОЖНЫХ КАРТ**

*Квинт Владимир Львович*

**Аннотация.** В статье рассматриваются формы и методы реализации стратегий; мониторинг реализации стратегических программ и проектов на основе разработки и использования дорожных карт.

**Ключевые слова:** реализация стратегии; дорожные карты; программы; проекты.

**Благодарности:** исследование выполнено при поддержке Программы развития МГУ имени М. В. Ломоносова, проект № 23А-Ш0501 Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем».

**ECONOMIC FORMS AND METHODS  
OF IMPLEMENTING STRATEGIES IN PRACTICE:  
DEVELOPMENT OF LONG-TERM PROGRAMS,  
PROJECTS AND ROADMAPS**

*Vladimir L. Kvint*

**Abstract.** The article examines the forms and methods of implementing strategies; monitoring the implementation of strategic programs and projects based on the development and use of roadmaps.

**Keywords:** strategy implementation; roadmaps; programs; projects.

Опыт разработки и реализации долгосрочных решений большой государственной важности насчитывает более 3000 лет. Что касается начала разработки теоретических, а затем и методологических основ этой деятельности, то ее история насчитывает чуть более 200 лет. Впервые описание этой деятельности нашло отражение в трудах гениев XIX века Генриха Жомини и Карла фон Клаузевица (каждый из которых, не вдаваясь в детали, писал о важности и роли этапов реализации наиболее значимых — стратегических решений) [1]. Однако теоретическая основа разработки и реализации стратегии в основном формировалась в конце XX — начале XXI века [3].

К формам и методам реализации стратегии прежде всего необходимо относить долгосрочные национальные, отраслевые, региональные и корпоративные программы экономического и научно-технологического характера, проекты и дорожные карты различного уровня и масштабности. Эти инструменты также используются при реализации международных и глобальных стратегий [4].

После разработки концепции стратегии и ее последующей детализации до степени, которая позволяет утверждать стратегии и превращать их в документы обязательной реализации, например, на основе указов президента страны, постановлений правительства национальных и региональных уровней, приказов руководителей корпораций, начинается детальная разработка форм и методов, документации обеспечения управления этими процессами. Система этих документов может и должна включать в себя долгосрочные планы реализации стратегии, их декомпозицию в специализированные программы, проекты и платформы.

Контроль и мониторинг реализации этих документов эффективно разрабатывать и реализовывать через дорожные карты. В дорожных картах определяются и детализируются по шкале времени основные этапы реализации любой стратегии, приоритеты, которые декомпозируются в цели и задачи и конкретные мероприятия. На предыдущих этапах обоснования стратегии для этих приоритетов, но прежде всего для задач обосновывается обеспечение основными видами ресурсов: трудовыми, материальными, финансовыми и инфраструктурными. На этапе же формирования дорожных карт утверждаются сроки реализации на практике.

тике этих приоритетов, целей и задач, а также определяются ответственные за эту деятельность. Здесь важно подчеркнуть, что поскольку стратегии утверждаются законами или подзаконными актами национального или регионального уровня или же приказами руководителей предприятий, то любые изменения в дорожные карты, а тем более уточнения формулировок целей и задач на этапе мониторинга дорожных карт, могут вносить только те органы государственного руководства или хозяйственного управления, которые принимали решение по реализации данной стратегии.

Таким образом, дорожные карты являются организационно-экономической формой мониторинга процессов и мероприятий обязательной реализации. В этом проявляется главное и существенное отличие самих стратегий от любого вида прогноза, которые являются лишь документами предварительной ориентации и теоретически не должны иметь форму обязательной реализации.

Исключительно важно для успешной и эффективной реализации всех мероприятий и этапов, отраженных в дорожных картах, осуществлять последовательную деятельность по стратегическому управлению, которое включает в себя три основные интегральные функции: стратегическое планирование, стратегическая мотивация участников реализации стратегии, стратегический мониторинг и контроль за этой деятельностью.

Мониторинг и оперативное принятие важнейших решений требуют использования ряда экономико-математических методов и моделей. Совместный опыт разработки дорожных карт и систем стратегического управления ими, накопленный в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова и в Центральном экономико-математическом институте Российской академии наук, позволяет утверждать, что наиболее эффективно для этих целей использовать агент-ориентированные модели [2]. На их основе возможно управлять реализацией дорожных карт через когнитивные (а не ситуационные) центры оперативного принятия важнейших решений.

Тем не менее именно дорожные карты являются той организационно-экономической формой, которая обеспечивает эффективное и своевременное осуществление на практике стратегических программ и проектов любого уровня и масштаба.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. — 52 с.
2. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. — М.: МАКС Пресс, 2022. — 88 с.
3. Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, А. И. Аршинова и др.; под науч. ред. В. Л. Квinta. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2024. — 247 с.
4. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. — London: Routledge, 2016. — 520 с.

# РОЛЬ ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИРОВАНИИ

*Новикова Ирина Викторовна*

**Аннотация.** В статье рассматривается значение эффективно разработанных и применяемых функций системы стратегического управления: стратегической мотивации, стратегического мониторинга и контроля и стратегического планирования при разработке и реализации стратегии. **Ключевые слова:** функции системы стратегического управления; барьеры разработки стратегии; барьеры реализации стратегии; стратегирование.

**Благодарности:** исследование выполнено при поддержке Программы развития МГУ имени М. В. Ломоносова, проект № 23А-Ш0501 Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем».

## THE ROLE OF THE FUNCTIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN STRATEGIZING

*Irina V. Novikova*

**Abstract.** The article presents the importance of effectively developed and applied functions of the strategic management system: strategic motivation, strategic monitoring and control, and strategic planning in the development and implementation of strategy.

**Keywords:** functions of strategic management system; barriers to strategy development; barriers to strategy implementation; strategizing.

Разработка стратегии, и тем более ее реализация, является весьма ресурсно-затратным долгосрочным мероприятием, результативность которого во многом зависит от отлаженной системы стратегического управления.

В соответствии с методологией стратегирования академика Владимира Львовича Квинта система стратегического управления включает элементы: стратегический лидер, административно-управленческий персонал, организационная структура, система принятия стратегических решений, стратегические инструменты;

и функции: стратегическая мотивация, стратегическое планирование, стратегический мониторинг и контроль [1].

Важно понимать, что функции стратегического управления должны быть специфически настроены отдельно для разработки и реализации стратегии.

**Стратегическая мотивация.** Стратегический лидер, который является главным участником разработки и реализации стратегии, так же нуждается в самомотивации, так как при высказывании не только стратегических идей, но и даже, показывая свою заинтересованность в наличии стратегии, он будет сталкиваться с мощным сопротивлением своего окружения, что станет отрицательно влиять на его решимость к изменениям. Но и когда стратегия будет утверждена и начнется долгий процесс ее реализации, лидеру нужно долгие годы, несмотря на происходящие изменения, возникающие трудности, иметь силу и выдержку, мощные мотивы продолжать непрерывно внедрять свои стратегические инициативы [2].

Административно-управленческий персонал, заместители лидера могут стать одной из главной преград разработки и реализации стратегии. Они достигли своего карьерного уровня и любой ценой хотят его удержать. Стратегические изменения несут в себе угрозу потери достигнутого. Поэтому важно определиться со стимулами, которые будут мотивировать данных руководителей не только следовать за стратегическими идеями лидера, не бояться их, но и доносить эту информацию до своих подчиненных, мотивировать и вдохновлять. Огромным достижением стратегической мотивации является создание стимулов для выдвижения собственных стратегических инициатив данным элементом стратегического управления.

Рядовые сотрудники иногда остаются в неведение о том, что в организации или в регионе идет разработка стратегии. Специальные подразделения, нанятые стратеги занимаются выработкой стратегических инициатив, не обращая внимания на интересы других работников. Затем происходит торжественное принятие стратегии, информация, о чем наконец-то доводится до всех сотрудников компаний. Теперь именно они должны реализовывать инициативы, разработанные без их участия. Обычно в данном случае работников очень сложно замотивировать ответственно

выполнять поставленные задачи, так как они их рассматривают как чужие, навязанные без учета их мнения [5].

Ситуация, когда сотрудников привлекают к разработке стратегии, повышает из заинтересованность в последующей ее реализации. Однако иногда очень сложно рядовых работников замотивировать участвовать в разработке стратегии. Во-первых, не все обладают стратегическим мышлением. Во-вторых, некоторые боятся или стесняются выдвигать свои стратегические инициативы. В-третьих, они просто не хотят в этом участвовать из-за своего в целом соответствующего отношения к компании (региону) [4]. Однако именно инициативы на местах могут быть наиболее перспективными. Поэтому важно разработать такую систему стратегической мотивации, чтобы сотрудники хотели участвовать в определении стратегических инициатив, а затем в их воплощении в жизнь.

**Стратегический мониторинг и контроль** оказывает значительное влияние на стратегическую мотивацию, так как, понимая, что деятельность четко контролируют, работники становятся более производительными и результативными. Однако при стратегировании достаточно сложно определиться с критериями и инструментами мониторинга и контроля. Разработка стратегии — это творческий процесс, в котором проблематично однозначно сформировать показатели оценки деятельности. Как и для любого проекта разрабатывается и утверждается техническое задание, которое становится отправной точкой для определения системы мониторинга и контроля.

Долгосрочный процесс реализации стратегии нуждается в утвержденных критериях его оценки и механизмах осуществления мониторинга и контроля. Это могут быть созданные ситуационные когнитивные центры, где искусственный интеллект помогает в текущем режиме анализировать ход реализации стратегии. Целесообразно проводить специализированные стратегические сессии, организовывать работу специальных комиссий, которые оперативно будут информировать руководителя о ситуации с вовлечением в жизнь стратегических инициатив, о необходимости внесения изменения в стратегические документы и т. д.

Стратегическая мотивация, мониторинг и контроль должны быть зафиксированы в **стратегическом плане** [3]. План необхо-

дим и на разработку, и тем более на реализацию стратегии. Неправильно поставленные сроки, неэффективное распределение функционала и ответственных может привести к нерациональному использованию ресурсов, потери фактора своевременности, к репутационным издержкам как объекта стратегирования, так и самого лидера. Заказчику могут быть непонятны сроки проведения того или иного этапа стратегирования, но профессиональный стратег должен быть готов отстаивать свою позицию. В зависимости от объекта минимальный срок разработки стратегии не может быть менее одного года. Заказчик должен быть готов к активному взаимодействию с профессиональными стратегами и на определенном этапе взять основную роль на себя, например, при разработке дорожных карт. Поэтому в стратегическом плане необходимо отразить данное взаимодействие, в том числе показать роль всех элементов системы стратегического управления, а также обозначить критерии мониторинга и контроля и стратегической мотивации.

Функции стратегического управления разрабатываются и реализуются не только объектом стратегирования, но и командой профессиональных стратегов, которые будут приглашены для разработки и последующей реализации стратегии. Данные две системы стратегического управления могут перекликаться друг с другом, а могут быть практически независимы. Но в любом случае они должны быть эффективны для стратегирования и долгосрочного функционирования.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — Кемерово: КемГУ, 2020. — 170 с.
2. Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. — 2021. — № 4 (45). — С. 150–160.
3. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. — М.: КноРус, 2022. — 180 с.
4. Новикова И. В., Самайбекова З. К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. — 2024. — Т. 4, № 4 (14). — С. 453–467.
5. Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, А. И. Аршинова и др.; под науч. ред. В. Л. Квinta. — М: Изд-во Моск. ун-та, 2024. — 247 с.

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ИНДУСТРИИ 4.0

*Стариков Евгений Николаевич,  
Кlein Nikolay Vladimirovich,  
Воробьев Валерий Иванович*

**Аннотация.** Смена технологической формации с неизбежностью приводит к изменению ключевых элементов управления предприятием. Статья посвящена рассмотрению вопроса об изменении принципов управления и стратегии развития компании в рамках глобализации рынка.

**Ключевые слова:** стратегирование; цифровизация; фрактал; Индустрия 4.0.

## STRATEGIC TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TRANSITION TO INDUSTRY 4.0

*Evgeniy N. Starikov,  
Nikolay V. Klein,  
Valery I. Vorobyov*

**Abstract.** A change in technological formation inevitably leads to a change in the key elements of enterprise management. The article is devoted to the question of changing the organizational structure and development strategy of the company.

**Key words:** strategizing; digitalization; fractal; Industry 4.0.

Переосмысление истории индустриальных революций XIX–XX веков неоспоримо доказывает, что грядущая, четвертая промышленная революция будет в корне отличаться от предыдущих. Как отмечает академик В. Л. Квант [5], существующая сегодня теория управления в целом и стратегического управления, в частности, не готова к решению задач и проблем информационной эпохи Industry 4.0. «Болезненность» стратегических трансформаций в ходе промышленных революций доказывает и тот факт, что из 100 крупнейших фирм СССР вековой юбилей отпраздновало лишь 12 компаний.

Проблемы стратегирования организационных и функциональных трансформаций промышленных предприятий в ходе локальной, и особенно глобальной цифровизации, помимо глубины и фундаментальности преобразований, отягощены накопленными полуторавековыми атавизмами тейлоризма, монетарной природой оценки эффективности и результативности их деятельности. Построение глобальной производственной «легко»-структур в рамках Industry 4.0 идеологически противоречит сложившейся в настоящем проприетарной структуре управления в промышленности. В частности, имеющийся на сегодня опыт управления знаниями — ключевым элементом Industry 4.0 — в большей части несовместим с алгоритмикой управления данными современных ИТ-систем, предназначенных для оперирования данными и информацией [2]. Развитие инструментария ИИ нечеткой логики, позволяющей трансформировать информационный поток в знания, находится сегодня в зачаточном состоянии, хотя активность исследователей и ИТ-разработчиков в данном направлении внушает определенный оптимизм.

Рассматривая знания как основу будущей экономики, нельзя игнорировать факт того, что знания по своей природе имеют фрактальную основу [7] и именно синергия совокупности знаний формирует уникальную компетентность производственного процесса, создающей конкретные конкурентные преимущества компании на рынке [1]. Фрактальность знаний как основы бизнеса создает предпосылки формирования фрактальной природы, организационной структуры и корпоративной культуры компании на основе инфосреды самообучающегося предприятия [4].

Рассматривая в качестве примера одну из революционных новаций третьей промышленной революции — TPS (Toyota production system) [6], можно выделить в качестве стратегем три ключевых направления стратегической трансформации бизнес-процессов корпорации:

1) сервисные бизнес-процессы (в первую очередь — (quality function deployment, QFD);

2) логистические бизнес-процессы (система «Just-in-time»);

3) оперативное управление производственными процессами (open-book management, делегирование управленческих функций «сверху вниз»).

Таким образом, стратегическое детерминирование в менеджменте Toyota перенесено на управление временем и пространством. Тогда как традиционные системы менеджмента основной упор делают на управление ресурсами. Подобная смена управлеченской парадигмы в TPS полностью отвечает требованиям постиндустриальной экономики и в полной мере соответствует концепции Industry 4.0.

Идеологи глобальной цифровизации экономики стараются не акцентировать внимание на фактическом отсутствии за последние 50 лет глобальных прорывов в области ресурсного обеспечения, энергетики, транспорта, материаловедения, энергоэффективности ключевых производственных технологий, что сводит переход к Industry 4.0, по сути, к двум новациям:

- 1) новая логистика глобальной экономики;
- 2) новые технологии глобальных финансов.

Углубляясь в суть «новой логистики», возникает понимание, что организационное проектирование «лего»-фабрики в рамках Industry 4.0 в своей основе будет иметь потенциал конкретного географического рынка, под потребности которого будет выстраиваться вся производственно-логистическая инфраструктура. ИТ-технология blockchain (блокчейн) обеспечивает при этом качественно более высокий уровень связности производственных процессов. Подобный подход приводит к деградации привычной модели фабрично-индустриального устройства промышленности и «растворению» эффекта масштаба, который был доминирующим в условиях третьей, а особенно — второй промышленных революций.

На первый взгляд вырисовываются весьма тревожные последствия применительно именно к российской реальности. «Очистка» продукта от социального «обременения» создаст серьезные проблемы товарного обеспечения удаленных, малонаселенных регионов с микроскопическим потребительским рынком.

Новые финансовые технологии сформируют вызовы достаточно широкого спектра, начиная от «пузырей» товарно не обеспеченных финансовых дериваторов и кончая «воздушной» природой цифровых, виртуальных инвестиций. Очевидно, что за последние сто лет структура капитала поменялась кардинально и, по факту, утратила роль чисто товарного или трудового эквивалента.

Уже сегодня финансовый объем спекулятивных сделок в пятьдесят раз превышает суммы торговых операций [3]. Новый формат экономических отношений, вызванный ИТ-технологиями коренным образом, меняет механизмы финансового инструментария и требует новых подходов и инструментов в новой, во многом хаотичной, глобальной структуре мировой экономики<sup>1</sup>.

Как заметил академик В. Л. Квант [5], настоящие стратегии способны формировать из хаоса глобальные проекты. Проект Industry 4.0, как и любая революция, не сводится к простой сумме определенных действий, а является чрезвычайно сложным и системным явлением, обладающим мощнейшим синергетическим потенциалом, требующим стратегического видения возникающих перспектив и последствий.

Кардинально увеличившаяся скорость трансформации на глобальных мировых рынках предполагает смену концептуальных парадигм экономических агентов. Приоритетным в новых, постиндустриальных условиях станет уже не рентабельность, задававшая ключевой тон в последние 100 лет, а адаптивность и очень быстрая трансформируемость. Этим условиям во многом отвечают фрактальные структуры [4]. Стратегирование подобной трансформации бизнеса к фрактальным адаптивным организационным структурам выделяет целый ряд направлений для синхронных преобразований:

- 1) переход от механистических концепций организации бизнеса к социальнотехнологическим;
- 2) формирование новой корпоративной культуры внутри предприятия;
- 3) интегрирование в систему глобальной логистики;
- 4) изменение инвестиционной политики в условиях новых технологий мировых финансов.

## Список литературы

1. Авдошин С. М. Синергетические организации в экономике XXI века // Известия Академии инженерных наук им. А. М. Прохорова. Бизнес-информатика. — 2006. — Т. 17. — С. 155–163.

---

<sup>1</sup> World Development Report 2016: Digital Dividends. — Washington, DC: World Bank, 2016. — URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23347> (дата обращения: 18.06.2025).

2. *Адлер Ю. П., Черных Е. А.* Знания и информация — это не одно и то же // Информационное общество. — 2001. — Вып. 6. — С. 8–15.
3. *Бауман З.* Глобализация. Последствия для человека и общества: пер. с англ. — М.: Весь Мир, 2004. — 185 с.
4. *Варнеке Х.-Ю.* Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие: пер. с нем. — М.: Наука/Интерпериодика, 1999. — 280 с.
5. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
6. *Монден Я.* Система менеджмента Тойоты: пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. — 216 с.
7. *Юшин В. Н.* Фракталы и фракталоподобные структуры в науке и образовании // Образование и общество. — 2010. — № 3. — С. 72–76.

# НОВЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИРОВАНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ УРАЛА

*Малек Татьяна Иосифовна*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретико-методологические основы стратегирования устойчивого развития производственных систем. Обоснована необходимость перехода от традиционных моделей стратегического управления к адаптивным и нелинейным формам стратегирования, способным учитывать современные тенденции — цифровую трансформацию, внешнеэкономическое давление и институциональные ограничения. Особое внимание уделяется взаимосвязи стратегирования и устойчивого развития как основным составляющим стабильности и адаптивности производственных систем. Учитывая специфику Урала как региона с высокой степенью отраслевой и технологической концентрации, автор предлагает рассматривать производственные системы макрорегиона как уникальный объект стратегирования, требующий новых проектных и управленческих решений.

**Ключевые слова:** стратегирование; устойчивое развитие; производственные системы; цифровые технологии.

## NEW APPROACHES TO STRATEGIZING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PRODUCTION SYSTEMS IN THE URALS

*Tatyana I. Malek*

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of strategizing the sustainable development of production systems. The need for a transition from traditional models of strategic management to adaptive and nonlinear forms of strategizing that can take into account modern trends — digital transformation, external economic pressure and institutional constraints — is substantiated. Particular attention is paid to the relationship between strategizing and sustainable development as the main components of stability and adaptability of production systems. Taking into account the specifics of the Urals as a region with a high degree of industry and technological concentration, the author proposes to consider the production systems of the macroregion as a unique object of strategizing that requires new design and management solutions.

**Key words:** strategizing; sustainable development; production systems; digital technologies.

Современные трансформации глобальной и национальной экономики стали причиной возрастания значимости стратегирования как ключевого инструмента обеспечения устойчивого развития производственных систем [1]. Особенно остро данная задача встает перед такими регионами как Урал, промышленные комплексы которых представляют собой основу национальной экономической структуры. Промышленные предприятия, обладающие богатым производственным и ресурсным потенциалом, функционируют в условиях внешнеэкономического давления со стороны зарубежных государств, необходимости ускоренного технологического обновления и цифровой трансформации.

В таких условиях традиционные модели стратегического управления утрачивают свою эффективность, что требует переосмыслиния как концептуальных основ стратегирования, так и его прикладных механизмов. Согласно мнению В. Л. Квинта и С. Д. Бодрунова, в рамках формирования новых моделей стратегического управления производственных систем одну из ключевых ролей играет такой фактор, как «устойчивость» (способность динамической системы сохранять движение и поддерживать режим функционирования, несмотря на воздействующие на нее возмущения (как внешние, так и внутренние)) [4; 5]. Особую актуальность приобретает поиск новых подходов к поддержанию устойчивости производственных систем, включающих использование пространственно-распределенного производства, современных цифровых инструментов и аналитических методик. Такие подходы включают фрактальный и мультиплектический анализ, использование цифровых технологий (цифровые двойники), платформенных решений, а также учет ESG-параметров.

При этом устойчивость выступает важным фундаментом устойчивого развития, создавая основу для формирования долгосрочных и адаптивных траекторий развития производственных систем в условиях внешней и внутренней нестабильности.

В связи с этим целью настоящей статьи является обоснование новых теоретико-методологических подходов к стратегированию устойчивого развития производственных систем Урала, отражающих как специфику региональной промышленной среды, так и глобальные тренды технологических и институциональных изменений.

Термин «устойчивое развитие» претерпел значительную эволюцию — от концепции баланса экономических, экологических и социальных целей до способности производственных систем сохранять адаптивность и эффективность в условиях многофакторной нестабильности. В российской и зарубежной литературе данное понятие трактуется не только как долгосрочная целевая установка, но и как характеристика структурной и институциональной устойчивости предприятий, способных к самоорганизации, технологической реконфигурации и возможности быстрого реагирования на изменения внешней среды.

В этой связи растет роль стратегирования — более гибкой и нелинейной формы управления, предполагающей не жесткое следование шаблонному плану, а формирование траектории развития с учетом адаптивных сценариев, управляемой неопределенности и сетевой логики развития [2; 3]. В отличие от классического стратегического планирования, ориентированного на фиксированные цели и ресурсы, стратегирование основано на принципах системной целостности, рефлексивного управления и институционального сопряжения интересов стейкхолдеров.

В контексте производственных систем стратегирование устойчивого развития предполагает не просто выбор долгосрочных ориентиров, но и построение механизмов взаимодействия между внутренними ресурсами предприятия (технологическими, кадровыми, организационными) и внешними ограничениями — инфраструктурными, экологическими, нормативными [6].

Теоретическая основа стратегирования опирается на предвидение и целеполагание, где оно рассматривается как наука и искусство управления будущим на основе системного анализа, прогнозирования и выработки стратегических решений. В. Л. Квинт утверждает, что стратегирование — это не просто адаптация к изменениям, а целенаправленное формирование желаемого будущего через интеграцию научных знаний, инновационных подходов и ценностно ориентированных приоритетов.

Стратегирование в понимании В. Л. Квinta напрямую связано с производственными системами, поскольку оно может рассматриваться как ключевой механизм обеспечения их долгосрочного устойчивого развития, как на макроуровне (государства, отрасли), так и на микроуровне (организации, предприятия).

Методологически стратегирование устойчивого развития производственных систем может опираться на интеграцию сценарного анализа, методов SWOT/PESTLE-моделирования, баланса интересов стейкхолдеров и институциональной диагностики. Такой интегративный подход позволяет выстраивать стратегии не как жесткие последовательности действий, а как набор адаптивных решений, соответствующих типу производственной системы, уровню ее цифровой зрелости и степени институциональной подвижности [7; 8].

Стратегирование устойчивого развития производственных систем выступает и как управленческая функция и как метод проектирования будущего состояния производственной системы на основе многосценарных цифровых решений [9; 10]. В условиях внешнеэкономической неопределенности это становится одним из ключевых элементов сохранения и роста промышленных предприятий, особенно в таких регионах, как Урал [11].

Уральский промышленный макрорегион традиционно рассматривается как стратегическое ядро российской индустриальной базы. Уникальность производственных систем Урала обусловлена как исторической сложившейся структурой, так и текущими вызовами, в которых совмещаются высокая степень технологической концентрации, значительное отраслевое разнообразие и пространственная протяженность. Все это требует уникального подхода к стратегированию устойчивого развития производственных систем Уральского региона.

Производственные системы Урала как объект стратегирования характеризуются высокой степенью комплексности и множественными точками уязвимости. Их текущее положение влечет к отказу от универсальных моделей и перехода к адаптивным стратегиям, учитывающим отраслевую, территориальную, институциональную и технологическую специфику региона. Именно эти особенности определяют необходимость разработки новых подходов к стратегированию, в рамках которых также появится возможность интегрировать новые технологии в производственные системы.

Примером прикладной реализации стратегирования устойчивого развития производственных систем может служить дея-

тельность Русской медной компании<sup>1</sup>. В условиях высококонкурентной и технологически сложной среды компания сформировала пространственно-распределенную производственную систему, объединяющую добывающие, перерабатывающие и инфраструктурные активы, рассредоточенные по различным территориям России и Казахстана. Опыт Русской медной компании демонстрирует практическую реализацию стратегирования устойчивого развития через интеграцию цифровых технологий, экологической ответственности и социальной политики в единую управлеченческую модель. Пространственно-распределенная структура, инвестиции в модернизацию, природоохранные проекты и работа с локальными сообществами позволяют компании поддерживать высокую адаптивность, технологическую независимость и устойчивость в условиях внешних вызовов.

Применение новых подходов к стратегированию устойчивого развития производственных систем открывает возможности для повышения регулируемости отдельных предприятий Уральского региона и формирования более целостной, технологически независимой индустриальной системы Урала в целом. В условиях изменения мировой экономической конъюнктуры такие подходы становятся неотъемлемой частью национальной экономической стабильности.

## Список литературы

1. Имамвердиева М. И. Система факторов формирования устойчивого развития промышленных предприятий // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 8. — С. 3283–3294.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 164 с.
4. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, экономика. — СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. — 351 с.
5. Квинт В. Л., Хворостянная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. — 2020. — Т. 26, № 11 (181). — С. 1170–1179.

---

<sup>1</sup>АО «Русская медная компания». — URL: <https://rmk-group.ru> (дата обращения: 18.06.2025).

6. Кузнецова Е. Ю., Подоляк О. О., Кузнецов С. В. Устойчивое развитие предприятия: реализация через промышленную политику // *Journal of new economy*. — 2020. — Т. 21, № 4. — С. 131–152.
7. Кучерова Е. Н. Современный подход к устойчивому развитию предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2007. — № 9 (73). — С. 76–81.
8. Перский Ю. К., Лепихин В. В., Семенова Е. В. Методика и модели оценки промышленного предприятия как устойчивой системы // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. — 2015. — № 1 (24). — С. 103–110.
9. Рассветов С. А., Ершов А. Н. Исследование резервов управления устойчивым развитием промышленного предприятия // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2012. — № 7 (111). — С. 125–128.
10. Романовская Е. В., Козлова Е. П. Содержание механизма устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2018. — № 2 (50). — С. 25–30.
11. Смирнова О. П., Уварова Л. К. Влияние цифровых технологий на устойчивое развитие промышленного комплекса Уральского федерального округа // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. — 2022. — № 2 (70). — Порядковый номер 6.

Научный руководитель: **Алла Николаевна Головина**, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики предприятий Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; vshko@inbox.ru).

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ  
ИННОВАЦИОННЫХ КАДРОВ  
КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ  
(РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ)**

*Аршинова Алена Игоревна*

**Аннотация.** С учетом положений теории стратегии В. Л. Квинта показаны уровни взаимосвязи различных характеристик процесса и результата подготовки инновационных кадров в регионах России с результативностью инновационного процесса.

**Ключевые слова:** подготовка инновационных кадров; вузы; аспиранты; исследователи; показатели инноваций; методология стратегирования В. Л. Квинта.

**STRATEGIZING THE TRAINING  
OF INNOVATIVE STAFF AS AN INTEGRAL COMPONENT  
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT MANAGEMENT  
(REGIONAL ASPECT)**

*Alyona I. Arshinova*

**Abstract.** Based on the principles of V. L. Kvint's strategy theory, the levels of interrelationship between various characteristics of the process and outcome of training innovative personnel in Russian regions and the effectiveness of the innovation process are demonstrated.

**Keywords:** innovation personnel training; universities; graduate students; researchers; innovation indicators; V. L. Kvint's strategizing methodology.

В обеспечении инновационного развития и технологического суверенитета страны большую роль играет кадровая составляющая. Инновационные кадры — основа успешности и устойчивости экономики в новой геополитической реальности. Следовательно, для уверенного стратегирования технологического суверенитета особую роль играет понимание процессов и закономерностей системы подготовки таких кадров в взаимосвязи с конкретными показателями инновационно-технологического роста и роста собственно экономики.

Научно-техническое развитие и инновационное развитие требует, без сомнения, учета регионального аспекта [1]. Одна из значимых проблем на региональном уровне в России — нехватка инновационных кадров для поддержания высокого уровня инновационного процесса. Говоря об Урале, как о «становом хребте» отечественной обрабатывающей и добывающей промышленности нельзя не отметить, что успех его развития был бы не возможен без плотного насыщения данного макрорегиона вузами и научными центрами, готовящими кадры непосредственно для производств и притягивающие перспективные таланты из других регионов страны, а также из зарубежья.

Вместе с тем демографические процессы весьма трудно и долго менять в лучшую сторону, и если в 1990-х — начале 2000-х годов в стране резко упала рождаемость, то в настоящее время ощущаются максимально выраженные последствия для экономики в виде нехватки молодых (прежде всего, инновационных) кадров во всех ее сферах. В этой связи неизбежно стремление государства обеспечить как можно более раннее — в процессе подготовки — «вхождение» молодых людей в инновационную деятельность, начиная со школы и, особенно, студенческой скамьи. Данная политика находит яркое выражение с конца 2000-х — начала 2010-х годов, и можно рассмотреть динамику изменения сопряженности различных процессов инновационного, экономического и социального развития с показателями подготовки кадров, что важно для уточнения вектора движения национальной инновационной системы в оптимальном направлении.

Россия имеет одну из самых развитых в мире систем подготовки кадров, в том числе — инновационных. В то же время, для долгосрочного стратегирования такой системы важен учет тенденций во всех регионах страны, что обусловлено разной демографической, экономической ситуациями и их динамикой. Если в настоящее время в регионах одна численность студентов, то совсем не обязательно, что в ближайшие годы она будет меняться одинаково. Для уточнения данного предположения рассмотрим корреляции между относительными численностями студентов вузов в регионах Российской Федерации (85 субъектов) в 2011, 2017 и 2023 гг. (табл. 1).

Таблица 1

**Коэффициенты корреляции  
между выборками относительной численности студентов вузов  
в регионах Российской Федерации в 2011, 2017, 2023 гг.**

	2017	2023
2011	0,72	0,59
2017	1,0	0,75
2023	0,59	1,00

*Примечание.* Регионы России. Социально-экономические показатели / Росстат. — URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sep\\_region1.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sep_region1.htm) (дата обращения: 18.07.2025).

Как видно из данных табл. 1, выдвинутое предположение представляется верным, а значит, стратегирование развития системы подготовки инновационных кадров в вузах должно иметь выраженный региональный акцент.

Более близкими и непосредственно занятыми научной и научно-инновационной деятельностью являются аспиранты и преподаватели вузов. При этом значимых для социальных процессов корреляций (с коэффициентом, большим по модулю чем 0,3) автором статьи обнаружено не было — для всех вышеуказанных временных срезов и в их комбинации. Данный факт свидетельствует о весьма разной в плане инновационности направленности подготовки кадров в регионах страны, которая сохраняется весь исследуемый период. Достаточно высокий уровень корреляции (с положительным коэффициентом 0,43–0,46) имеется между относительной численностью студентов в регионах и уровнем занятости в целом в образовании, однако, в 2023 г. эта корреляция практически исчезает, что требует отдельного рассмотрения. При этом нет достоверных корреляций между относительной численностью студентов и уровнем занятости в такой инновационной сфере, как ИКТ, что также свидетельствует о том, что инновационная направленность подготовки кадров в регионах России очень разная и ее укрепление требует своих подходов в управлении и стратегировании на уровне каждого региона. Следует отметить исключительную важность данной сферы как ключевой для инновационного развития нашей страны [2].

На грани значимости (коэффициент корреляции, равный 0,27) оказалось соотношение относительной численности студентов вузов в регионах России с ВРП на душу населения, причем корреляция такого уровня проявлялась только для 2023 г., но не для 2011 и 2017 гг. В принципе, это может означать обострение дисбалансов в демографической ситуации в регионах страны — там, где молодежи много, есть спрос на высшее образование и много студентов, однако, эти регионы далеко не всегда имеют высокий уровень экономики.

Наиболее непосредственно заняты в научно-инновационном процессе в регионах и стране в целом исследователи. Вместе с тем, оказалось, что их доля в населении только в 2011 г. имела очень небольшую положительную корреляцию с относительной численностью студентов, в то время как в 2017 и 2023 гг. она стала отрицательной (с коэффициентом примерно — 0,3), что отражает, скорее всего, те же демографические процессы, что описаны выше.

Относительная численность студентов также слабо коррелировала с инновационной активностью организаций регионов, обнаружив даже в 2017 г. слабую отрицательную взаимосвязь и удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации.

Вместе с тем, в системе анализируемых показателей были и сопряжения, которые подчеркивают ряд позитивных тенденций. Так, в 2011, 2017 и 2023 гг. была высока ( $R^2 = 0,5$  и даже выше) корреляция между относительными численностями аспирантов и исследователей в регионах, что свидетельствует о стабильности воспроизводства научных кадров. Численность аспирантов, как и исследователей и преподавателей вузов практически не влияла или слабо влияла на показатели удельного веса организаций, осуществляющих технологические инновации в 2011 и 2017 гг., однако обнаружила довольно сильную положительную взаимозависимость в 2023 г. (табл. 2), причем уровень ее был одинаков для всех трех категорий инновационных кадров.

Таким образом, система подготовки инновационных кадров в России требует учета региональных задач, характеристик, тенденций при стратегировании на федеральном уровне.

Таблица 2

**Коэффициенты детерминации между показателями кадровой оснащенности научно-инновационного процесса в регионах в 2011, 2017 и 2023 гг. и его интенсивностью**

Относительные численности категорий инновационных кадров в субъектах РФ	Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, %		
	2011	2017	2023
Аспиранты	0,06	0,12	0,25
Исследователи	0,13	0,16	0,24
Преподаватели вузов	0,07	0,07	0,25

П р и м е ч а н и е . Регионы России. Социально-экономические показатели / Росстат. — URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sep\\_region1.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sep_region1.htm) (дата обращения: 18.07.2025).

Это наглядно демонстрирует перспективность концепций, выдвигаемых научной школой академика В. Л. Квинта, как в части необходимости согласования и взаимоувязки глобальных, национальных и региональных интересов, приоритетов и тенденций [3], так и в части стратегирования технологического суверенитета [4], как особо важной задачи, направленной на долгосрочное обеспечение национальной безопасности страны, решение которой подразумевает учет и грамотное управление всеми имеющимися ресурсами.

В отношении инновационных кадров, являющихся ключевым ресурсом инновационного развития данное положение в настоящее время и на стратегическую перспективу, является особенно важным. Возможно, необходимо в этой связи продумать более научно обоснованное использование возможностей системы вузов для всестороннего сопряжения их с инновационным процессом.

### **Список литературы**

1. Квинт В. Л. Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект: вопросы методологии и практики. — М.: Наука, 1986. — 216 с.

2. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. — М.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. — 351 с.
3. *Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К.* Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. — 2021. — Т. 27, № 11. — С. 900–909.
4. *Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К., Сасаев Н. И.* Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. — 2022. — № 9. — С. 57–67.

**СЕКЦИЯ**  
СТРАТЕГИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ:  
ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ  
И СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

**SECTION**  
STRATEGIZING REGIONAL  
AND MUNICIPAL ECONOMIC DEVELOPMENT:  
TRANSFORMATIONAL CHANGES AND MODERN TOOLS

---

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ УРАЛА**

*Власова Наталья Юрьевна*

**Аннотация.** Рассмотрены разделы стратегических документов двух крупнейших уральских городов — Екатеринбурга и Челябинска, посвященных индустриальному инновационному развитию, выделены существующие приоритеты и обозначены направления их актуализации.

**Ключевые слова:** крупнейший город; стратегия; промышленность; инновации; технологический суверенитет.

**STRATEGIZING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT  
OF THE LARGEST CITIES IN THE URALS**

*Natalia Yu. Vlasova*

**Abstract.** The sections of the strategic documents of the two largest Ural cities, Yekaterinburg and Chelyabinsk, devoted to industrial innovation development are considered, the existing priorities are highlighted and the directions of their actualization are outlined.

**Keywords:** largest city; strategy; industry; innovation; technological sovereignty.

Ряд геополитических событий поставили под сомнение концепцию международного разделения труда. В силу увеличения внешних рисков мир стал более непредсказуемым, что привело

к снижению уровня доверия и развитию системной конкуренции, что вызывает обоснованное беспокойство по поводу технологического суверенитета. Ведется интенсивная дискуссия о том, как страны должны защищать свои возможности по производству и использованию необходимых технологий, основываясь на собственных ценностях и независимо от нежелательного иностранного вмешательства. Это концептуально отличается от традиционного дискурса о технологической конкурентоспособности. Подобное важно и для России, поскольку страна отстает в развитии ряда технологий. Именно поэтому национальная стратегия, а также стратегии развития регионов и муниципальных образований должны включать блоки инновационного и технологического развития.

Безусловно, стратегии должны быть направлены на выявление и поддержание ключевых трансформаций, необходимых для будущего поступательного развития [2].

О взаимосвязи процессов стратегирования и формирования технологического суверенитета подробно говорится в статье В. Л. Квinta, И. В. Новиковой, М. К. Алимурадова и др. [3].

Крупнейшие города Урала, такие, как Екатеринбург и Челябинск, традиционно являются ядрами промышленного производства индустриального региона. Несмотря на диверсификацию структуры занятости, доля промышленного производства остается достаточно высокой. В Екатеринбурге в 2024 г. доля оборота обрабатывающих производств составляла 25,3 %, а темп роста по сравнению с 2023 г. составил 126,5 %. В структуре промышленности Екатеринбурга подавляющую долю занимают обрабатывающие производства — 84,5 %<sup>1</sup>.

В Челябинске промышленный сектор играет еще большую роль, ядром которого выступает металлургия, доля которой в общем объеме отгруженной продукции составляла в 2024 г. более 40 %<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Об основных показателях социально-экономического развития Екатеринбурга в 2024 г. — URL: <https://екатеринбург.рф/file/2ff19a20dc77d6fa666404-a6d151f2e0> (дата обращения: 18.07.2025).

<sup>2</sup> Комплексный доклад «Итоги социально-экономического развития города Челябинска за 2024 г. — URL: <https://cheladmin.gov74.ru/files/articles/Комплексный%20доклад%202024.pdf> (дата обращения: 18.07.2025).

Именно поэтому в стратегиях социально-экономического развития данных городов уделяется значительное внимание сохранению и наращиванию промышленного потенциала с учетом новых инновационных тенденций. Так, в Стратегическом плане развития Екатеринбурга среди семи стратегических направлений на втором месте такое направление Екатеринбург — межрегиональный инновационно ориентированный промышленно-финансовый центр, в котором важное место занимает создание благоприятных условий для формирования инновационной системы<sup>1</sup>. Стратегическая программа «Екатеринбург — промышленный инновационный центр» направлена на формирование и реализацию муниципальной промышленной политики, создающей условия для развития города как высокотехнологичного, конкурентоспособного и сбалансированного промышленного комплекса и формирование инновационной инфраструктуры. Не случайно среди важнейших стратегических проектов заявлены такие как «Высокотехнологичная промышленность» и «Инновационное предпринимательство».

В Стратегии социально-экономического развития города Челябинска на период до 2035 г., утвержденной решением Челябинской городской Думы № 20/2 от 29 июня 2021 г., новая индустриализация стоит в качестве первого стратегического приоритета. Целевой вектор — укрепление позиций города в качестве крупнейшего центра высокотехнологической промышленности и экономики знаний. Отмечается, что «к 2035 г. приоритетными в структуре промышленного комплекса города должны стать инновационноемкие и высокоэкологичные отрасли промышленного производства, такие как «белая металлургия», приборостроение, радиоэлектроника, крупное и среднее машиностроение, производство инновационных строительных материалов, пищевая промышленность, информационные технологии, экологическое предпринимательство»<sup>2</sup>.

Выбор приоритетов должен базироваться на учете многих факторов, включая международную конъюнктуру, предвидение

---

<sup>1</sup> Стратегический план развития Екатеринбурга. — URL: <https://екатеринбург.рф/официально/стратегия> (дата обращения: 20.07.2025).

<sup>2</sup> Стратегия социально-экономического развития города Челябинска на период до 2035 г., утв. решением Челябинской городской Думы № 20/2 от 29 июня 2021 г.

важнейших трендов развития промышленности, однако нельзя упускать из виду уже имеющийся потенциал старопромышленного региона в целом, а также условий самого города и окружающей его агломерации [5].

Важным аспектом является выбор необходимых инструментов и механизмов для достижения целей. В целом в стране выработан необходимых пул возможных инструментов инновационного развития и подходы к стратегированию [1], однако можно обращаться и к успешной международной практике [4].

В качестве механизмов реализации предлагаются такие, как упрощение административных процедур ведения предпринимательской и инвестиционной деятельности, развитие институтов поддержки инвесторов по принципу «одного окна»; развитие механизмов взаимодействия и сотрудничества между бизнесом, властью и населением, в том числе с применением цифровых технологий нового поколения; обеспечение баланса интересов города и инвесторов, фиксация взаимных интересов и обязательств, в том числе в рамках концессионных соглашений и др.

В настоящее время стоит задача актуализации Стратегического плана развития Екатеринбурга и Стратегии социально-экономического развития Челябинска в соответствии с новыми внешними вызовами и условиями, и безусловно в них должны найти отражение такие национальные приоритеты, как формирование технологического суверенитета и технологического лидерства. Крупнейшие города Урала, обладают необходимым индустриальным и научно-технологическим потенциалом, чтобы сохранить свое место и лидерство в национальной промышленной системе страны.

## Список литературы

1. Антипин И. А., Ковалев В. Е. Инновационное развитие регионов Российской Федерации: стратегические аспекты // Инновационные перспективы Донбасса: материалы 10-й Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 28–30 мая 2024 г.). — Донецк: ДонНТУ, 2024. — С. 10–13.

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

3. Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К., Сасаев Н. И. Стратегирование технологического суверенитета национальной эконо-

мики // Управленческое консультирование. — 2022. — № 9 (165). — С. 57–67.

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.

5. Силин Я. П., Анимица Е. Г., Новикова Н. В. Перед вызовами третьей волны индустриализации: страна, регион // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2016. — № 3. — С. 14–25.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ  
ВНУТРИРЕГИОНАЛЬНЫХ АГЛОМЕРАЦИЙ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

*Ноженко Дмитрий Юрьевич,  
Шишикина Елена Александровна*

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальная проблема стратегического планирования развития инфраструктуры внутрирегиональных агломераций в Российской Федерации. Показано, что агломерации являются ключевыми драйверами экономического роста регионов, однако их неравномерное развитие приводит к пространственным, социально-экономическим и инфраструктурным дисбалансам. Определено, что для эффективного и сбалансированного развития инфраструктуры агломераций необходимы стратегические решения и институциональное регулирование.

**Ключевые слова:** агломерация; стратегическое планирование; инфраструктура; регион; город.

**STRATEGIC DIRECTIONS OF INFRASTRUCTURE  
DEVELOPMENT IN INTRAREGIONAL  
AGGLOMERATIONS: THEORETICAL ASPECTS  
AND PRACTICAL SOLUTIONS**

*Dmitry Yu. Nozhenko,  
Elena A. Shishkina*

**Abstract.** The article deals with the actual problem of strategic planning of infrastructure development of intraregional agglomerations in the Russian Federation. The authors determined that agglomerations are key drivers of regional economic growth, but their uneven development leads to spatial, socio-economic and infrastructural imbalances. As a result of the study, it was determined that strategic decisions and institutional regulation are necessary for effective and balanced infrastructure development.

**Key words:** agglomeration; strategic planning; infrastructure; region; city.

В настоящее время актуальность стратегического планирования инфраструктуры внутрирегиональных агломераций обу-

словлена комплексом экономических, социальных и технологических вызовов. Агломерации выступают факторами роста регионов, аккумулируя населения, ресурсы, инфраструктуру, однако их распределение остается высоко дифференцированным, обуславливая несбалансированность пространственного и социально-экономического развития территорий. Повышение качества и доступности инфраструктуры агломераций (социальной, транспортной, коммуникационной и др.) позволяет активизировать экономический потенциал всего региона, создавая точки роста не в единственном центре, а в распределенной сети взаимосвязанных территорий. Поэтому обеспечение сбалансированности развития инфраструктуры внутрирегиональных агломераций выступает фундаментальной задачей по совершенствованию пространственной организации регионов, требующей стратегических решений.

Вопросы исследования инфраструктуры территорий разных уровней нашли отражение в отечественных и зарубежных исследованиях. Развитию пространственной инфраструктуры посвящены работы Б. Х. Краснопольского [5], А. Б. Бардаль [1], Н. М. Сурниной и Е. А. Шишгиной [8], Г. А. Хмелевой и коллег [9], Д. Цао, Ц. Ся и Л. Чжа [10], К. Р. Кумар и коллег [12]. Ученые отмечают, что фактор инфраструктуры имеет определяющее значение в организации пространства региона, его глобальной конкурентоспособности, подчеркивается особое значение сбалансированности инфраструктурного обеспечения.

Современные проблемы развития городских агломераций, в т.ч. их инфраструктуры, изучены С. А. Кожевниковым [3], К. Фроловой [11], Е. Д. Копытовой и Н. В. Ворошиловым [4]. Авторы отмечают необходимость согласованного развития инфраструктуры на уровне агломераций для решения возникающих социально-экономических проблем.

Стратегированию развития городских агломераций посвящены работы И. А. Секушиной и ее коллег [7], И. В. Манаевой и В. В. Мельникова [6], В. Л. Квinta и И. В. Середюк [2]. Отмечается возрастающая роль стратегического управления рисками роста пространственного неравенства агломераций, а также необходимость решения проблем институционального регулирования

их развития для управления положительными агломерационными эффектами и снижения отрицательных последствий.

Таким образом, современные исследования развития и управления агломерациями показывают, что проблема их инфраструктурного обеспечения является комплексной и многоуровневой, а повышение эффективности и сбалансированности развития инфраструктуры требует стратегических решений и институционального регулирования. В настоящем исследовании систематизируем основные стратегические направления развития инфраструктуры агломераций на основе анализа тенденций их социально-экономического и пространственного развития.

Согласно Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 г.<sup>1</sup> стратегическое развитие инфраструктуры агломераций направлено на создание комплексной, связанной и эффективной среды, которая обеспечит их роль как основных драйверов экономического роста, научно-технологического развития и повышения качества жизни населения страны. Особая роль принадлежит развитию транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры, обеспечивающих пространственную связность ядра агломерации и пригородных территорий, дает возможность сократить нагрузку на мегаполисы, перенаправив миграционные и инвестиционные потоки.

Современные процессы социально-экономического развития агломераций демонстрируют стягивание населения и концентрацию экономики. Так численность населения 16 агломераций составляет 38 % от населения Российской Федерации (2024 г.), доля ВДС регионов 16 агломераций от ВДС страны — 58 % (2023 г.). Ежегодный темп роста населения в 16 агломерациях составляет 0,62 % (2011–2023 гг.). В тоже время за период 2013–2023 гг. численность населения в городах-административных центрах субъектов РФ сократилась на 0,23 %, но изменения дифференцированы: более 48 % городов имеют положительную динамику<sup>2</sup>. Развитие

---

<sup>1</sup> Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2024 г. № 4146-р.

<sup>2</sup> Рассчитано по: Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2014–2023 гг. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (дата обращения: 14.06.2025); Центр стратегических разработок (ЦСР). — URL: <https://www.csr.ru/ru> (дата обращения: 14.06.2025).

агломераций также неравномерно: лишь восемь демонстрируют стабильный рост населения как в ядре, так и на периферии. Неоднородность развития агломераций, определяет дифференциацию их инфраструктурного обеспечения. В целом в агломерациях продолжается реализация крупных инфраструктурных проектов, в том числе с участием государственной поддержки — ИБК, СЗПК, СПИК, ОЭЗ, ТОР, концессии и др.<sup>1</sup> Доля агломераций в общем объеме инвестиций в приоритетные инвестиционные проекты более 50 %<sup>2</sup> от общероссийского объема. Большинство проектов реализуются в Московской, Санкт-Петербургской, Казанской, Уфимской и Нижегородской агломерациях. В Московской и Санкт-Петербургской агломерациях преобладают проекты в реальном секторе, в остальных — в сфере жилищного строительства.

Направления стратегического развития инфраструктуры агломераций имеют многоуровневый характер, определяемые федеральными, региональными планами и местными потребностями. На уровне локальных территорий инструментами планирования выступают концепции территориального развития, схемы зонирования, транспортной и инженерной инфраструктуры, природного каркаса, а также долгосрочные планы развития городских агломераций. Особое значение имеет обеспечение непротиворечивости документов социально-экономического, пространственного и инфраструктурного развития, формирование механизмов согласования межмуниципальных проектов. Одним из решений этого вопроса является внесение информации по межмуниципальным/агломерационным проектам развития инфраструктуры в документы стратегического, территориального и бюджетного планирования регионов.

Таким образом, задача инфраструктурного обеспечения агломераций является комплексной, требующей стратегических ре-

---

<sup>1</sup> Рассчитано по: *Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2014–2023 гг.* — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (дата обращения: 14.06.2025); *Центр стратегических разработок (ЦСР).* — URL: <https://www.csr.ru/ru> (дата обращения: 14.06.2025).

<sup>2</sup> *Инвестиционная деятельность / Министерство экономического развития Российской Федерации.* — URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/investiccionnaya\\_deyatelnost/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/investiccionnaya_deyatelnost/) (дата обращения: 14.06.2025).

шений и скоординированного институционального регулирования на всех уровнях власти (федеральном, региональном, муниципальном). Развитие инфраструктуры внутрирегиональных агломераций зависит от скоординированности процессов и документов стратегического планирования, направленных на преодоление пространственного неравенства, обеспечение сбалансированности и комплексности инфраструктурного обеспечения.

### **Список литературы**

1. *Бардаль А. Б. Развитие трансграничной транспортной инфраструктуры между РФ и КНР // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества.* — 2024. — № 14. — С. 418–423.
2. *Квант 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.
3. *Кожевников С. А., Патракова С. С., Копытова Е. Д. Перспективные центры экономического роста регионов России и агломерационные эффекты: эмпирический анализ // Креативная экономика.* — 2024. — Т. 18, № 5. — С. 1075–1090.
4. *Копытова Е. Д., Ворошилов Н. В. Городские агломерации российских регионов: развитие с учетом их экономической специализации. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика.* — 2025. — Т. 60, № 3. — Р. 241–269.
5. *Краснопольский Б. Х. Инфраструктура и пространственная экономика: теоретические и прикладные исследования: монография к 55-летию научной деятельности и 80-летнему юбилею.* — Хабаровск: ИЭИ ДВО РАН, 2023. — 234 с.
6. *Манаева И. В., Мельников В. В. Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России // Стратегирование: теория и практика.* — 2025. — Т. 5, № 2. — С. 131–143.
7. *Секущина И. А., Кожевников С. А. Институциональное регулирование развития городских агломераций в регионах России // Journal of institutional studies.* — 2024. — Т. 16, № 1. — С. 55–73.
8. *Сурнина Н. М., Шишикина Е. А. Теоретико-методологические и практические аспекты исследования пространственных инфраструктурных систем региона // Экономика, предпринимательство и право.* — 2022. — Т. 12, № 10. — С. 2701–2724.
9. *Хмелева Г. А., Скреблов Н. И. Пространственные особенности обеспеченности транспортной инфраструктурой в контексте глобальной конкурентоспособности российских регионов // Вестник Самар-*

ского государственного экономического университета. — 2025. — № 3 (245). — С. 121–137.

10. *Cao D., Xia Q., Zha, L.* Urban infrastructure development in China: a multi-dimensional spatial peer effect perspective // Applied spatial analysis and policy. — 2025. — Vol. 18, no. 64. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12061-025-09678-y> (дата обращения: 18.10.2025).

11. *Frolova K.* Smart city infrastructure projects: spatial data of risks // Secure edge and fog computing enabled AI for IoT and smart cities / ed. by A. A. El-Latif Abd, L. Tawalbeh, Y. Maleh, B. B Gupta. — Cham: Springer, 2024. — P. 219–225.

12. *Kumar C. R., Kannan B., Keshavammaiah P. H. et al.* Public private partnership for the sustainable infrastructure development: a systematic literature review // Quality & Quantity. — 2025. — No. 59. — P. 2733–2751.

# К ВОПРОСУ О ЦИФРОВОМ СТРАТПЛАНИРОВАНИИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

*Сасаев Никита Игоревич*

**Аннотация.** Проект «Цифровое стратпланирование» может послужить эффективным инструментом в процессах стратегирования социально-экономического развития на государственном и региональном уровнях. Однако для успешной реализации этого проекта следует учесть ряд важнейших аспектов, таких как методологическая идентичность разработки и реализации стратегических документов, целостность системы и ее иерархия, технологическое и кадровое обеспечение.

**Ключевые слова:** стратегирование; стратегия; методология; цифровое стратпланирование.

**Благодарности:** работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ имени М. В. Ломоносова, проект № 2-Ш05-06 Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных».

## ON THE ISSUE OF DIGITAL STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF STRATEGIZING

*Nikita I. Sasaev*

**Abstract:** The Digital Strategic Planning project can serve as an effective tool in the processes of socio-economic development strategizing at the public and regional levels. However, for the successful implementation of this project, a number of important aspects should be taken into account: the methodological identity of the development and implementation of strategic documents, the integrity of the system and its hierarchy, technological and human resources.

**Key words:** strategizing; strategy; methodology; digital strategic planning.

На протяжении всей истории человечества вопросы стратегирования социально-экономического развития государства и регионов занимало и продолжает занимать одно из приоритетных мест в системе государственного управления [6; 7]. Тем не менее, динамичность структурных изменений и преобразований глобальных, национальных и региональных систем (политических, социальных, экономических) приводят к усложнению всех процессов управления, особенно в период постнормальности [13].

Возникают новые тенденции и условия, в которых они функционируют, к примеру, бурно развиваются и внедряются во все процессы жизнедеятельности цифровые технологии и искусственный интеллект [1; 16]. Проявляются в новом качестве и негативные тенденции, включающие, как эпидемиологические [8], так и террористические угрозы [5]. На этом фоне отдельный акцент делается на долгосрочном обеспечении национальной и экономической безопасности, что требует своевременной выработки и принятия решений стратегического значения [4].

В совокупности череда таких изменений, множественность вовлеченных акторов в процесс управления и многообразие соответствующих документов, обусловили поиск новых оптимизационных решений. Это привело к повышенному интересу и внедрению цифровых технологий в процессы стратегического управления на государственном и региональных уровнях для их интеграции в единое цифровое пространство [3; 9]. Одним из таких последовательных решений стало «формирование цифровой платформы для взаимодействия в сфере стратегического управления в целях согласованности действий участников стратегического планирования на всех уровнях государственного управления в достижении стратегических приоритетов» в контексте федерального проекта «Цифровое государственное управление» национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup>. Данный проект реализуется с 2019 г. и носит название «Цифровое стратпланирование».

Кроме первоочередных задач проекта, среди которых, пересмотр системы стратегического планирования с целью устранения лишних процессов и документации в системе, реформирование рутинных и организационных процессов по всему жизненному циклу документов, а также их организации в цифровом пространстве, отмечается важность формирования цифровой платформы электронного документооборота, что реализуется посредством государственной автоматизированной информационной системы «Управление» (ГАС «Управление»)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Цифровое стратпланирование / Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/cifrovoe\\_stratplanirovaniye/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/cifrovoe_stratplanirovaniye/) (дата обращения: 08.05.2025).

<sup>2</sup> Там же.

Однако, важно обратить внимание на то, что в электронном реестре ГАС «Управление» насчитывается уже более 50 170 документов, связанных со стратегическим развитием, из них 103 федерального, 2 165 регионального (уровень субъекта РФ) и 47 899 муниципального уровня<sup>1</sup>. Среди них представлено 62 отраслевых документа, включая прогнозы, стратегии, программы, доклады. Между тем, только анализ отраслевых стратегий показал их неоднородность по структуре, а также отсутствие единобразия в понимании сущности одних и тех же элементов стратегии [15], что не позволяет на качественном уровне проработать систему общих критериев и показателей, позволяющих с одинаковой точностью соотносить между собой одни и те же блоки по связанным стратегическим документам и тем более принимать на их основе решения.

Все это указывает на то, что эффективная реализация проекта «Цифровое стратпланирование» не представляется возможным без утверждения на нормативно-правовом уровне единой и состоятельной методологии разработки и реализации стратегических документов, а также без переработки документов, уже входящих в эту систему документооборота. Анализ по существующим подходам, а также практический опыт [14], позволяет утверждать о том, что в качестве такой методологической базы может стать теория и методология стратегирования российской научной школы академика В. Л. Квinta [17], в том числе включающая разнообразные направления, к примеру, по отраслевому стратегированию [12].

Следующий методологический вопрос — целостность самой системы и ее иерархия. Во-первых, важным является отсутствие фрагментарности, что подразумевает наличие в системе всех стратегических документов от стратегий национального уровня до муниципального. Во-вторых, важна иерархическая связанность документов, реализующих эти стратегии, а это дорожные карты, программы, проекты. Фактически те стратегические задачи, которые решаются при реализации проектов должны

---

<sup>1</sup> Документы стратегического планирования (апрель 2025 г.) / ГАС «Управление». — URL: <https://gasu.gov.ru/stratdocuments> (дата обращения: 18.05.2025).

обеспечивать стратегические цели, указанные в программах и отражающие реализацию стратегических приоритетов по реализуемым стратегиям [11].

Помимо этого, учитывая значимость обеспечения целостности системы и наличия документов всех уровней в едином цифровом пространстве, становится важным технологическое обеспечение всех субъектов и акторов бесперебойным, гарантированным и безопасным доступом к ней. Это также требует единого программного обеспечения, а также технической оснащенности.

Все вышеописанное подразумевает одинаковое понимание методологии разработки и реализации стратегических документов акторами всех процессов, связанных с цифровым стратегированием. С этой целью необходимым является подготовка соответствующего кадрового состава [2; 10].

В целом, такая система цифрового стратегирования, с учетом вышеобозначенных аспектов, действительно может служить эффективным инструментом в процессах стратегирования, включая стратегическое планирование.

## Список литературы

1. Аверьянов А. О., Шабаева С. В. Искусственный интеллект как инструмент стратегирования инновационного развития России // Экономические стратегии. — 2024. — Т. 26, № 3 (195). — С. 50–59.
2. Аришнова А. И. Стратегирование развития образования в регионах России в контексте управления экономическим ростом, цифровизацией и укрепления технологического суверенитета промышленности // Экономика промышленности. — 2025. — Т. 18, № 1. — С. 24–34.
3. Гиндес Е. Г., Кравченко Л. А. Цифровое стратегирование как способ повышения эффективности государственного управления // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сб. науч. тр. VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Симферополь, 14 мая 2021 г.). — Симферополь: Ариал, 2021. — С. 148–153.
4. Журавлев Д. М., Чадаев В. К. Стратегирование национальной и экономической безопасности // Управленческое консультирование. — 2023. — № 4 (172). — С. 16–29.
5. Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма // Управленческое консультирование. — 2016. — № 6. — С. 14–25.
6. Квинт В. Л. Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект: вопросы методологии и практики. — М.: Наука, 1986. — 216 с.

7. *Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д.* Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. — М.: Бюджет, 2021. — 199 с.
8. *Курюкин А. Н.* «Новая нормальность» экономики, политики и социума в условиях COVID-19 и после // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2021. — Т. 12, № 2. — С. 160–181.
9. *Назаренко Т. С., Новикова И. В.* Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. — 2023. — Т. 3, № 2 (8). — С. 140–157.
10. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами. — М.: КноРус, 2022. — 178 с.
11. *Сасаев Н. И.* Основы отраслевого стратегирования: от концепции стратегии до ее развития // Экономика промышленности. — 2023. — Т. 16, № 1. — С. 7–19.
12. *Сасаев Н. И.* Основы отраслевого стратегирования: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 212 с.
13. *Сасаев Н. И.* Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России. Экономика промышленности. — 2025. — Т. 18, № 2. — С. 171–181.
14. *Сасаев Н. И.* Формирование методологии отраслевого стратегирования / под науч. ред. В. Л. Квinta. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 212 с.
15. *Сасаев Н. И., Квинт В. Л.* Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. — 2024. — № 17(3). — С. 245–260.
16. *Шацкая И. В.* Инновационно-технологическое развитие России в условиях цифровизации // Экономика устойчивого развития. — 2021. — № 4 (48). — С. 187–191.
17. Экономическая и финансовая стратегия / под науч. ред. В. Л. Квinta. — М.: МГУ, 2024. — 247 с.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

*Кривошлыков Владимир Сергеевич,  
Новикова Наталья Валерьевна*

**Аннотация.** В условиях меняющейся глобальной конфигурации мировой geopolитической системы происходят трансформации социально-экономического пространства во всех макро- и микрорегионах и на всех уровнях управления. В статье формализуются ключевые отрасли промышленности ряда западных приграничных регионов России, позволяющих обеспечить стратегическое поступательное развитие в условиях высокой турбулентности внешней политico-экономической среды.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие; приграничный регион; фактор устойчивого развития; промышленность региона.

**Благодарности:** исследование выполнено в рамках госзадания FZRF-2023-0028 «Институциональная эволюция архитектуры финансовой модели развития социальной сферы в контексте ценностных ориентиров российской цивилизации в условиях geopolитических вызовов и угроз».

## STRATEGIC DIRECTIONS OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN RUSSIA'S BORDER REGIONS

*Vladimir S. Krivoshlykov,  
Natalia V. Novikova*

**Abstract.** In the context of the changing global configuration of the global geopolitical system, transformations of the socio-economic space are taking place in all macro- and microregions and at all levels of government. The article formalizes the key industries of a number of western border regions of Russia, which make it possible to ensure strategic progressive development in conditions of high turbulence of the external political and economic environment.

**Keywords:** strategic development; border region; sustainable development factor; industry of the region.

Внешний политico-экономический кризис между Россией и рядом западных стран оказал существенное влияние на функционирование национальной экономики, вызвав масштабные структурные изменения и переориентацию рынков сбыта основной экс-

портной продукции. Характер негативного влияния внешнего политико-экономического кризиса на специфику функционирования внутренних и приграничных (особенно западных) регионов страны, оказался неравнозначным. Регионы западного приграничья России пострадали значительно существеннее, чем внутренние регионы страны, что определяется ведением боевых действий в рассматриваемом приграничье. Поскольку, в силу природно-климатических факторов, значение западных приграничных регионов велико для национальной экономики (например, в части обеспечения продовольственной безопасности), то целесообразно актуализировать научные исследования в части определения факторов, способных обеспечить долгосрочное (стратегическое) развитие рассматриваемых регионов в условиях существенной политико-экономической трансформации моделей межгосударственного взаимодействия.

Проблематика приграничных исследований для России остается достаточно актуальной в силу того, что практически половина всех субъектов РФ имеют приграничный характер. А поскольку территория страны большая и условия (природно-климатические, географические, экономические, национально-этнические и прочие) функционирования приграничных регионов в разных географических частях страны также различны, то и характер рекомендаций по обеспечению стабильного поступательного развития таких регионов будет разным. В современной научной экономической литературе есть работы, посвященные проблематике развития приграничных регионов с акцентом на приграничье, например, КНР [5; 6], Северо-Запада России [1], Южный Урал и Северный Казахстан [8], регионы Сибири [7], Союзное государство России и Белоруссии [4]. В представленных работах авторы отражают территориальную и социально-экономическую специфику для приграничного взаимодействия обозначенных регионов. Однако в силу фундаментальных трансформационных преобразований социально-экономического и политического пространства на западной границе России и кардинальной смене характера приграничного взаимодействия с Украиной, актуализируется необходимость выработки научного фундамента для обеспечения долгосрочного развития западных приграничных регионов страны в новых геополитических условиях.

Для формирования адекватного прогноза развития отраслей промышленности западных приграничных регионов России необходимо проанализировать динамику изменения основных параметров промышленного производства за последние годы, что позволит выявить определяющие тренды развития. Именно с выявления и анализа трендов начинается разработка стратегии, согласно теории стратегии и методологии стратегирования, разработанной в Центре стратегических исследований института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова академиком В. Л. Квинтом [2; 3]. Базовые природно-климатические и географические факторы формируют наиболее благоприятные условия для развития сельскохозяйственного производства на территории рассматриваемых приграничных регионов, при этом наиболее важным фактором является наличие плодородных черноземных почв, наиболее благоприятных для выращивания зерновых культур. Кроме того, специфику промышленного профиля приграничных регионов определяет крупнейшее мировое железорудное месторождение, располагающееся на территории современных Белгородской и Курской областей. Обозначенные факторы находят подтверждение статистикой, согласно которой наиболее важными видами экономической деятельности для западных приграничных регионов России являются добыча полезных ископаемых и обрабатывающие производства (см. таблицу).

Объемы отгрузки железной руды в Белгородской и Курской областях достигают своего пикового значения к 2021 г. (в Белгородской области значение показателя в 9,2 раза превышает данные 2005 года, а в Курской в 10,4 раза), а затем наблюдается снижение отгрузки, объясняемое пограничным кризисом (начало проведения Специальной военной операции) и переориентацией логистики сбытовых поставок добытой руды. Причем по данным на 2023 г. в наибольшей степени снижение отгрузки железной руды характерно для Курской области, чем для Белгородской. Рост объемов добычи полезных ископаемых в Воронежской области, который прослеживался последовательно на протяжении всего рассматриваемого периода (даже с учетом кризисного 2022 г.), объясняется развитой региональной структурой промышленности данного региона, а также высокой емкостью внутреннего регионального рынка. Добыча полезных ископаемых Воро-

нежской области изначально была ориентирована на внутренний рынок региона, поэтому не пострадала от пограничного кризиса.

**Темп роста объема отгруженных товаров  
собственного производства по видам экономической деятельности  
(выборочно) западных приграничных регионов России, %**

Субъект РФ	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023
<b>Добыча полезных ископаемых</b>							
Белгородская область	100	182,5	201,1	470,2	915,3	603,4	569,2
Брянская область	100	182,4	312,5	349,3	226,5	266,2	156,6
Воронежская область	100	277,0	531,4	990,2	991,4	934,9	1 286,7
Курская область	100	183,1	213,8	500,1	1 043,4	508,4	487,2
<b>Обрабатывающие производства</b>							
Белгородская область	100	314,1	553,3	758,6	1 002,4	1 026,5	1 083,1
Брянская область	100	199,9	464,2	712,2	881,7	1 019,2	1 228,7
Воронежская область	100	229,1	516,5	781,5	941,1	1 049,7	1 134,1
Курская область	100	232,5	427,3	631,6	844,3	1 012,9	1 286,8

П р и м е ч а н и е . Регионы России. Социально-экономические показатели: ст. сб. / Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.09.2025).

Обрабатывающие производства всех четырех рассматриваемых приграничных регионов демонстрировали последовательный рост на всем рассматриваемом временном отрезке, даже с учетом кризисных периодов национальной экономики (2014, 2019, 2022 гг.). Для Белгородской области в наибольшей степени характерно развитие производства пищевых продуктов (в границах Центрального федерального округа только г. Москва и Московская область опережают Белгородскую область по величине данного показателя, однако в данном сравнении необходимо учитывать «эффект столицы») и металлургическое производство (в границах Центрального федерального округа Белгородскую область опережают по величине данного показателя Московская, Липецкая и Тульская области, где расположены крупные промышленные предприятия, в том числе, относящиеся к военно-промышленному комплексу). Производство пищевых продуктов также развито в Брянской, Воронежской и Курской областях, однако важным преимуществом Воронежской области является диверсифицированная структура региональной экономики. В Воронеж-

ской области хорошо развито не только сельскохозяйственное производство, но и химическая промышленность, электронная промышленность и машиностроение, что позволяет формировать более устойчивую к внешним угрозам и кризисам региональную социально-экономическую систему.

Анализ основных видов экономической деятельности в западных приграничных регионах России за последние 19 лет позволил сделать вывод о том, что определяющими отраслями промышленности обозначенных регионов являются сельскохозяйственное производство и производство пищевых продуктов, а также добыча полезных ископаемых (прежде всего железной руды). В большей степени от кризиса 2022 г. (начало Специальной военной операции) пострадали Белгородская и Курская области по причине их территориальной близости к району проведения боевых действий. В меньшей степени подверглась влиянию обозначенного кризиса Воронежская область по причине большей диверсификации региональной экономики. Основу для стратегического развития рассматриваемых приграничных регионов формируют именно те отрасли региональной экономики, которые демонстрировали поступательное развитие на протяжении всего рассматриваемого периода, обеспечивая стабильность региональных социально-экономических систем в кризисы 2014 г. (первые политico-экономические санкции со стороны недружественных стран в качестве ответных мер на присоединение Крымского полуострова), 2019 г. (пандемия COVID-19) и 2022 г. (Специальная военная операция и масштабные санкционные ограничения со стороны недружественных стран).

### **Список литературы**

1. Волошенко К. Ю. Изменение роли приграничных регионов в обеспечении экономической безопасности России // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2024. — № 1. — С. 91–115.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
3. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. — Ташкент: Тасвир. 2018. — 160 с.

4. Кузавко А. С. Приграничные регионы в условиях интеграции: теоретические оценки и практические результаты // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2023. — № 2. — С. 108–130.
5. Лазарева В. В., Власова Н. Ю. Региональная политика в отношении приграничных территорий // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2024. — № 3. — С. 265–287.
6. Лазарева В. В., Дьяченко В. Н., Власова Н. Ю. Приграничное положение и устойчивое развитие региона // Регионалистика. — 2020. — № 2. — С. 24–36.
7. Рой О. М. Экономическая безопасность в приграничных регионах Сибири // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2023. — № 3. — С. 29–39.
8. Цибизова Н. В. Пространственная трансформация экономики приграничных регионов: методология оценки и механизмы управления асимметрией развития (на примере Южного Урала и Северного Казахстана) // Международный научно-исследовательский журнал. — 2025. — № 3 (153). — URL: <https://research-journal.org/media/articles/17411.pdf> (дата обращения: 14.10.2025).

# МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА НА ТЕРРИТОРИИ

*Чхотуа Илона Зурабовна,  
Власюк Людмила Ивановна*

**Аннотация.** Изучен опыт нормативно-правового регулирования отрасли туризма в регионах России. Выявлены узкие места стратегического управления отраслью в Российской Федерации. Введено понятие «стратегический потенциал дестинации», представлена авторская методика его оценки. Предложен подход к корректировке туристической специализации регионов России.

**Ключевые слова:** стратегирование туризма; стратегический потенциал дестинации; региональная экономика; конкурентные преимущества; стратегические приоритеты.

## METHODOLOGICAL BASIS FOR DEVELOPING STRATEGIC PRIORITIES FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE TERRITORY

*Ilona Z. Chkhhotua,  
Lyudmila I. Vlasyuk*

**Abstract.** The experience of legal regulation of the tourism industry in the regions of Russia is studied. Bottlenecks in the strategic management of the tourism industry in the Russian Federation are revealed. The concept of the strategic potential of the destination is introduced and the author's methodology for its assessment is proposed. An approach to adjusting the tourist specialization of the regions of Russia is proposed.

**Keywords:** strategizing of tourism; strategic potential of the destination; regional economy; competitive advantages; strategic priorities.

Обширная территория России, охватывающая несколько природно-географических зон, разнообразные природно-рекреационные, историко-культурные, социально-экономические рекреационные ресурсы (материально-техническая база учреждений туризма и туристская обеспечивающая инфраструктура) выступают стратегическими потенциалом для развития туркомплекса страны и одновременно стратегическим вызовом для государства,

поскольку ограниченная география путешествий по стране (согласно Федеральной туристической межрегиональной схеме территориально-пространственного планирования Российской Федерации<sup>1</sup> 12 регионов страны принимают и отправляют более 57 % внутренних туристов, данные регионы являются самыми густонаселенными и экономически развитыми), значительные капитальные затраты на строительство туристской и обеспечивающей инфраструктуры, обосновывают необходимость применения стратегического подхода к развитию межотраслевого комплекса, и его дальнейшей формализации в документе стратегического уровня значимости [8; 11; 13].

Узкое туристское предложение регионов может указывать на фрагментарность знаний и недостаточную вовлеченности в туристский оборот ресурсов колоссальной географической территории [2; 9; 14]. Наиболее востребованными среди внутренних и въездных туристов являются три вида туристско-рекреационной деятельности (культурно-познавательный, природный и пляжный туризм и деловой), лишь три региона (Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край) обслуживают турпоток соразмерный потенциалу своей территории.

Тем не менее ряд региональных туристских администраций совместно с руководством региона разработали и реализуют региональные стратегии по туризму, которые должны отражать согласованную систему ценностей, интересов всех акторов туристского рынка [3; 4; 5; 7].

На примере Дальнего Востока России авторами был проведен структурный анализ нормативно-правовых документов, регулирующих туризм, на предмет соответствия их формы и содержания стратегическим принципам: принципу иерархии стратегий, длительности горизонта стратегического планирования, системному подходу к анализу внутренней и внешней среды, определению стратегических конкурентных преимуществ объекта, позволяющих заложить туристскую специализацию дестинации [3; 4]. Важно отметить, что практически во всех региональных

---

<sup>1</sup> Федеральная туристическая межрегиональная схема территориально-пространственного планирования Российской Федерации // ВЭБ. — URL: <https://vzb.ru/usr/turisticheskie-skhemy/reports/Turschema%20Rossijskoj%20Federacii.pdf> (дата обращения: 10.08.2025).

стратегиях и программах, регулирующих туризм, туристская специализация региона скорее размыта, нежели определена четко, и не опирается на статистические и аналитические исследования, результаты эконометрического моделирования и прогнозирования развития объекта [1]. Все это приводит к определенным несответствиям потенциала территории (природно-рекреационного, культурно-исторического, инфраструктурного, экологического и т. д.) заявленной туристской специализации территории, определенной в стратегиях и программах. Подобный подход к формированию системы стратегического управления отраслью через стратегии, программы и проекты, отражающие лишь интересы группы акторов, может оказаться нежизнеспособным. Конкурентные преимущества должны быть положено в основу уникального туристского предложения региона.

Авторы в ряде исследований [10; 11; 12; 13] посвященных оценке потенциала дестинации и туристской специализации регионов Дальневосточного федерального округа, вводят понятие стратегического потенциала дестинации, определяя его как совокупность ресурсов, резервов и возможностей поступательного развития территории по направлениям, обозначенным в стратегических документах и отражающим интересы группы акторов туристского рынка. Стратегический потенциал дестинации служит ресурсным обеспечением реализации стратегических приоритетов, а следовательно, он объективен и структурно оформлен.

Предложена авторская методика оценки стратегического потенциала дестинации, предполагающая учет как ресурсных факторов (природно-рекреационных, культурно-исторических, экологических) — факторов причин развития туризма, так и инфраструктурных и институциональных — факторов-условий развития туризма. При этом статистическую базу анализа формируют как классические источники статистической информации — данные Росстата и Пограничной службы, данные официальной бухгалтерской отчетности предприятий индустрии туризма, так и качественные и количественные показатели, основанные на применении различным инструментов анализа больших данных. Авторская методика опирается на комплексную методику оценки туристской привлекательности дестинации мира, предложенной

Всемирным экономическим форумом<sup>1</sup> и выступающей инструментом анализа туристской привлекательности дестинаций. Методика опирается на расчет интегрального показателя развития туризма, построенного как арифметическая сумма частных показателей потенциала. Алгоритм авторской методологии предполагает последовательную реализацию следующих шагов:

— критический анализ нормативно-правовой базы для оценки уровня ее проработки и соответствия ее структуры документам стратегического уровня. Качество проработки документа может косвенно указывать на заинтересованность региональной власти к развитию межотраслевого комплекса. Определение приоритетных видов туристско-рекреационной деятельности в каждом регионе;

— объединение приоритетных видов туристско-рекреационной деятельности в укрупненные группы согласно Федеральной туристической межрегиональной схеме территориально-пространственного планирования Российской Федерации;

— оценка потенциала по каждой из сформированных групп (укрупненных видов туризма), т. е. оценка ресурсной обеспеченности реализации каждого из них. Оценку стратегического потенциала дестинации предлагается рассчитать по каждому укрупненному виду туристско-рекреационной деятельности в отношении всех регионов Российской Федерации по формуле

$$SP = \frac{F_i}{N}, \quad F_i = 1, 2, 3, \dots, N,$$

где  $F_i$  — факторы причины и факторы условия развития туризма в дестинации;  $N$  — количество выявленных факторов, участвующих в расчете стратегического потенциала дестинации.

Отбор приоритетных видов туристско-рекреационной деятельности, обеспеченных ресурсами и возможных к реализации в ближайшее время; определение видов туристско-рекреационной деятельности, не обеспеченных ресурсами в настоящее время.

---

<sup>1</sup> Travel & tourism development index 2024. Insight report / World Economic Forum. — URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Development\\_Index\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf) (дата обращения: 20.11.2024).

Туризм как крупнейший межотраслевой комплекс должен быть выстроен на коммерческих принципах — страна должна зарабатывать на туризме по примеру ряда успешных туристских дестинаций Европы и США. На сегодняшний день низкая доходность коллективных средств размещения в совокупности с малым вкладом отрасли туризма в ВВП выступают индикатором отсутствия внутренних ресурсов и стимулов для развития туризма в регионе. В подобных условиях задача развития туризма в равной степени на всей территории страны, принимая во внимание индивидуальные особенности территории, представляется не вполне осуществимой и целесообразной [6]. Одновременно нивелировать низкую доходность отрасли может рост качества и доступности турпродукта, что безусловно является стратегической задачей верхнего уровня значимости.

Таким образом, туристский ресурс является неотъемлемой частью туристского потенциала дестинации, в то время как стратегический потенциал дестинации является неотъемлемой частью туристско-рекреационного потенциала, необходимого для реализации целей стратегического развития объекта, заложенных в нормативно-правовых документах, регулирующих туризм.

### **Список литературы**

1. Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. — 2024. — № 4 (1). — С. 96–109.
2. Глазьев С. Ю. Стратегическое планирование как интегративный элемент в системе управления развитием // Планирование в рыночной экономике: воспоминания о будущем (Санкт-Петербург, 25–26 марта 2021 г.). — СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. — С. 73–80.
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 162 с.
5. Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. — 2021. — Т. 27, № 11. — С. 900–909.
6. Минакир П. А., Прокапало О. М. Программная экономика: дальневосточная проекция // Регионалистика. — 2021. — Т. 8, № 4. — С. 36–44.

7. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 453 с.
8. *Романова Г. М., Шарафутдинов В. Н., Онищенко Е. В.* О гипотезе новой парадигмы управления развитием туризма в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. — 2020. — № 4 (8). — С. 7–21.
9. *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.
10. *Саранча М. А.* Туристский потенциал территории: проблематика определения сущности и структуры // Вестник Удмуртского университета. Серия Биология. Науки о Земле. — 2015. — Т. 25, № 1. — С. 134–140.
11. *Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе: монография* / под науч. ред. В. Л. Квинта. — Кемерово: КемГУ, 2021. — 371 с.
12. *Чхотуа И. З.* Стратегические приоритеты развития туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. — 2025. — № 5(2). — С. 166–175.
13. *Экономическая и финансовая стратегия: учебник* / В. Л. Квант, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов и др.; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ, 2024. — 247 с.
14. *Kvint V. L. Strategy for the global market: theory and practical applications.* — New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. — 519 p.

# КАЧЕСТВО ЖИЗНИ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РЕГИОНОВ РОССИИ

*Мидов Аслан Замирович*

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема выбора стратегических приоритетов регионального развития на основе анализа качества жизни населения. Автор выделяет ключевые детерминанты качества жизни: качество населения, уровень благосостояния, состояние социальной сферы и экологической ниши. На основе анализа межрегиональной дифференциации показано, что высокая зависимость ряда субъектов РФ от федеральных трансфертов снижает их финансовую самостоятельность и ограничивает возможности реализации стратегических инициатив. Аргументируется, что диверсификация экономической структуры и развитие новых видов деятельности формируют долгосрочные точки роста, повышают устойчивость к кризисам и способствуют росту качества жизни населения. Особое внимание уделяется дотационным регионам, где стратегический выбор должен быть ориентирован на отрасли с максимальным мультиплективным эффектом. Результаты исследования подтверждают, что повышение качества жизни возможно лишь при комплексном подходе к развитию экономики, социальной сферы и институтов.

**Ключевые слова:** стратегия; качество жизни населения; стратегические приоритеты; региональное развитие; дотационные регионы; стратегирование.

## QUALITY OF LIFE AS A FOUNDATION FOR DEFINING REGIONAL STRATEGIC PRIORITIES IN RUSSIA

*Aslan Z. Midov*

**Abstract.** The article addresses the problem of selecting strategic priorities for regional development based on the analysis of population quality of life. Building upon the framework of S. A. Aivazyan and V. L. Kvint, the study identifies the main determinants of quality of life: human capital, welfare level, quality of the social sphere, and ecological niche. The analysis of inter-regional disparities demonstrates that the strong dependence of many Russian regions on federal transfers reduces their financial autonomy and limits their capacity to implement strategic initiatives. It is argued that economic diversification and the development of new industries constitute long-term growth drivers, enhance resilience to external shocks, and improve overall quality of

life. Particular emphasis is placed on subsidized regions, where strategic choices should be directed toward sectors with the highest multiplier effect. The findings confirm that sustainable improvements in quality of life can only be achieved through an integrated approach to economic, social, and institutional development.

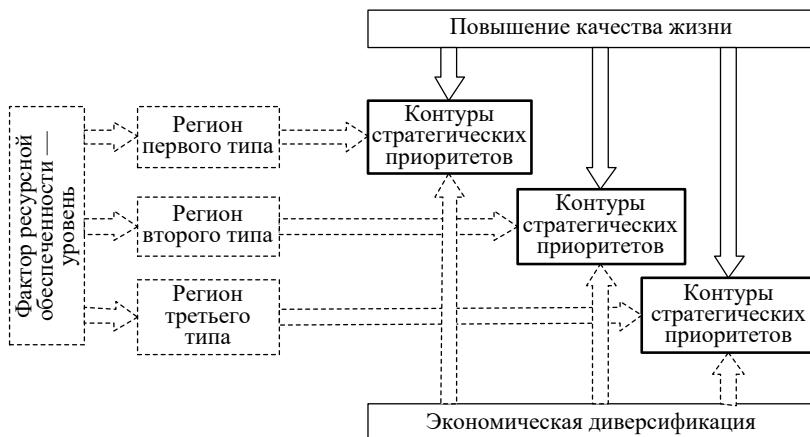
**Keywords:** strategy; quality of life; strategic priorities; regional development; subsidized regions; strategizing.

Определение правильных стратегических приоритетов является важнейшим этапом при формировании стратегии развития регионов, так как все ресурсы территориального образования должны концентрироваться на их реализации. Учитывая неоднородность экономического развития регионов России и, следовательно, разный уровень финансовой самостоятельности, разработка и реализация региональной стратегии должна отвечать общей генеральной цели — повышению качества жизни населения [3]. Соответственно, выбор стратегических приоритетов должен основываться на тех экономических факторах, которые будут максимально увеличивать уровень жизни населения. Как отмечает В. Л. Квинт, проблема обеспечения высокого качества жизни населения является центральной в процессе регионального развития [4]. Он определяет «высокое качество жизни как раскрытие креативных возможностей человека, которые должны обеспечиваться на корпоративном, региональном и национальном уровне благодаря внедрению системы управления качеством» [18].

Автор эконометрического подхода к проблеме измерения качества жизни населения С. А. Айвазян определяет качество жизни как синтетическую категорию (вмещающую в себя различные сферы деятельности) и латентную (невозможно в явном виде измерить). Согласно автору, качество жизни определяется четырьмя синтетическими категориями: качеством населения, уровнем благосостояния, качеством социальной сферы, качеством экологической ниши [1]. Однако общепризнанного определения качества жизни до сих пор не существует.

Из-за сильной дифференциации экономического и социального развития регионы России значительным образом различаются по уровню финансовой самостоятельности. Сложившаяся модель межбюджетных отношений [12] приводит к большому количеству регионов, зависящих от трансфертов из федерального

центра. В условиях снижения инвестиционной привлекательности регионов Российской Федерации (RAEX)<sup>1</sup> финансовая самостоятельность выступает важнейшим фактором ресурсной обеспеченности при реализации стратегических приоритетов и повышении качества жизни. В данных условиях, как отмечает А. Г. Гранберг, «невозможно в обозримой перспективе добиться выравнивания социально-экономического развития слаборазвитых регионов к среднероссийскому уровню» [2]. В связи с этим в процессе реализации региональных стратегий в условиях ограниченных ресурсов важнейшим этапом является выбор стратегических приоритетов (см. рисунок), которые в большей степени оказывают положительное влияние на рост качества жизни населения региона [11].



Концептуальная модель поиска стратегических приоритетов региона

Развитие дотационного региона происходит под влиянием сложившейся неэффективной структуры экономики, что, в свою очередь, создает сильные ресурсные ограничения для реализации стратегических инициатив, а также отрицательно влияет на инвестиционную привлекательность региона [7]. В данных условиях поиск и реализация стратегических приоритетов для дотационных

<sup>1</sup> Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов RAEX за 2020 г. — URL: [https://raex-rr.com/regions/investment\\_appeal/investment\\_potential\\_of\\_regions/2020/analytics/regions2020](https://raex-rr.com/regions/investment_appeal/investment_potential_of_regions/2020/analytics/regions2020) (дата обращения: 14.02.2025).

регионов должны ориентироваться на те отрасли, которые оказывают наибольшее положительное влияние на качество жизни населения регионов посредством диверсификации экономической структуры, а впоследствии повышения финансовой самостоятельности [5]. Исследования зарубежных и отечественных ученых доказывают, что развитие новых видов деятельности будет способствовать преодолению зависимости от узкого ряда отраслей [6], а также стимулированию экономического развития [13], повышения занятости и инвестиционной привлекательности [16]. Стратегический подход к развитию новых секторов в экономическом росте региона рассматривается в работе К. Френкена, Ф. Г. Ван Оорта, Т. Вербурга [15], которые отмечают, что основополагающей в экономическом росте в постиндустриальную эпоху является спецификация, основанная на экономике знаний. Дифференцированная экономическая структура региона способствует экономической и социальной стабильности, снижению уровня безработицы и повышению качества жизни населения [14].

Исследования подтверждают, что экономическая структура и спецификация региона напрямую сказывается на качестве жизни [9]. Излишняя промышленная спецификация региона при несоблюдении экологических норм и загрязнении окружающей среды будет оказывать негативный эффект на качество жизни, несмотря на весомый вклад в ВРП территориального образования [8]. Развитие экологического, высокотехнологичного производства с высокой добавленной стоимостью смогут быть рычагом экономического роста для городов и регионов [20].

Диверсификация экономической структуры и расширение видов экономической деятельности в регионе оказывают сильное влияние на социальный выбор и возможности людей. Экономическое разнообразие делает возможным широкий выбор профессий, выбор потребления и образа жизни, что является важнейшими составляющими для высокого уровня жизни населения регионов. Кроме того, диверсификация формируют сильную экономику территориального образования, наиболее устойчивую к внешним кризисным факторам [19], системным рискам и способствует институциональным изменениям. Развитие институтов формируют открытое общество с большим доступом к информации и возможностей, что также положительно влияют на качество жизни [10].

Эмпирическое исследование, проведенное Д. Хартманом [17], показывает, что экономическая диверсификация имеет гораздо большее значение для человеческого развития, чем увеличение совокупного дохода. Основной результат данного исследования заключается в том, что при увеличении совокупного спроса только за счет увеличении эффективности без диверсификации экономической структуры будет приводить к условиям снижения спроса на рабочую силу в долгосрочной перспективе, так как за счет увеличения производительности труда для производства одной единицы продукции будет требоваться меньше трудовых ресурсов. Данный фактор может привести к негативным последствиям для региона, таким как рост безработицы, социальной напряженности и снижение качества жизни населения региона. Существующие методы борьбы с бедностью и развития человеческого потенциала за счет расширения возможностей для всех слоев населения посредством доступного образования, здравоохранения, развития инфраструктуры и пр., не будут столь эффективны без создания новых рабочих мест. Согласно исследованиям, увеличение расходов на образование и здравоохранение не приведет кительному результату без систематического и комплексного подхода к экономическому, социальному, технологическому и институциональному развитию за счет диверсификации экономической структуры региона.

Рост качества жизни, обеспеченный только за счет экономического роста региона и соответствующего роста уровня денежных доходов населения, имеет некие ограничения. Качество жизни, выраженное субъективными показателями счастья и удовлетворенности жизнью, будет значительно расти лишь до определенного уровня дохода. «После удовлетворения основных нужд для благополучия имеет большое значение не абсолютный, а относительный уровень дохода», данный феномен в исследовательской практике называется «парадокс Истерлина». В России же из-за низких душевых показателей денежных доходов населения высоким уровнем бедности не наблюдается эффекта адаптации, после которого удовлетворенность жизнью остается неизменной. Другими словами, экономический рост, обусловленный диверсификацией ВРП региона, будет способствовать росту качества жизни.

В связи с этим приоритетной задачей является поиск новых возможностей и точек роста региональной экономики через перспективные направления переориентации отраслевой структуры, которые в долгосрочной перспективе будут способствовать росту качества жизни населения.

## Список литературы

1. *Айвазян С. А.* Анализ качества и образа жизни населения (эконометрический подход). — М.: Наука, 2012. — 432 с.
2. *Гранберг А. Г.* Основы региональной экономики: учебник. — М.: ГУ ВШЭ, 2004. — 495 с.
3. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. — 2014. — Т. 84, № 5. — С. 412–425.
4. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. — 2011. — № 5 (67). — С. 3–21.
5. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. — 2013. — № 3. — С. 1–16.
6. *Кравченко Н. А., Аггеева С. Д.* Диверсификация экономики: институциональные аспекты // Журнал институциональных исследований. — 2017. — Т. 9, № 4. — С. 52–67.
7. *Мусаев Р. А., Урумова И. О.* Методы и инструменты реализации инвестиционной стратегии в регионах России // Региональный строительный комплекс: инвестиционная практика и реализация ГЧП: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Грозный, 15–16 октября 2019 г.). — М.: Спектр, 2019. — С. 156–164.
8. *Никоноров С. М.* От стратегии социально-экономического развития к стратегии устойчивого развития регионов России // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2016. — № 4. — С. 28–35.
9. *Окрепилов В. В.* Развитие оценки качества жизни населения региона // Журнал экономической теории. — 2019. — Т. 16, № 3. — С. 318–330.
10. *Феллс Э.* Хорошая экономика для Китая // Экономика и математические методы. — 2017. — Т. 53, № 1. — С. 19–20.
11. *Шамахов В. А., Межевич Н. М.* Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г.: экономические возможности и управленические ограничения // Управленческое консультирование. — 2019. — № 4. — С. 19–27.
12. *Юшков А. О., Одинг Н. Ю., Савулькин Л. И.* Дотационные регионы России: сценарии увеличения бюджетных доходов // Вопросы экономики. — 2018. — № 12. — С. 46–65.

13. *Boschma R., Coenen L., Frenken K., Truffer B.* Towards a theory of regional diversification // *Papers in evolutionary economic geography*. — 2016. — Vol. 16. — P. 17.
14. *Dissart J. C.* Regional economic diversity and regional economic stability: research results and agenda // *International regional science review*. — 2003. — Vol. 26, no 4. — P. 423–446.
15. *Frenken K., Van Oort F.G., Verburg T.* Related variety, unrelated variety and regional economic growth // *Regional studies*. — 2007. — Vol. 41, no. 5. — P. 685–697.
16. *Frenken K., Van Oort F. G., Verburg T., Boschma R.* Variety and regional economic growth in the Netherlands // *Papers in evolutionary economic geography* (PEEG) 0502. Utrecht University, 2004. — <http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0502.pdf> (дата обращения: 18.05.2025).
17. *Hartmann D.* Economic complexity and human development: how economic diversification and social networks affect human agency and welfare: *Routledge studies in development economics*, no. 110. — London: Routledge, Tailor & Francis Group, 2014. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/181976/1/645094.pdf> (дата обращения: 18.05.2025).
18. *Kvint V. L., Okrepilov V. V.* Quality of life and values in national development strategies // *Herald of the Russian academy of sciences*. — 2014. — Vol. 84, no. 3. — P. 188–200.
19. *Tödtling F., Trippl M.* One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach // *Research Policy*. — 2005. — Vol. 34, no. 8. — P. 1203–1219.
20. *Zeng W., Xiang L. & Zhang W.* Evaluation of life quality and its spatial mismatch with local economic development in large Chinese cities // *Applied research quality life*. — 2020. — Vol. 15, no. 1. — P. 239–258.

# ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ РЕГИОНЫ В ОБЩЕЙ ТЕОРИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ И СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА СТРАНЫ

*Сергеева Алена Сергеевна*

**Аннотация.** Развитие индустриальных регионов имеет большое значение в современных условиях. Социально-экономические показатели оказывают влияние на уровень и качество жизни населения, показывают эффективность в развитии отраслей производства. Автор подчеркивает, что, с учетом особенностей стратегирования по теории В. Л. Квinta, развитие индустриальных регионов требует обязательного наличия собственной стратегии.

**Ключевые слова:** индустриальный регион; социально-экономические показатели; технологический суверенитет.

## INDUSTRIAL REGIONS IN THE GENERAL THEORY OF STRATEGY AND THE SYSTEM OF ENSURING THE COUNTRY'S TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY

*Alyona S. Sergeeva*

**Abstract.** The formation of a strategy for the development of industrial regions is essential in the current economic environment. Socio-economic indicators influence the level and quality of life for the population and demonstrate the effectiveness of industrial sectors. Based on the principles of strategic management as described by V. L. Kvint, the development of industrial regions acquires its own strategy.

**Keywords:** industrial region; socio-economic indicators; technological sovereignty.

Развитие индустриальных регионов в общей концепции стратегирования представляется актуальным. Концепция научного направления «Стратегирование развития сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных», разработанной академиком, иностранным членом РАН В. Л. Квинтом, выделение индустриальных регионов в этой системе и обеспечения технологического суверенитета страны, является значимым.

Социально-экономические показатели по индустриальным регионам вносят значительный вклад в развитие страны. Отсутствие общепринятой классификации и типологии выделения индустриальных регионов на сегодняшний день в России, обозначило проблему в региональном развитии. В данной статье проведем анализ социально-экономических показателей индустриальных регионов в целом по стране, а также по методологии стратегирования В. Л. Квинта обоснуем миссию индустриальных регионов.

Обратимся к теоретическим понятиям. По В. Л. Квинту, трактует понятие «Стратегирование» как процесс разработки и реализации стратегии, охватывающий все этапы анализа прогнозов, мониторинга трендов, внешней и внутренней среды объекта стратегирования, выработки концепции стратегии, принятия уточненной методологии, дальнейшей разработки стратегии, этапы принятия и утверждения стратегии и стадии процесса реализации стратегии [1; 2]. Также значительной для проведения анализа индустриальных регионов является стратегия комплексного социально-экономического развития страны и региона, по теории В. Л. Квинта, ориентированная на повышение качества жизни населения. Аспекты, учитывающие в методологии стратегии качества жизни: физический, материальный, интеллектуальный, эмоциональный, с учетом конкурентных преимуществ находят свое применение в научной парадигме познания индустриальных регионов.

Развитие регионов в России неоднородно, наблюдается дифференциация регионального развития в зависимости от различных факторов: территориального расположения, дотаций из федерального бюджета, развития экономики отдельного региона, возраста трудоспособного населения, развития отраслей экономики, кластеров и др. Процесс реиндустириализации развития регионов протекает различными темпами. Существуют разные подходы, предложенные отечественными и зарубежными учеными к дифференциации регионов. В России процесс реиндустириализации регионального развития является важным этапом в модернизации экономики с учетом особенностей экономического и технологического развития субъектов страны.

Индустриальные регионы являются основой развития любой национальной экономики. В индустриальных регионах происходит трансформация технологической структуры экономики, смена укладов, модернизация производства и потребления.

Индустриальные регионы, специализирующиеся на обрабатывающих отраслях промышленности, способны внести значимый вклад в укрепление технологического суверенитета России. Развитие обрабатывающей промышленности является одним из ключевых факторов экономического роста, несмотря на развитие передовых новых технологий в области цифровизации и др. инноваций. В настоящее время основным документом, определяющим государственную политику в сфере технологического и инновационного развития Российской Федерации, является Концепция технологического развития на период до 2030 г.<sup>1</sup>, которая определяет вызовы, принципы и цели технологического развития на период до 2030 г. в соответствии с национальными целями развития России (гл. 16.3).

Существенная роль отводится факторам технологического развития индустриальных регионов с точки зрения технологического суверенитета. К основным проблемам развития индустриальных регионов относят низкую конкурентоспособность, недостаток инвестиций, неэффективное производство, неравномерное развитие отраслей производства с учетом территориального размещения региона, недостатком сырья и оборудования, дефицитом квалифицированных специалистов и др. Концепция технологического суверенитета направлена на развитие всех отраслей экономики.

Значение социально-экономических показателей индустриальных регионов в общих показателях по России за трех летний период показывает относительно стабильную положительную динамику. Проведенный анализ показателей по выделенным нами индустриальным регионам доказывает значимость по доле в общем объеме стоимости основных фондов Российской Федерации, доле физического объема ВРП, индексе промышленного производства (табл. 1, 2, 3).

---

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р.

Таблица 1

**Доля индустриальных регионов  
в общем объеме стоимости основных фондов  
Российской Федерации за период 2021–2023 гг., %**

Субъект РФ	Стоимость основных фондов, млн р.		
	2021	2022	2023
Российская Федерация	400 243 401	427 401 347	460 370 094
Владимирская область	2 131 382	2 185 466	2 261 015
Калужская область	2 577 442	2 656 469	2 812 417
Липецкая область	2 446 218	2 524 563	2 585 548
Рязанская область	2 411 346	2 615 973	2 724 907
Тульская область	2 809 095	3 040 754	3 167 917
Ярославская область	2 883 943	2 972 488	3 107 852
Вологодская область	3 356 246	3 501 834	3 591 332
Ленинградская область	6 531 334	7 157 347	10 120 957
Новгородская область	1 456 435	1 495 241	1 545 077
Республика Башкортостан	7 139 522	7 793 707	8 197 763
Республика Марий Эл	1 068 946	1 005 031	1 037 588
Чувашская Республика	1 620 434	1 682 411	1 740 668
Пермский край	6 840 513	7 059 602	7 526 672
Кировская область	1 668 757	1 714 720	1 790 396
Нижегородская область	6 210 952	7 448 895	7 783 003
Свердловская область	11 210 093	11 638 890	12 467 656
Челябинская область	6 270 492	6 335 195	6 987 416
Красноярский край	7 145 601	7 516 093	8 084 677
Омская область	2 289 559	2 459 265	3 256 172
<b>Итого по индустриальным регионам</b>	<b>78 068 310</b>	<b>82 803 944</b>	<b>90 789 033</b>
<b>Удельный вес индустриальных регионов, % от Российской Федерации</b>	<b>19,50</b>	<b>19,40</b>	<b>19,72</b>

Примечание. Составлено по: *Регионы России: социально-экономические показатели. 2024: стат. сб.* / Федеральная служба государственной статистики. — М., 2024. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 08.09.2025).

По показателю «Доля индустриальных регионов в общем индексе физического объема ВРП в Российской Федерации», наблюдается как положительная динамика, так и отрицательная динамика по ряду отобранных нами индустриальных регионов (Владимировская, Калужская, Липецкая области и др.), что связано с началом специальной военной операции, а также наблюдается

снижение данного показателя в целом по стране. Снижение в 2022 г. показателя связано снижением показателя «доля индустриальных регионов в общем индексе физического объема ВРП в Российской Федерации» по индустриальным регионам.

Таблица 2

**Доля индустриальных регионов  
в общем индексе физического объема ВРП  
в Российской Федерации, %**

Субъект РФ	2020	2021	2022
Российская Федерация	97,80	107,30	100,30
Владимирская область	99,80	112,90	93,40
Калужская область	98,70	107,50	88,50
Липецкая область	102,80	104,50	92,00
Рязанская область	101,10	103,90	101,70
Тульская область	103,10	105,60	104,10
Ярославская область	99,70	105,20	97,00
Вологодская область	98,10	102,90	95,20
Ленинградская область	99,50	106,70	100,10
Новгородская область	99,90	104,00	98,60
Республика Башкортостан	94,20	102,80	101,00
Республика Марий Эл	97,40	100,20	99,70
Чувашская Республика	98,50	102,60	103,70
Пермский край	97,30	103,60	98,70
Кировская область	101,50	106,00	100,70
Нижегородская область	96,00	106,00	102,50
Свердловская область	97,20	104,70	99,60
Челябинская область	101,00	106,30	100,30
Красноярский край	93,90	99,80	102,50
Омская область	99,30	101,40	105,90
<b>Итого по индустриальным регионам</b>	<b>1 879,00</b>	<b>1 987,00</b>	<b>1 885,00</b>
<b>Удельный вес индустриальных регионов, % от Российской Федерации</b>	<b>19,21</b>	<b>18,52</b>	<b>18,79</b>

Примечание. Составлено по: *Регионы России: социально-экономические показатели. 2024: стат. сб.* / Федеральная служба государственной статистики. — М., 2024. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 08.09.2025).

Таблица 3

**Доля индустриальных регионов в общем индексе промышленного производства Российской Федерации, %**

Субъект РФ	2021	2022	2023
Российская Федерация	106,30	100,70	104,10
Владимирская область	108,60	106,60	109,30
Калужская область	107,90	84,70	111,00
Липецкая область	106,00	96,80	108,90
Рязанская область	106,30	108,70	108,60
Тульская область	109,70	103,20	117,10
Ярославская область	111,20	103,80	106,90
Вологодская область	101,00	96,60	106,20
Ленинградская область	107,90	96,80	107,90
Новгородская область	106,80	92,50	102,70
Республика Башкортостан	104,40	103,60	108,00
Республика Марий Эл	99,70	95,60	115,70
Чувашская Республика	98,90	102,30	130,70
Пермский край	104,30	98,40	105,90
Кировская область	114,60	103,30	110,50
Нижегородская область	113,60	101,30	111,70
Свердловская область	101,50	99,80	111,80
Челябинская область	106,00	98,50	110,90
Красноярский край	98,10	103,20	94,20
Омская область	103,30	105,70	106,20
<b>Итого по индустриальным регионам</b>	<b>2 009,80</b>	<b>1 901,40</b>	<b>2 084,20</b>
<b>Удельный вес индустриальных регионов, % от Российской Федерации</b>	<b>18,91</b>	<b>18,88</b>	<b>20,02</b>

Примечание. Составлено по: *Регионы России: социально-экономические показатели. 2024: стат. сб.* / Федеральная служба государственной статистики. — М., 2024. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 08.09.2025).

По показателю доля индустриальных регионов в общем объеме стоимости основных фондов Российской Федерации, можно проследить увеличение показателя по регионам, отнесенными нами к индустриальному типу.

Индустриальные регионы с сосредоточенным промышленным производством оказывают большое значение в социально-экономических показателях страны. Доля индустриальных регио-

нов по показателю «индекс промышленного производства в общем значении показателя по Российской Федерации» имеет динамику.

На рисунке представлены графически доли индустриальных регионов за исследуемый период три года, видимо, что значение доли показателей в показателях Российской Федерации стабильно и значимо. Обеспечение национальной безопасности и сохранение технологического суверенитета страны зависят от стабильности социально-экономических показателей индустриальных регионов, а также от государственных планов и программ, региональных программ развития. Индустриальные регионы, выступающие «локомотивами промышленности» всегда показывают опережающую динамику в развитии.



Исходя из реализации концепции технологического суверенитета направленной на развитие всех отраслей экономики можно сделать вывод, что с учетом импортозамещения в России наступает период больших вызовов в развитии всех отраслей экономики быстрыми темпами.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 162 с.

**СЕКЦИЯ**  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ  
И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ИННОВАЦИОННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

**SECTION**  
STRATEGIC DEVELOPMENT OF DIGITAL INSTRUMENTS,  
LEGAL MECHANISMS AND MANAGEMENT TECHNOLOGIES  
FOR INNOVATIVE ECONOMIC GROWTH

---

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ  
ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА  
ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА**

*Рахмеева Ирина Игоревна*

**Аннотация.** Применение технологий искусственного интеллекта открывает перспективы скачкообразного экономического роста, однако одновременно несет серьезные угрозы общественному развитию, что актуализирует задачу определения направлений и границ применимости его в разных сферах жизнедеятельности. В статье систематизируются особенности и стратегические векторы применения искусственного интеллекта.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; цифровое развитие; методология стратегирования; стратегические ориентиры; нейросети.

**STRATEGIC VECTORS OF DEVELOPMENT  
OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES  
FOR ECONOMIC LEADERSHIP**

*Irina I. Rakhmeeva*

**Abstract.** The use of artificial intelligence technologies opens up prospects for rapid economic growth. However, this poses serious threats to social development at the same time and actualizes the task of determining the directions and boundaries of the applicability of AI. The author systematizes the features and strategic vectors of artificial intelligence application.

**Keywords:** artificial intelligence; digital development; strategy methodology; strategic guidelines; neural networks.

Ключевой особенностью успешного стратегирования, по мнению основоположника отечественной научной школы стратегирования, академика РАН В. Л. Квinta, выступает возможность уловить в сложившемся течении событий грядущие перемены, предопределяющие коренные сдвиги в общественном развитии [9]. Таким фактором общественной трансформации выступает искусственный интеллект, который меняет содержание экономических отношений [1] и технологических процессов [9; 12], структуру экономики и рынка труда [4; 5].

Ученые признают проникновение интеллектуальных цифровых технологий практически во все сферы жизни человека и отрасли экономики, а также важность разработки теоретико-методологических основ управления цифровизацией не только отдельных предприятий и экосистем, но и таких социально-экономических систем как регион и государство [7; 11; 13].

Вместе с тем, стратегирование цифровизации в России отстает от передовых стран и фактической динамики распространения технологий искусственного интеллекта. Перспективным представляется как стратегирование самого процесса развития экономики нового технологического уклада на базе цифровых и когнитивных технологий, так и сквозное включение задач внедрения передовых цифровых технологий в иные отраслевые и социально-ориентированные стратегии.

Вместе с тем, как отмечает профессор К. Л. Астапов, российские государственные отраслевые стратегии отличаются глубоким анализом текущей ситуации в отраслях, но при этом ориентированы на решение текущих проблем и не содержат долгосрочного видения. Такие стратегии могут обеспечить лишь догоняющее, а не передовое, прогрессивное развитие [2].

Разработка стратегий развития в сферах уникальных технологий, обладающих максимальной степенью инновационности на текущем этапе технологического развития мирового сообщества, должна опираться как на эффективное, продуманное использование имеющихся ресурсов, знаний и компетенций, так и на основе форсайта планировать дополнительные ресурсы и инвестиции [2].

При этом для стран, имеющих отставание в технологическом сphere, по мнению В. Л. Квinta, крайне значимо «выявить наиболее современные тренды развития технологий, поймать волну новой технологической революции» [9, с. 245]. В условиях ограниченности ресурсов и высокой степени неопределенности выбор из потенциальных направлений технологического развития должен опираться на критерии, которым должны отвечать такие технологии: развивать отрасли нового технологического уклада, служить национальной безопасности и интересам, способствовать росту качества жизни россиян [9; 10].

Ряд экспертов предлагает ограничиться на начальной стадии «минимально допустимым уровнем инвестиций», максимизируя синергетическую отдачу горизонтальных связей наука-бизнес-государства, генерируемую в том числе специальными институтами, такими как территории опережающего развития, кластеры, особые экономические зоны, цифровые платформы и экосистемы [2; 8; 15] и готовностью и стремлением российских предприятий к модернизации, наличием в базовых отраслях значительного потенциала для технологических инвестиций [6; 10; 14].

Стратегирование развития технологий искусственного интеллекта определяет необходимость учета особенностей его применения и анализа возможных направлений использования.

Современное производство отличает уникально высокий уровень знаниемости [9], а следовательно, задачи повышения производительности труда начинают лежать в плоскости увеличения эффективности работы с информацией. Огромные перспективы здесь открывает именно искусственный интеллект, способный кратно повысить производительность труда, обрабатывать почти мгновенно огромные массивы самых актуальных больших данных, «покрывая взглядом» все материальные объекты, связанные с ним через Интернет вещей, что неподвластно естественному разуму. Также искусственный интеллект меняет систему коммуникаций и управления, вплоть до «бионических промышленных систем» [8].

Но у искусственного интеллекта на текущем этапе есть ряд недостатков, таких как неспособность создавать новое знание и объяснить логику сгенерированного им ответа. И главное, искусственный интеллект не обладает собственной системой цен-

ностей и совестью. Поэтому он может и должен оставаться помощником человека. Возрастает роль и ответственность специалистов, работающих с искусственным интеллектом, одновременно актуализируется статус когнитивных технологий [9].

Как замечает В. Л. Квант, «за человеком остаются лишь функции разработки, настройки и целеполагания» [9, с. 37]. Но за этим «лишь» стоит очень глубокое содержание новой формы труда. Появляются новые специальности: разработчики моделей на основе искусственного интеллекта, а также промт и контент-инженеры (специалисты по организации процессов работы предприятия или гос. структуры с использованием искусственного интеллекта).

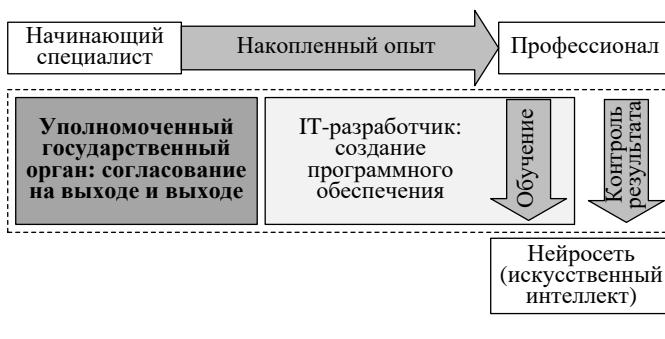
В условиях избыточного информационного шума в глобальной экономике [9] и доступа искусственного интеллекта ко всему многообразию мировой информации, автор статьи полагает, обозначенную выше проблему «черного ящика» работы искусственного интеллекта с данными весьма критичной для вовлечения таких технологий в нестрого алгоритмизированные процессы, где принятие решений многополярно и обусловлено множеством не только объективных материальных факторов, но и социальными, ценностно-смысловыми, культурными, политическими и иными соображениями.

Описанная проблема создает угрозу применения зарубежных нейросетей на основе технологий искусственного интеллекта, поскольку в основе их работы могут оказаться негативные или противоречащие российским установкам.

Искусственный интеллект может оказывать помощь в выполнении профессиональных задач и обучении начинающих специалистов. Но нельзя допустить исход, когда новые специалисты будут использовать исключительно выводы искусственного интеллекта, он сам будет обучаться на некотором цикле на собственных результатах, а человек станет неспособен отвечать на новые вызовы и действовать в новых условиях ввиду отсутствия собственных компетенций.

В связи с чем государство должно не только определить стратегические направления внедрения технологий искусственного интеллекта, но и определить стандарты его использования, критерии качества его работы, обеспечить контроль входных

и выходных данных в критически важных сферах. На рисунке представлена соответствующая такому подходу схема обучения моделей на основе искусственного управления для общественных и государственных задач.



Идеальная схема обучения моделей  
на основе искусственного интеллекта  
для общественных и государственных задач

Направления применения искусственного интеллекта в публичном управлении связано с созданием новых инструментов для реализации функций органов в части анализа данных и работы с информацией, развитием форм взаимодействия с гражданами и организациями [3]. Искусственный интеллект уже на текущем этапе может быть использован для автоматизации рутинных задач, осуществления автоматизированного контроля за исполнением требований, сбора и обработки больших данных о состоянии социально-экономических систем с прогнозированием тенденций или возникающих проблем. При этом внедрение технологий искусственного интеллекта в государственном секторе создаст мультиплекативный эффект их распространения в экономике и должно в том числе стать одним из стратегических направлений.

## Список литературы

1. Анимица Е. Г., Рахмееева И. И. Третья институциональная революция и изменение структуры экономических отношений // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2020. — Т. 222, № 2. — С. 206–218.

2. Астапов К. Л. О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России // Стратегирование: теория и практика. — 2023. — Т. 3, № 4 (10). — С. 403–415.
3. Бодяко А. В., Рогуленко Т. М., Близкий Р. С., Матвеева Н. С. Инструменты аналитических информационных систем государственного и муниципального управления // Russian journal of management. — 2025. — Т. 13, № 2. — С. 173–180.
4. Векторы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации. — Саратов: КУБиК, 2023. — 227 с.
5. Власов М. В. Анализ интеллектуально-цифрового капитала регионов России // Вестник Челябинского государственного университета. — 2024. — № 11 (493). — С. 59–69.
6. Гурьянов П. А., Евсюков В. Г. Проблемы инновационного развития добывающих предприятий Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. — 2014. — № 19. — С. 25–33.
7. Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. — М.; СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 352 с.
8. Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем // Экономика промышленности. — 2022. — Т. 15, № 3. — С. 249–261.
9. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, экономика. — СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. — 351 с.
10. Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. — 2024. — Т. 17, № 3. — С. 245–260.
11. Стратегические ориентиры развития экономики России / Е. В. Романов, Н. В. Кузнецова, О. С. Пономарева и др. — Магнитогорск: МГТУ, 2019. — 137 с.
12. Стратегическое управление развитием цифровой экономики на основе умных технологий / под ред. А. В. Бабкина. — СПб.: Политех-Пресс, 2021. — 793 с.
13. Стратегическое управление цифровой трансформацией интеллектуальной экономики и промышленности в новой реальности. — СПб.: Политех-Пресс, 2024. — 796 с.
14. Цивилева А. Е. Стратегическое управление развитием предприятий угольной промышленности России в кризисный и посткризисный периоды / под науч. ред. В. Л. Квinta. — М.; СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2025. — 336 с.
15. Чеснокова Л. К., Смирнова О. П. Влияние цифровых технологий отраслей промышленности на экономический рост индустриальных регионов // Региональная экономика: теория и практика. — 2023. — Т. 21, вып. 9. — С. 1653–1670.

**ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОЗЗРЕНИЙ  
НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
В КОНТЕКСТЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Шеина Екатерина Георгиевна*

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению вопроса эволюции теорий стратегического управления. Исследование позволило автору выявить особенности и отличия подходов к определению сущности понятия «стратегия развития организации» с учетом дифференциации коммерческих и некоммерческих целей деятельности. Показана целесообразность формирования фундамента дальнейшего изучения основ стратегического управления в контексте развития ценностной составляющей инновационного роста экономики страны.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; организация, предпринимательство; цель деятельности; инновационный рост.

**EVOLUTION OF THEORETICAL VIEWS  
OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT  
OF DIFFERENTIATION OF THE GOALS  
OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES  
OF ORGANIZATIONS**

*Ekaterina G. Sheina*

**Abstract.** The study focuses on the evolution of strategic management theories, which allow us to identify the specific features and differences in strategic management approaches to understanding the essence of the concept of «organization development strategy», taking into account the differentiation of commercial and non-commercial goals. And forming a foundation for further study of the fundamentals of strategic management in the context of the need to develop a value component, contributing to the innovative growth of the country's economy.

**Keywords:** strategic management; organization; entrepreneurship; business objectives; and innovative growth.

«Изменение — это феномен, который существует до тех пор, пока мы можем воспринимать окружающий нас мир» [1, с. 17].

Стремление определить результаты изменений предопределяет необходимость построения стратегии организации, так как «стратегия — это формирование будущего» [11, р. XXV].

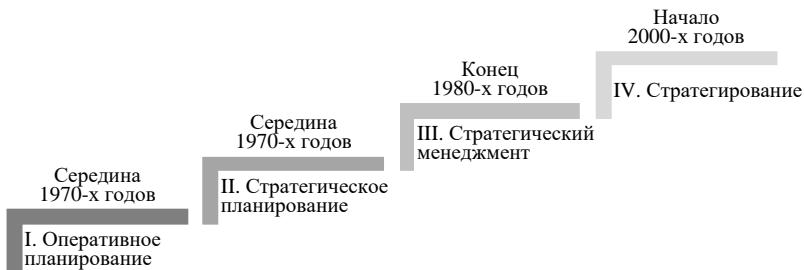
Очевидно, что в условиях трансформационных изменений и направленности деятельности организаций на инновационный рост необходимо формировать долгосрочное будущее развития бизнеса, поскольку динамично меняющийся мир требует принятия стратегических решений при применении новых управлеченческих технологий в контексте цифровизации.

Однако, стратегическому управлению не всегда придавали ключевое значение в планировании развития деятельности организации. Вместе со сменой эпох наука проходила значительный путь эволюции до управления современной экономикой.

До середины XX века управление организацией производилось в рамках теории научной школы менеджмента и классической школы управления, имело краткосрочный характер, представляло собой построение бюджетирования и не учитывало риски изменения внешней среды. Рост конкуренции, научно-техническая революция, расширение масштабов возможностей предпринимательства положили начало формированию и дальнейшему развитию стратегического подхода к управлению организацией и структурированию направленности целей ее деятельности.

Теоретические аспекты трансформации концепции стратегического управления обширно представлены в научных трудах российских и зарубежных авторов, обобщая проведенные исследования которых считаем необходимым выделить несколько этапов развития стратегического управления, предшествующих становлению теории стратегирования (рис. 1).

Первый этап обозначается как этап оперативного планирования и характеризуется разработкой перспективных планов, ориентированных на прогнозирование роста организаций и освоение новых географических и отраслевых рынков. Основной акцент системы управления направлен на стабильное развитие и предсказуемость событий внешней среды. В рамках данного этапа классики менеджмента А. Чандлер и И. Ансофф подчеркивали необходимость структурированного подхода к управлению организацией и всестороннему ресурсному планированию ее возможностей [2; 10].



**Рис. 1.** Этапы развития стратегического управления, предшествующие становлению теории стратегирования<sup>1</sup>

На втором этапе, характеризующемся развитием стратегического планирования организаций, акцент сместился на необходимость выбора стратегических направлений развития целей организации. Стратегия рассматривалась как способ адаптации к изменениям рынка, а ключевым вопросом стало определение наиболее перспективных направлений развития бизнеса. Так, М. Портер предложил концепцию конкурентных стратегий, основанную на анализе отраслевой привлекательности организаций [9].

Третий этап обозначается как этап стратегического менеджмента и характеризуется усилением гибкости и адаптивности управления, а также вниманием к минимизации рисков. В условиях динамичного окружения стратегия стала восприниматься не как жесткий неизменный план, а как набор гибких принципов и решений, позволяющих организации выживать и развиваться. На данном этапе Г. Минцберг ввел концепцию стратегии «5Р» [12], обосновывающую, что не только планирование может быть самостоятельным инструментом долгосрочного развития организации в будущем.

Впоследствии обоснованный В. Л. Квинтом [5; 6], С. Ю. Глазьевым [3] и В. С. Катькало [4] современный — четвертый — этап становления теории стратегирования, или динамического стратегического управления, характеризуется высокой степенью неопределенности геополитического окружения и быстрой сменой технологических трендов. В связи с этим появились концепции

<sup>1</sup> Составлено по: [7; 8].

инновационных стратегий [4], призывающих направить классическую стратегию организации на следование простым и четким правилам действий в условиях высокой неопределенности рынка. Таким образом, стратегирование в рамках управления организацией стало непрерывным процессом адаптации в условиях неопределенности внешней среды, а также необходимости внедрения инноваций и анализе сопутствующих рисков.

В целом современная стратегия развития организации в рамках эволюции рассмотренных теорий представляет собой совокупность управленческих решений, направленных на долгосрочное укрепление ее позиций с учетом применения креативного подхода с целью усиления инновационного роста национальной экономики.

Выделенные и обоснованные автором этапы развития стратегического управления организацией преимущественно ориентированы на коммерческие организации, безусловной целью деятельности которых является извлечение прибыли (см. таблицу). Однако стратегии развития некоммерческих структур (таких, например, как институты инфраструктуры развития и поддержки предпринимательства), требуют отдельного рассмотрения.

**Эволюция понятия «стратегия развития организации»  
по этапам развития стратегического управления,  
предшествующим становлению теории стратегирования**

Этапы развития стратегического управления организацией	Характеристика этапов развития стратегического управления организацией	Подход к определению сущности понятия «стратегия развития организаций»
1. Оперативное планирование	Ориентация на финансовую устойчивость и платежеспособность организаций	Разработка планов роста и инвестиций, ориентированных на стабильное развитие организаций и последовательное увеличение ими доли рынка
2. Стратегическое планирование	Ориентация на вызовы и тренды географических и отраслевых рынков	Разработка направлений развития бизнеса с учетом отраслевого анализа и идентификации конкурентных преимуществ
3. Стратегический менеджмент	Ориентация на внедрение новых прорывных технологий	Управление ресурсами и организационными способностями для достижения устойчивого конкурентного преимущества организаций

## Окончание таблицы

Этапы развития стратегического управления организацией	Характеристика этапов развития стратегического управления организацией	Подход к определению сущности понятия «стратегия развития организаций»
4. Стратегирование	Ориентация на инновации и креативный подход в условиях высокой неопределенности и рисков	Разработка адаптационных мероприятий к быстро меняющейся внешней среде через инновации, цифровые технологии, управленческий креативный подход и развитие динамических способностей организаций

В отличие от коммерческих предпринимательских целей, согласно которым стратегия развития организаций направлена на увеличение прибыли и рыночной доли в борьбе с конкурентами, некоммерческие организации ориентированы, в первую очередь, на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных целей, и не имеют в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Данный аспект требует дифференцированного подхода к классификации стратегий развития организаций по типу целеполагания предпринимательской деятельности (рис. 2).



**Рис. 2.** Дифференцированный подход к классификации стратегий развития организаций по типу целеполагания предпринимательской деятельности

Резюмируя авторское исследование, необходимо отметить, что в современных условиях стратегия развития организаций, как коммерческих, так и некоммерческих, представляет собой гибкую концепцию, включающую элементы цифровой трансформа-

ции управлеченческих технологий, устойчивого развития и инновационного менеджмента.

Стратегия развития организации направлена не только на расширение ее позиции на рынке, но и на способность организации предвидеть изменения, быстро реагировать на вызовы, применять нестандартный, креативный управлеченческий подход и формировать новые рынки. В данном случае важно выбрать подходящий имеющимся условиям и возможностям вид стратегии развития, что безусловно будет способствовать инновационному экономическому росту национальной экономики страны в целом.

### **Список литературы**

1. *Адизес И. К.* Управление жизненным циклом корпорации. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 512 с.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
3. *Глазьев С. Ю.* Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. — М.: Книжный мир, 2019. — 701 с.
4. *Катыкало В. С.* Эволюция теории стратегического управления: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — СПб., 2007. — 46 с.
5. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
6. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 162 с.
7. *Осипов В. А., Красова Е. В., Вичковский Н. А.* Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Т. 9, № 4. — С. 1015–1032.
8. *Попов С. А.* Исторические особенности становления и развития стратегического управления бизнесом // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2013. — № 4. — С. 25–31.
9. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 496 с.
10. *Чандлер А. Д.* Strategy and structure: a chapter in the history of industrial enterprise. — Cambridge: MIT Press, 1962. — 488 p.
11. *МакКойн М.* The strategy book: how to think and act strategically to deliver outstanding results. — London: Pearson Education, 2012. — 272 p.
12. *Лемпель, Х. Мингтзберг, С. Гошал, Дж. Б. Квайн.* The strategy process: concepts, contexts, cases / J. Lampel, H. Mintzberg, S. Ghoshal, J. B. Quinn. — London: Pearson Education, 2014. — 722 p.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ  
ИНОВАЦИОННЫХ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ  
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ  
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

*Mорозова Юлия Александровна*

**Аннотация.** Представлен анализ стратегических предпосылок цифровизации управления в государственной системе здравоохранения. Выявлена приоритетность налаживания цифрового управления финансовыми ресурсами в данной сфере.

**Ключевые слова:** здравоохранение; методология стратегирования академика В. Л. Квinta; цифровые двойники; финансирование; предпосылки и приоритеты

**STRATEGIC PREREQUISITES  
FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE DIGITAL  
INSTRUMENTS FOR FINANCIAL RESOURCES  
MANAGEMENT IN THE STATE HEALTHCARE SYSTEM**

*Yulia A. Morozova*

**Abstract.** The analysis of strategic prerequisites for the digitalization of management in the state healthcare system was carried out, the priority of establishing digital management of financial resources in this area was identified.

**Keywords:** healthcare, strategizing methodology of V. L. Kvint, digital twins, financing, prerequisites and priorities

Наука стратегии, современным лидером которой является академик В. Л. Квант, предписывает широко учитывать глобальные всесторонние и межотраслевые тренды при формировании и реализации стратегии [2]. На первый план в стратегировании выходит системная согласованность интересов и тенденций всех уровней [3]. Такой «общеэкономической» тенденцией современности является цифровизация, создающая ключевую стратегическую предпосылку для управления любой отраслью, в том числе такой сложной и наукоемкой, какой является здравоохранение. Формально стратегические предпосылки в стратегическом планировании и управлении — это условия, которые влияют на разработку стратегии организации, ее цели и направления развития.

Эти предпосылки связаны с изменениями во внешней и внутренней среде организации, а также с необходимостью адаптироваться к изменениям.

Данный тренд направлен как на финансово-экономическую сторону работы медицинских организаций и их систем, так и лечебно-профилактические аспекты их функционирования. На здравоохранение в России направлена значительная часть бюджетных расходов государства. Так, в 2025 г. доля расходов на здравоохранение в общем объеме ВВП и бюджетных расходов государства составит, по прогнозам Счетной палаты Российской Федерации — 3,5 % и 9,7 % соответственно. В России действует смешанная модель здравоохранения; на 2025 г. планировалось направить на его финансирование 7,6 трлн р., из них 1,86 трлн р. — расходы собственно федерального бюджета и 4,5 трлн р. — расходы Федерального фонда обязательного медицинского страхования, а также 1,27 трлн р. — из консолидированного бюджета регионов. Только по тратам федерального бюджета на медицину приходится 4,5 % от всех статей<sup>1</sup>.

Государственное финансирование из различных источников остается традиционно превалирующим. В целом по итогам 2024 г. объем рынка частной медицины в России составил только 1,57 трлн р., а доля медицинских услуг в общем объеме платных услуг населению — 9,6 %<sup>2</sup>.

Суммарный объем расходов на здравоохранение в России, даже с учетом частных, близок к 5 % от ВВП, притом что в ряде стран коллективного Запада он приближается к 10 % и постоянно растет [4]. Наш отечественный показатель остается скромным, что обусловлено целым рядом очевидных социально-экономических и политических причин, что делает повышение эффективности расходов приоритетной управленческой задачей на стратегическую перспективу.

---

<sup>1</sup> СП: доля госбюджета на здравоохранение практически не изменится в 2025 г. // Vademecum. — 2024. — 16 окт. — URL: <https://vademec.ru/news/2024/10/16/sp-dolya-gosbyudzheta-na-zdravookhranenie-prakticheski-ne-izmenitsya-v-2025-godu/> (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>2</sup> Мануйлова А. Здоровье в частном порядке // Коммерсант. — 2025. — 21 февр. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7517392> (дата обращения: 01.09.2025).

При этом решаться она должна с учетом всех особенностей и разнообразия инструментов финансирования здравоохранения, источниками которого в одной организации могут быть как внешние вливания (т. е. средства бюджетов различных уровней; средства фондов обязательного и добровольного медицинского страхования; благотворительные, лизинговые, ссудные и кредитные денежные средства), так и внутренние источники, а именно — средства полученные от платных услуг, средства экономии бюджетов, аренды и т. д.<sup>1</sup>

Цифровизация призвана обеспечить не только повышение технологического уровня лечения, но и налаживание системы цифрового управления, в том числе, в системе здравоохранения, имеющего уникальные по сложности задачи и особенности. Они состоят в высокой наукоемкости и ответственности задач лечения и профилактики заболеваний. Цифровые технологии в диагностических приборах — единственная возможность для обеспечения современного персонализированного лечения. Глобальное стремление к персонализации также взаимно усиливает цифровизацию здравоохранения и рост потребностей в качестве и объеме медицинской помощи по всему миру, что обусловлено как старением населения, так и экономическим развитием развивающихся стран, жителям которых требуется медицинская помощь во все возрастающем объеме.

Во всех сферах экономики постепенно формируются цифровые экосистемы для управления, объединяющие участников производственных и торговых процессов, и здравоохранения здесь не является исключением.

Новые возможности искусственного интеллекта позволяют анализировать огромные объемы данных и создавать так называемые цифровые двойники управляемых систем, оптимизирующие и интеллектуализирующие процесс управления.

Например, если говорить о цифровом двойнике медицинской организации, то в его профиле могут быть смоделированы не только процессы собственного экономического и финансового ха-

---

<sup>1</sup> Финансирование медицинских организаций в РФ: источники, виды, порядок, пути решения проблем // Zdrav.ru. — 2025. — 28 авг.— URL: <https://www.zdrav.ru/articles/4293658164-20-m08-23-finansirovaniye-zdravoohraneniya> (дата обращения: 01.09.2025).

рактера, но и процессы отражающие влияние на деятельность учреждения. Например, состояния здоровья населения района, где размещено с учреждения, прогнозирование развития тех или иных заболеваний (в зависимости от возраста, наличия детей, образа жизни и работы жителей), а также — в перспективе — цифровые двойники здоровья самих пациентов [1].

Вместе с тем, цифровизирующаяся медицина с широким использованием платформ хранения и обработки данных сталкивается с вопросами обеспечения их конфиденциальности и безопасности, что накалывает новые нормативные барьеры для развития и внедрения цифровых двойников при хранении и использовании информации.

В 2023 г. в соответствии со Стратегией цифровой трансформации здравоохранения<sup>1</sup> был установлен срок внедрения цифровых «близнецов» для клиник и на 2024 г. — для медработников, предполагалось охватить 96 тыс. медучреждений и 2,14 млн сотрудников<sup>2</sup>.

Вместе с тем, в 2024 г. данную технологию применяли «точечно», и только 38 % организаций вели полномасштабные цифровые истории болезней пациентов. Причина: отсутствие официальных стандартов для цифровых двойников в здравоохранении, нехватка специалистов, умеющих создавать и работать с ИИ-моделями, слаба соответствующая цифровая инфраструктура. Вместе с тем, предполагается, что в 2026 г. до 15 % частных клиник начнут применять цифровые модели в клинической практике<sup>3</sup>.

Цифровой двойник — это будущее управления, однако управление производится на основе человеко-машинного взаимодействия, а не само по себе. Эта технология для полномасштаб-

---

<sup>1</sup> Паспорт Стратегии цифровой трансформации отрасли «Здравоохранение» до 2024 г. и на плановый период до 2030 г. / Министерство здравоохранения России. — URL: [https://static-0.mizdrav.gov.ru/system/attachments/attachments/000/057/382/original/Стратегия\\_цифровой\\_трансформации\\_отрасли\\_Здравоохранение.pdf?1626341177](https://static-0.mizdrav.gov.ru/system/attachments/attachments/000/057/382/original/Стратегия_цифровой_трансформации_отрасли_Здравоохранение.pdf?1626341177) (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>2</sup> Погонцева Е. Минздрав ускорит работу по созданию цифровых профилей 100 % медработников // Медвестник. — 2023. — 18 мая. — URL: <https://medvestnik.ru/content/news/Minzdrav-uskorit-rabotu-po-sozdaniu-cifrovyyh-profilei-100-medrabitnikov.html> (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>3</sup> Скрипачев Д. Как цифровые двойники меняют диагностику в медицине // РБК Компании. — 2025. — 7 апр. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/MCGKSBhzhN/kak-tsifrovyye-dvojnikи-menyaют-diagnostiku-v-meditsine/> (дата обращения: 01.09.2025).

ного освоения в здравоохранении еще не является зрелой вследствие наличия множества барьеров и трудностей, как объективного (несовершенство в работе с медицинскими данными, трудности в законодательном обеспечении работы с сугубо личными данными), так и субъективного (недостаток компетенций в работе с такими системами у управленческого персонала, недостаток компетенций по созданию адекватных цифровых двойников) характера. Вместе с тем, что касается экономической стороны вопроса функционирования медицинских организаций, то ее цифровое моделирование видится наиболее важным и перспективным для первоочередной реализации.

Таким образом, стратегической предпосылкой для использования цифровых инструментов управления финансовыми ресурсами государственной медицинской организации являются не только возросшие возможности цифровизации, но и рост потребности пациентов в обеспечении качества лечения и необходимости инвестиций в качество лечения (вследствие экономического развития, повышения культуры здорового образа жизни и ответственного отношения государства к качеству жизни и здоровья граждан).

### **Список литературы**

1. Зуенкова Ю. А. Опыт и перспективы применения цифровых двойников в общественном здравоохранении // Менеджер здравоохранения. — 2022. — № 6. С. 69–77.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — Т. 1. — 132 с.
3. Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. — 2021. — Т. 27, № 11. С. 900–909.
4. Улумбекова Г. Э., Гиноян А. Б., Калашникова А. В., Альвианская Н. В. Финансирование здравоохранения в России (2021–2024 гг.). Факты и предложения // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. — 2019. — Т. 5, № 4. — С. 4–19.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

*Гаврилина Дарья Николаевна*

**Аннотация.** Рассмотрена стратегическая роль государства в создании условий для инновационного развития путем формирования правовой базы, обеспечения финансирования и координация усилий всех участников инновационного процесса. Статья базируется на методологии профессора В. Л. Квinta.

**Ключевые слова:** методология стратегирования; инновации; венчурное финансирование; инновационное развитие.

## STRATEGIC FACTOR ANALYSIS OF THE RUSSIAN INNOVATIVE DEVELOPMENT

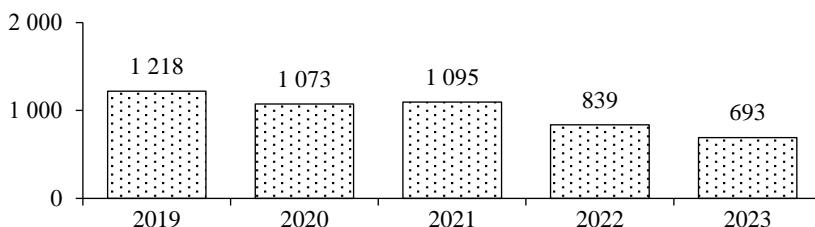
*Daria N. Gavrilina*

**Abstract.** The state plays a strategic role in creating conditions for innovative development, forming a legal framework, providing financing and coordinating the efforts of all participants in the innovation process. The article is based on the methodology of professor V. L. Kvint.

**Keywords:** strategizing methodology; innovation; venture financing; innovative development.

Инновации являются стратегическим драйвером экономического роста и развития современных государств. В условиях глобализации и усиления конкуренции между странами именно способность к внедрению и использованию инноваций и скорость их внедрения определяет позиции государства на мировой арене. Инновации не только способствуют повышению производительности труда и улучшению качества жизни населения, но и формируют основу для долгосрочного устойчивого развития и роста экономики. Хотелось бы отметить, что вместе с изменением технологической основы производства меняются и все его остальные компоненты — характер труда, продукта, организации производства. Но главное, что следует подчеркнуть, — все эти изменения влекут за собой изменения в экономических отношениях, в характере отношений собственности, присущих этому новому поколению индустриального общества [4].

Санкционная политика ряда западных стран существенно ограничила доступ российских ученых к международным базам данных, грантам и оборудованию, что привело к сокращению количества поданных международных патентных заявок от России (рис. 1). Это, с одной стороны, сформировало угрозы, но и стратегические возможности для смещения акцента на внутренние формы сотрудничества и кооперацию со странами Восточной Азии, прежде всего с Китаем и Индией, а также странами БРИКС.



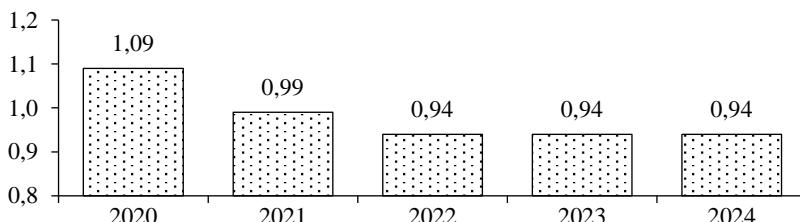
**Рис. 1. Динамика количества поданных международных патентных заявок от России с 2019 по 2023 г., шт.<sup>1</sup>**

Затраты на НИОКР являются одним из ключевых индикаторов инновационного потенциала страны, отражая готовность государства и бизнеса инвестировать в технологичное будущее. Россия сохраняет показатель расходов на НИОКР от ВВП на уровне около 1 % в течение рассматриваемого периода (рис. 2), отставая по данному показателю от Китая, США и западных стран.

Если рассматривать структуру внутренних затрат на НИОКР, то наибольшую долю в России занимают государственные средства в размере 67,3 %, а доля предпринимательского (частного) сектора равняется 28,9 %. При этом в развитых странах пропорция внутренних затрат на НИОКР диаметрально противоположная, что говорит о создании государством привлекательных условий для большой вовлеченности и заинтересованности в НИОКР бизнеса. В мире и России происходит падение венчурных инве-

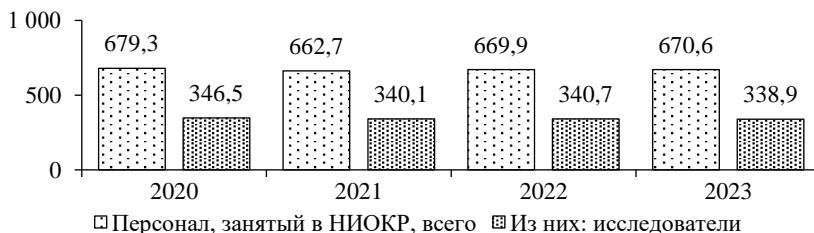
<sup>1</sup> Составлено по: *PCT Yearly Review — Executive Summary / World Intellectual Property Organization*. — URL: <https://www.wipo.int/publications/en/series/index.jsp?id=35> (дата обращения: 18.11.2025).

стий, что негативно сказывается на развитии малого инновационного бизнеса [1].



**Рис. 2.** Динамика расходов на НИОКР в Российской Федерации в 2020–2024 гг., % от ВВП<sup>1</sup>

Перейдем к следующему фактору — человеческому капиталу, который играет ключевую роль в стратегическом инновационном развитии и включает уровень образования, количество исследователей и специалистов в области науки, технологий и инженерии. Россия обладает стратегическим конкурентным преимуществом — это высокий уровень образования, особенно в области точных наук.



**Рис. 3.** Динамика численности персонала, занятого в НИОКР, и количества исследователей от общего числа занятых в НИОКР в России, тыс. чел.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Составлено по: *Наука, инновации и технологии* / Федеральная служба государственной статистики России (Росстат). — URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science#> (дата обращения: 18.11.2025).

<sup>2</sup> Составлено по: *Наука. Технологии. Инновации* // Статистические сборники ВШЭ. — URL: <https://www.hse.ru/primarydata/niio> (дата обращения: 18.11.2025).

На рис. 3 можно видеть, что общее число персонала, занятого исследованиями и разработками, с 2021 г. в РФ увеличивается, при этом наблюдается отрицательная динамика количества исследователей — снижение на 7,6 тыс. чел. с 2020 по 2023 г., что отражает сокращение численности научных работников.

Особенно снизилась численность исследователей с высшей научной квалификацией (кандидаты и доктора наук). По мнению экспертов, в 2023 г. цифра 338,9 тыс. исследователей стала историческим минимумом. Уменьшение количества исследователей связано с такими стратегическими угрозами, как отток кадров, непривлекательные условия работы, сложности в финансировании науки и нехватка квалифицированных специалистов.

В работе также был проведен OTSW-анализ инновационного развития России. Данный инструмент анализа был выбран неслучайно. Согласно теории и методологии стратегирования профессора В. Л. Квinta более распространенная модель SWOT-анализа обладает рядом критических недостатков, поскольку не задает вектор стратегического развития и не позволяет сформулировать четкую общую цель развития [2; 3] (см. таблицу).

### OTSW-анализ инновационного развития России

Возможности	Угрозы
1. Развитие и усиление сотрудничества с другими странами (БРИКС, Азия). 2. Импортозамещение и развитие собственных технологий. 3. Рост интереса к искусственному интеллекту и оборонным технологиям	1. Санкции и ограничение доступа к западным технологиям и финансированию. 2. Утечка мозгов и дефицит научных кадров. 3. Геополитическая изоляция. 4. Зависимость от сырьевого экспорта
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий научный потенциал и советское наследие в науке и инфраструктуре. 2. Высококвалифицированный научный персонал и сильная образовательная база. 3. Развитие перспективных направлений (искусственный интеллект, аэрокосмос, кибербезопасность)	1. Низкий уровень частных инвестиций в инновации. 2. Низкая коммерциализация научных разработок. 3. Ограниченный доступ к международным рынкам технологий. 4. Спад по индексу GII с 45-го до 59-го места (в 2021–2024 гг.). 5. Падение венчурных инвестиций

Усилия по наращиванию инновационного потенциала демонстрируют стабильно низкий результат инновационной деятельности (рис. 4).



**Рис. 4.** Динамика уровня инновационной активности организаций в России и удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг, %<sup>1</sup>

Таким образом, анализ стратегических факторов инновационного развития показал, что Россия опирается на сильный научный потенциал, квалифицированный человеческий капитал и делает акцент на фундаментальные исследования, но сталкивается с ограничениями в финансировании, слабой коммерциализацией разработок и ограниченным доступом к международным технологическим рынкам.

## Список литературы

1. Власюк Л. И., Гаврилина Д. Н., Абакумова И. С. Стратегические приоритеты развития малого инновационного предпринимательства

<sup>1</sup> Составлено по: Наука, инновации и технологии / Федеральная служба государственной статистики России (Росстат). — URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science#> (дата обращения: 18.11.2025).

в России // Экономическое возрождение России. — 2024. — № 3 (81). — С. 118–131.

2. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 162 с.

3. *Квинт В. Л.* Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. — 2020. — № 13 (3). — С. 290–299.

4. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. — СПб.: ИНИР, 2021. — 351 с.

**СЕКЦИЯ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОСНОВНЫХ СФЕР**  
**ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА**  
**В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ XXI ВЕКА**

**SECTION**  
**STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE MAIN SPHERES**  
**OF HUMAN LIFE SUPPORT**  
**IN THE SOCIO-ECONOMIC REALITIES OF THE 21<sup>ST</sup> CENTURY**

---

**ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В XXI ВЕКЕ**

*Громова Наталья Сергеевна*

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности развития современной системы образования; определяется связь уровня образования граждан и качества их жизни; анализируются приоритеты развития организаций высшего образования с учетом их государственных и региональных задач; предлагаются решения выявленных проблем стратегического развития высшего образования.

**Ключевые слова:** стратегирование; стратегическое развитие; система образования; образовательные отношения.

**MAIN PRIORITIES OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
OF HIGHER EDUCATION IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY**

*Natalia S. Gromova*

**Abstract.** The article describes the features of the development of the modern education system, determines the relationship between the level of education of citizens and their quality of life, analyzes the priorities for the development of higher education organizations taking into account their state and regional tasks, and proposes solutions to the identified problems of strategizing.

**Keywords:** strategizing; strategic development; higher education; educational relations.

Развитие общественных отношений является закономерным процессом, и формирование условий для благоприятных изменений в социально-экономическом поле зависит от качественных показателей этого развития. При глобальном стратегировании развития государства необходимо держать в фокусе «ставку на человека»,ложенную в основу трудов академика В. Л. Квinta. Человек, его потребности и возможности определяют те изменения, которые происходят в государстве, обеспечивая устойчивость его развития. Для того, чтобы государство развивалось, отвечая запросам общества, необходимо уделять особое внимание наиболее значимым сферам, которые прямо или косвенно влияют на качество жизни каждого человека. Образование является одной из таких приоритетных сфер, когда от правильного выбора направления трансформационных процессов зависит благополучие как отдельного гражданина, так и уровень развития всего общества и государства в целом.

Если обратиться к исследованиям А. Валеро и Дж. ван Риена, то можно утверждать, что сам факт наличия университетов в регионе оказывает позитивное влияние на рост ВРП на душу населения. Так, согласно их оценке, рост числа университетов на 10 % повышает ВРП на душу населения примерно на 0,4 % [7]. Но количественные показатели не всегда определяют суть качественных изменений. В частности, по данным формы № ВПО-1 в 2014 г. в Российской Федерации количество лицензий на осуществление образовательной деятельности в государственных и муниципальных организациях составляло 1 307, а 2024 г. составило 915, что указывает практически на 30 % их сокращение, что явно не имеет прямой корреляции с экономическими показателями развития страны. Заметим также, что с учетом специфики распределения численности постоянного населения Российской Федерации по территории регионов, выводы по таким критериям могут быть не-показательными. По данным Федеральной службы государственной статистики на 1 января 2025 г. в Московской области (без населения Москвы) официально проживает 8 775 735 чел., в Свердловской области — 4 221 452 чел., в Оренбургской области — 1 816 898 чел. Понятно, что потребность в вузах будет разной и увеличение их количества вряд ли будет влиять на развитие конкретного региона с учетом данных статистики миграции граж-

дан по территории Российской Федерации. Так, из 14 177 чел., принятых на программы бакалавриата в рамках однопрофильного конкурса в 2024 г. в Свердловской области, 4 514 получили предыдущее образование в другом субъекте Российской Федерации, что составляет 31,8 %. Следовательно, подобные количественные данные не могут выступать существенными показателями оценки.

Более того, любые показатели, не включенные в парадигму целостной национальной стратегии, не могут обеспечить релевантную оценку происходящих в обществе изменений с точки зрения качества жизни граждан. А именно оно должно быть мерилом их приоритетности, как справедливо отмечено В. Л. Квинтом: «не количественное наращивание объема потребления становится целью производства, а обеспечение качества человеческой жизни» [4]. В рамках темы данного исследования отметим, что важен не рост количества вузов или людей с высшим образованием в конкретном регионе, а возможность использования полученных знаний и навыков на собственное благо и благо общественное, для достижения индивидуальных задач и государственных целей.

Современная система образования находится в состоянии трансформации. Происходят кардинальные изменения в структуре программ с учетом поручений Президента РФ. В частности, в 2024 г. в вузах реализуется 5 343 программы специалитета, что указывает на прирост в 3,9 % по сравнению с 2023 г. и 503,3 % по сравнению с 2014 г. При этом важной точкой опоры в процессе поиска нового направления должно стать четкое понимание задач долгосрочного планирования. Однако окружающая действительность и социально-экономическая ситуация в XXI веке характеризуются быстрой изменчивостью, что требует при наличии долгосрочных ориентиров с учетом высокого уровня неопределенности среди постоянной корректировки стратегии в ответ на новые вызовы и появляющиеся цели.

Специфика системы образования состоит в том, что от качества образовательных отношений зависит не только уровень специалистов, попадающих на рынок труда, но и качество жизни граждан и уровень развития самого государства. Нельзя не согласиться с положением о том, что существует прямая связь между повышением уровня образования и экономическим развитием страны, но эта связь принципиально отличается в зависимости от

уровня развития страны. Так, «навыки и знания, получаемые в начальном и среднем образовании, … связаны с ростом в беднейших и средних развивающихся странах… навыки и знания, получаемые в высшем образовании, важны для роста в развитых государствах» [1].

Следовательно, при планировании инноваций требуется четкое понимание миссии организации. Стратегические документы помогают сформулировать и определить задачи достаточно четко, поэтому стратегия развития отдельного образовательного учреждения должна быть составлена с учетом согласования «стратегических инициатив национальных, региональных, отраслевых и корпоративных стратегий» [2], что представляет собой одно из условий качественных инноваций.

Второе условие — с переходом от определения стратегии к стратегированию как непрерывному процессу требуется выбор основных приоритетов, в соответствии с которым будут целесообразны изменения, учитывающие общественные и индивидуальные интересы.

В рамках реализации положений Государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», Федеральных законов «Об образовании в Российской Федерации», «О науке и государственной научно-технической политике», Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, Стратегии экономической безопасности Российской Федерации, Указов Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» и ряда иных актов можно выделить три приоритета, наиболее полно отражающих основные направления развития системы высшего образования.

Инновационный характер образования представляется наиболее значимым приоритетом и должен бытьложен в основу формулировки миссии вуза. Данный приоритет предполагает включение трех ключевых компонентов: инновационность средств, инновационность методов, инновационность модели. Одной из важных задач образовательного учреждения в рамках стратегирования должно быть развитие когнитивных способностей студентов, позволяющих моделировать новое, быть готовым к изменениям и принимать их. Инновационность образования —

это не покупка новых технических средств, а пересмотр его принципов с учетом стоящих перед государством задач. В частности, деление образования на фундаментальное или прикладное, скорее, можно отнести к устаревшей концепции, так как современный подход включает принципы сегментирования на основе формирования индивидуальной траектории роста обучающихся.

Синергетический характер задач участников образовательного процесса. Современная система образования представляет собой комплексный характер, сплав учебной и внеучебной сфер деятельности в процессе формирования личностей обучающихся. Готовность человека к инновациям, умение искать креативное решение, критическое мышление — все это формируется только в условиях, когда человек является частью коллектива, имеющего общность убеждений, при наличии когнитивной идентичности. При составлении стратегии развития вуза требуется согласовать учебные и внеучебные задачи таким образом, чтобы они были направлены на достижение одной цели, реализацию общей миссии. Стратегические документы различных подразделений должны быть взаимообусловленными и взаимодополняющими.

Отметим, что по результатам опроса выпускников Уральского государственного экономического университета в июне 2025 г. можно выделить высокий уровень оценки полученных ими в процессе обучения Soft skills — подавляющее большинство опрошенных (85–100 % в зависимости от учебной группы) рассматривает внеучебную деятельность вуза как компонент получения значимых компетенций для будущего труда. Этот пример указывает на возможный симбиоз реализации задач разными структурными подразделениями.

Рассмотрим кластерный подход при разработке программ. Система организации взаимодействия «вуз — предприятие» имеет уже устоявшиеся положительные результаты, поэтому большая часть образовательных программ в современных условиях реализуется в форме сетевого взаимодействия, что отражается и в стратегиях развития. Но в условиях новых стандартов требуется дополнить диаду третьим элементом: «вуз — предприятие — наука». Специфика региона накладывает отпечаток на выбор ключевых партнеров и потенциальных работодателей в сфере практической деятельности, однако это может снизить конкурен-

способность будущих специалистов, когда их знания не выходят за пределы имеющегося опыта. Стратегия должна включать научный блок в совместной реализации с ведущими научно-исследовательскими центрами, расширяющими представления студентов о возможных инновациях. Такой подход позволит при стратегическом планировании учитывать особенности региона, поддерживать его квалифицированными специалистами и реализовывать глобальные приоритеты развития государства.

Таким образом, стратегия — «это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [3, с. 14]. При этом важно, чтобы разрабатываемая стратегия была направлена не на решение существующих проблем, а на реализацию появляющихся возможностей [5]. Ошибка в стратегии может привести к неверному выбору пути развития, но отсутствие стратегирования не даст возможность развиваться в принципе. Инструменты стратегирования позволяют даже в кризисные этапы развиваться, отказываясь от устаревших задач, делая выбор «в пользу более современных способов и форм» [6, с. 16]. В рамках трансформации существующей системы высшего образования уже понятны стратегические приоритеты, которые позволяют согласовать личностные траектории эволюции обучающихся, задачи работодателей, направления экономического развития региона и целостной национальной стратегии. При этом все задачи, прописанные в официальных документах, могут быть реализованы только такими гражданами, которые умеют самостоятельно мыслить и искать новые пути развития в контексте общего блага. Формирование именно таких граждан является главным стратегическим приоритетом образовательных организаций.

## Список литературы

1. Аришинова А. И. Связь высшего образования и экономического роста: учет при стратегировании сферы образования // Страховое дело. — 2024. — № 1 (370). — С. 32–36.
2. Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. — 2021. — Т. 27, № 11. — С. 900–909.

3. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 170 с.
4. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, экономика. — СПб.: ИНИР, 2021. — 351 с.
5. *Реймонд М.* Исследование трендов. Практическое руководство. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 240 с.
6. *Шипович Л. Ю.* Инновации как инструмент преодоления кризиса и основа экономического развития // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 32 (247). — С. 15–21.
7. *Valero A., Van Reenen J.* The economic impact of universities: evidence from across the globe // Economics of education review. — 2019. — Vol. 68. — P. 53–67.

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
В СИСТЕМУ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ:  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

*Мухачева Анна Валентиновна*

**Аннотация.** Экономическая оценка эффективности внедрения цифровых технологий в сфере здравоохранения должна базироваться на использовании системного и стратегического подходов. В этой связи была осуществлена проекция основных методологических положений теории стратегирования В. Л. Квinta на данное направление исследований, опирающееся на выделение ключевых групп стейкхолдеров развития цифрового здравоохранения и учет их интересов. Сформированная карта стейкхолдеров позволила определить как ключевые направления и условия развития цифрового здравоохранения, так и пути достижения его экономической эффективности.

**Ключевые слова:** цифровые технологии; система здравоохранения; цифровое здравоохранение; экономическая эффективность; регион.

**ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY  
OF IMPLEMENTING DIGITAL TECHNOLOGIES  
IN THE HEALTHCARE SYSTEM OF RUSSIAN REGIONS:  
STRATEGIC ASPECT**

*Anna V. Mukhacheva*

**Abstract.** The economic assessment of the introduction of digital technologies into the healthcare system should be based on a systemic and strategic approach. In this regard, the projection of the main methodological provisions of the theory of strategizing by V. L. Kvint was carried out on this area of research, based on the identification of key groups of stakeholders in the development of digital healthcare and taking into account their interests. The formed stakeholder map made it possible to formulate key areas and conditions for the development of digital healthcare and the achievement of its economic efficiency.

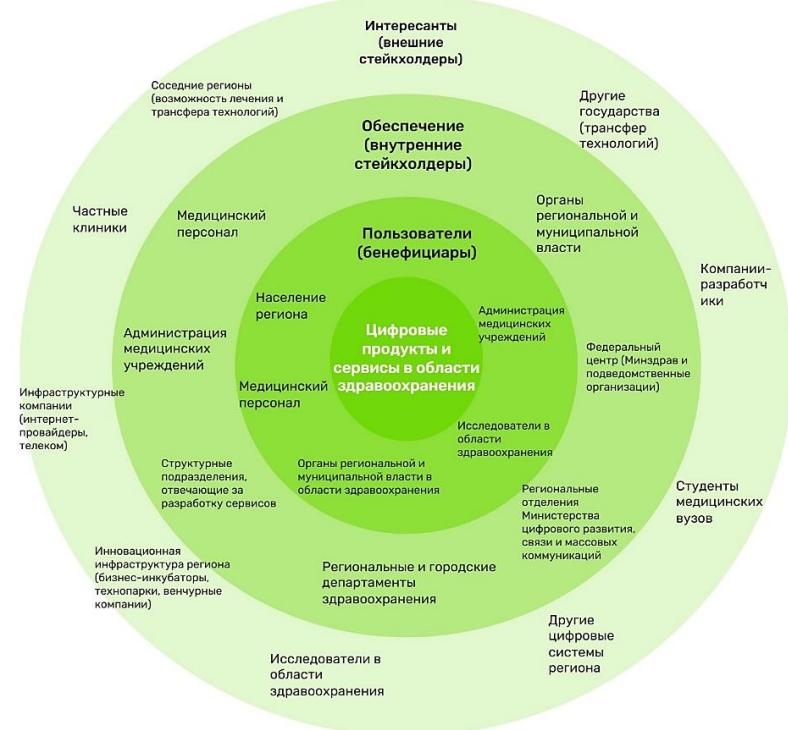
**Keywords:** digital technologies; healthcare system; digital healthcare; economic efficiency; region.

Оценка экономической эффективности внедрения цифровых технологий, особенно в сфере здравоохранения, остается сложной методологической и методической задачей как для теоретиков, так и для практиков управления. Для формирования подхода к ее решению необходимо соблюдение принципов комплексности (учета всех элементов), системности (обоснования взаимосвязи между элементами и подсистемами различного порядка). В целях формирования цифрового качества жизни, благополучия человека система здравоохранения выполняет жизнеобеспечивающую и основополагающую роль.

В стратегиях цифровой трансформации регионов России цифровизация системы здравоохранения является самой часто встречающейся целью, практические все субъекты РФ включили в перечень выполняемых цифровых проектов инициативы в области здравоохранения, самой комплексной из которых является развитие цифрового контура здравоохранения, интеграцию учреждений в единую информационную систему. Активно развиваются комплексные цифровые платформы регионов, наиболее высокие результаты в этом направлении достигнуты в развитии платформы ЕМИАС г. Москва, формируются флагманские цифровые разработки в области цифрового здравоохранения других регионов России. При этом основой цифрового развития отрасли здравоохранения регионов России является стратегический подход и системный характер, что предопределяет необходимость обращения к универсальным методологическим разработкам в этой области.

Основой методологии стратегирования В. Л. Квinta в отношении объекта управления является совокупность трех последовательных итераций: выявление ценностей и интересов объекта управления, обоснование приоритетов его развития, формирование конкурентных преимуществ, позволяющих реализовать данные приоритеты. Выполнение указанные итераций должно производиться с учетом следующих методологических принципов: осуществления стратегического выбора из всех возможных альтернатив, анализ внешней среды для учета стратегического контекста, осуществление стратегической динамики [1].

Представим карту стейкхолдеров внедрения цифровых технологий в систему здравоохранения российских регионов (см. рисунок).



Карта стейкхолдеров внедрения цифровых технологий в систему здравоохранения региона

Объектом управления является система здравоохранения, основные стейкхолдеры создания цифровых сервисов и продуктов в этой области могут быть разделены на три группы. Основные пользователи (бенефициары) — население региона, администрация медицинских учреждений, медицинский персонал, органы власти субъекта РФ и его муниципалитетов, исследователи в области здравоохранения.

Примечательно, что практически этот же состав группы является элементами системы обеспечения (внутренними стейкхолдерами), кроме жителей региона, так как медицинский персонал, администрация учреждения здравоохранения и органы власти, исследователи могут быть пользователями информации, полученных из различных информационно-аналитических систем и цифровых платформ.

К внешним стейкхолдерам относятся соседние регионы и государства, смежные департаменты федерального и регионального уровня, инфраструктурные компании и фирмы-разработчики, частные медицинские учреждения, студенты медицинских вузов и т. д.

Следовательно, стейкхолдеры первого и второго круга во многом пересекаются (кроме населения России). В этой связи должны учитываться ценности и интересы не только жителей регионов, но и обеспечивающей системы (медицинских учреждений, региональных и муниципальных департаментов).

Таким образом, экономическая оценка внедрения цифровых технологий должна производиться с двух стороны — со стороны населения и со стороны самой системы здравоохранения. Следует отметить, что часто данные цели противоречат друг другу. Под экономической эффективностью в данном случае традиционно понимается соотношение понесенных затрат и полученных результатов.

Именно поэтому в ряде научных работ исследователи подчеркивают, что для населения внедрение цифровых технологий повышает качество медицинских услуг (за счет более точной диагностики и высокотехнологичных методов лечения), сокращает время ожидания в очереди, улучшает доступ к высококвалифицированной медицинской помощи за счет развития телемедицины, повышает комфорт в передачи данных с носимых датчиков

и устройств благодаря развитию интернета вещей и искусственного интеллекта.

Платформенные решения в области здравоохранения позволяют аккумулировать и структурировать медицинскую информацию в одном месте, снижая трансакционные издержки как для населения, так и для системы здравоохранения в целом [4; 5; 6].

Однако наблюдаются негативные экстерналии для населения с низкими цифровыми компетенциями, обуславливающими их цифровую эксклюзию и изоляцию относительно современных медицинских систем оказания медицинской помощи. В зону риска попадают лица, наиболее нуждающиеся в медицинской помощи — инвалиды, пенсионеры, безработные, мигранты и пр. Похожая ситуация наблюдается во многих странах мира [7].

Между тем с позиции медицинских учреждений внедрение цифровых технологий является крайне затратным мероприятием как с финансовой позиции, так и в части задействования трудовых ресурсов. От медицинского персонала теперь требуются цифровые компетенции, растет сопротивление инновациям, особенно в отдаленных регионах, где имеется дефицит квалифицированного обучения в этой области и технической помощи. Рост производительности труда в сфере здравоохранения, как и в других отраслях, происходит за счет повышения качества и оперативности оказания медицинской помощи, ее точности и надежности, своевременности, что позволяет в перспективе сохранить больше единиц человеческого здоровья и человеческих жизней в целом, на уровне ранней диагностики и профилактики избежать дорогостоящего лечения и реабилитации в ряде случаев. Следовательно, у населения с сохраненными жизнью и здоровьем сохраняется также экономическая активность, способность к производству валового внутреннего и регионального продукта; выполнение социальных ролей и функций по присмотрю за лицами на иждивении (детьми и престарелыми родственниками). Очевидно, что в перспективе это может иметь значительный экономический эффект.

Следовательно, в стратегической перспективе внедрение цифровых технологий экономически целесообразно как с позиции населения, так и с позиции системы здравоохранения. Требуются методики для комплексной оценки величины полученных и про-

гнозируемых экономических эффектах, не смотря на то, что их оценка с высокой долей вероятности будет иметь погрешности ввиду значительного количества трудно формализуемых в долгосрочной перспективе переменных [8].

Приоритетами внедрения цифровых технологий в систему здравоохранения с позиции населения являются качество, оперативность, доступность, наличие помощи в освоении цифровых сервисов и альтернативных цифровым способов получения медицинской помощи для граждан с низкими цифровыми компетенциями для поддержания цифрового равенства в доступе к медицинским услугам [2].

Приоритетами в сфере внедрения цифровых технологий в систему здравоохранения с позиции государства, администрации и медицинского персонала учреждений здравоохранения является эргономичность, интуитивная понятность внедряемых систем, поэтапность их внедрения (для снижения сопротивления инновациям), надежность функционирования систем, кибербезопасность, проведение адаптационных периодов в работе с новыми цифровыми сервисами и обучения, снижение финансовых затрат на разработку и внедрение на основе зарекомендовавших себя типовых или модульных цифровых продуктов, доступных по цене в связи с высоким объемом продаж и связанным с ним эффектом масштаба и специализации компаний-разработчиков.

Баланс интересов основных двух групп стейкхолдеров определяет эффективность внедрения цифровых технологий в систему здравоохранения и связанные с этим полученные выгоды и объем понесенных затрат. Важной проблемой регионального развития в этой области является формирование общенациональных и региональных типовых платформ, предусматривающих совместимость данных и возможность адаптации к цифровым ресурсам и потребностям региона [3].

## Список литературы

1. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, экономика. — СПб.: ИНИР, 2021. — 351 с.

2. Мухачева А. В. Концепция «Цифровой регион»: методологические основы формирования и реализации в социальной сфере // Эконо-

мика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 2. — С. 875–898.

3. *Мухачеева А. В.* Реализация национальных проектов в социальной сфере в условиях цифровой экономики и дефицита ресурсов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2025. — Т. 10, № 1 (35). — С. 132–146.

4. *Aerts A., Bogdan-Martin D.* Leveraging data and AI to deliver on the promise of digital health // International journal of medical informatics. — 2021. — Vol. 150. — Article no. 104456.

5. *Balcombe L., De Leo D.* Human-computer interaction in digital mental health // Informatics. — 2022. — Vol. 9. — P. 14.

6. *Butcher C. J., Hussain W.* Digital healthcare: the future // Future healthcare journal. — 2022. — Vol. 9, no. 2. — P. 113–117.

7. *van de Vijver S., Tensen P., Asiki G. et al.* Digital health for all: how digital health could reduce inequality and increase universal health coverage // Digit Health. — 2023. — Vol. 7, no. 9. — Article no. 20552076231185434.

8. *Woods L., Eden R., Pearce A. et al.* Evaluating digital health capability at scale using the digital health indicator // Applied clinical informatics. — 2022. — Vol. 13, no. 5. — P. 991–1001.

СЕКЦИЯ  
ПЕРВЫЕ ШАГИ  
В ИНДУСТРИАЛЬНОМ СТРАТЕГИРОВАНИИ  
(ДЛЯ УЧАЩИХСЯ ШКОЛ ЮНЫХ СТРАТЕГОВ (ШЮС),  
БАКАЛАВРОВ, МАГИСТРАНТОВ И АСПИРАНТОВ,  
ИССЛЕДУЮЩИХ ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ  
СТРАТЕГИРОВАНИЯ)

SECTION  
FIRST STEPS IN INDUSTRIAL STRATEGIZING  
FOR BACHELOR'S AND MASTER'S PROGRAMS STUDENTS  
AND POSTGRADUATES

---

СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ КАК АСИММЕТРИЧНОЕ  
КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ АРКТИКИ

*Аросланкина Ирина Анатольевна,  
Фальченко Оксана Дмитриевна*

**Аннотация.** В статье рассмотрены стратегические направления развития Северного морского пути в контексте актуальных геоэкономических и геополитических вызовов. По результатам анализа потенциала и инфраструктурных ограничений Северного морского пути выявлен их критический дисбаланс, препятствующий реализации его функций как ключевого международного транспортного коридора. Авторы акцентируют внимание на значении асимметричных решений, а также на синергии региональных, корпоративных и национальных интересов. Предложены меры по совершенствованию транспортной, кадровой и цифровой инфраструктуры Арктической зоны Российской Федерации.

**Ключевые слова:** Северный морской путь; Арктическая зона Российской Федерации; стратегирование; инфраструктурное развитие; асимметричные решения.

# THE NORTHERN SEA ROUTE AS AN ASYMMETRICAL COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ARCTIC

*Irina A. Aroslankina,  
Oksana D. Falchenko*

**Abstract.** The article examines the strategic directions of development of the Northern Sea Route in the context of current geo-economic and geopolitical challenges. An analysis of the potential and infrastructure limitations of the Northern Sea Route is carried out, identifying critical imbalances that impede the implementation of its functions as a key international transport corridor. The work emphasizes the importance of asymmetric solutions, synergy of regional, corporate and national interests, and also proposes measures to improve the transport, personnel and digital infrastructure of the Arctic zone of the Russian Federation.

**Keywords:** Northern Sea Route; Arctic zone of the Russian Federation; strategizing; infrastructure development; asymmetric solutions.

Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ), охватывающая свыше 28 % территории страны и генерирующая около 6 % валового внутреннего продукта, а также порядка 20 % национального экспорта, в современных условиях геополитических трансформаций и переориентации внешнеэкономических связей на Восток, становится пространством стратегической геоэкономической реконфигурации.

В этом контексте Северный морской путь (СМП) обретает не только значение национальной транспортной артерии, но и превращается в приоритетный международный транспортно-логистический коридор с высоким уровнем геоэкономической конкурентоспособности.

С позиции современной стратегической науки, представленной трудами академика В. Л. Квinta, стратегическое развитие СМП требует отказа от инерционного мышления и формалистской логики догоняющего развития.

Как подчеркивает В. Л. Квант, специалист в области стратегирования и автор концепции асимметричных решений, инерция выступает в качестве главного противника стратегического мыш-

ления<sup>1</sup>, а стратег должен думать о том, что произойдет через 15–20 лет [3]. Именно такое проективное, упреждающее стратегическое видение должно лежать в основе формирования арктической транспортной политики Российской Федерации.

Теоретический базис исследования базируется на трех краеугольных принципах отечественной школы стратегирования, разработанных В. Л. Квинтом в рамках Центра стратегических исследований и кафедры экономической и финансовой стратегии МГУ имени М. В. Ломоносова [3]. Во-первых, отказ от догоняющей логики: Северный морской путь не является аналогом Суэцкого канала, но представляет собой уникальную логистическую экосистему, способную сократить маршрут между Шанхаем и Роттердамом на 40 %, минимизировать пиратские риски и обеспечить круглогодичную навигацию при поддержке атомного ледокольного флота. Во-вторых, применение асимметричных решений как доминанты конкурентной стратегии [1]: порты Сабетта и Индига, рассчитанные на сверхкрупные танкеры для сжиженного газа, формируют альтернативу традиционным маршрутам, а запуск космической группировки «Арктика-М» служит высокотехнологическим инструментом обеспечения судоходства<sup>2</sup>. В-третьих, системная интеграция корпоративных, региональных и национальных интересов предполагает реализацию мастер-планов 16 арктических агломераций, активизацию механизма ТОРов, аккумулировавших более 1,1 трлн р. инвестиций, а также институционализацию гарантий по сохранению культурной идентичности коренных малочисленных народов Севера<sup>3</sup>.

Анализ текущего состояния СМП демонстрирует структурный разрыв между его потенциалом и текущим уровнем освоения. Так, грузопоток в 2024 г. составил 37,6 млн т, тогда как потенциал до 2035 г. оценивается в 150–180 млн т. При этом транзитные перевозки, достигшие 3,8 млн т, демонстрируют рост

---

<sup>1</sup> Ветохина Е. Владимир Квинт: «Главный враг стратегического мышления — это инерция» // Лаборатория научной журналистики. — URL: <https://scienccemedialab.ru/news/19343/> (дата обращения: 14.05.2025).

<sup>2</sup> Морские порты // Росморпорт. — URL: <https://www.rosmorport.ru/services/seaports/> (дата обращения: 14.05.2025).

<sup>3</sup> Арктическая зона Российской Федерации. Новые возможности для нового бизнеса // АЗРФ. — URL: <https://arctic.erdc.ru> (дата обращения: 14.05.2025).

в 43 % по сравнению с 2023 г., что подтверждает растущую привлекательность маршрута. Однако инфраструктурные параметры остаются ограниченными: 20 портовых терминалов функционируют при потребности не менее 35 глубоководных хабов, ледокольный флот из 41 судна требует наращивания до 58, включая 5 судов класса «Лидер»<sup>1</sup>.

Согласно методологии стратегического анализа [2; 3], ключевыми дисбалансами в развитии СМП являются:

1) чрезмерная сырьевая ориентация (более 80 % перевозок — углеводороды);

2) инфраструктурная асимметрия (70 % мощности сконцентрированы в западном секторе);

3) демографическая эрозия (11 % населения АЗРФ утрачено в 2010–2020 гг.)<sup>2</sup>. Эти вызовы требуют системных асимметричных стратегий.

Именно такой подход реализуется в рамках проектов «Арктический полигон» и «Восточный логистический хаб», интегрирующих СМП с БАМом и Северным широтным ходом, что позволяет снизить логистические издержки на 25–30 %. Применение блокчейн-платформ в таможенном оформлении обещает сократить время операций на 35 %. Диверсификация экономической модели Арктики включает запуск контейнерных линий, экспорт «арктического знания» (технологии мерзлотной логистики, криомедицины, робототехники для экстремальных условий), а также производство водорода с использованием арктических ветровых ресурсов<sup>3</sup>.

Новый формат международного сотрудничества предполагает учреждение Арктического инвестиционного фонда с капиталом 10 млрд долл., сформированного на основе 51 % долевого участия Российской Федерации и 49 % со стороны партнеров из БРИКС, АСЕАН и стран Ближнего Востока. Это в полной мере

---

<sup>1</sup> Костринский Г. Севморпуть перекладывается в сторону скромности // РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/09/17/6be848979a7947126c-129334> (дата обращения: 14.05.2025).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Арктическая зона Российской Федерации. Новые возможности для нового бизнеса // АЗРФ. — URL: <https://arctic.erdc.ru> (дата обращения: 14.05.2025).

соотносится с утверждением В. Л. Квinta, что стратегия без ресурсов — «маниловщина»<sup>1</sup>.

Стратегическое управление рисками требует особого внимания к проблеме экологической уязвимости региона: увеличение судоходства в четыре раза требует внедрения ледового мониторинга в реальном времени, системы «нулевого сброса» по аналогии с Норвегией и создания страховых арктических пулов.

Геополитические риски — конкуренция с Северо-Западным проходом и ограничения со стороны НАТО — предполагают развитие асимметричных механизмов стратегического ответа: круглогодичную навигацию, автономные суда и юридическую проработку арктической юрисдикции. Проблема кадрового дефицита (30 % персонала СМП — лица старше 55 лет), решается через целевые образовательные программы: «Арктическая школа туризма», гранты по «арктическому праву», и кластеры подготовки в Ямало-Ненецком автономном округе<sup>2</sup>.

В перспективе до 2050 г. реализация стратегии СМП на методологических принципах стратегирования [2; 3] позволит России занять 20–25 % глобального арктического логистического рынка, увеличить вклад АЗРФ в ВВП до 18–20% и сформировать несколько сотен высокотехнологичных рабочих мест. В этом контексте Арктика предстает не только ресурсной базой, но и пространством смыслов, национальной идентичности и технологических прорывов. Северный морской путь становится не просто дорогой, но путем в будущее России.

## Список литературы

1. Видягин В. И., Степанов М. В. Экономическая география России. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 567 с.
2. Исследование бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев и др. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. — 135 с.
3. Квингт В. Л. Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 170 с.

---

<sup>1</sup> Ветохина Е. Владимир Квингт: «Главный враг стратегического мышления — это инерция» // Лаборатория научной журналистики. — URL: <https://sciemcemedialab.ru/news/19343/> (дата обращения: 14.05.2025).

<sup>2</sup> Арктическая зона Российской Федерации. Новые возможности для нового бизнеса // АЗРФ. — URL: <https://arctic.erdc.ru> (дата обращения: 14.05.2025).

**ОСОБЕННОСТИ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ:  
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕОРИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

*Зайцева Ксения Евгеньевна,  
Плюснина Ольга Михайловна*

**Аннотация.** В условиях нарастающих геополитических и экономических вызовов стратегическое управление развитием российских регионов приобретает особую значимость. Ключевые положения Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 г. авторы статьи рассматривают сквозь призму теоретико-методологических подходов отечественной школы стратегирования, основанной академиком В. Л. Квントм. Интеграция стратегических приоритетов региона — таких как цифровизация, промышленная модернизация, пространственное развитие, экологическая трансформация и укрепление человеческого капитала — анализируется в контексте системного и целенаправленного стратегического управления. Особое внимание уделяется обеспечению синергии между экономическим ростом, социальной стабильностью и устойчивым развитием, выступающими в качестве основы формирования стратегической идентичности региона. Доказана необходимость создания проактивной модели стратегирования, обеспечивающей конкурентоспособность региона в долгосрочной перспективе и его интеграцию в национальную стратегическую систему.

**Ключевые слова:** стратегия региона; стратегирование; устойчивое развитие; теория стратегирования В. Л. Квinta; региональная экономика.

**THE SVERDLOVSK REGION SOCIAL  
AND ECONOMIC DEVELOPMENT FEATURES THROUGH  
THE STRATEGY THEORY PRISM**

*Kseniya E. Zaitseva,  
Olga M. Plyusnina*

**Abstract.** In the context of growing geopolitical and economic challenges, strategic management of the development of Russian regions is of particular importance. The article examines the key provisions of the Strategy for Socioeconomic Development of the Sverdlovsk Region until 2035 through the prism of theoretical and methodological approaches of the domestic school of strategizing founded by Academician V. L. Kvint. The integration of the re-

gion's strategic priorities, such as digitalization, industrial modernization, spatial development, environmental transformation and strengthening of human capital, is analyzed in the context of systemic and targeted strategic management. Particular attention is paid to ensuring synergy between economic growth, social stability and sustainable development as the basis for forming the strategic identity of the region. The necessity of forming a proactive strategizing model, ensuring the competitiveness of the region in the long term and its integration into the national strategic system, is substantiated.

**Keywords:** regional strategy; strategizing; sustainable development; V. L. Kvint's strategizing theory, regional economy.

В условиях современных глобальных вызовов и усиливающейся геополитической турбулентности вопросы стратегического управления региональным развитием приобретают особую значимость. Особенно актуальным становится переосмысление подходов к формированию и реализации социально-экономических стратегий на региональном уровне с позиций отечественной школы стратегирования, научно обоснованной академиком В. Л. Квинтом [3].

Согласно методологическим положениям, сформулированным в его фундаментальных трудах, стратегическое управление представляет собой не просто планирование развития, а многоуровневый процесс, включающий миссию, философию видения, формулирование приоритетов, целеполагание и ресурсно обеспеченные задачи, реализуемые во времени [3, с. 83–88]. Подобный системный подход позволяет формировать устойчивые и конкурентоспособные траектории регионального роста, отвечающие долгосрочным интересам граждан и государства.

Наиболее значимой особенностью стратегического подхода в интерпретации В. Л. Квinta выступает его ориентированность на выявление и реализацию сравнительных конкурентных преимуществ объекта стратегирования в долгосрочной перспективе. Автор подчеркивает, что стратегия не может быть сведена к совокупности тактических шагов, напротив, она должна представлять собой целостный образ будущего, включающий миссию, систему ценностей, приоритеты и ресурсообеспеченные цели.

Методология стратегирования, предложенная В. Л. Квинтом, базируется на глубоком системном анализе среды и предполагает обязательное использование принципов предвидения

и проактивного управления. Она включает в себя разработку стратегического плана как основного инструмента институционализации стратегии, а также внедрение механизмов стратегического мониторинга, оценки эффективности и коррекции курса в условиях динамически изменяющейся среды.

Рассматривая регион в качестве объекта стратегирования, следует учитывать его уникальные геоэкономические характеристики, ресурсный потенциал, уровень инновационного и социального капитала, а также институциональную зрелость. Именно на пересечении этих параметров должна формироваться целевая модель будущего региона, подкрепленная стратегическим планом с четко выверенной архитектурой сценариев развития, программных задач и индикаторов достижения целей.

Важно подчеркнуть, что региональная стратегия, разработанная в соответствии с методологией В. Л. Квinta, не является закрытым документом — напротив, она открыта для инклюзивного диалога с ключевыми акторами, включая бизнес, научное сообщество и институты гражданского общества. Только в этом случае стратегия приобретает легитимность и становится действенным инструментом изменения будущего.

Именно в таком ключе разрабатывалась и реализуется Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2035 г. (Стратегия — 2035). Она базируется на стратегическом видении формирования региона как экономически развитой, социально ориентированной и инновационно устойчивой территории<sup>1</sup>.

Стратегия — 2035 предусматривает реализацию комплекса направлений, синхронизированных с философией стратегирования: умная специализация, цифровизация, пространственное развитие, формирование «зеленой» экономики и развитие человеческого капитала. Эти векторы коррелируют с приоритетами, выделяемыми в рамках общей теории стратегии В. Л. Квinta, согласно которой устойчивость обеспечивается за счет концентрации усилий на доминирующих конкурентных преимуществах, потенциал которых должен быть раскрыт в перспективе [3].

---

<sup>1</sup> Стратегия социально-экономического развития Свердловской области до 2035 г. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/461601661> (дата обращения: 23.07.2025).

Так, в соответствии с положениями стратегии, одним из центральных направлений является модернизация промышленности на основе цифровых технологий и повышение технологической конкурентоспособности базовых отраслей. С этой целью в регионе формируются технопарки, инкубаторы, ИТ-кластеры, а также развивается система подготовки кадров, в тесной связке с университетами и научно-исследовательскими центрами<sup>1</sup>.

Особое внимание уделяется пространственному развитию, ориентированному на сокращение дисбаланса между муниципальными образованиями, создание транспортной связности и развитие агломераций. Такая политика согласуется с положениями специалистов в области стратегирования о необходимости стратегического учета как центра притяжения и периметральных зон, в рамках которых развиваются инфраструктурные, логистические и производственные связи [1; 2; 3].

Значимым приоритетом выступает и экологическая трансформация — внедрение ресурсосберегающих технологий, переход на «зеленые» стандарты в энергетике и транспорте, поддержка проектов по утилизации и повторному использованию сырья. В соответствии с концепцией устойчивого стратегирования, подобные меры позволяют минимизировать негативные экстерналии, одновременно формируя новые рынки и экспортные ниши [1; 3].

Ключевым индикатором стратегического успеха региона выступает синергия между экономической эффективностью и социальным развитием [1]. В этой связи стратегия ориентируется на рост качества жизни, развитие социальной инфраструктуры, повышение доступности образования и здравоохранения. Укрепляется взаимодействие бизнеса, власти и гражданского общества, что согласуется с положениями теории стратегирования, предлагающей вовлечение всех стейкхолдеров в процесс стратегической координации [1, с. 129–135].

Таким образом, Стратегия-2035 Свердловской области представляет собой практическую реализацию подходов отечествен-

---

<sup>1</sup> Стратегия социально-экономического развития Свердловской области до 2035 г. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/461601661> (дата обращения: 23.07.2025).

ной школы стратегирования. Ее целостность обеспечивается соответствием между философией и миссией развития, выверенными приоритетами, ресурсно обеспеченными задачами и системой управления, что делает стратегию адаптивной к внешним вызовам и устойчивой в долгосрочной перспективе<sup>1</sup>.

Именно такой системный, интегративный подход, предложенный академиком В. Л. Квинтом, позволяет регионам Российской Федерации выстраивать не реактивную, а проактивную стратегию развития, придавая регионам устойчивую стратегическую идентичность и формируя новые источники роста.

### **Список литературы**

1. *Внешнеторговый* потенциал предприятий и регионов России / О. Д. Фальченко, В. В. Вязовская, О. М. Плюснина и др. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. — 140 с.
2. *Исследование* бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев и др. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. — 135 с.
3. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 170 с.

---

<sup>1</sup> Стратегия социально-экономического развития Свердловской области до 2035 г. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/461601661> (дата обращения: 23.07.2025).

# МАТЕМАТИЧЕСКОЕ И ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА ИНДУСТРИАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

*Герелишин Роман Игоревич*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам использования количественных методов исследования на различных этапах процесса индустриального и регионального стратегирования в соответствии с методологией, разработанной иностранным членом РАН, доктором экономических наук, профессором В. Л. Квентом. Методы математического анализа, линейной алгебры, кластерного и регрессионного анализа автор предлагает применять в процессе реализации методологии стратегирования. Полученные результаты могут рассматриваться в качестве рекомендаций по использованию математического и эконометрического инструментария как при разработке практических стратегий, так и в качестве элемента совершенствования методологии стратегирования.

**Ключевые слова:** региональное стратегирование; индустриальное стратегирование; математические методы; эконометрические методы.

## MATHEMATICAL AND ECONOMETRIC FRAMEWORK FOR SPECIFIC STAGES OF INDUSTRIAL AND REGIONAL STRATEGIZING PROCESS

*Roman I. Gerelishin*

**Abstract.** The article addresses the application of quantitative methods at various stages of the process of industrial and regional strategizing, in accordance with the methodology developed by Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor V. L. Kvint. The article examines methods of mathematical analysis, linear algebra, as well as cluster and regression analysis, and develops proposals for their integration into the strategizing methodology. The findings can serve as recommendations for using mathematical and econometric tools both in the development of practical strategies and as a contribution to the advancement of strategizing methodology itself.

**Keywords:** regional strategizing; industrial strategizing; mathematical methods; econometric methods.

Теория стратегии и методология стратегирования, основоположником которых является академик В. Л. Квант [3; 4; 8], характеризуются универсальностью и интегральностью. Универсальность заключается в том, что предлагаемые идеи и методы могут быть применены к самым разным объектам стратегирования как на национальном и региональном уровнях, так и в отраслевом разрезе, корпоративном сегменте и на более мелком уровне экономических агентов. Интегральность состоит в том, что для обоснования стратегических инициатив и при формировании стратегических документов может использоваться широкий спектр методов математического, статистического, эконометрического и иных видов анализа, а также могут применяться и быть адаптированными методы смежных научных дисциплин, что переводит характеристику интегральности в разряд междисциплинарности.

Широта спектра потенциальных инструментов анализа ставит перед стратегами задачу выбора наиболее подходящих методов для каждого из этапов стратегирования. Комплексный обзор возможных экономико-математических методов представлен в работе Л. И. Власюк [1, с. 10], в которой методы и инструменты анализа разделены по релевантности этапам анализа объекта стратегирования, процесса стратегирования, оценки результатов внедрения стратегии. Как отмечает Л. И. Власюк, «процесс стратегирования с точки зрения применения количественных методов можно условно разбить на три этапа. На каждом этапе решается свой круг задач и используются определенные экономико-математические методы» [1, с. 100]. Иначе говоря, дальнейшего совершенствования методологии индустриального и регионального стратегирования возможно и целесообразно продолжить исследование Л. И. Власюк и произвести группировку потенциальных расчетно-аналитических методов (с минимальной формализацией) с обоснованием их релевантности тому или иному этапу.

На этапе анализа объекта стратегирования возможно применение таких методов, как:

1) *ковариационный и корреляционный анализ:*

$$r_{xy} = \frac{K_{xy}}{\partial_x \times \partial_y},$$

где  $K$  — ковариация величин  $x$  и  $y$ ;  $\delta$  — среднеквадратические отклонения.

Принципиально важно учитывать, что результаты анализа не отражают причинно-следственные связи, а лишь характеризуют совместную изменчивость. Для предварительных выводов об объекте, в том числе в контексте изменений внешней среды, данные методы могут быть уместны, но определение причинно-следственных связей потребует использования иных методов;

2) *методы кластерного анализа*. Данные методы используются для формирования однородных групп объектов по тем или иным признакам. В стратегировании это необходимо делать для позиционирования объекта во внешней среде, анализа опыта успешно реализованных стратегий схожих объектов (при их наличии), поиска потенциального синергетического эффекта. При этом расстояния между объектами могут измеряться по-разному в зависимости от параметров анализируемой совокупности и намерений стратега подчеркнуть особенности взаимосвязей:

— Евклидово расстояние:

$$p_e(X_i, X_j) = \left( \sum_l (x_{il} - x_{jl})^2 \right)^{\frac{1}{2}};$$

— квадрат Евклидова расстояния:

$$p_{se}(X_i, X_j) = \sum_l (x_{il} - x_{jl})^2;$$

— взвешенное Евклидово расстояние:

$$p_{we}(X_i, X_j) = \sum_l w_l (x_{il} - x_{jl})^2;$$

— манхэттенское расстояние:

$$p_m(X_i, X_j) = \sum_l |x_{il} - x_{jl}|;$$

— расстояние Махалонобиса:

$$p_{ma}(X_i, X_j) = (X_i, X_j)^T \times C^{-1} \times (X_i, X_j),$$

где  $C$  — это ковариационная матрица;

3) *разработка рейтинговых оценок*. Рейтинги могут строиться на базе различных интегральных показателей, для формирования которых используются различные методы свертки данных. Подобные оценки могут быть важными с точки зрения позиционирования объекта во внешней среде.

Рассмотренные выше методы позволяют проанализировать внешнюю среду объекта стратегирования, сформировать представление о потенциальных конкурентных преимуществах объекта, выявить потенциал синергии с иными объектами и т. д.

На этапе анализа трендов можно использовать не только регрессионный анализ, но и элементарные функции математического анализа. Например, каждому тренду можно дать концептуально-смысловую оценку, а с учетом многоканальности влияния оценка декомпозированного тренда может быть упрощено математически formalизована следующим образом:

$$y = \operatorname{sng} \left( \sum_{i=1}^n a_i x_i \right),$$

где  $a_i$  принимает значение 1 (если трансмиссионный механизм положительный, т. е. благоприятствует развитию объекта стратегирования и является возможностью) или  $-1$  (в противном случае, т. е. если тренд представляет собой угрозу), а  $x_i$  представляет собой оценку степени влияния  $i$ -го механизма на объект стратегирования (мощь канала влияния).

На этапе анализа интересов возможно использование матриц и методов линейной алгебры (табл. 1).

Для анализа потенциальных эффектов (предварительная оценка) и фактических эффектов от реализации стратегических приоритетов можно использовать большое количество моделей регрессионного анализа с различными спецификациями.

Например, в работе К. И. Шаклеина и М. В. Шаклеиной для построения концептуальной модели развития отрасли кролиководства и оценки системообразующего эффекта используется

«векторная авторегрессия — система одновременных уравнений, которая состоит из одномерных моделей ARMA» [7, с. 150], восходящая к работам Нобелевского лауреата К. Симса [9] и имеющая вид:

$$\begin{cases} Y_{1t} = a_{11} + b_{11} + Y_{t-1} + b_{12} + Y_{t-1} + \varepsilon_{1t}, \\ Y_{2t} = a_{21} + b_{21} + Y_{t-1} + b_{22} + Y_{t-1} + \varepsilon_{2t}, \end{cases}$$

где  $Y_{1t}, X_{2t}$  — переменные;  $a, b$  — константы и коэффициенты соответственно;  $\varepsilon_{it}$  — белый шум.

Таблица 1

### Матричная форма представления результатов анализа интересов

Матричная форма представления результатов анализа интересов		Глоб		Нац		Рег		Субрег		Рез-ты	Комментарий
		Г1	Г2	Н1	Н2	Р1	Р2	С1	С2		
i/j	1	2	3	4	5	6	7	8			
Глоб	Г1	1		X <sub>1,2</sub>	X <sub>1,3</sub>	X <sub>1,4</sub>	X <sub>1,5</sub>	X <sub>1,6</sub>	X <sub>1,7</sub>	X <sub>1,8</sub>	$\sum_{j=1}^n x_{1,j}$
	Г2	2			X <sub>2,3</sub>	X <sub>2,4</sub>	X <sub>2,5</sub>	X <sub>2,6</sub>	X <sub>2,7</sub>	X <sub>2,8</sub>	$\sum_{j=1}^n x_{2,j}$
Нац	Н1	3			X <sub>3,4</sub>	X <sub>3,5</sub>	X <sub>3,6</sub>	X <sub>3,7</sub>	X <sub>3,8</sub>		$\sum_{j=1}^n x_{3,j}$
	Н2	4				X <sub>4,5</sub>	X <sub>4,6</sub>	X <sub>4,7</sub>	X <sub>4,8</sub>		$\sum_{j=1}^n x_{4,j}$
Рег	Р1	5					X <sub>5,6</sub>	X <sub>5,7</sub>	X <sub>5,8</sub>		$\sum_{j=1}^n x_{5,j}$
	Р2	6						X <sub>6,7</sub>	X <sub>6,8</sub>		$\sum_{j=1}^n x_{6,j}$
Суб рег	С1	7							X <sub>7,8</sub>		$\sum_{j=1}^n x_{7,j}$
	С2	8									$\sum_{j=1}^n x_{8,j}$

Примечание. Составлено на базе теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта.

По результатам оценивания модели с помощью МНК авторы строят функции импульсных откликов, отражающие реакцию ряда на возмущение со стороны выбранной переменной.

Данный тип моделей использовался также в работах Н. И. Сасаева в части оценки эффективности реализации приоритетов развития газовой сферы [6]. При этом автор также использовал ARDL-модели — эконометрические модели авторегрессии с распределенным лагом, которые в общем виде для случая одной экзогенной переменной выглядят следующим образом:

$$y_t = a_0 + \sum_{j=1}^q a_j y_{t-j} + \sum_{j=0}^q b_j x_{t-j} + \varepsilon_t,$$

где  $y_t$  — значение ряда;  $x_t$  — значение экзогенной переменной;  $a_i, b_j$  — коэффициенты;  $\varepsilon_t$  — белый шум.

Аргументируя выбор данного класса моделей, автор отмечает, что преимущество заключается в возможности разделения оценок на краткосрочные и долгосрочные.

Оценку эффектов от реализации стратегических приоритетов можно свести к моделям бинарного выбора, которые могут позволить оценить вероятность наступления какого-либо события (например, повышение индекса, характеризующего качество жизни, или ВРП) в зависимости от различных параметров. Для этого может быть использована логит-модель:

$$P_{(y_i=1)} = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n)}},$$

в которой для оценивания параметров используется метод максимального правдоподобия, а для интерпретации степени влияния факторов на вероятность наступления события у оцениваются предельные эффекты посредством нахождения частной производной по интересующему параметру:

$$\frac{dp}{dx_i} = \frac{e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n)}}{(1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n)})^2} \times \beta_i,$$

однако ввиду того, что значение предельного эффекта зависит от конкретного наблюдения, необходим расчет среднего предельного эффекта.

Альтернативой этому методу является использование пробит-модели, в которой вместо логистической функции используется функция стандартного нормального распределения при сохранении той же логики расчетов, что и в логит-модели:

$$P_{(y_i=1)} = \Phi(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n).$$

Очевидно, что для моделирования и оценки эффектов от реализации приоритетов могут использоваться различные классы моделей пространственных данных, временных рядов и панельных данных (в зависимости от конфигурации исследования и целей), ключевым же требованием является обеспечение максимально возможного приближения к реальности — это требование к моделям обозначается академиком В. Л. Макаровым, членом-корреспондентом РАН А. Р. Бахтизином и Е. Д. Сушко для того, чтобы «позволять распространять выводы, полученные в результате компьютерных экспериментов, на существующий в действительности объект моделирования» [5, с. 3]. Авторы отмечают, что наиболее адекватными с позиции максимизации правдоподобия являются агент-ориентированные модели (мультиагентные модели), которые успешно используются для имитации самых разнообразных процессов.

Более широкий взгляд на потенциальный инструментарий для оценки эффектов от реализации стратегических приоритетов (табл. 2) представлен в монографии [2].

Для максимизации эффективности разработки и реализации отраслевых, региональных и корпоративных стратегий необходимо извлекать максимум информации из доступных источников данных и проводить их обработку таким образом, чтобы они позволяли принимать эффективные стратегические решения. В этой связи на каждом этапе стратегирования необходимо проявлять методологическую гибкость и использовать наиболее подходящие количественные методы.

Таблица 2

**Инструментарий оценки эффектов  
от реализации стратегических приоритетов**

Метод	Комментарий в контексте использования в методологии стратегирования
Векторные авторегрессии (VAR)	Возможен анализ импульсных откликов, что отражает реакцию ряда на возмущение выбранной переменной и позволяет интерпретировать изменение во всей системе на определенном временному диапазоне
Авторегрессии с распределенным лагом (ARDL)	В отличие от VAR данные модели представляются одним уравнением, а не системой. Для различных экзогенных переменных возможны различные лаги, что помогает точнее оценивать эффекты влияния в контексте фактора времени
Модели бинарного выбора (logit, probit)	Позволяют оценить вероятность достижения определенных событий, т. е. подчеркивают фактор неопределенности — хаос будущего, с которым всегда работают стратегии как в исследованиях, так и на практике. Нахождение предельных эффектов помогает определить факторы, влияние на которые потенциально способно повысить вероятность достижения желаемых результатов
Метод разности разностей	Целесообразен для оценки уже произведенных воздействий и эффектов от этого конкретного воздействия в сравнении с объектами, в которых подобные воздействия не проводились
Агент-ориентированное моделирование	Самый сложный метод с точки зрения моделирования рассматриваемой системы, при этом позволяющий получить адекватные оценки с позиции правдоподобия. Позволяет смоделировать наиболее сложные структуры взаимосвязей и оценивать как автономное, так и интегральное влияние факторов
Когнитивное моделирование	Применимо для любых слабоструктурированных систем. Преимуществом является то, что логика метода применима к результатам сканирования внешней и внутренней среды и выводам о характере взаимовлияний элементов OTSW-матрицы, а также, что способна включать различные группы интересантов

Примечание. Составлено по: [2].

Представленные в статье предложения по использованию математических и эконометрических методов позволяют решать большинство возникающих перед стратегами задач, однако работа по поиску иных подходящих методов и их систематизации в контексте стратегирования должна быть продолжена в дальнейших исследованиях.

## Список литературы

1. Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. — 2024. — Т. 4, № 1. — С. 96–109.
2. Герелишин Р. И. Стратегирование социально-экономического развития ресурсоориентированных регионов (на материалах Ямalo-Ненецкого автономного округа): монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 226 с.
3. Квант В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — Т. 1. — 132 с.
4. Квант В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Бизнес Атлас, 2012. — 626 с.
5. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Агент-ориентированная социо-эколого-экономическая модель региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2015. — № 3 (288). — С. 2–11.
6. Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. — 2020. — Т. 56, № 2. — С. 52–65.
7. Шаклеина М. В., Шаклеин К. И. Построение концептуальной модели развития отрасли и оценка системообразующего эффекта // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2018. — Т. 11, № 3. — С. 145–161.
8. Kvint V. L. Strategy for the global market: theory and practical applications. — New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. — 519 p.
9. Sims C.A. Macroeconomics and reality // Econometrica: journal of the econometric society. — 1980. — Vol. 48, no. 1. — P. 1–48.

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Кузьмина Юлия Викторовна*

**Аннотация.** В статье исследуется роль стратегирования как одного из ключевых инструментов повышения эффективности государственного управления на региональном уровне. В основе работы лежат теоретические и методологические подходы академика В. Л. Квinta. Автор анализирует принципы иерархического стратегирования, адаптивности и системности применительно к региональной экономической политике.

**Ключевые слова:** стратегирование; региональная экономическая политика; эффективность; государственное управление.

## STRATEGIC PLANNING OF REGIONAL ECONOMIC POLICY AS AN INSTRUMENT FOR ENHANCING GOVERNMENT EFFECTIVENESS

*Yulia V. Kuzmina*

**Abstract.** This study investigates strategic planning as a crucial mechanism for improving governance efficiency at the regional level. Drawing upon V. L. Kvint's theoretical and methodological frameworks, the analysis focuses on hierarchical planning principles, policy adaptability, and systems approaches in regional economic development.

**Keywords:** strategic planning; regional economic development; policy effectiveness; public governance.

В современных условиях при нарастании внешней нестабильности и внутренней институциональной инерции особую значимость приобретает трансформация системы государственного регулирования регионального развития. Наиболее уязвимыми оказываются промышленно ориентированные регионы, где традиционные производственные модели вступают в конфликт с требованиями цифровой эпохи, экологизации экономики и трансформации глобальных цепочек добавленной стоимости. Данный контекст актуализирует потребность в переходе от ситуативного реа-

гирования к комплексному стратегическому управлению, способному минимизировать риски кризисных явлений.

Одним из ключевых понятий, позволяющих выйти за пределы нормативно-бюрократических рамок и сформулировать долгосрочные ориентиры развития, является стратегирование — осмысленная и методологически оформленная деятельность по формированию будущего [9].

В последние десятилетия в российской академической среде формируется собственная школа теории стратегии и методологии стратегирования, возглавляемая академиком В. Л. Квинтом. Особое внимание в ней уделяется обоснованию иерархичности стратегий, согласованности глобальных, национальных и региональных интересов, принципам адаптивности и гуманизации стратегических приоритетов [7]. Цель настоящей статьи — теоретико-методологическое обоснование стратегирования как эффективного инструмента государственного управления на региональном уровне. Автор раскрывает сущность стратегирования с точки зрения отличия от других форм управленческого воздействия, а также варианты его применения при формировании и реализации региональной экономической политики.

Теоретико-методологическая база стратегирования. Современная теория стратегии, как отмечает академик В. Л. Квинт, представляет собой междисциплинарную область научного знания, находящуюся на стыке философии, экономики, социологии, geopolитики и прикладных управленческих наук [1; 3]. В рамках данной теории сформировалась собственная методология стратегирования — осмысленного выбора направлений трансформации объекта с учетом его внутреннего потенциала, внешней среды и долгосрочных целей.

В. Л. Квинт подчеркивает, что стратегирование не тождественно ни прогнозированию, ни стратегическому планированию, ни оперативному управлению. Прогнозирование выявляет вероятные траектории развития на основе экстраполяции прошлого, планирование детализирует заданные цели, тогда как стратегирование формирует сами цели и направления развития в условиях неопределенности, опираясь на стратегическое мышление [9]. Оно предполагает выбор не только оптимального, но и преобразующего вектора, обладающего наибольшей созидательной силой.

Согласно концепции Квinta, стратегирование предполагает не просто применение аналитических методов, но и развитие особого типа мышления — стратегического сознания. Его ключевыми характеристиками выступают: способность к долгосрочному прогнозированию, выявление ключевых точек трансформации и установление комплексных причинно-следственных зависимостей. Эти качества становятся особенно востребованными при формировании стратегий социально-экономического развития регионов, отличающихся значительной пространственной, ресурсной и институциональной гетерогенностью.

Методология Квinta предполагает универсальный, но адаптируемый инструментарий, эффективный на различных уровнях управления. Наибольшую практическую ценность она демонстрирует в сфере региональной политики, обеспечивая гармонизацию глобальных трендов, национальных приоритетов и специфических особенностей территорий.

Региональное стратегирование как форма реализации эффективной государственной политики.

Региональная политика в условиях пространственно неоднородного развития России сталкивается с двойственным вызовом: необходимостью реализации национальных стратегических целей и учетом уникальных условий конкретной территории. В этой связи концепт регионального стратегирования, разработанный в рамках школы В. Л. Квinta, приобретает особую значимость как форма интеграции интересов различных уровней и акторов управления.

В методологии В. Л. Квinta регион рассматривается как «срединный объект стратегирования» — не просто как административная единица, а как сложная система, одновременно транслирующая цели вышестоящих стратегий (глобальных и национальных) и формирующая основания для стратегий нижестоящих уровней (муниципальных, корпоративных и т. д.) [9]. Такая позиция требует от региональной стратегии соблюдения принципа иерархической согласованности, о чем подробно говорится в ряде работ В. Л. Квinta и его соавторов [2; 6; 7].

Суть регионального стратегирования заключается в том, чтобы превратить регион в активного участника формирования будущего, а не в пассивного исполнителя директив федерального уровня. При этом стратегическое мышление должно быть инсти-

туционализировано в рамках системы управления субъектом Российской Федерации, включая создание стратегических советов, институтов развития, проектных офисов и механизмов общественного участия.

Одной из ключевых особенностей стратегирования региональной политики выступает гуманистическая направленность. Согласно подходу Квinta, стратегия не может быть эффективной, если она не опирается на систему ценностей и приоритетов населения. Человек рассматривается не как «ресурс» или «потребитель государственных услуг», а как субъект стратегического процесса — участник, носитель смыслов и конечный бенефициар трансформаций [9]. Это означает необходимость институционализации механизмов обратной связи, стратегической коммуникации и вовлечения граждан в процессы формирования и корректировки стратегии.

Эмпирические исследования стратегирования выявляют системную проблему несоответствия стратегических документов различных уровней управления (федерального, регионального, муниципального), что приводит к существенным управленческим дисфункциям, к которым относятся: возникновение межведомственных конфликтов, распыление стратегических приоритетов, нерациональное распределение финансовых ресурсов и дезинтеграция институциональной среды. Стратегирование позволяет преодолеть эти проблемы через систему целеполагания, согласования интересов и формализации механизмов реализации, включая дорожные карты, системы сбалансированных показателей, сценарные модели и др.

Таким образом, региональное стратегирование выступает как инструмент синтеза политик различного уровня, обеспечения их содержательной согласованности и управленческой преемственности. Более того, оно задает ориентиры для формирования новой культуры управления, основанной на стратегическом сознании, гуманистических приоритетах и институциональной ответственности.

Традиционные подходы к оценке эффективности государственного управления на региональном уровне базируются преимущественно на наборе количественных индикаторов: темпы роста ВРП, инвестиции, уровень занятости и др. С точки зрения В. Л. Квinta, эффективность в стратегическом управлении — это

не просто достижение заданных результатов в цифровом выражении, а соответствие действий долгосрочным целям в условиях ограниченности ресурсов и высокой неопределенности. Такая эффективность предполагает способность к видению будущего, цепеполаганию, формированию вектора преобразований и институционализацию обратной связи, позволяющей корректировать стратегию по мере ее реализации [5; 9].

В этой логике стратегирование выполняет интегративную функцию, синтезируя управление результатами и процессами в единый организационно-управленческий цикл. Оно обеспечивает системную взаимосвязь между этапами: анализа внешней среды, определения стратегических приоритетов, реализации программных мероприятий и мониторинга достигнутых эффектов. Данный подход позволяет преодолеть традиционный разрыв между нормативно-стратегическими документами и реальной управленческой практикой, формируя основы новой модели государственного управления — стратегически ориентированного и рефлексивного.

Показательно, что наиболее успешные примеры регионального стратегирования в России, например, стратегия развития Кузбасса до 2035 г., строятся именно в логике методологии Квинта [4; 8]. Их структура включает целевые ориентиры, обоснованные на основе глобальных трендов, внутреннюю иерархию стратегий, сценарное обоснование решений и механизмы обратной связи. Это позволяет рассматривать такие документы как образцы стратегического управления, способного повышать как институциональную, так и социальную результативность региональной политики.

Проведенный анализ показал, что стратегирование представляет собой не просто инструмент, а принципиально иную управленческую парадигму, которая позволяет выйти за рамки фрагментарных административных решений и перейти к построению стратегически ориентированной модели государственного управления, в которой регион выступает как активный субъект формирования будущего.

Методология стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом и представителями его научной школы, обеспечивает концептуальное и инструментальное обоснование формиро-

вания региональной политики нового типа. Центральное место в ней занимает стратегия как интеллектуальная технология преобразования действительности, направленная на достижение не только экономических, но и гуманитарных целей. Человек является полноценным носителем ценностей, участником изменений и основным бенефициаром.

Таким образом, стратегирование региональной экономической политики можно рассматривать как инструмент перехода от оперативного управления к управлению будущим, где ключевым становится не столько контроль исполнения, сколько создание условий для устойчивого развития, согласованного с национальными целями и локальной спецификой.

### **Список литературы**

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — Т. 1. — 132 с.
2. *Квинт В. Л.* Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. — 2015. — № 7 (79). — С. 6–11.
3. *Квинт В. Л.* Становление теории стратегии как междисциплинарной науки // Теория и практика стратегирования: тезисы докл. участников III Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 25 февраля 2020 г.) / под науч. ред. В. Л. Квinta. — М.: МГУ, 2020. — С. 15–18.
4. *Квинт В. Л.* Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. — 2020. — Т. 13, № 3. — С. 290–299.
5. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. — СПб.: ИНИР, 2021. — 351 с.
6. *Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К., Сасаев Н. И.* Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. — 2022. — № 9. — С. 57–67.
7. *Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д.* Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. — М.: Бюджет, 2021. — 199 с.
8. *Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / В. Л. Квинт, М. К. Алимурадов, К. Л. Астапов и др.* — Кемерово: КемГУ, 2021. — 364 с.
9. *Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов и др.; под науч. ред. В. Л. Квinta.* — М.: МГУ, 2024. — 247 с.

# УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ОБОРОТНОГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ КАК ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Солнцев Артем Константинович*

**Аннотация.** Автором выявлена и проанализирована инновационная стратегическая возможность предприятий золотодобывающей промышленности, а именно возможность увеличения доли оборотного водоснабжения.

**Ключевые слова:** оборотное водоснабжение; устойчивое развитие; обезвоживание хвостов; методология В. Л. Квinta.

## INCREASING THE SHARE OF REUSED WATER AS AN INNOVATIVE STRATEGIC OPPORTUNITY FOR GOLD MINING ENTERPRISES

*Artem K. Solntsev*

**Abstract.** In the paper such an innovative strategic opportunity for gold mining enterprises as increasing the share of reused water is identified and analyzed.

**Keywords:** water reuse; sustainability; dewatering of tailings; methodology of V. Kvinta.

Предприятия непрерывно находятся в поиске новых стратегических возможностей ввиду высокой конкуренции на рынке. Согласно общей теории стратегии и методологии стратегирования, разработанной под руководством академика В. Л. Квinta, анализ внешней среды объекта стратегирования должен начинаться с оценки природных ресурсов и экологических ограничений их использования и воспроизводства [1]. Среди 17 целей в области устойчивого развития ООН выделены в том числе такие, как хорошее здоровье и благополучие, чистая вода и санитария, ответственное потребление и производство, сохранение экосистем суши<sup>1</sup>. Многие страны мира сталкиваются с проблемой доступно-

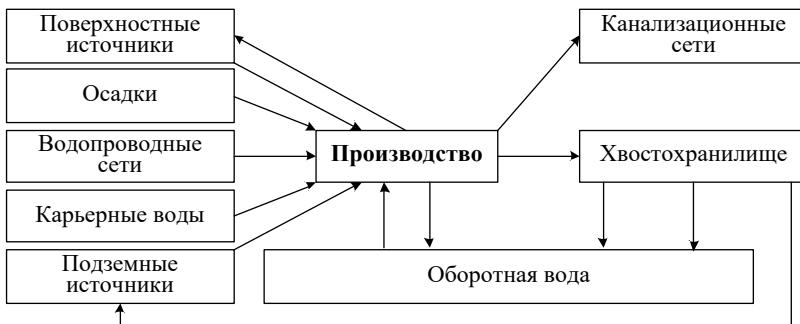
---

<sup>1</sup> The 17 goals / United Nations. — URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 20.12.2024).

сти водных ресурсов. Следует отметить важность роли воды не только в жизнедеятельности человека, но также для деловой активности и концентрации производств [2]. Из этого вытекает критическая значимость применения прорывных технологий [2]. На базе анализа технологических трендов необходимо определить и проанализировать доступные инновационные технологии.

*Факторы внешней и внутренней среды.* Ввиду особенностей технологических процессов золотодобывающая промышленность характеризуется высокой водоемкостью. При этом многие золотодобывающие предприятия в мире расположены в регионах с низкой доступностью водных ресурсов, в том числе в пустынях. В качестве примера можно привести рудники в Узбекистане, Чили, Австралии, Африке и других регионах. В условиях нехватки водных ресурсов своевременное внедрение инновационных технологий, позволяющих снизить удельное водопотребление, становится для таких предприятий стратегической возможностью.

На представленном рисунке схематично отображена система оборота воды на золотодобывающем предприятии.



Система оборота воды на золотодобывающем предприятии

Объем доступной для предприятия воды лимитируется объемом представленных на рисунке источников. Зачастую в регионах с низким уровнем осадков наблюдается и ограниченное количество карьерных и подземных вод. В более сухом и жарком климате доступность источников водных ресурсов еще ниже.

В такой ситуации могут быть доступны водопроводные сети и поверхностные источники. Однако это создает потенциальные риски для других потребителей с учетом дефицита воды в таких регионах в целом. Поэтому в Чили на законодательном уровне закреплена обязанность всех новых добывающих производств использовать соленую воду с дальнейшим опреснением [3]. Применение таких технологий значительно увеличивает капитальные затраты и повышает энергоемкость производства. Таким образом, в условиях дефицита воды необходимым становится возврат технической воды после технологических процессов обратно на стадию производства (см. таблицу).

#### **Сравнительные значения доли оборотного водоснабжения на золотодобывающих предприятиях в 2023 г.**

Компания	Доля оборотного водоснабжения, %
Polymetal	93
ПАО «Полюс»	93
Kinross Gold	82
АО НГМК	25
Newmont Mining	84
Barrick Gold	73

**П р и м е ч а н и е .** Составлено по: *Интегрированный годовой отчет за 2023 г. / Polymetal international PLC. — URL: <https://www.solidcore-resources.com/ru/investors-and-media/news/press-releases/27-03-2024/>* (дата обращения: 18.11.2024); *Рост и устойчивость: новые горизонты. Годовой отчет ПАО «Полюс» за 2023 г. — URL: [https://polyus.com/upload/iblock/ac7/annual\\_report\\_2023\\_rus.pdf](https://polyus.com/upload/iblock/ac7/annual_report_2023_rus.pdf)* (дата обращения: 18.11.2024); *Kinross Gold Corporation 2023 sustainability report. — URL: [https://s2.q4cdn.com/496390694/files/doc\\_downloads/sustainability/2024/Kinross-Gold-2023-Sustainabillity-Report-Final.pdf](https://s2.q4cdn.com/496390694/files/doc_downloads/sustainability/2024/Kinross-Gold-2023-Sustainabillity-Report-Final.pdf)* (дата обращения: 18.11.2024); *Водосбережение — приоритетная задача / НГМК. — URL: <https://www.ngmk.uz/ru/press-center/news-and-press-releases/Suvni-tejash-ustuvorvazifa/>* (дата обращения: 31.07.2025); *Newmont sustainability report 2023. — URL: [https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc\\_downloads/2023/sustainability/newmont-2023-sustainability-report.pdf](https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc_downloads/2023/sustainability/newmont-2023-sustainability-report.pdf)* (дата обращения: 24.06.2025); *Barrick Gold Corporation sustainability report 2023. — URL: [http://q4live.s25.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/322814910/files/doc\\_downloads/sustainability/Barrick\\_Sustainability\\_Report\\_2023.pdf](http://q4live.s25.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/322814910/files/doc_downloads/sustainability/Barrick_Sustainability_Report_2023.pdf)* (дата обращения: 14.05.2025).

**Инновационные стратегические направления повышения доли оборотного водоснабжения. Компаниями золотодобываю-**

щей отрасли декларируется приверженность целям устойчивого развития ООН, в том числе в отношении ответственного обращения с водными ресурсами.

В приведенной таблице указаны данные по доле оборотного водоснабжения в общей структуре водопотребления по ряду предприятий отрасли.

Как видно из таблицы, объем оборотной воды на Навоийском горно-металлургическом комбинате кардинально ниже, чем у других приведенных компаний в отрасли. Это является слабой стороной комбината, и формирует для него стратегические угрозы.

Традиционно предприятия реализуют мероприятия по снижению необязательного потребления воды, экономии водных ресурсов, совершенствованию производственных процессов. Также обязательно уделяется внимание обучению персонала. Усилия в этой области направлены как на повышение профессиональных навыков, так и вовлеченности в вопросы устойчивого развития и ответственного расходования водных ресурсов.

*Инновационные решения в области управления отходами производства.* Эффективным решением может быть переход к другой инновации — полусухому хранению хвостов. Суть этой технологии заключается в извлечении части воды из хвостов производства и снижению их влажности до направления в хрестохранилища. В зависимости от применяемой технологии достигается различная степень обезвоживания хвостов. Среди применяемых технологий можно выделить загустители, ленточные фильтр-пресссы, камерные фильтр-пресссы, центрифуги и др., а также их комбинации [4].

Примером внедрения такой инновации является рудник La Coipa, расположенный в пустыне Атакама в Чили. Высокая стоимость потребляемой там воды заставляет производителей более активно внедрять инновации, направленные на снижение удельного водопотребления. Влажность хвостов этого предприятия после обезвоживания не превышает 25 %<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Dry-stack tailings and Seepage Management La Coipa Mine, Chile, November 2012.* — URL: <https://bc-mlard.ca/files/presentations/2012-9-WILLIAMS-ETAL-dry-stack-tailings-seepage-mgt-chile.pdf> (дата обращения: 18.11.2024).

В настоящей работе на основе проведенного автором анализа выявлена и обоснована такая инновационная стратегическая возможность золотодобывающих предприятий, как увеличение доли оборотного водоснабжения. Важным фактором конкурентоспособности предприятий является своевременное внедрение инноваций. Приведенный в настоящей статье анализ может выступать в качестве основы для формулирования стратегических приоритетов золотодобывающих предприятий.

### **Список литературы**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — Кемерово: КемГУ, 2020. — 170 с.
2. Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. — 2020. — Т. 26, № 11. — С. 1170–1179.
3. Cox B., Innis S., Steen J., Kunz N. The environmental and economic case for valuing water recovery and its relationship with tailings storage conservation // Minerals engineering. — 2023. — Vol. 201. — Article no. 108157.
4. Klug R., Schwarz N. Dewatering tailings: rapid water recovery by use of centrifuges // 22nd International conference on paste, thickened and filtered tailings. — Perth, 2019. — P. 149–160.

# ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕОБХОДИМОСТИ СОЗДАНИЯ СУХИХ ПОРТОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Хнкоян Мэри Самвеловна,  
Фальченко Оксана Дмитриевна*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретико-методологические основы стратегического развития сухих портов в Российской Федерации. Сухие порты, обладая высоким стратегическим потенциалом, способствуют повышению транзитной привлекательности России, сокращению логистических издержек, расширению международных торговых связей и, как результат, обеспечивают устойчивость национальной экономики в условиях геоэкономической турбулентности. Сделан вывод о необходимости институционализации стратегии развития сухих портов как приоритетного направления государственной транспортной и внешнеэкономической политики.

**Ключевые слова:** сухие порты; стратегирование; мультимодальная логистика; транспортная инфраструктура.

## JUSTIFICATION OF THE STRATEGIC NECESSITY FOR THE DEVELOPMENT OF DRY PORTS IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Mary S. Khnkojan,  
Oksana D. Falchenko*

**Abstract.** The article explores the theoretical and methodological foundations of the strategic development of dry ports in the Russian Federation. It is established that dry ports possess significant strategic potential, contribute to enhancing Russia's transit attractiveness, reduce logistical costs, expand international trade relations, and ensure the resilience of the national economy amid geoeconomic turbulence. The study concludes that institutionalizing a dry port development strategy is essential as a priority direction of national transport and foreign economic policy.

**Keywords:** dry ports; strategizing; multimodal logistics; transport infrastructure.

В условиях возрастающей геоэкономической турбулентности и трансформации глобальных логистических цепей необходимость формирования устойчивых и гибких механизмов разви-

тия национальной транспортной инфраструктуры становится критически важным условием повышения конкурентоспособности российской экономики. При этом основой стратегического управления инфраструктурными трансформациями должна выступать отечественная научная школа стратегирования, сформированная академиком В. Л. Квинтом — автором методологии, ориентированной на выявление и реализацию перспективных возможностей развития в условиях неопределенности и глобальных вызовов [1].

В концепции В. Л. Квinta стратегирование трактуется не как линейное планирование, а как комплексный, многоуровневый процесс, предполагающий опору на ретроспективный анализ, учет международной конъюнктуры и проактивное использование уникальных конкурентных преимуществ территории. Именно в этом контексте целесообразно рассматривать проекты по созданию и развитию сети сухих портов на территории Российской Федерации как стратегически значимое направление национальной логистической политики.

Если обратиться к Межправительственному соглашению о сухих портах, то в нем можно увидеть следующее определение: «Сухой порт — это место внутри территории страны с логистическим центром, соединенным с одним или более видами транспорта, предназначенном для обработки, временного хранения и предусматриваемого законом осмотра грузов, перевозимых в процессе международной торговли, и совершения применимых таможенных контрольных функций и формальностей»<sup>1</sup>.

Функциональные особенности таких объектов инфраструктуры лучше рассматривать во взаимосвязи с теорией стратегирования В. Л. Квinta, чтобы наглядно продемонстрировать их стратегическую значимость.

Как уже упоминалось ранее, В. Л. Квант рассматривает «стратегирование» как сложную систему с множеством взаимосвязанных компонентов. Такой подход не позволяет осуществлять классификацию принципов стратегирования, автор не пере-

---

<sup>1</sup> Межправительственное соглашение о сухих портах // ESCAP. — URL: [https://www.unescap.org/sites/default/files/Intergovernmental%20Agreement%20on%20Dry%20Ports\\_Russian.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/files/Intergovernmental%20Agreement%20on%20Dry%20Ports_Russian.pdf) (дата обращения: 14.06.2025).

числяет строго те требования, соответствие которым сделает проект стратегически целесообразным для реализации. Однако, для обоснования их внедрения с позиций стратегической целесообразности требуется соотнести предполагаемые инициативы с базовыми принципами стратегирования, выделяемыми в трудах В. Л. Квinta, а именно: долгосрочная перспектива, системность, адаптивность, фокус на конкурентных преимуществах и обязательный учет глобальных вызовов [1].

Во-первых, соответствие проектам сухих портов глобальным трендам очевидно. Современная международная торговля характеризуется резким ростом объемов контейнерных перевозок — по данным Container Trades Statistics Ltd., в 2024 г. глобальный оборот контейнеров достиг 183 млн TEU, увеличившись на 6 % по сравнению с 2023 г.<sup>1</sup> В сочетании с перегруженностью морских портов, это формирует объективную необходимость в развитии альтернативных логистических узлов, способных разгрузить морскую инфраструктуру и оптимизировать сроки доставки. Таким образом, сухие порты, как элемент диверсификации логистической сети, отвечают принципу стратегической реакции на глобальные вызовы.

Во-вторых, реализация сухих портов укладывается в логическую рамку системности. Их интеграция в существующую логистическую архитектуру страны способствует достижению целого ряда национальных задач: повышению транспортной доступности отдаленных регионов, улучшению инвестиционного климата и укреплению экономической устойчивости. Стратегию должна соединять цели государства, бизнеса и общества, что в данном случае выражается через инфраструктурную связанность, снижение издержек и рост занятости [2].

В-третьих, проекты сухих портов имеют ярко выраженный долгосрочный характер. В Транспортной стратегии Российской Федерации до 2035 г. подчеркивается необходимость развития мультимодальных перевозок и переработки контейнерных грузов

---

<sup>1</sup> Container Trades Statistics Ltd. Annual 2024 Press Release. — URL: <https://containerstatistics.com/september-2024-press-release/> (дата обращения: 14.06.2025).

как основы логистической трансформации страны<sup>1</sup>. Это полностью соотносится с рекомендацией Квinta о необходимости стратегического мышления в горизонте 15–20 лет, направленного не на реакцию, а на формирование будущих возможностей [1].

Четвертым базовым принципом является использование конкурентных преимуществ. Географическое положение России между Европой и Азией и протяженная транспортная сеть создают предпосылки для развития транзитных маршрутов, способных конкурировать с традиционными направлениями. По данным Министерства транспорта Российской Федерации, общий объем перевозок в 2024 г. составил 9 125 млн т<sup>2</sup>, увеличившись на 5,5 %<sup>3</sup>. Развитие сухих портов позволит трансформировать протяженность территории из логистического ограничения в стратегический актив, усиливая роль России как трансконтинентального логистического хаба.

Наконец, адаптивность. Сухие порты предоставляют гибкость маршрутизации грузопотоков и снижают зависимость от морских путей, подверженных внешнеполитическим рискам [3]. Таким образом, они становятся элементом антикризисной устойчивости транспортной системы, позволяя государству оперативно реагировать на вызовы и перераспределять логистические потоки, что соответствует ключевому постулату В. Л. Квinta — «стратегия должна быть гибкой, но не бесцельной» [1].

Что касается стратегии развития сухих портов в РФ, сегодня в России нет единого федерального документа, в котором бы были отражены концептуальные основы создания и развития мультимодальных транспортно-логистических центров в стране. Однако, проанализировав аналогичные документы (например, Распоряжение Правительства РФ от 27 ноября 2021 г. № 3363-р «О транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г.»), а также изучив тематические источники,

---

<sup>1</sup> Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г.: распоряжение Правительства РФ от 27 ноября 2021 г №3363-р.

<sup>2</sup> Транспорт России: информ.-стат. бюл. (январь — декабрь 2024 г.) / Министерство транспорта Российской Федерации. — М., 2025. — URL: <https://mintrans.gov.ru/file/528103> (дата обращения: 14.06.2025).

<sup>3</sup> Перевозки грузов транспортом в РФ за 2024 г. выросли на 5,5 % // ТАСС. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/23084489> (дата обращения: 14.06.2025).

можно предположить, как могла бы выглядеть стратегия развития сухих портов в России и каким было бы содержание и основные компоненты такого документа (см. рисунок).



Авторская схема, отражающая содержание документа о стратегии развития сухих портов в Российской Федерации

Представленная схема наглядно демонстрирует комплексный характер стратегии развития сухих портов в Российской Федерации. Она отражает взаимосвязь между основными целями и рисками проекта, ключевыми направлениями государственной

поддержки и инфраструктурной модернизации, а также конкретными планами по реализации сухих портов в различных регионах. Такой структурный подход подчеркивает системность и стратегическую значимость данного направления национального развития, соответствующую современным требованиям долгосрочного планирования и устойчивого развития.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно утверждать, что реализация проектов по развитию сухих портов в России соответствует ключевым принципам стратегирования. Создание сети сухих портов также усиливает адаптивность транспортной системы страны в условиях внешнеполитической турбулентности, диверсифицируя логистические маршруты и минимизируя риски, связанные с ограничениями традиционных торговых каналов.

Подобная инфраструктурная трансформация позволит не только модернизировать логистическую инфраструктуру страны, но и усилить ее роль в международном разделении труда, обеспечив устойчивый экономический рост на стратегическую перспективу. Иначе говоря, сухие порты становятся не просто объектами инфраструктуры, а стратегическими инструментами, способствующими реализации национальных интересов, повышению транспортной и экономической безопасности государства и обеспечению его долгосрочной устойчивости в условиях геоэкономической трансформации.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 170 с.
2. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью предприятия / Е. Н. Борисова, В. В. Вязовская, В. Е. Ковалев и др.: в 2 ч.— Екатеринбург: УрГЭУ, 2014. — Ч. 1. — 215 с.
3. Плюснина О. М., Антунескул Е. А., Фальченко О. Д. Роль «сухих» портов во внешнеэкономической деятельности регионов // Региональная экономика: теория и практика. — 2025. — Т. 23, № 5. — С. 90–103.

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ ГОРОДСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ЕКАТЕРИНБУРГ КАК ЕВРОАЗИАТСКИЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ УЗЕЛ В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ В. Л. КВИНТА

*Шатрова Александра Ярославовна*

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическим и прикладным аспектам стратегического планирования городского и регионального развития на основе концепции устойчивости и повышения качества жизни. Анализируются положения ведущих российских ученых (А. Г. Гранберга, В. Л. Квinta, С. Д. Бодрунова) в отношении комплексного подхода к территориальной стратегии, включая внедрение концепции ноономики и институциональную координацию. На примере стратегического плана развития Екатеринбурга рассматриваются ключевые направления, такие как создание комфортной городской среды, развитие устойчивой мобильности и формирование города как Евроазиатского транспортно-логистического узла. Предложен OTSW-анализ проекта «Екатеринбург — арктические порты Ямала», позволивший выявить уникальные стратегические возможности и риски. Также представлена система KPI, ориентированная на мониторинг реализации макроэкономического проекта. Результаты работы подтверждают значимость системного и проактивного подхода к планированию территориального развития и подчеркивают необходимость внедрения эффективных инструментов мониторинга в условиях геоэкономических вызовов.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; территориальная стратегия; Екатеринбург; качество жизни; транспортно-логистический узел.

## STRATEGIC URBAN TRANSFORMATION: EKATERINBURG AS A EURASIAN TRANSPORT AND LOGISTICS HUB IN THE CONTEXT OF V. L. KVINT'S CONCEPT

*Aleksandra Ya. Shatrova*

**Abstract.** The article explores theoretical and practical aspects of urban and regional strategic planning based on the principles of sustainability and quality of life improvement. It examines the approaches of leading Russian scholars (A. G. Granberg, V. L. Kvint, and S. D. Bodrunov) regarding a comprehensive strategy for territorial development, including the introduction of the concept of noonomy and the importance of institutional coordination. Using

the Strategic Development Plan of Yekaterinburg as a case study, the paper analyzes key priorities such as the creation of a comfortable urban environment, the development of sustainable urban mobility, and the transformation of the city into a major Eurasian transport and logistics hub. An OTSW analysis of the “Ekaterinburg — Arctic Ports of Yamal” project is conducted, identifying unique strategic opportunities and potential risks. A system of key performance indicators (KPIs) is proposed to monitor the implementation of this large-scale infrastructure initiative. The findings underscore the significance of a systemic and proactive approach to territorial planning and highlight the necessity of applying effective monitoring tools in the context of growing geoeconomic competition.

**Keywords:** strategic planning; territorial strategy; Ekaterinburg; quality of life; transport and logistics hub.

В отечественной теории стратегического планирования региона и города выделяются комплексные подходы, в которых сочетаются принципы устойчивого развития и повышения качества жизни населения. Так, А. Г. Гранберг рассматривает регион как сложную многоаспектную систему, объединяющую экономические, социальные и институциональные функции [2]. В концепции стратегирования В. Л. Квinta конечной целью любой стратегии является именно повышение уровня и качества жизни человека [3; 4]. В русле этой парадигмы С. Д. Бодрунов вводит понятие но-ономики [1; 5] — нового, знаниеориентированного способа удовлетворения потребностей, реализацию которого необходимо организовать как специально управляемый стратегический проект по определенной методологии. В. Л. Тамбовцев и И. А. Рождественская обосновывают, что успешная реализация территориальных стратегий требует активного институционального взаимодействия: они предлагают рассматривать процесс внедрения стратегии как координацию усилий территориальных властей и местного сообщества, направленных на достижение стратегических целей [6]. Подобный подход подчеркивает необходимость согласования интересов разных авторов в рамках единой стратегии. Таким образом, ведущие российские авторы акцентируют внимание на системном (комплексном) подходе к развитию территории, ориентированном на сбалансированное (устойчивое) развитие и повышение качества жизни, и предусматривающем усиленную институциональную координацию и учет ноосферных факторов.

Стратегический план развития Екатеринбурга направлен на усиление роли города как ключевого российского центра образования, инновационного производства и высокотехнологичного сервиса, интегрированного в региональные, национальные и глобальные экономические процессы<sup>1</sup>. Миссия города заключается в обеспечении конкурентоспособности городской экономики и комфортности городской среды для населения. Можно отметить, что в стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга<sup>2</sup>, подготовленной при поддержке В. Л. Квinta, также содержится указание на создание комфортной городской среды. Такое положение является ключевым аспектом методологии стратегического планирования региона, описанной В. Л. Квинтом [3; 4], который выделяет приоритет качества жизни населения как основу эффективной стратегии. А также согласуется с мнением академика РАН А. Г. Гранберга [2] о том, что при изучении региональных социально-экономических аспектов в первую очередь необходимо учитывать интересы населения. Важно, что при составлении стратегии развития Екатеринбурга были сформированы рабочие группы, включающие представителей науки, бизнеса, общественности, власти, средств массовой информации. К процессу составления стратегического плана активно привлекалась молодежь: студенты, аспиранты, молодые ученые. Таким образом, можно утверждать, что стратегия города отвечает требованиям общества и согласована с интересами населения.

В рамках программы заложены семь стратегических направлений, среди которых улучшение качества устойчивой городской мобильности. К 2030 г. ожидается существенное повышение качества городской мобильности, включая развитие экологически чистого транспорта, цифровизацию управления движением и создание мультимодальных транспортно-пересадочных узлов. В стратегии города обоснование каждой программы подкреплено SWOT-анализом, в рамках программы «Улучшение качества

---

<sup>1</sup> Стратегический план развития Екатеринбурга // Екатеринбург.РФ. — URL: <https://екатеринбург.рф/официально/стратегия> (дата обращения: 26.06.2025).

<sup>2</sup> Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 г. // Администрация Санкт-Петербурга. — URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_econom/strategiya-ser-2035/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_econom/strategiya-ser-2035/) (дата обращения: 26.06.2025).

устойчивой городской мобильности» анализ показал, что сильные стороны Екатеринбурга — развитая транспортная и логистическая инфраструктура, наличие международного аэропорта Кольцово, крупнейшего железнодорожного узла и мощной образовательной базы. Среди слабых сторон выделяются недостаток завершенных транспортных обходов, износ подвижного состава и неразвитость экологически нейтральных видов транспорта. Возможности связаны с привлечением международных и федеральных инвестиций, развитием транспортного коридора «Европа — Азия» и подготовкой к масштабным мероприятиям, таким как ИННОПРОМ. Основные угрозы — дисбаланс на логистическом рынке, рост автомобилизации и экологические риски. Такой подход при формировании региональной стратегии соответствует концепции стратегирования, предложенной В. Л. Квинтом, согласно которой эффективное использование внутренних ресурсов и внешних возможностей города способствует достижению устойчивого развития [7].

Особое внимание в данном исследовании уделяется развитию Екатеринбурга как крупного евроазиатского транспортно-логистического узла, такая программа в стратегии города определена в связи с уникальным географическим положением города и его потенциалом для интеграции в международные цепочки поставок. Программа включает в себя три основных стратегических проекта: Екатеринбург — евроазиатский торгово-транспортный центр, модернизация железнодорожного узла, аэропорт Кольцово — международный пассажирский и грузовой хаб.

В. Л. Квинт отмечает, что традиционный SWOT-анализ часто оказывается недостаточно гибким при оценке новых, уникальных возможностей стратегических проектов, особенно в условиях быстро меняющейся внешней среды. В отличие от классического подхода, OTSW-анализ выдвигает на первый план выявление и приоритизацию возможностей (opportunities) и угроз (threats), что позволяет строить стратегию на проактивном использовании внешних факторов и минимизации рисков. Такой подход особенно актуален для масштабных инфраструктурных проектов, где успех напрямую зависит от гибкости стратегического управления и постоянного мониторинга внешней среды.

В связи с этим для оценки перспектив и рисков проекта «Суверенный меридиональный транспортный коридор «Екатеринбург — арктические порты Ямала», включенного в перечень стратегических инфраструктурных проектов Свердловской области<sup>1</sup> и программы «Екатеринбург — евроазиатский транспортно-логистический узел», предлагается провести OTSW-анализ по методике В. Л. Квinta (табл. 1).

Таблица 1

**OTSW-анализ проекта Меридионального транспортного коридора «Екатеринбург — арктические порты Ямала»<sup>2</sup>**

Категория	Содержание
Возможности (O)	Рост спроса на перевозки по Северному морскому пути и развитие Арктики (Северный морской путь признан национальным проектом развития) <sup>3</sup>
	Разработка новых месторождений полезных ископаемых Северного, Приполярного и Полярного Урала <sup>4</sup>
	Создание новых логистических центров и рабочих мест, развитие территорий вдоль коридора
	Интеграция региона в глобальные логистические цепочки через выход к арктическим портам Ямала <sup>5</sup>
	Геостратегическое положение Екатеринбурга (Екатеринбург включен в перечень опорных центров пространственного развития Российской Федерации) <sup>6</sup>

<sup>1</sup> Стrатегические инфраструктурные проекты // Министерство экономики и территориального развития Свердловской области. — URL: <https://economy.midural.ru/activity/2615/> (дата обращения: 27.06.2025).

<sup>2</sup> О Концепции развития логистического комплекса Свердловской области на период до 2035 г. с целевыми ориентирами до 2040 г.: приказ от 6 мая 2024 г. № 7-НПА.

<sup>3</sup> О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 г.: указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 г. № 645.

<sup>4</sup> О Концепции развития логистического комплекса Свердловской области на период до 2035 г. с целевыми ориентирами до 2040 г.: приказ от 6 мая 2024 г. № 7-НПА.

<sup>5</sup> Китайские предприниматели проявили интерес к «Сухому порту» в Свердловской области // Областная газета. — URL: <https://oblrgazeta.ru/infrastructure-and-construction/logistics/2025/04/92378/> (дата обращения: 03.07.2025).

<sup>6</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г.: распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р.

Окончание табл. 1

Категория	Содержание
Угрозы (T)	Сложные инженерно-климатические условия (Северные территории расположены в зоне вечной мерзлоты) <sup>1</sup>
	Конкуренция с другими коридорами (Восточный полигон и Северный широтный ход также получают федеральное финансирование)
	Нестабильность сырьевых рынков
	Высокие издержки на старте: капиталоемкость арктических инфраструктур подтверждается в проектах типа «Утренний»
Сильные стороны (S)	Развитая транспортная инфраструктура Екатеринбурга (Международный аэропорт Кольцово, крупнейший в Уральском федеральном округе, железнодорожный узел, развитая сеть федеральных трасс, терминалы)
	Образовательный и промышленный центр: наличие логистических, транспортных и инженерных вузов (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Уральский государственный горный университет, Уральский государственный экономический университет), сильная индустриальная база (Уральская горно-металлургическая компания, Синара)
	Межотраслевая кооперация: проект обслуживает интересы логистики, топливно-энергетического комплекса, металлургии, науки
Слабые стороны (W)	Фрагментарная инфраструктура на Севере, нет прямой железнодорожной линии до Ямала, потребность в строительстве новых участков
	Сезонность и климатические ограничения. Трудности круглогодичного использования северных маршрутов
	Износ подвижного состава

Проект обладает значительным стратегическим потенциалом благодаря сочетанию внутренних ресурсов Урала и внешних возможностей, таких как растущий интерес к арктическому направлению. Особую роль играет поддержка со стороны государства, внимание со стороны зарубежных инвесторов, а также уникальное географическое положение Екатеринбурга как логистического хаба.

<sup>1</sup> POLAR 2023: главные вопросы развития Арктики. — URL: <https://www.aari.ru/press-center/news/novosti-aari/polar-2023-glavnye-voprosy-razvitiya-arktiki> (дата обращения: 03.07.2025).

Согласно методике стратегирования В. Л. Квинта, важнейшим элементом после формулировки стратегии является внедрение системы мониторинга, которая позволяет не просто отслеживать текущую реализацию, но и обеспечивает обратную связь для корректировки действий, что особенно важно в быстро меняющихся условиях внешней среды. Однако в действующей стратегии Екатеринбурга механизмы оценки эффективности транспортно-логистических инициатив размыты, поскольку действующие индикаторы в основном относятся к направлению устойчивой городской мобильности и не отражают результатов реализации транспортно-логистических проектов макроуровня.

В связи с этим представляется необходимым разработать отдельную систему КПИ, ориентированную на мониторинг реализации проекта «Екатеринбург — Евроазиатский транспортно-логистический узел». Такая система должна охватывать ключевые параметры, отражающие изменения в инфраструктуре, логистических потоках, экономической структуре региона и уровне интеграции в международные цепочки поставок (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Система показателей для мониторинга реализации проекта  
«Екатеринбург — Евроазиатский  
транспортно-логистический узел»**

Направление	Показатель (КПИ)
Развитие логистической инфраструктуры	Количество введенных в эксплуатацию логистических хабов и терминалов мультимодального типа
	Объем грузопотока через логистическую систему Екатеринбурга
	Объем экспорта, прошедшего через хабы Екатеринбурга, млрд р.
	Объем импорта, обработанного в регионе, млрд р.
Развитие логистики аэропорта Кольцово	Объем грузопотока через аэропорт Кольцово
Интернационализация аэропорта Кольцово	Количество маршрутов с международной интеграцией

Направление	Показатель (КПИ)
Интеграция в международные транспортные коридоры	Количество соглашений о транспортно-логистическом сотрудничестве с регионами Российской Федерации, странами ЕАЭС, ШОС, БРИКС
Структура экономики	Рост доли транспортно-логистических услуг в структуре ВРП
Социально-кадровый потенциал	Количество подготовленных специалистов в сфере логистики и международных транспортных коридоров (в год)

Предложенная система КПИ позволяет комплексно оценить ход реализации проекта через ключевые направления: развитие инфраструктуры, рост внешнеэкономической активности, интеграцию в международные транспортные сети, а также подготовку кадров и структурные сдвиги в экономике региона. Показатели, такие как объем грузопотока, количество введенных терминалов и рост доли транспортно-логистических услуг в ВРП, отражают результаты прямого воздействия проекта. Показатели по экспорту и импорту через Екатеринбург, числу международных маршрутов и соглашений о сотрудничестве позволяют отслеживать уровень интеграции в глобальные цепочки поставок. Социально-кадровый КПИ важен для оценки устойчивости проекта в долгосрочной перспективе. Такая структура индикаторов соответствует подходу В. Л. Квinta, ориентированному на стратегический результат и контроль реализации на всех этапах.

В условиях нарастающей геоэкономической конкуренции и формирования новых международных логистических маршрутов проект «Екатеринбург — Евроазиатский транспортно-логистический узел» приобретает особое значение. Его реализация направлена не только на развитие транспортной инфраструктуры, но и на превращение Екатеринбурга в ключевое звено между центром России, Арктикой и странами Азии, особенно с учетом интереса со стороны китайских инвесторов к арктическому направлению.

Проведенный OTSW-анализ по методике В. Л. Квinta позволил выявить уникальные стратегические возможности, а также систематизировать угрозы и внутренние особенности, влияющие на успех проекта. Разработанная система КПИ обеспечивает комплексный мониторинг хода реализации стратегии и позволяет оценивать ее влияние на экономику региона, транспортные по-

токи и международную интеграцию. Это соответствует логике стратегического управления, где важен не только старт проекта, но и непрерывная оценка его эффективности и адаптация к изменениям внешней среды.

## Список литературы

1. *Бодрунов С. Д. Ноономика*. — М.: Культурная революция, 2018. — 432 с.
2. *Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: учебник*. — 4-е изд. — М.: ГУ ВШЭ, 2004. — 495 с.
3. *Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т.* — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
4. *Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т.* — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 162 с.
5. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Трансформация общества: стратегия и ноономика: учебник*. — М.: Центркatalog, 2024. — 240 с.
6. *Тамбовцев В. Л., Рождественская И. А. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования // Terra Economicus*. — 2024. — Т. 22, № 1. — С. 20–34.
7. *Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов и др.; под науч. ред. В. Л. Квinta*. — М.: МГУ, 2024. — 247 с.

# ИНТЕГРАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ГЕНОТИПА В РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

*Кайсина Полина Александровна*

**Аннотация.** Современные условия трансформации мировой и национальной экономики требуют поиска новых методологических основ для формирования и реализации региональных стратегий развития. В статье обосновывается необходимость интеграции концепта социально-экономического генотипа региона в стратегическое управление на основе методологии стратегирования академика В. Л. Квinta. В контексте исследования разработан алгоритм интеграции генотипа региона в стратегические практики. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанной модели в формировании пространственной политики и стратегий устойчивого развития регионов.

**Ключевые слова:** социально-экономический генотип; региональные стратегии; стратегирование; ядро генотипа; устойчивое развитие.

## INTEGRATION OF SOCIO-ECONOMIC GENOTYPE INTO REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES

*Polina A. Kaisina*

**Abstract.** The current conditions of transformation of world and national economy require a search for new methodological bases for the formation and implementation of regional development strategies. The article justifies the need to integrate the concept of socio-economic genotype of the region into strategic management based on the strategy methodology of academician V. L. Kvint. The study developed an algorithm for integrating the genotype of the region into strategic practices. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the developed model in the formation of spatial policies and strategies for sustainable development of regions.

**Keywords:** socio-economic genotype; regional strategies; strategy; core genotype; sustainable development.

Современные процессы трансформации экономики требуют переосмыслиния механизмов формирования и реализации региональных стратегий развития. Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квinta [1; 2], региональное стратегирование не должно ограничиваться механическим планированием, а дол-

жно быть основано на уникальной идентичности региона. В контексте данного исследования ключевым понятием становится социально-экономический генотип. Под социально-экономическим генотипом региона принято понимать совокупность исторически сложившихся ценностей, культурных кодов, моделей хозяйствования, ресурсов и институциональных традиций.

В методологии стратегирования академика В. Л. Квinta [1; 2] особое внимание уделяется раскрытию уникальных стратегических потенциалов территории, которые обеспечивают ее долгосрочную конкурентоспособность. В этом контексте обращение к социально-экономическому генотипу [3] региона становится не только теоретически оправданным, но и практически необходимым шагом в процессе стратегического выбора. Включение этих элементов позволяет создавать стратегии, не только отвечающие вызовам глобальной среды, но и укорененные в идентичности региона.

В контексте данного исследования акцент сделан на анализе триады кодов [4]: производственного, инновационного и институционального. Каждый из них представляет отдельное измерение пространственного развития региона, а их совокупность образует целостный социально-экономический генотип, который можно рассматривать как структурный «отпечаток» региональной динамики.

Производственный код фиксирует наследуемую экономическую специализацию региона, включая инфраструктурную базу, технологический уклад и распределение занятости населения. Он формирует основу региональной экономики, определяет ее устойчивость к шокам и рецессиям. Данный код проявляется в таких характеристиках, как темпы экономического роста, стабильность занятости и структура отраслевой специализации.

Инновационный код отражает способность территории к технологической модернизации и освоению новых экономических укладов. Его содержание выражается в уровне производительности труда, масштабе формирования высокотехнологичного сектора, объемах инвестиций в НИОКР и тесно коррелирует с качеством человеческого капитала.

Институциональный код воплощает совокупность устойчивых правил и моделей взаимодействия между ключевыми факто-

рами регионального развития. Он проявляется в эффективности реализации стратегических решений, уровне управленческих практик и качестве институциональной среды, которая обеспечивает воспроизведение и долгосрочную устойчивость стратегического курса региона.

Рассматриваемый подход позволяет учитывать скрытые характеристики территорий, которые не могут быть выявлены с помощью традиционных макроэкономических оценок. Использование информационной генетической матрицы на триаде кодов дало возможность выявить и формализовать различия между регионами и рассчитать ядро социально-экономического генотипа.

В соответствии с методологией стратегирования, разработанной академиком В. Л. Квントм, процесс интеграции социально-экономического генотипа региона в стратегическое управление можно представить как последовательность взаимосвязанных этапов, каждый из которых обеспечивает преобразование устойчивых характеристик территории в стратегические ресурсы ее будущего развития.

**Первый этап.** Идентификация социально-экономического генотипа региона. Он предполагает выявление ключевых характеристик историко-культурного, ресурсного, экономического и институционального порядка. Данный этап обеспечивает формирование целостного представления о генетическом коде региона как основе его устойчивой идентичности и долгосрочной конкурентоспособности.

**Второй этап.** Прогнозирование и стратегический выбор. Он включает сценарный анализ глобальных и национальных трендов с акцентом на те возможности, которые соотносятся с социально-экономическим генотипом региона. Стратегический выбор в данном случае представляет собой селекцию направлений развития, обладающих наибольшей степенью соответствия как вызовам будущего, так и внутренним потенциалам территории.

**Третий этап.** Стратегирование. На основе выявленного генотипа определяется уникальное предназначение региона на национальном и глобальном уровнях. Данный этап призван отразить не только специфику и традиции территории, но и ее стратегические перспективы в условиях трансформации мировой экономики.

**Четвертый этап.** Проектирование стратегических инициатив и стратегическое планирование. Такой синтез позволяет обеспечить баланс между модернизацией и преемственностью, что является залогом устойчивости стратегического курса.

**Пятый этап.** Институционализация и трансляция ценностей. На данной стадии происходит закрепление миссии и стратегических ориентиров в системе управления, а также формирование стратегической культуры, обеспечивающей воспроизведение социально-экономического генотипа в новых условиях.

Интеграция социально-экономического генотипа в стратегические практики регионального управления обладает высокой прикладной значимостью. Она позволяет повысить легитимность стратегий развития за счет их опоры на идентичность региона; минимизировать социальные риски посредством формирования общественного консенсуса вокруг стратегических целей; мобилизовать скрытые ресурсы территории, включая человеческий капитал, культурные традиции и предпринимательский опыт; обеспечить устойчивость стратегических решений в условиях кризисов и внешних шоков.

Таким образом, интеграция социально-экономического генотипа в региональные стратегии развития выступает системообразующим условием их результативности и устойчивости. Методология стратегирования В. Л. Квинта предоставляет целостный инструментарий для выявления, анализа и трансформации уникальных характеристик территории в долгосрочные конкурентные преимущества. Формирование стратегий при опоре на социально-экономический генотип позволяет регионам не только адаптироваться к глобальным вызовам, но и формировать собственные траектории развития и лидерства как в национальном, так и в мировом пространстве.

### **Список литературы**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 164 с.

3. *Майминас Е. З.* Процессы планирования в экономике: информационный аспект. — Вильнюс: Минтис, 1967. — 347 с.; М.: Экономика, 1971. — 390 с.

4. *Мыслякова Ю. Г., Шамова Е. А., Неклюдова Н. П.* Социально-экономический генотип территорий опережающего развития (на примере Уральского региона) // *Journal of applied economic research.* — 2020. — Т. 19, № 3. — С. 310–328.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РЕГИОНОВ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

*Новиков Александр Павлович*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу стратегических возможностей для регионов в условиях цифровой трансформации. Рассматриваются два ключевых национальных тренда: развитие кадрового потенциала и повышение уровня цифровой грамотности, а также рост затрат на внедрение цифровых технологий. Оцениваются как возможности, такие как повышение конкурентоспособности регионов и сокращение цифрового неравенства, так и угрозы, связанные с ростом социальных рисков и усилением технологического разрыва. Методологически работа основывается на подходах В. Л. Квinta и включает OTSW-анализ для оценки стратегических возможностей и угроз в контексте цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; стратегирование; OTSW-анализ; стратегические возможности; регионы России.

## STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR THE REGIONS OF RUSSIA IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMY

*Aleksander P. Novikov*

**Abstract.** The article analyzes strategic opportunities for regions in the context of digital transformation. Two key national trends are considered: development of human resources and increasing the level of digital literacy, as well as the growth of costs for the implementation of digital technologies. Both opportunities, such as increasing the competitiveness of regions and reducing digital inequality, and threats associated with the growth of social risks and the widening technological gap are assessed. Methodologically, the work is based on the approaches of V. L. Kvint and includes OTSW analysis to assess strategic opportunities and threats in the context of digital transformation.

**Keywords:** digital transformation; strategizing; OTSW analysis; strategic opportunities; regions of Russia.

Цифровые технологии предоставляют регионам уникальные возможности по улучшению качества жизни граждан, повышению производительности труда, привлечению инвестиций и усилению конкурентоспособности региональной экономики. В то же время, наряду с преимуществами, цифровизация влечет за собой стратегические угрозы, такие как потеря рабочих мест вследствие автоматизации, угрозы кибербезопасности и растущее цифровое неравенство, которое может усугубить региональные и социально-экономические различия.

Целью работы является анализ трендов цифровой трансформации и выявление стратегических возможностей для развития регионов России в условиях распространения цифровых технологий в экономике.

В методологическом плане работа опирается на труды основоположника отечественной школы стратегирования академика В. Л. Квinta [4; 6]. Согласно методологии стратегирования В. Л. Квinta, процесс разработки стратегии является четкой последовательностью действий связанных с прогнозированием трендов; выявлением ограничивающих факторов и конкурентных преимуществ; определением стратегических возможностей и угроз, сильных и слабых сторон объекта стратегирования; формированием миссии и видения; постановкой целей и задач; подбором под них тактики и элементов корпоративной политики. Процесс стратегирования начинается с выявления и «анализа зрелых и широко признанных закономерностей и трендов» [5, с. 383], которые характеризуют объективные изменения внешней среды и далее позволяют сформулировать стратегические возможности и угрозы (OTSW-анализ).

Национальные тренды формируются через комплексный процесс взаимодействия различных факторов, таких как экономические изменения, технологические достижения, культурные трансформации и политические события. Важным аспектом является то, что тренды не появляются изолированно, а являются результатом взаимосвязанных процессов, которые со временем могут изменяться, усиливаться или трансформироваться. При этом ключевую роль играют не только внешние глобальные факторы, но и внутренние процессы, такие как социокультурные особенности, государственная политика, а также поведение и предпочтения

населения. В методологии стратегирования особое значение приобретает интерпретация глобальных процессов с учетом национальных приоритетов, уровня технологической зрелости и социального капитала [3]. Это предполагает необходимость выявления ключевых национальных трендов цифровизации, которые определяют структуру цифровой повестки РФ и находят отражение в официальных стратегических документах, федеральных проектах и региональных инициативах. Исходя из этого, целесообразно рассмотреть наиболее значимые и устойчивые тренды цифровой трансформации в России, опираясь на логику стратегического анализа и комплексного подхода.

В последние несколько лет происходило изменение структуры спроса на рынке труда. Пандемия и развитие цифровых технологий повысили спрос на ИТ-специалистов, увеличение доли онлайн-торговли и закрытие онлайн-магазинов привело к увольнению продавцов и консультантов и необходимости увеличения числа курьеров и ИТ-специалистов и т. д. В целом росла популярность профессий, связанных с цифровыми технологиями, и можно отметить как рост числа занятых в этой сфере, так и рост цифровой грамотности.

Таким образом, одним из ключевых трендов национальной цифровой трансформации является развитие кадрового потенциала и повышение уровня цифровой грамотности граждан. Цифровая экономика тесно зависит от квалификации человеческого капитала, и в условиях быстрого технологического прогресса устойчивость и конкурентоспособность цифровой среды в значительной степени определяются не только наличием необходимой инфраструктуры и программных решений, но и готовностью общества адаптироваться к изменениям, осваивать новые цифровые профессии и эффективно использовать технологии в различных сферах деятельности.

В качестве еще одного значимого национального тренда цифровой трансформации необходимо отметить рост затрат на внедрение и использование цифровых технологий. За период 2017–2023 гг. затраты на развитие цифровых технологий выросли в 1,6 раза в экономике России (табл. 1).

Таблица 1

## Затраты на цифровую экономику в России, млрд р.

Год	Затраты домашних хозяйств на использование цифровых технологий и услуг	Внутренние затраты организаций на создание, распространение и использование цифровых технологий и услуг	Суммарные затраты на развитие цифровой экономики
2017	1 210	1 739	3 324
2018	1 397	1 953	3 795
2019	1 641	2 453	4 094
2020	1 801	2 262	4 063
2021	1 901	2 947	4 848
2022	1 962	3 199	5 161
2023	2 177	3 294	5 471

Примечание. Составлено по: *Индикаторы цифровой экономики: 2025: стат. сб. / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский и др. — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 296 с.*

При этом распределяются сами затраты крайне неравномерно, более 50 % приходится на экономику Москвы. Рост расходов на разработку и внедрение цифровых технологий является важным фактором для развития цифровой экономики. Однако наличие лишь финансовых ресурсов без четко продуманной стратегии цифровой трансформации может решить лишь краткосрочные задачи и не обеспечит достижение стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Различия в уровне социально-экономического развития и использовании цифровых технологий между регионами приводят к технологическому разрыву, который ограничивает возможности регионов для полноценного участия в цифровой экономике и снижает их конкурентоспособность.

В работах Л. И. Власюк и А. П. Новикова [1; 2] по данным за 2016–2022 гг. показано, что в региональном разрезе цифровое неравенство растет. В качестве показателя, по которому оценивается неравенство, использовалась валовая добавленная стоимость в отрасли «Деятельность в области информации и связи». Авторы установили, что регионы с одинаковым уровнем доступности цифровых технологий получают принципиально разные резуль-

таты с точки зрения использования возможностей цифровой экономики.

Анализ национальных трендов цифровой трансформации позволил сформулировать OTSW-анализ влияния цифровых технологий на экономику регионов России (табл. 2).

Таблица 2

**OTSW-анализ влияния цифровых технологий  
на региональные экономики**

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Ускорение цифровизации регионов и удаленных территорий. Привлечение инвестиций в информационно-коммуникационные технологии и смежные отрасли. Снижение цифрового разрыва между поколениями и регионами	Рост социальных рисков (бездействия, цифровое неравенство). Быстрое устаревание знаний и необходимость постоянного переобучения. Усиление цифрового разрыва между регионами
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Государственная поддержка отрасли (национальные проекты, гранты). Наличие стратегических документов национального и регионального уровня. Развитие отечественного программного обеспечения и сетевых решений. Развитая система онлайн-обучения и ИТ-курсов. Включение цифровых компетенций в образовательные стандарты	Низкий уровень цифровой зрелости в отдельных секторах. Зависимость от импортных компонентов. Недостаток специалистов в регионах. Ограниченнность доступа к образовательным ресурсам в отдельных регионах. Слабое финансирование внедрения цифровых технологий в большинстве регионов

OTSW-анализ позволил выявить ключевые стратегические возможности, которые могут способствовать развитию отдельных регионов в долгосрочной перспективе. Цифровая трансформация в России представляет собой комплексный процесс, который включает как значительные возможности, так и серьезные угрозы. С одной стороны, ключевыми возможностями являются ускорение цифровизации регионов и удаленных территорий, привлечение инвестиций в информационно-коммуникационные технологии, а также сокращение цифрового разрыва между поколениями

и регионами. Это создает благоприятные условия для улучшения доступности технологий и повышения конкурентоспособности экономики. С другой стороны, существуют и угрозы, такие как рост социальных рисков, потребность в постоянном переобучении кадров и усиление цифрового разрыва между регионами. Эти факторы могут замедлить процесс цифровизации.

### **Список литературы**

1. *Власюк Л. И.* Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // Экономика промышленности. — 2023. — Т. 16, № 1. — С. 59–68.
2. *Власюк Л. И., Новиков А. П.* Стратегические возможности перехода к цифровым технологиям в регионах России // Управленческое консультирование. — 2024. — № 3 (183). — С. 106–117.
3. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. — Кемерово: КемГУ университет, 2022. — 170 с.
4. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
5. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Бизнес Атлас, 2012. — 626 с.
6. *Квинт В. Л.* Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект: вопросы методологии и практики. — М.: Наука, 1986. 216 с.

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЯМИ

*Назаренко Тарас Сергеевич*

**Аннотация.** В статье анализируется взаимосвязь стратегических документов и инструментов, их триединая структура (методы, механизмы, технологии), используемая в цифровой трансформации государственного управления (администрировании, планировании, регулировании, контроле и надзоре) отраслями экономики России. Изложено в контексте экономико-управленческого обоснования инкрементальных инноваций видение последовательного совершенствования стратегических инструментов цифрового государственного управления отраслями.

**Ключевые слова:** методология стратегирования; стратегические инструменты; цифровая трансформация; инкрементальные инновации; отрасли экономики.

## IMPROVING STRATEGIC TOOLS FOR DIGITAL PUBLIC ADMINISTRATION IN INDUSTRIES

*Taras S. Nazarenko*

**Abstract.** The article analyzes the relationship between strategic documents and tools, their triune structure (methods, mechanisms, and technologies), which is used in the digital transformation of public administration (administration, planning, regulation, control, and supervision) in the sectors of the Russian economy. In the context of economic and managerial justification of incremental innovations, the article presents a vision of the consistent improvement of strategic tools for digital public administration in the sectors.

**Keywords:** strategic management methodology; strategic tools; digital transformation; incremental innovations; sectors of the economy.

В контексте общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квinta [4], в том числе адаптированной к формированию методологии достижения стратегического лидерства (И. В. Новикова [7]), отраслевого стратегирования (Н. И. Сасаев [8]) цифровой трансформации сложных социально-экономических систем (Д. М. Журавлев [3]), осмыслиенные экономико-

управленческие положения указывают на возможности совершенствования инструментов цифровой трансформации государственного управления отраслями национальной экономики России.

Достижение технологического лидерства и суверенитета национальной экономики России возможно в результате успеха цифровой трансформации:

а) отраслевых производств, использующих результаты НИОКР и создающих продукцию с высокой добавленной стоимостью;

б) отраслевого управления — государственного управления отраслями.

При этом стратегическим ориентиром является «умное» цифровое государственное управление, ключевыми характеристиками которого являются в контексте администрирования — интеллектуальное цифровое меж- и внутриотраслевое взаимодействие «без единого клика», не требующее вмешательства из вне; планирования — конструирование государственной архитектуры по принципу «сделай сам» посредством активного вовлечения экономических агентов в предоставление им услуг, сокращение избыточности действий в их получении; регулирования — применение преимущественно проактивных и стимулирующих технологий, усиливающих активность и ослабляющих сопротивление инновациям экономическими агентами; контроля (надзора) — оценка (в реальном времени) результативности и эффективности оказания государственных и иных услуг экономическому агенту как клиенту, учет его «обратной связи». Этапы его формирования обусловлены цифровыми инновациями, что отражено:

— в стратегических документах — документах стратегического планирования, т. е. официальных нормативных, программных и плановых материалах, определяющих стратегические (ориентированные на успешный результат) и долгосрочные (ориентированные на процесс) цели, приоритеты и механизмы развития экономики больших данных (цифровой экономики) и государственного правления ею. В их числе национальные стратегии и концепции (доктрины), в которых поставлены долгосрочные цели, принципы и ключевые направления цифрового развития на макроуровне; государственные программы и национальные про-

екты, в которых определены конкретные меры, сроки, бюджеты, ответственные ведомства; отраслевые стратегии, в которых раскрыта специфика внедрения технологий цифровой трансформации в конкретных секторах и отраслях национальной экономики России; региональные стратегии цифровой трансформации, в которых адаптированы федеральные инициативы под местные условия; дорожные карты и планы мероприятий, в которых прописаны поэтапные действия (меры и мероприятия), ключевые показатели эффективности, сроки, ответственные;

— в стратегических инструментах реализации ключевых положений (возможности (тренды), интересы, приоритеты, конкурентные преимущества, прогноз объекта стратегирования (на основании глобальных и национальных, в том числе отраслевых и региональных прогнозов), миссия, видение, целеполагание, определение задач, выбор стратегического сценария, выбор тактики, политика объекта стратегирования, принятая стратегия и ее эффективность) стратегических документов.

Стратегические инструменты цифровой трансформации — это комбинация и взаимодополняемость:

а) методов — теоретических и прикладных, системных и комплексных подходов к цифровым изменениям (управлению данными как производственным ресурсом минимизируя риски и максимизируя ценность цифровых решений) в госсекторе национальной экономики, внедрению инновационных моделей государства, созданию условий для технологических прорывов. В альтернативных подходах правила, процедуры и практики изменяют среду государственного управления (администрирования, планирования, регулирования, контроля и надзора) через цифровую трансформацию процессов, механизмов принятия решений, форм взаимодействия субъектов экономики (экономических агентов) [5];

б) механизмов — совокупности структур, мер и способов реализации и обеспечения цифровой трансформации государственного управления экономическими процессами на макроуровне. Система структур обеспечивает цифровые преобразования, распределение ресурсов и полномочий, достижение и соблюдение баланса интересов. Меры государственно-частного партнерства и стимулирования цифровых инноваций, адаптации нормативно

правовой базы — цифровое пространство. Технологически обусловленные способы — платформенные механизмы государственного управления отраслями национальной экономики, алгоритмы обработки больших данных, системы предиктивной и прескриптивной аналитики, механизмы автоматизированного принятия решений [6];

в) технологиях — инструментарии реализации стратегий и решений, обеспечивающих качественное изменение процессов государственного управления отраслями национальной экономики страны, создание новых его возможностей, формирование новой инновационной и институциональной среды, норм и правил управления и цифровых институтов, основывающихся на технологиях цифровой трансформации — искусственный интеллект, обработка больших данных, промышленный интернет вещей, квантовые вычисления, нейросетевые модели управления, технологии цифровой идентификации, распределенные реестры, смарт-контракты и др. [2; 11].

Данное единство подчеркивает, что стратегические инструменты как методы являются концептуальной основой альтернативных подходов к управлению изменениями и уточнения методологии стратегирования цифровой трансформации государственного управления отраслями экономики (ответом на вопрос: «Как разрабатывать?»), как механизмы — технологически обусловленными способами реализации изменений и экономико-управлением воплощением обеспечения цифровых решений («Как реализовывать?»), как технологии — конкретных технологических решений и непосредственно технологическим воплощением, в том числе технической реализации цифровых решений («С помощью чего реализовывать?»). Стратегическое видение позволяет одновременно их анализировать как систему методов государственного управления цифровыми изменениями в отраслях, как совокупность механизмов реализации цифровых отраслевых преобразований, а также как набор конкретных технологических, т. е. цифровых решений для отраслей [9]. Их эффективное сочетание позволяет успешно реализовать стратегии, системно и комплексно внедрять цифровые инновации в отраслевое управление, а также успешно достигать национальных, технологических и иных целей развития России в цифровую эпоху, благодаря

синергетическому эффекту от цифрового взаимодействия управляемых и экономических структур до создания цифровых двойников отраслей национальной экономики страны и ее в целом [10]. Более того, инструменты позволяют повысить эффективность государственного управления отраслями экономики, снизить коррупционные риски за счет прозрачности, улучшить качество государственных услуг для отраслевого бизнеса, стимулировать инновации в экономику через цифровые решения. При этом:

— если временной горизонт методов — долгосрочный (стратегический), механизмов — среднесрочный (тактический), то технологий — краткосрочный (операционный). Он обусловлен институциональной средой цифрового госуправления, балансом между цифровыми инновациями и стабильностью, акцентом на технологическое лидерство и суверенитет;

— если инновационные эффекты — развитие новых управляемых парадигм и создание новых рынков цифровых решений, формирование инновационных цифровых экосистем, создание новых технологических возможностей и развитие цифровых компетенций, то институциональные эффекты — унификация процессов управления и снижение трансакционных издержек (в том числе неопределенности), повышение прозрачности управления при достижении баланса распределения ресурсов и интересов участников (экономических агентов), изменение характера экономических взаимодействий и оптимизация процедур администрирования, планирования, регулирования, контроля и надзора [1];

— если стратегические документы задают направление, то стратегические инструменты обеспечивают их реализацию, т. е. если документы носят нормативно-целевой характер, то инструменты — практико-реализационный, если документы определяют, что необходимо сделать, то инструменты — как это сделать. Поэтому существуют два разрыва: первый — между документами и инструментами их реализации (исполнения); второй — между инструментами, недостаточной их адаптивностью и происходящими изменениями во внешней и внутренней среде.

Результативность и эффективность отраслевого управления выше при согласованности стратегических документов и инструментов, что востребует уточнение методологии отраслевого стра-

тегирования — разработки и реализации стратегии «умного» цифрового государственного управления отраслями национальной экономики России, в основе которой минимизация этих разрывов.

Так как государственное управление отраслями экономики (рис. 1) — комплекс осуществляемых уполномоченными государственными органами мер и мероприятий администрирования, планирования, регулирования и контроля (надзора) деятельности отраслевых экономических агентов, то стратегические инструменты цифровой трансформации государственного управления отраслями национальной экономики — комплекс методов, механизмов и технологий, используемых государством (государственными органами) как ключевым субъектом хозяйственной деятельности, определяющим функционирование и развитие национальной экономики страны.

<i>Возможности (opportunities )</i>	<i>Угрозы (threats)</i>
<p><b>1. Администрирование</b> Организация работы государственных органов, отвечает за развитие отраслей. Разработка и реализация нормативно-правовой базы. Управление государственными предприятиями и учреждениями</p>	<p><b>3. Регулирование</b> Финансовое регулирование (налоги, субсидии, штрафы). Антимонопольная политика и защита конкуренции. Экологические и социальные стандарты. Валютное и таможенное регулирование</p>
<p><b>2. Планирование</b> Разработка стратегий и программ развития отраслей (промышленности, сельского хозяйства, транспорта). Формирование целевых показателей (ВВП, инвестиции, занятость). Бюджетное планирование и распределение ресурсов</p>	<p><b>4. Контроль и надзор</b> Мониторинг соблюдения законодательства (трудового, экологического, налогового). Проверки предприятий и отраслевых организаций. Санкции за нарушения (штрафы, приостановка деятельности)</p>
<i>Сильные стороны (strengths)</i>	<i>Слабые стороны (weaknesses)</i>

**Рис. 1.** OTSW-анализ государственного управления отраслями национальной экономики России

Цифровые изменения в государственном секторе экономики, внедрение инновационных моделей государственного управления создают возможности (условия) для разработки и реализации технологических прорывов, сквозных (межотраслевых) и критиче-

ских (отраслевых) технологий в соответствии со стратегиями цифровой трансформации, в том числе совершенствования ее инструментов (рис. 2).



**Рис. 2.** «Пирамида» совершенствования стратегических инструментов цифрового государственного управления отраслями<sup>1</sup>

Учитывая обобщенный В. Эвансом зарубежный опыт разработки стратегий, представляется возможным его адаптировать к экономико-управленческой практике совершенствования стратегических инструментов цифровой трансформации государ-

<sup>1</sup> Составлено по: [12].

ственного управления отраслями национальной экономики России.

Отличиями адаптации «пирамиды» выступает смещение фокуса с прибыли на общественное благо, замена рыночных показателей на показатели результативности и эффективности государства, акцент на меж- и внутриведомственную координацию вместо конкуренции, учет требований национальной безопасности, включение социальных эффектов в мониторинговую оценку. Более того, адаптация позволяет сохранить логику стратегического планирования, учитывать специфику государственного управления, обеспечить согласованность цифровой трансформации, измерить эффективность государственных инвестиций в цифровизацию.

Таким образом, стратегический ориентир на «умное» государственного управление (администрирование, планирование, регулирование, контроль и надзор) отраслями экономики России востребует согласованность стратегических документов и инструментов, в том числе инструментов цифровой трансформации. Использование потенциала их триединой структуры (методы, механизмы, технологии) — залог достижения успеха реализации национальных целей и целей научно-технологического развития, государственных программ и национальных проектов, затрагивающих все отрасли экономики России. Последовательное совершенствование (инкрементальные инновации) стратегических инструментов цифрового государственного управления отраслями усиливает стабильность, устойчивость, сбалансированность достижения технологического лидерства и суворенитета, в том числе цифрового суворенитета, отраслей национальной экономики России.

## Список литературы

1. Акаткин Ю. М., Ясиновская Е. Д. Цифровая трансформация государственного управления: dataцентричность и семантическая интероперабельность / под ред. В. А. Конявского. — М.: URSS: Ленанд, 2019. — 723 с.

2. Ермаков Е. В. Цифровая трансформация: изучение влияния цифровых технологий на бизнес-процессы. — Москва: Ruscience, 2024. 64 с.

3. Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем / под науч. ред. В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 352 с.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 172 с.
5. Маркова Е. С., Кисова А. Е., Зюзина Н. Н. Цифровая трансформация государственного управления: теория, методология, практика. — Липецк: ЛГТУ, 2022. — 169 с.
6. Моделирование механизмов управления инновационно-инвестиционным развитием экономики России в условиях цифровой и технологической трансформации / К. Х. Зойдов, О. Н. Башук, А. А. Растворяев, С. А. Растворяев; под ред. В. А. Цветкова. — М.: ИРП, 2024. — 182 с.
7. Новикова И. В. Стратегическое лидерство. — М.: КноРус, 2024. — 222 с.
8. Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования: монография / под науч. ред. В. Л. Квinta. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 212. с.
9. Цифровая трансформация в государственном управлении / Н. Е. Дмитриева, А. Г. Санина, Е. М. Стырин и др.; под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой. — М.: ВШЭ, 2023. — 208 с.
10. Цифровые двойники в высокотехнологичной промышленности / А. И. Боровков, Ю. А. Рябов, Л. А. Щербина и др.; под ред. А. И. Боровкова. — СПб.: Политех-Пресс, 2022. — 491 с.
11. Цифровые технологии как основа развития мировой экономики: возможности Российской Федерации в условиях санкций / И. А. Максимцев, К. Б. Костин, О. А. Онуфриева и др. — СПб.: СПбГУЭ, 2024. — 213 с.
12. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. В. Н. Егорова. — 4-е изд. — М.: Лаборатория знаний, 2021. — 456 с.

# ВРЕМЯ КАК ЦЕННОСТНЫЙ ФАКТОР НАУЧНО-ОБОСНОВАННОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ ПО МЕТОДОЛОГИИ В. Л. КВИНТА

*Стремоусова Елена Геннадьевна,  
Коротынская Анастасия Алексеевна*

**Аннотация.** Эффективность стратегирования зависит от многих факторов. Одним из ключевых факторов, предопределяющим успех, является фактор времени, так как в момент формирования стратегии могут быть значимы тренды, которые со временем под влиянием разных факторов могут стать неактуальными, что отразится на достижении стратегических целей и задач. Академик В. Л. Квант предложил перейти от интуитивных решений в разработке стратегии к научно обоснованным, в том числе с учетом определения оптимальных временных моментов для реализации стратегических инициатив. В статье рассматривается значение выбора времени как ключевого фактора эффективного стратегического управления, в том числе в условиях глобальных изменений и турбулентности. Особое внимание уделяется принципу «правильного времени» и его роли в минимизации рисков и максимизации эффективности управлеченческих решений.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; выбор времени; «правильное время»; управлеченческие решения; методология стратегирования.

## TIME AS A VALUE FACTOR OF SCIENCE-BASED STRATEGIZING ACCORDING TO V. L. KVINT'S METHODOLOGY

*Elena G. Stremousova,  
Anastasia A. Korotynskaya*

**Abstract.** The effectiveness of strategic planning depends on many factors. One of the key factors that determines success is the time factor, as trends that may be relevant at the time of strategy formulation may become irrelevant over time due to various factors, which can affect the achievement of strategic goals and objectives. Academician V. L. Kvint proposed moving from intuitive decisions in strategy development to scientifically based decisions, including determining the optimal moments for implementing strategic initiatives. The article examines the importance of choosing the right time as a key factor in effective strategic management in the context of global changes and turbulence. Special attention is given to the principle of 'the right time' and its

role in minimizing risks and maximizing the effectiveness of management decisions.

**Keywords:** strategic management; choosing the right time; “the right time”; management decisions; strategic management methodology.

Исторически принятие управленческих решений часто описывалось на политическую интуицию и конъюнктуру, т. е. в значительной степени зависело от субъективного взгляда лица, принимающего решение. Вместе с тем интуиция как умственная способность переходить на бессознательном уровне от фактора (причины) и (или) события (явления, процесса и т. п.) сразу к последствиям или результатам относится к высокому уровню развития интеллекта, который присущ не многим. Тем более, что интуиция в профессиональной деятельности формируется годами и является, как правило, результатом накопленных знаний и сформированного мастерства проведения анализа и оценки. Поэтому в настоящее время актуальным является переход к методам научного стратегирования, основанного на формировании методологических основ и выработке навыков данного процесса. Формирование современной российской школы экономико-управленческого стратегирования связано с именем доктора экономических наук, профессора политической экономии, иностранным членом Российской академии наук В. Л. Квинтом.

Суть и уникальность концепции В. Л. Квinta, по мнению многих специалистов, заключается «с одной стороны, в ее междисциплинарном характере» [1, с. 47], а также в установлении ценностей и интересов объекта стратегирования, предопределяющих его эффективность. Одним из таких наиболее значимых ценностей В. Л. Квина называет время.

В. Л. Квант пришел к концептуально образующему выводу о том, что «В стратегии основные экономические законы и их категории — спрос и предложение, стоимость и цена — могут fundamentally изменяться под влиянием фактора времени», а также им был выявлен «Первый закон стратегии — Закон экономии времени» [4, с. 169].

В связи с вышеизложенным была поставлена цель изучения значения категории выбора времени как ключевого элемента стратегического управления для реализации проектов.

В теоретических основах управления развитием, представленных российской школой стратегирования и Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, выбор времени представлен одним из центральных принципов научного стратегического управления, который предполагает точное и обоснованное определение момента начала и период продолжительности реализации стратегических действий. Такой подход отличается от метода реактивного управления, основанного на интуитивных решениях или краткосрочной конъюнктуре.

Таким образом, можно сделать вывод, что В. Л. Квинт придает времени категориальный статус, являющийся базовым фактором стратегичности управлеченческих решений наряду с целеполаганием, потенциалом и трендом. Согласно данному подходу, выбор времени рассматривается как активное управлеченческое действие, направленное на реализацию целевых ориентиров при максимальной результативности и минимизации издержек.

В методологии стратегирования, разработанной в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, стратегичность определяется как соответствие между целью, потенциалом, трендом и временем. В данной системе координат время — это не линейная шкала, а контекст, в котором возможно или невозможно раскрытие потенциалов развития [3]. Выбор времени выступает как научно обоснованный акт распознавания оптимального момента для инициации или завершения стратегической инициативы. Такой момент называют «правильным временем». Он характеризуется соответствием между зрелостью потенциала, готовностью субъектов развития, благоприятными внешними условиями (включая политические, технологические, экономические тренды) и возможностью институционального сопровождения. Принцип правильного времени — один из пяти основополагающих в учении В. Л. Квinta [3], наряду с целеполаганием, созданием будущего, раскрытием потенциала и принципом созидания. Суть данного принципа заключается в следующем: любое стратегическое решение должно приниматься и реализовываться в строго определенный момент, когда достигается максимальная вероятность его успешного воплощения.

Таким образом, правильное время — это не абстрактное «сейчас» или произвольный выбор календарной даты, а результат анализа трендов, системных закономерностей и внутренних ритмов развития объекта. К примеру, реализация инвестиционного проекта в сырьевом регионе может быть оправдана только в период благоприятной ценовой конъюнктуры на мировых рынках, совпадающей с институциональной готовностью субъекта к модернизации.

В ряде своих трудов академик В. Л. Квант подчеркивает, что не существует «плохих» или «хороших» идей вне контекста времени [3]. Идея может быть блестящей, но преждевременной — и обретенной на провал, либо запоздалой — и потерявшей актуальность. Следовательно, каждое стратегическое решение должно сопровождаться не только ресурсным и институциональным обеспечением, но и научной верификацией момента реализации.

В стратегической практике этот подход предполагает использование прогностических и форсайт-методов, а также опору на экспертную оценку «окон возможностей». Такое окно представляет собой временной отрезок, в который наиболее эффективно может быть реализован проект, программа или реформа. После его закрытия возврат к прежним условиям становится невозможен.

Анализ ошибок и успехов в выборе времени из практики управления. Анализ практики стратегического управления в различных странах и отраслях экономики показывает, что выбор времени становится ключевым фактором успеха или провала. Например, запуск инициативы «Цифровая экономика» в России, стартовавший с принятием национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в 2017 г., был принят в период, когда в России были обеспечены следующие важные факторы развития:

- сформировался необходимый трудовой потенциал в ИТ-сфере (рост числа специалистов на 25 % к 2017 г.<sup>1</sup>);
- было достигнуто понимание важности технологического суверенитета;

---

<sup>1</sup> *Об утверждении программы Цифровая экономика Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р.*

- глобальные тренды цифровизации вступили в фазу зрелости;
- внутренние вызовы (санкционное давление, технологическое отставание) требовали немедленных мер.

Таким образом, выбор времени оказался синхронизирован тремя основными факторами, характеризующими «правильное время»: трендом, целеполаганием и потенциалом, что позволило достичь существенных успехов в сфере цифровой инфраструктуры, значительной кибербезопасности и возможности развития отечественного программного обеспечения.

Вместе с тем есть примеры ошибок в определении «правильного времени стратегирования», одним из которых считают принятие программы приватизации в России в 1990-х годах. Несмотря на наличие теоретически обоснованной цели и значительного ресурсного потенциала, время запуска реформ оказалось преждевременным по следующим причинам:

- отсутствовали эффективные правовые институты;
- была крайне низкая инвестиционная и социальная культура в обществе;
- наблюдалась институциональная неготовность к переходу от плановой к либерально-рыночной социально-экономической модели.

По мнению большей части населения, результатом осуществления Программы приватизации стало концентрированное обогащение узкой группы лиц, утрата доверия к реформам и стратегии перехода к либерально-рыночной экономике, а также деформации в экономической структуре национальной экономики. По методологии стратегирования это является типичным примером нарушения принципа выбора правильного времени, когда объективные условия не соответствовали уровню целеполагания.

Современным примером недостаточной проработки стратегии без учета правильного времени является развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе. Стrатегическая инициатива по развитию туристического потенциала Северного Кавказа (программа «Кавказ.РФ»<sup>1</sup>) была выдвинута

---

<sup>1</sup> *Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 г.: распоряжение Правительство РФ от 5 июля 2021 г. № 1802-р.*

в начале 2010-х годов. Идея была обоснованной, цели — значимыми, а регион — обладающим уникальным природным потенциалом. Однако выбор времени не учитывал социально-политическую нестабильность и недостаточную транспортную связанность регионов. Лишь спустя почти десятилетие при изменении инфраструктурных условий и усилении мер безопасности, инициатива начала приносить ощутимые результаты.

Таким образом, изначальная временная ошибка замедлила реализацию потенциала, и только корректировка стратегии с учетом правильного времени позволила скорректировать траекторию.

Подводя итог изучения значимости времени в стратегировании можно сделать вывод о том, что присущие длительному планированию вызовы и неопределенности [2] усиливают необходимость перехода от интуиции к научной обоснованности в выборе времени. Это особенно важно для социально ориентированных государств, стремящихся к устойчивому и прогрессивному развитию. Умение распознать и использовать так называемое «окно возможностей» — важнейшее условие эффективной реализации потенциалов развития.

### Список литературы

1. Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. — 2021. — № 9. — С. 45–57.
2. Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / В. В. Вязовская, Т. В. Зимина, В. И. Майданик и др. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. — 168 с.
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 170 с.
4. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. — СПб.: ИНИР, 2021. — 351 с.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ ПОДХОДОВ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ШКОЛЫ

*Кунаева Валерия Константиновна,  
Вязовская Вероника Владимировна*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу и систематизации ключевых теоретико-методологических положений отечественной школы стратегирования, основоположником которой является академик В. Л. Квант. Рассматриваются базовые понятия, принципы и методологические инструменты стратегирования, их эволюция и интеграционный потенциал для решения современных стратегических задач. Проведен критический анализ возможностей применения этих подходов в условиях динамичной глобальной среды. Результаты исследования подчеркивают необходимость дальнейшего развития методологии стратегирования как междисциплинарной науки.

**Ключевые слова:** стратегирование; системный подход; управление; планирование; глобальная среда.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIZING: INTEGRATION OF APPROACHES FROM THE DOMESTIC SCHOOL

*Valeriiia K. Kunaeva,  
Veronika V. Vyazovskaya*

**Abstract.** The article is devoted to the analysis and systematization of key theoretical and methodological provisions of the domestic school of strategizing, founded by Academician V. L. Kvint. The basic concepts, principles and methodological tools of strategizing, their evolution and integration potential for solving modern strategic problems are considered. A critical analysis of the possibilities of applying these approaches in a dynamic global environment is carried out. The results of the study emphasize the need for further development of the methodology of strategizing as an interdisciplinary science.

**Keywords:** strategizing, systems approach, management, planning, global environment.

Современная глобальная среда характеризуется беспрецедентной сложностью, неопределенностью и динамизмом, что предъявляет повышенные требования к качеству стратегического

управления на всех уровнях — от глобального и национального до корпоративного и индивидуального. Сложившаяся экономическая ситуация диктует необходимость решения хозяйствующими субъектами не только вопросов внутренней организации, но и формирования всей совокупности связей с внешней средой, что особенно актуально для сферы внешнеэкономической деятельности [3]. Необходимость планирования обусловлена высокой скоростью изменений во внешней среде, увеличением размеров компаний по мере развития бизнеса, усложнением процесса управления ими и прочими факторами [1]. В этих условиях возрастает значимость теоретически обоснованных и методологически выверенных подходов к разработке и реализации стратегий. Отечественная школа стратегирования, формированная под руководством академика В. Л. Квinta в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем и на кафедре экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ [4; 5], предлагает целостную систему взглядов и инструментов, направленных на решение этой актуальной проблемы.

Целью данной статьи является выявление специфики ключевых теоретико-методологических основ школы академика В. Л. Квinta для развития науки и практики стратегирования.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) анализ теоретических основ стратегирования отечественной школы;
- 2) классификация методологических инструментов;
- 3) выявление критических аспектов на основе обобщения теоретико-методологических основ стратегирования.

Стратегирование в интерпретации В. Л. Квinta и его последователей понимается не просто как процесс планирования, а как комплексная наука и искусство разработки, реализации, контроля и корректировки стратегий, основанные на глубоком системном анализе и прогнозировании. Эта наука интегрирует знания из экономики, менеджмента, математики, социологии, политологии и других дисциплин [2]. Ключевыми отличительными чертами теоретической базы являются:

— приоритет долгосрочности и глобальности. Стратегия рассматривается как долгосрочный план достижения амбициоз-

ных целей в глобальном контексте, учитывающий макротренды и геополитические сдвиги [4];

— системность и комплексность. Объект стратегирования (страна, регион, корпорация, проект) анализируется как сложная открытая система, взаимодействующая с множеством внешних и внутренних факторов. Принципиальное значение имеет учет синергетических эффектов и нелинейности развития [2], ориентация на создание и удержание конкурентных преимуществ;

— акцент на инновационность и опережающее развитие. Стратегирование предполагает не адаптацию к среде, а активное формирование желаемого будущего через инновации и опережающие действия [2].

Методология отечественной школы стратегирования базируется на синтезе качественного анализа и строгих количественных методов:

— системный ситуационный анализ: глубокое исследование внутренней среды субъекта (ресурсы, компетенции, структура) и внешней среды (конкурентный ландшафт, макроэкономические показатели, технологические, социальные, экологические и политические тренды) с использованием таких инструментов, как OTSW, PESTEL-анализ, анализ стейкхолдеров, сценарное планирование. Квинт подчеркивает необходимость выявления стратегических доминант — ключевых факторов, определяющих успех или неудачу [4];

— математическое моделирование и прогнозирование: активное использование математического аппарата (теория игр, методы оптимизации, эконометрическое моделирование, теория катастроф, теория сложности) для формализации стратегических проблем, оценки рисков, построения прогнозов и выбора оптимальных траекторий развития [2; 5];

— формирование стратегических альтернатив и критериальный выбор: разработка набора возможных стратегических путей с последующей их оценкой по системе взаимосвязанных критериев (эффективность, реализуемость, риск, устойчивость, соответствие миссии и видению).

— методология реализации и контроля: разработка системы стратегических целей, показателей (KPI), планов действий (roadmaps), механизмов мониторинга, контроля исполнения

и своевременной корректировки стратегии (адаптивное стратегирование) [5].

Теоретико-методологический базис отечественной школы стратегирования обладает значительным интеграционным потенциалом:

- междисциплинарность: предложенный подход позволяет интегрировать достижения различных наук для решения комплексных стратегических проблем;
- адаптивность: методология может масштабироваться и применяться к объектам различного уровня и сложности;
- формализация интуиции: использование математических моделей способствует объективации стратегических решений, снижая влияние субъективных предубеждений.

Однако существуют и критические аспекты, требующие внимания:

- сложность формализации: многие аспекты стратегической среды (политические риски, культурные факторы, поведение конкурентов) трудно поддаются точной количественной оценке и формализации в моделях;
- требования к данным и компетенциям: эффективное применение математических методов требует высококачественных данных и наличия квалифицированных специалистов (стратегов-аналитиков), владеющих как предметной областью, так и математическим аппаратом;
- динамика среды: высокая скорость изменений в глобальной среде требует постоянной актуализации моделей и сценариев, что может быть ресурсоемким;

— баланс между анализом и действием: существует риск «паралича анализа» — чрезмерного увлечения моделированием в ущерб своевременному принятию решений и действиям [2].

Таким образом, теоретико-методологические основы стратегирования, разработанные под руководством В. Л. Квinta в рамках отечественной школы, представляют собой значительный вклад в современную науку управления. Акцент на системность, долгосрочность, глобальность, инновационность, подкрепленный синтезом глубокого качественного анализа и строгих математических методов, формирует мощный инструментарий для решения сложнейших стратегических задач. Интеграционный потенциал

данного подхода позволяет применять его в самых различных контекстах — от государственного стратегирования до управления корпорациями и инновационными проектами.

Однако дальнейшее развитие методологии требует решения выявленных проблем, связанных со сложностью формализации всех аспектов реальности, необходимостью высоких компетенций и данных, а также поддержанием баланса между глубиной анализа и оперативностью реагирования на изменения среды. Перспективным направлением видится развитие адаптивных, гибких методов стратегирования, способных эффективно функционировать в условиях высокой неопределенности, и дальнейшая интеграция новых технологий (большие данные, искусственный интеллект) в стратегический анализ и прогнозирование. Углубление исследований в рамках отечественной школы стратегирования является актуальной и востребованной задачей, способствующей укреплению научного и практического потенциала в области управления сложными системами.

### **Список литературы**

1. *Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, Т. В. Зимина, В. И. Майданик и др. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. — 168 с.
2. *Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем: монография* / под науч. ред. В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. — 352 с.
3. *Исследование бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев и др. — Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. — 135 с.
4. *Квант В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т.* — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
5. *Квант В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке: учеб. пособие*. — М.: Бизнес атлас, 2012. — 627 с.

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ КОМПАНИИ: СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ АДАПТАЦИИ К МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМ ВЫЗОВАМ

*Захаров Иван Валерьевич,  
Янгирова Римма Хамитяновна,  
Бондаренко Дмитрий Андреевич*

**Аннотация.** В условиях макроэкономической нестабильности разработка действенных финансовых инструментов и стратегического управления становится актуальной задачей для бизнеса. Компании, способные точно определить конкурентные преимущества, проанализировать потенциальные угрозы и открывающиеся возможности, а также скорректировать свои стратегические цели, успешно внедряют антикризисные меры, соответствующие текущей конъюнктуре рынка.

**Ключевые слова:** управление; финансы; стратегия; инструменты; риски.

## ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY: STRATEGIES AND TOOLS FOR ADAPTATION TO MACROECONOMIC CHALLENGES

*Ivan V. Zakharov,  
Rimma Kh. Yangirova,  
Dmitry A. Bondarenko*

**Abstract.** In the context of macroeconomic instability, the development of effective financial instruments and strategic management is becoming an urgent task for businesses. Companies that are able to accurately identify competitive advantages, analyze potential threats and opportunities, as well as adjust their strategic goals, successfully implement anti-crisis measures appropriate to the current market conditions.

**Keywords:** management; finance; strategy; tools; risks.

В условиях экономической турбулентности особую значимость в кризисных ситуациях приобретает стратегия финансового менеджмента. Руководство организации должно занимать активную позицию и применять комплексный подход для эффективного преодоления трудностей. Антикризисное финансовое управление компанией представляет собой комплекс мероприятий, ори-

ентированных не только на предупреждение критических ситуаций, но и на извлечение выгоды из сложившихся обстоятельств для дальнейшего роста [10]. Когда бизнес сталкивается с разнообразными финансово-управленческими проблемами, антикризисный менеджмент становится необходимым инструментом выживания. Данная концепция включает две фундаментальные задачи. Кризисные моменты открывают возможности для усиления позиций организации в рыночном пространстве. Эффективное антикризисное управление позволяет не только избежать экономических потрясений, но и использовать макроэкономические вызовы как возможности для стратегического развития компании.

Адаптивные механизмы реагирования на изменения внешней среды находятся в центре внимания современного стратегического менеджмента. Теоретические концепции В. Л. Квинта особенно актуальны в данном контексте, поскольку акцентируют необходимость гибких подходов в условиях неопределенности [6]. Эффективное антикризисное управление требует постоянного мониторинга окружающей бизнес-среды для своевременного выявления экономических колебаний, регуляторных трансформаций и изменений потребительского спроса. Разработка стратегий, позволяющих оперативно адаптироваться к макроэкономическим сдвигам, становится ключевым элементом выживания организаций в динамичных условиях. Принятие управленческих решений в кризисных ситуациях должно опираться на способность компании быстро перестраиваться в ответ на вызовы, что полностью соответствует теоретическим положениям, разработанным В. Л. Квинтом.

Когда организация сталкивается с финансовыми трудностями, часто применяется реактивное управление — первый из трех основных типов стратегий антикризисного управления. Данный подход становится необходимым в условиях уже разразившегося кризиса, требующего экстренных действий. Восстановление платежеспособности, предотвращение банкротства и возвращение к прежним экономическим показателям становятся приоритетными задачами. Успешное преодоление таких ситуаций невозможно без выявления корневых причин проблем и совершенствования бизнес-процессов [9].

В. Л. Квингт подчеркивает, что финансовая устойчивость — ключевой фактор выживания. Оптимизация денежных потоков становится критическим элементом управления финансами в кризисный период, когда компаниям недостаточно просто поддерживать ликвидность. Концепции В. Л. Квингта о рациональном распределении ресурсов находят прямое отражение в стратегиях, которые фокусируются как на минимизации расходов, так и на расширении источников дохода [12]. Важно понимать, что методы антикризисного управления существенно различаются в зависимости от природы самого кризиса, а также от конкретных целей и задач, которые ставит перед собой руководство компании [5].

Анализ и предупреждение рисков составляют основу превентивного менеджмента. Эффективное распределение ресурсов и своевременная защита от возможных угроз зависят от качественной аналитической работы, требующей значительного времени для принятия взвешенных решений. Своевременное реагирование на рыночные колебания играет важную роль в этом процессе. Особое внимание следует уделять укреплению финансовой устойчивости организации, поскольку во многих ситуациях именно она становится ключевым фактором предотвращения кризисных явлений [7].

Когда предприятие оказывается не в состоянии самостоятельно преодолеть финансовый кризис, вступает в силу арбитражное управление, инициированное по решению суда в интересах кредиторов. Законодательство РФ устанавливает регламент процедуры банкротства и методы кризисного менеджмента.

Начальный этап несостоятельности юридического лица характеризуется введением антикризисного управления, которое последовательно реализуется через процедуры наблюдения, внешнего управления и финансовой санации. В период финансовой нестабильности компания продолжает функционировать, внедряя методы восстановления платежеспособности и поддерживая эффективное управление. Однако без положительной динамики степень внешнего контроля неизбежно усиливается [4].

Если финансовое оздоровление не достигнуто, процесс банкротства эволюционирует до стадии конкурсного производства. На этом этапе антикризисного управления организация останавливает основную деятельность. Предприятие подлежит ликвидации,

а его имущество реализуется для погашения долгов перед кредиторами.

Основные инструменты для адаптации компании к макроэкономическим вызовам в рамках антикризисного управления финансами:

- 1) финансовый анализ и мониторинг;
- 2) оптимизация затрат;
- 3) управление запасами;
- 4) диверсификация источников доходов;
- 5) поддержка клиентов и партнеров;
- 6) инвестиции в инновации и технологии;
- 7) командная работа и внутренние коммуникации;
- 8) управление рисками и др.

Анализ показателей и динамики деятельности, а также выявление причинных факторов кризиса, служит единственным верным фундаментом для принятия решений. Своевременное определение наличия кризисной ситуации и оценка ее интенсивности обеспечивает результативное преодоление проблем.

Системный подход к оценке рисков и планированию является ключевым элементом теории стратегического управления, разработанной В. Л. Квентом. Учение подчеркивает важность не только мониторинга текущей ситуации, но и прогнозирования потенциальных угроз в перспективе. Эффективное антикризисное управление строится на разработке различных сценариев развития событий. Для снижения негативного воздействия внешней среды на деятельность компаний могут применяться такие инструменты, как стратегия хеджирования и финансовое прогнозирование [12].

Прогнозирование потенциальных финансовых разрывов становится возможным благодаря непрерывному мониторингу денежных потоков, что позволяет заблаговременно к ним подготовиться. Систематическое отслеживание финансовых поступлений и трат в рамках корпоративного анализа способствует идентификации проблемных секторов и оперативному реагированию [1].

Для повышения финансовой устойчивости компаний рекомендуется провести комплексную ревизию расходов и минимизировать постоянные издержки. Внедрение ERP-систем способствует рациональному распределению ресурсов, а своевремен-

ный пересмотр договоров с поставщиками позволяет перейти на более экономичные условия сотрудничества. Существенно улучшить экономические показатели организации можно путем детального анализа и оптимизации затрат на персонал, арендные платежи и сторонние услуги. Таким образом, стратегический подход к управлению расходами открывает значительные возможности для финансовой оптимизации бизнеса [3].

Международная экспансия и поиск новых рынков являются ключевыми элементами диверсификации доходов. Расширяя географию присутствия, компании могут существенно снизить зависимость от локальных экономических колебаний и увеличить общий оборот. Параллельно с этим внедрение ассортиментных инноваций помогает балансировать финансовые потоки, когда традиционные направления демонстрируют спад [2].

Современное управление складскими ресурсами трансформируется благодаря технологическим решениям. Система Just-in-time («Точно в срок») радикально меняет подход к хранению товаров, минимизируя временные и денежные затраты, что положительно влияет на оборачиваемость активов. Дополнительно цифровая автоматизация процессов инвентаризации позволяет проводить точный анализ потребностей и поддерживать идеальный баланс запасов, исключая избыточные расходы на складирование и логистику [8].

Согласно концепции В. Л. Квинта, извлечение уроков из кризисных ситуаций для стимулирования дальнейшего развития не менее значимо, чем оперативное реагирование на проблемы. Стратегическое антикризисное управление открывает возможности для внедрения новаторских решений, которые способны не только разрешить актуальные сложности, но и укрепить рыночные позиции организации в будущем, обеспечивая ей долговременное конкурентное преимущество [12]. Так, привлечение инвестиций в современных условиях становится ключевым фактором для модернизации предприятий через внедрение передовых технологий, особенно в сфере цифровизации процессов. Одновременно для сохранения конкурентоспособности компаний могут разрабатывать комплексные программы лояльности и совершенствовать клиентский сервис, что помогает поддерживать стабильный уровень продаж.

Эффективным инструментом поддержки партнерских отношений выступает система гибких платежных условий. Предоставление клиентам возможности отложенной оплаты или бонусов за досрочные расчеты способствует укреплению деловых связей даже в периоды экономической нестабильности [2].

Внедрение инновационных технологических решений способствует оптимизации операционных процессов, что ведет к сокращению издержек и совершенствованию качественных характеристик товаров и сервисов. Адаптация бизнес-стратегий к рыночным колебаниям становится возможной благодаря применению аналитических инструментов, известных как анализ данных, которые позволяют прогнозировать тенденции развития рынка.

Инвестиции в образовательные программы для персонала укрепляют готовность коллектива к трансформациям и сложностям в деловой среде. Формирование прозрачных коммуникационных каналов и привлечение работников к управлению процессам существенно повышает их энтузиазм и создает благоприятную атмосферу. Эти элементы — ключевые составляющие в совершенствовании корпоративного климата и внутрикомандного взаимодействия.

Страхование является важным инструментом защиты от непредвиденных финансовых потерь и должно поддерживаться на соответствующем уровне. Для минимизации сбоев в логистических цепочках рекомендуется сотрудничество с разнообразным кругом поставщиков. Такой подход к диверсификации, наряду с грамотной страховой политикой, составляет эффективную стратегию управления бизнес-рискаами [11].

Таким образом, концепция В. Л. Квinta в области стратегического менеджмента предоставляет теоретический фундамент для финансового антикризисного управления организацией. Комплексное преодоление кризисов требует интеграции различных компонентов — от лидерских качеств и инновационных решений до адаптивности, устойчивого развития и управления рисками. Именно данные ключевые аспекты формируют мост между стратегическим видением и практикой антикризисного финансового менеджмента. В целом успешное преодоление макроэкономических вызовов возможно лишь при учете уникальных особенностей каждого бизнеса и рыночной среды. Компания, стремящая-

яся эффективно управлять финансами в период нестабильности, должна демонстрировать адаптивность, предвидение и открытость к трансформациям. Стратегический подход и использование соответствующих финансовых инструментов не просто обеспечит выживание в сложных условиях, но и создаст фундамент для укрепления позиций и повышения устойчивости бизнеса в посткризисный период.

## Список литературы

1. Бердиеева Д. Т. Особенности управления финансами высокотехнологичных компаний // Актуальные вопросы современных научных исследований: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 10 мая 2023 г.): в 2 ч. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. — Ч. 2. — С. 28–31.
2. Гурджиян В. Л., Михайлов Р. Э. Направления реструктуризации системы маркетинга в антикризисной программе организации // *Oeconomia et Jus*. — 2024. — № 3. — С. 32–41.
3. Езерская, Т. А., Шутова А. М. Использование инструментария антикризисного финансового менеджмента в процессе управления финансами организации // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, анализа и аудита в инновационной экономике: сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Гомель, 27 октября 2023 г.). — Гомель: БГЭУ ПК, 2023. — С. 89–92.
4. Жеребцова С. С., Киселица Е. П. Теоретические аспекты антикризисного управления предприятием // Лучшая студенческая работа 2023: сб. ст. VII Междунар. науч.-исслед. конкурса (Пенза, 15 декабря 2023 г.). — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. — С. 106–110.
5. Зверков А. В. Управление рисками финансовой корпорации (на примере российских финансовых корпораций) // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 5 (166). — С. 1161–1164.
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — 2-е изд. — Кемерово: КемГУ, 2022. — 170 с.
7. Мачкалян А. Н. Методы антикризисного финансового управления при угрозе банкротства для предприятий авиационной отрасли // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16, № S2. — URL: <https://esj.today/PDF/31FAVN224.pdf> (дата обращения: 18.06.2025).
8. Овчаренко Р. К., Халамбаян Е. В. Антикризисное управление отечественными предприятиями в условиях неопределенности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2024. — № 1. — С. 67–75.
9. Терешин В. А. Финансовые риски организаций: анализ и управление // Финансы и учетная политика. — 2024. — № 3 (34). — С. 32–35.

10. Чикишев Д. В. Антикризисное управление организацией в современных экономических условиях неопределенности и риска // Инновационные научные исследования: теория, методология, тенденции развития: сб. науч. ст. по материалам XVI Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 25 февраля 2025 г.). — Уфа: Вестник науки, 2025. — С. 125–133.
11. Шурдумова Э. Г., Нагоев А. Б., Кумыкова А. А. Махашев Ч. К., Касаев А. А. Направления развития рынка консалтинговых услуг РФ в условиях цифровизации // Финансовая экономика. — 2024. — № 6. — С. 82–88.
12. Экономическая и финансовая стратегия: учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов и др.; под науч. ред. В. Л. Квинта. — М.: МГУ, 2024. — 247 с.

# ОСОБЕННОСТИ КРЕАТИВНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ КЛАСТЕРОВ И ТЕРРИТОРИЙ УРАЛА

*Калинин Владимир Сергеевич*

**Аннотация.** В условиях растущей конкуренции кластеров и территорий за привлечение инвестиционных и иных ресурсов особое значение приобретает креативное стратегирование как фактор интенсивного развития и роста конкурентоспособности территорий. Обладающий уникальным ресурсным и промышленным потенциалом Урал представляет собой перспективную платформу для разработки стратегий территориального развития на основе строгой методологической базы, отраженной в научных трудах академика В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** стратегия; креативная экономика; креативное стратегирование; региональная идентичность; креативные кластеры.

## FEATURES OF CREATIVE STRATEGIZING CLUSTERS AND TERRITORIES OF THE URALS

*Vladimir S. Kalinin*

**Abstract.** In the context of growing competition between clusters and territories for attracting investment and other resources, creative strategizing is of particular importance as a factor in the intensive development and growth of competitiveness of territories. With its unique resource and industrial potential, the Urals represents a promising platform for creating territorial development strategies based on a rigorous methodological framework reflected in the scientific works of academician V. L. Kvint.

**Keywords:** strategy; creative economy; creative strategizing; regional identity; creative clusters.

Креативное стратегирование регионов и городов основано на системном подходе к развитию территорий, который базируется на активации их творческого потенциала, стимулировании инновационной активности и эффективном использовании культурно-исторического потенциала для увеличения экономической, а также социальной и культурной привлекательности местных локаций. Процесс создания креативной стратегии включает в себя разработку долгосрочной доктрины развития территории с акцентом на поддержку креативных компаний и проектов,

нацеленных на создание уникального имиджа территории за счет эффективного использования конкурентных преимуществ выбранных локаций [1].

Ключевые характеристики креативного стратегирования территории включают комплексную поддержку креативных индустрий — дизайна, искусства, медиа, архитектуры и пр. в конкретной локации. Также стоит отметить значимость поддержки прорывных технологий и инновационных продуктов, нацеленных на решение первостепенных экономических задач, во взаимосвязи со всесторонней поддержкой креативных индустрий. Для разработки эффективной креативной стратегии особо важно привлекать к обсуждению как локальное деловое сообщество, включая местных предпринимателей, так и представителей креативного класса. Также стратегам важно создавать программу формирования уникального имиджа исследуемой территории с целью формирования позитивного восприятия локации у целевой аудитории и отображения культурно-исторических особенностей региона. Устойчивое развитие территории должно заключаться в сбалансированном росте целевых показателей, учитывающих экономические, а также социальные и экологические аспекты согласно ключевым положениям ESG-повестки, лежащей в основе большинства передовых региональных стратегий [8].

Креативное стратегирование может содействовать созданию новых рабочих мест и благоприятных условий для жизни и трудовой деятельности креативного класса, привлечению инвестиций, росту туристических потоков, укреплению социальной сплоченности и сохранению культурного наследия на выбранной территории. Эффективное стратегирование позволяет территориям быть адаптивными к глобальным вызовам, увеличивая их конкурентоспособность и привлекательность в условиях роста внешних угроз. Таким образом, креативное стратегирование территорий и кластеров представляет собой современный комплексный инструмент пространственного развития, способствующий всестороннему улучшению качества жизни и конкурентной позиции региона. При этом стоит отметить, что значимым фактором успешности стратегии является гибкость принятых положений с учетом динамично меняющихся социально-экономических условий и готовность команды стратегов адаптировать документ

к различным стратегическим сценариям, возможность наступления которых должна быть просчитана и отображена в тексте документа заранее [11].

Креативные индустрии являются одной из самых быстрорастущих сфер в России и в частности на Урале. Стоит отметить, что ведется активная работа стандартизации регулирования исследуемой сферы. Важно отметить, что развитие креативных индустрий нацелено на продвижение культурного кода региона, успешное решение задач импортозамещения и импортоопережения, столь значимых в условиях растущего влияния внешних угроз. Также стоит отметить, что руководству уральских регионов важно в полном объеме предоставлять населению в целом и молодежи в частности условия для самореализации талантов на Урале.

Основными задачами креативных индустрий в регионе являются продвижение идентичности и культурного кода региона. Стоит отметить, что креативная экономика является инструментом мягкой силы, позволяющей региону транслировать уникальный культурный код и становиться ключевым центром притяжения креативного класса, для чего в креативных продуктах, произведенных в регионе, должны быть заложены смыслы и ценности, характеризующие выявленные в результате стратегического анализа конкурентные преимущества и сильные стороны уральских городов, территорий, кластеров, локаций [9].

Особо значим для региона рост событийной активности. Так, в 2024 г. было принято знаковое решение о проведении в Челябинске форума «Российская креативная неделя — Урал», объединяющего представителей креативных индустрий региона и страны в целом. Организаторы планируют проводить соответствующий форум на ежегодной основе.

На Урале существует несколько крупных центров развития креативных индустрий — Екатеринбург, Челябинск, Пермь, что позволяет Уралу выступать драйвером развития креативной экономики России. В регионе развивается сеть инновационных и креативных кластеров. С каждым годом развитие креативной экономики в уральских регионах приобретает все большее значение и становится важным драйвером развития экономики Урала. Особо важно отметить, что креативная экономика должна разви-

ваться во взаимосвязи с инновационной экономикой для обеспечения необходимого синергетического эффекта. Именно деятели креативных индустрий способны ускорить модернизацию и диверсификацию экономики Урала. Одной из первостепенных задач по развитию креативных индустрий на Урале является трансформирование актуальных ценностей региона, что способствует привлечению туристов, инвесторов, также студентов и молодых специалистов [6].

В Екатеринбурге и других крупных уральских мегаполисах успешно реализуются программы поддержки креативных и инновационных кластеров. Так, созданные инновационные центры и технопарки объединяют ученых, предпринимателей и творческих специалистов, что способствует развитию экосистемы стартапов. Наиболее активно на Урале креативные индустрии развиваются в Екатеринбурге, Челябинске и Перми, где создаются арт-пространства и креативные кластеры. Так, одним из успешных примеров может выступить креативный кластер «SVOBODA2» в Челябинске, в пределах которого были переосмыслены неиспользуемые производственные мощности, благодаря чему территория получила мощный импульс развития как пространство консолидации местных креативных брендов. Данный пример демонстрирует, что креативные идеи могут содействовать перезапуску подобных пространств в регионах Урала [4].

Производимые креативными предприятиями региона продукты призваны продвигать национальные и региональные ценности. Особо значимым для исследуемой сферы становится ее институционализация и признание на государственном уровне. Креативная экономика включает сферы, для которых ключевым ресурсом являются знания и творческий потенциал человека и общества. В данном контексте отмечу значимость разработки региональных стратегий, основанных на принципах ноономики как экономики знаний. Институциональная и финансовая поддержка креативной среды стимулирует развитие нестандартных идей, особо значимых для реализации инновационных проектов. Централизованная поддержка креативных индустрий стимулирует развитие стартапов, хайтек-проектов, также научно-технических инноваций, что в совокупности ведет к внедрению в промышленность современных цифровых технологий, продуктов

и сервисов. Для эффективной реализации соответствующих предложений необходимо имплементировать ключевые идеи, изложенные в настоящей работе, в описание стратегических приоритетов регионов Урала [10].

Стоит отметить, что одной из первостепенных задач, стоящих перед деятелями исследуемой индустрии, является рост популярности уральских брендов. Активное развитие брендов Урала может консолидировать жителей и представителей деловой среды региона на основе общности идей и ценностей, отображеной в местных брендах. Активное развитие идейно-культурной идентичности региона может быть обусловлено ростом влияния креативных продуктов, произведенных на Урале, в качестве инструментов мягкой силы. Развитие креативной и инновационной экономики во взаимосвязи в значительной степени обусловлено административной поддержкой креативного и инновационного потенциала, основные принципы которой должны быть учтены в тексте региональной стратегии [7].

Таким образом, администрации региона нужно делать ставку на создание уникального имиджа регионов, представляющих Урал, на основе выявленных особенностей исторической и культурной идентичности. В связи с этим особое значение приобретает стратегический брэндинг городов и регионов Урала. Инновационная экономика региона базируется на развитии высокотехнологичных производств, а также науки и стимулировании прорывных инноваций. Ключевыми отраслями на Урале являются металлургия, машиностроение, энергетика, также информационные технологии и др. Для модернизации существующих производств и создания конкурентоспособных продуктов, отвечающих требованиям времени, требуется интенсивное внедрение инноваций и креативных решений, что может быть наиболее эффективно реализовано благодаря всесторонней поддержке креативного мышления и стимулированию генерации новых инновационных идей.

Креативная экономика аккумулирует человеческий потенциал и креативные умы региона, которые в совокупности формируют прикладные инновационные решения. Так, к примеру, проекты цифровизации традиционных для Урала промышленных отраслей напрямую связаны с развитием ИТ-отрасли и креативных проектов. Уральские университеты уже начинают уделять больше

вниманию подготовке специалистов в области креативных и инновационных направлений, что создает условия для устойчивого роста инновационной экономики за счет вовлечения талантливых молодых специалистов в развитие сферы [5].

Развитие креативной экономики на Урале тесно взаимосвязано с развитием инновационной экономики. Креативные индустрии могут обеспечить региону ускорение темпов экономического роста, также способствовать модернизации регионального хозяйства за счет внедрения креативных решений, что особенно важно в условиях всесторонней трансформации экономики. Реализация стратегического подхода к развитию соответствующих направлений может позволить Уралу поддерживать статус одного из ключевых культурно-экономических центров России.

В условиях конкуренции регионов за инвестиционные и иные ресурсы особое значение приобретает стратегический брендинг городов и территорий. При этом стоит делать акцент не только на мегаполисах, но также на малых городах и поселениях. Так, одним из наиболее успешных примеров брендирования малых городов являются города Сысерть в Свердловской области и Бирск в республике Башкортостан. Стоит отметить, что в современных экономических условиях активно развивается новая профессия, связанная с продюсированием городов. Продюсер города призван координировать взаимодействие органов власти, жителей и делового сообщества региона в развитии бренда города, тем самым он может быть полезен стратегу и его команде, ответственным за разработку и реализацию региональной стратегии.

Эффективная стратегия должна быть направлена на достижение долгосрочных целей территории, жителей и делового сообщества. Креативная стратегия ориентирована на развитие бренда территории посредством реализации уникальных, нестандартных идей и подходов с целью вызвать эмоциональный отклик у целевой аудитории и позитивно выделиться на фоне брендов конкурирующих территорий. Стратегия опирается на последовательный анализ данных, собранных на основе комплексного исследования объекта стратегирования. В современных стратегиях должны быть отражены вопросы конкурентного позиционирования и продвижения бренда территории. При этом эффективная стратегия ориентирована на применение креативных подхо-

дов и инновационных концепций развития с целью создания конкурентоспособной локации [2].

Реализация креативной стратегии подразумевает поэтапное выстраивание алгоритмов коммуникации с ориентацией на эмоциональное вовлечение посетителей территорий, т. е. такая стратегия призвана вызывать эмоциональную реакцию, также создать лояльность к бренду и выделять его среди брендов схожих и конкурирующих территорий. Креативная стратегия зачастую подразумевает апробацию экспериментальных медиийных идей, оригинальных дизайн-решений, также нестандартных форматов взаимодействия с аудиторией и всесторонней поддержки развития современных инновационных технологий во взаимосвязи с активным развитием креативных индустрий. Таким образом, креативная стратегия развития территорий и кластеров основана на гибком, адаптивном вызовам времени, инновационном подходе к достижению экономических, финансовых и маркетинговых целей объекта стратегирования, позволяющем бренду выделяться среди конкурентов и выстраивать глубокую связь с аудиторией, способствуя достижению стратегических целей.

Креативное стратегирование кластеров и территорий направлено на формирование эффективных механизмов взаимодействия участников традиционной и креативной экономики конкретной локации, создание новых ценностей, отображающих дух региона, и повышение привлекательности региона для инвесторов, туристов, молодых талантов. Соответственно, целью эффективной стратегии является выявление уникальных особенностей региона и реализация практики креативного стратегирования на Урале, а также обоснование перспектив развития региона в контексте современных экономических и социальных трансформаций. В современных практиках управления территориями особо важно выстраивание эффективной коммуникации с действующими и потенциальными контрагентами для увеличения капитализации бренда. Таким образом, эффективный брендинг должен быть основан на реализации коммуникационной стратегии бренда территорий, кластеров, городов.

Важно учитывать стратегические возможности и угрозы с ориентацией на реализацию стратегического потенциала региона и нейтрализацию выявленных угроз. При этом необходимо увеличивать социальную привлекательность региона, продвигать

как интегральный бренд Урала в целом, так и местные локальные бренды по отдельности на основе их идейной общности по принципу региональной принадлежности и особой уральской идентичности. Таким образом, стратегия — это формула успешного развития территорий, основой которой может выступать методология стратегирования академика В. Л. Квinta [3].

Лицам, ответственным за брендинг территорий, важно создавать позитивный образ объекта стратегирования, транслируемый для разных сегментов целевой аудитории. Уникальные памятники природы и архитектуры могут при этом выступать основой успешного брендинга. Важно отметить, что транслируемый образ должен быть подкреплен достаточным обоснованием в виде наличия инфраструктуры, отвечающей требованиям времени.

Для успешного брендинга территорий уральские регионы должны быть нацелены на формирование восприятия региональных брендов как единого целого, на основе принадлежности к Уралу как макрорегиону, который является родиной для множества брендов. При этом развитый интегральный бренд Урала может благоприятно влиять на восприятие отдельных местных брендов по отдельности, а отдельные локальные бренды, подчеркивающие свою региональную принадлежность, могут, в свою очередь, оказывать благотворное воздействие на формирование интегрального бренда. Таким образом, именно эффективность упомянутой взаимосвязи определит в будущем успешность позиционирования региона в целом и местных брендов по отдельности. В данном процессе ключевую роль для всего Урала может сыграть Екатеринбург как центр Уральского экономического района и также центр Уральского федерального округа, выступая своеобразной «витриной» всего региона по аналогии с Москвой, по образу которой посетители города воспринимают образ России в целом.

При этом именно креативные кластеры и пространства могут выступать наиболее эффективными элементами инфраструктуры поддержки креативных индустрий. Особую роль в их эффективном развитии может играть разработка и реализации стратегий развития территорий, создаваемых на основе строгой научной методологии. Именно грамотная стратегия может позволить кластерам наиболее эффективно использовать их стратегический

потенциал, реализовывать стратегические возможности и достигать долгосрочных целей.

Подводя итог, необходимо сказать о том, что ключевое значение Екатеринбурга для брендинга территорий и кластеров на Урале заключается в определяющей роли города в позиционировании макрорегиона. Именно восприятие Екатеринбурга для многих обуславливает восприятие Урала в целом в силу столичного статуса города в Уральском федеральном округе. В условиях динамичной трансформации экономики особое значение приобретает вопрос формирования региональной идентичности. Усиливающийся тренд развития креативной экономики ведет к росту значимости креативного стратегирования, разработки и реализации территориальных стратегий на основе креативных идей и уникальных стратегических преимуществ исследуемого объекта, а также консолидации усилий креативного класса, делового сообщества, администрации и населения исследуемого региона. Урал обладает потенциалом, необходимым для успешного развития в долгосрочной перспективе. При этом ключевую роль в развитии региона может сыграть разработка стратегий уральских регионов, городов, территорий, кластеров на основе строгой научной методологии академика В. Л. Квинта [12].

## Список литературы

1. Квант В. Л. Концепция стратегирования: 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — Т. 1. — 132 с.
2. Квант В. Л. Концепция стратегирования: в 2 т. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — Т. 2. — 164 с.
3. Квант В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Бизнес атлас, 2012. — 626 с.
4. 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.
5. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. — Кемерово: КемГУ, 2020. — 254 с.
6. Панкратов А. А., Астапов К. Л., Яндиев М. И. Кластер как объект инновационной инфраструктуры // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 11. — С. 146–165.
7. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. — Кемерово: КемГУ, 2021. — 364 с.

8. Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. — 2023. — Т. 54. № 2. — С. 136–140.
9. Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. — 2023. — Т. 171, № 3. — С. 46–56.
10. Цивилев С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАН-ХиГС, 2021. — 52 с.
11. Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда. Экономика промышленности / Russian journal of industrial economics. — 2021. Vol. 14, no. 2. — Р. 172–183.
12. Kvint V. The global emerging market: Strategic management and economics. — New York: Routledge, 2009. — 488 p.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ (INFORMATION ABOUT AUTHORS)

---

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
Квант Владимир Львович	Академик, иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор; заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; главный научный сотрудник Центрального экономико-математического института РАН (Россия, г. Москва; <a href="mailto:vlkvint@gmail.com">vlkvint@gmail.com</a> )	Vladimir L. Kvint	Foreign member of the Russian Academy of Sciences (life-time), Dr. Sc. (Economics), Prof.; Head of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics, Director of the Center for Strategic Studies at the Institute of Mathematical Research of Complex Systems of the Lomonosov Moscow State University; Chief Researcher of the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (Russia, Moscow; <a href="mailto:vlkvint@gmail.com">vlkvint@gmail.com</a> )
Новикова Ирина Викторовна	Доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; ведущий научный сотрудник Центрального экономико-математического института РАН (Россия, г. Москва, <a href="mailto:novikovaiv5@gmail.com">novikovaiv5@gmail.com</a> )	Irina V. Novikova	Dr. Sc. (Economics), Associate Prof.; Prof. of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies at the Institute of Mathematical Research of Complex Systems of the Lomonosov Moscow State University; Leading Researcher of the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (Russia, Moscow; <a href="mailto:novikovaiv5@gmail.com">novikovaiv5@gmail.com</a> )

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
Аршинова Алена Игоревна	Кандидат политических наук, доцент; доцент Высшей школы государственного администрирования (факультета) Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; arshinova.alena@gmail.com)	Alyona I. Arshinova	Cand. Sc. (Politics), Associate Prof.; Associate Prof. of the Advanced School of Public Administration (faculty) of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; arshinova.alena@gmail.com)
Стариков Евгений Николаевич	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры шахматного искусства и компьютерной математики Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; starikov_en@usue.ru)	Evgeniy N. Starikov	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Chess Art & Computer Mathematics Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; starikov_en@usue.ru)
Клейн Николай Владимирович	Кандидат технических наук; генеральный директор Машиностроительного завода им. М. И. Калинина (Россия, г. Екатеринбург; n.v.kleyn@zik.ru)	Nikolay V. Klein	Cand. Sc. (Engineering); General Director of the M. I. Kalinin Machine-Building Plant (Russia, Ekaterinburg; n.v.kleyn@zik.ru)
Воробьев Валерий Иванович	Руководитель учебно-методического центра по бережливому производству Машиностроительного завода им. М. И. Калинина (Россия, г. Екатеринбург; molniyansk@gmail.com)	Valery I. Vorobyov	Head of the Educational & Methodological Center for Lean Manufacturing of the M. I. Kalinin Machine-Building Plant (Russia, Ekaterinburg; molniyansk@gmail.com)
Сасаев Никита Игоревич	Доктор экономических наук, доцент; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; msemsu@mail.ru)	Nikita I. Sasaev	Dr. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; msemsu@mail.ru)

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
Ноженко Дмитрий Юрьевич	Кандидат экономических наук, доцент; заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; nogenkod74@mail.ru)	Dmitry Yu. Nozhenko	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Head of State & Municipal Governance Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; nogenkod74@mail.ru)
Шишкина Елена Александровна	Доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; le_gre@mail.ru)	Elena A. Shishkina	Dr. Sc. (Economics), Associate Prof.; Prof. of Regional, Municipal Economics & Governance Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; le_gre@mail.ru)
Власова Наталья Юрьевна	Доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры государственного и муниципального управления Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; vnj@usue.ru)	Natalia Yu. Vlasova	Dr. Sc. (Economics), Prof.; Prof. of State & Municipal Governance Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; vnj@usue.ru)
Рахмееva Ирина Игоревна	Доктор экономических наук, доцент; заведующий кафедрой экономической теории и прикладной социологии Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; rahmeeva_ii@usue.ru)	Irina I. Rakhmeeva	Dr. Sc. (Economics), Associate Prof.; Head of Economic Theory & Applied Sociology Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; rahmeeva_ii@usue.ru)
Кривошлыков Владимир Сергеевич	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры менеджмента, маркетинга и управления персоналом Курского государственного университета; соискатель учё-	Vladimir S. Krivoshlykov	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Management, Marketing & Human Resources Management Dept. of the Kursk State University; applicant for Doctoral

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
	ной степени доктора наук при кафедре региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Курск; kri-vladimir@mail.ru)		degree of Regional, Municipal Economics & Governance Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Kursk; kri-vladimir@mail.ru)
Новикова Наталья Валерьевна	Доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; novikova@usue.ru)	Natalia V. Novikova	Dr. Sc. (Economics), Associate Prof.; Prof. of Regional, Municipal Economics & Governance Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; novikova@usue.ru)
Шеина Екатерина Георгиевна	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры менеджмента и предпринимательства Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; sheinaeg@usue.ru)	Ekaterina G. Sheina	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Management & Entrepreneurship Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; sheinaeg@usue.ru)
Морозова Юлия Александровна	Кандидат экономических наук; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; Morozova.u24@yandex.ru)	Yulia A. Morozova	Cand. Sc. (Economics); Associate Prof. of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; Morozova.u24@yandex.ru)
Громова Наталья Сергеевна	Кандидат филологических наук, доцент; заместитель директора института государственного, муниципального управления и права; доцент кафедры конкурентного права антимонопольного регулирования Уральского государственного экономиче-	Natalia S. Gromova	Cand. Sc. (Philology), Associate Prof.; Deputy Director of the Institute of State, Municipal Governance & Law, Associate Prof. of Competition Law & Antitrust Regulation Dept. of the Ural State Economic University (Russia, Ekaterinburg; n.s.gromova@usue.ru)

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
	ского университета (Россия, г. Екатеринбург; n.s.gromova@usue.ru)		
Аросланкина Ирина Анатольевна	Студент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; arorin04@bk.ru)	Irina A. Aroslankina	Student of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; arorin04@bk.ru)
Мухачева Анна Валентиновна	Кандидат экономических наук, доцент; начальник отдела научных основ экономики здравоохранения Центрального научно-исследовательского института организаций и информатизации здравоохранения (Россия, г. Москва; oblakkko@mail.ru)	Anna V. Mukhacheva	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Head of Scientific Foundations of Healthcare Economics Dept. of the Russian Research Institute of Health (Russia, Moscow; oblakkko@mail.ru)
Фальченко Оксана Дмитриевна	Кандидат экономических наук, доцент; заведующий кафедрой мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; kft@usue.ru, falchenko@usue.ru)	Oksana D. Falchenko	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Head of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; kft@usue.ru, falchenko@usue.ru)
Зайцева Ксения Евгеньевна	Студент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; ksuplovec@gmail.com)	Kseniya E. Zaitseva	Student of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; ksuplovec@gmail.com)
Плюснина Ольга Михайловна	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Ураль-	Olga M. Plyusnina	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
	ского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; kft@usue.ru, plusnom@usue.ru)		University of Economics (Russia, Ekaterinburg; kft@usue.ru, plusnom@usue.ru)
Кузьмина Юлия Викторовна	Лицо, прикрепленное к Уральскому государственному экономическому университету для подготовки докторской (Россия, г. Екатеринбург; jorobchenko@mail.ru)	Yulia V. Kuzmina	Applicant for an academic degree at the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; jorobchenko@mail.ru)
Малек Татьяна Иосифовна	Вице-президент по экономике АО «Русская медная компания»; соискатель ученой степени кандидата наук при кафедре экономики предприятий Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; kafpp@mail.ru)	Tatyana I. Malek	Vice President for Economics of JSC Russian Copper Company; applicant for an academic degree of Enterprise Economics Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; kafpp@mail.ru)
Солнцев Артем Константинович	Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; a.k.solntsev@gmail.com)	Artem K. Solntsev	Postgraduate student of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; a.k.solntsev@gmail.com)
Хнкоян Мэри Самвеловна	Студент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; m.s.hnkoyan@usue.ru)	Mary S. Khnkoyan	Student of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; m.s.hnkoyan@usue.ru)
Шатрова Александра Ярославовна	Студент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономиче-	Aleksandra Ya. Shatrova	Student of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; a.ya.shatrova@gmail.com)

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
	ского университета (Россия, г. Екатеринбург; a.ya.shatrova@gmail.com)		
Герелишин Роман Игоревич	Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; mrgerelishin@mail.ru)	Roman I. Gerelishin	Postgraduate student of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; mrgerelishin@mail.ru)
Чхотуа Илона Зурабовна	Кандидат экономических наук; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; Chkhotua@inbox.ru)	Ilona Z. Chkhotua	Cand. Sc. (Economics); Associate Prof. of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; Chkhotua@inbox.ru)
Власюк Людмила Ивановна	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; lvlasyuk@mail.ru)	Lyudmila I. Vlasyuk	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; lvlasyuk@mail.ru)
Кайсина Полина Александровна	Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; kaysina.pa@gmail.com)	Polina A. Kaisina	Postgraduate student of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; kaysina.pa@gmail.com)
Мидов Аслан Замирович	Кандидат экономических наук; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета	Aslan Z. Midov	Cand. Sc. (Economics); Associate Prof. of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; aslan.midov@mail.ru)

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
	имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; midov.a.z@mse-msu.ru)		osov Moscow State University (Russia, Moscow; midov.a.z@mse-msu.ru)
Сергеева Алена Сергеевна	Кандидат экономических наук; инженер по качеству Газпром техникума Новый Уренгой (Россия, г. Новый Уренгой; zabr0dina@mail.ru)	Alyona S. Sergeeva	Cand. Sc. (Economics); quality engineer of the Gazprom vocational school Novy Urengoi (Russia, Novy Urengoi; zabr0dina@mail.ru)
Новиков Александр Павлович	Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; sashanovvip@mail.ru)	Aleksander P. Novikov	Postgraduate student of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; sashanovvip@mail.ru)
Гаврилина Дарья Николаевна	Старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; dariagavrilina23@gmail.com)	Daria N. Gavrilina	Senior lecturer of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; dariagavrilina23@gmail.com)
Назаренко Тарас Сергеевич	Аспирант Высшей школы государственного администрирования (факультета) Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; nazarenkots@my.msu.ru)	Taras S. Nazarenko	Postgraduate student of the Advanced School of Public Administration (faculty) of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; nazarenkots@my.msu.ru)
Стремоусова Елена Геннадьевна	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; e.stremousova@mail.ru)	Elena G. Stremousova	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; e.stremousova@mail.ru)

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
Коротынская Анастасия Алексеевна	Студент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; kft@usue.ru)	Anastasia A. Korotynskaya	Student of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; kft@usue.ru)
Кунаева Валерия Константиновна	Студент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; lera.kunaeva@mail.ru)	Valeriia K. Kunaeva	Student of Global Economy & Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; lera.kunaeva@mail.ru)
Вязовская Вероника Владимировна	Кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; vyazovv@usue.ru)	Veronika V. Vyazovskaya	Cand. Sc. (Economics), Associate Prof.; Associate Prof. of Global Economy and Foreign Economic Activities Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; vyazovv@usue.ru)
Захаров Иван Валерьевич	Магистрант кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; akademiyasvarki@gmail.com)	Ivan V. Zakharov	Master's student of Finance, Money Circulation and Credit Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; akademiyasvarki@gmail.com)
Янгирова Римма Хамитяновна	Магистрант кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; 2871093@mail.ru)	Rimma Kh. Yangirova	Master's student of Finance, Money Circulation and Credit Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; 2871093@mail.ru)

Автор	Информация об авторе	Author	Information about the author
Бондаренко Дмитрий Андреевич	Магистрант кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского государственного экономического университета (Россия, г. Екатеринбург; c-1-21@rambler.ru)	Dmitry A. Bondarenko	Master's student of Finance, Money Circulation and Credit Dept. of the Ural State University of Economics (Russia, Ekaterinburg; c-1-21@rambler.ru)
Калинин Влади- мир Сергеевич	Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Россия, г. Москва; vladimir.kalinin.msk@gmail.com)	Vladimir S. Kalinin	Postgraduate student of Economic & Financial Strategy Dept. at the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University (Russia, Moscow; vladimir.kalinin.msk@gmail.com)

*Научное издание*

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

VIII МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
16–17 ОКТЯБРЯ 2025 Г.

Том XIX

УРАЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 79. Подписано в печать 12.01.2026.

Формат 60 × 84 1/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 10,3. Усл. печ. л. 13,25. Печ. л. 14,25. Заказ 566. Тираж 51 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета



## УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

В сборнике представлены научные статьи и материалы сессии «Уральский Университариум стратега» VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». В сессии приняли участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, аспиранты и магистранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей. Исследования посвящены теоретическим, методологическим и практическим вопросам стратегирования.

Для научных работников, специалистов-практиков в области стратегирования, а также аспирантов и студентов высших учебных заведений.

ISBN 978-5-9656-0360-2



9 785965 603602 >