

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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



2025  
ISSUE 1  
VOLUME 5

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**  
рецензируемый журнал

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

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

**STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE**  
peer-reviewed journal

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

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

**运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。**

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

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

корпоративных и индустри-  
альных стратегий.

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

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

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

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

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

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

сообщения; информационные  
и новостные материалы.

**ТЕМАТИКА:**

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

**TOPICS:**

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

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

**TARGET AUDIENCE:**

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

**主题：**

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

- 在紧急时期制定战略；
- 制定经济的创意产业战略。

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

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2025  
ISSUE 1  
VOLUME 5

Регистрационный номер СМИ серия ПИ № ФС 77-80347  
выдан Роскомнадзор.

Издается с 2021 года. Выходит 4 раза в год.

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

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

Адрес учредителя, издателя: Россия, Кемеровская область –  
Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6;  
+7(3842)58-81-19; rector@kemsu.ru

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

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

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

Журнал включен в Перечень ВАК.

Журнал включен в список, признанных для цитирования  
в МГУ имени М.В. Ломоносова.

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

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

Контакт для сотрудничества:

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

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

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

Founded in 2021. Published 4 times per year.

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

Publisher, founder: Kemerovo State University.

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

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

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

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

All manuscripts undergo a double-blind review.

Contact for co-operation:

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

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

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

16+

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

Дата выхода в свет 14.02.2025.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copу. Формат А4.

Усл. печ. л. – 16,51. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### Главный редактор



**Бахтизин А. Р.**  
**Albert R. Bakhtizin**  
阿尔伯特·拉乌夫维奇  
巴赫季津

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

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

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

### Заместитель главного редактора



**Новикова И. В.**  
**Irina V. Novikova**  
伊琳娜·维克多罗夫娜  
诺维科娃

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

**Deputy Editor-in-Chief**, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Shuvalov Award Laureate, Leading researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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

### Члены редакционной коллегии



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

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

Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Deputy Head of Chair Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics, Deputy of Director of Center for Strategic Studies at Institute of Mathematical Research of Complex Systems Lomonosov Moscow State University' (Moscow, Russia).

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



**Ахметова И. Г.**  
**Irina G. Akhmetova**  
伊琳娜·加列夫娜  
阿赫梅托娃

Д-р техн. наук, доцент, проректор по развитию и инновациям, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).  
Dr.Sc.(Tech.), Associate Professor, Vice-Rector for Development and Innovation, Head of the Department of Economics and Organization of Production, Kazan State Power Engineering University (Kazan, Russia).

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



**Бодрунов С. Д.**  
**Sergei D. Bodrunov**  
谢尔盖·德米特里耶维奇  
博德鲁诺夫

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов (Россия).  
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Director of the S.Yu. Witte Institute of New

Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (Russia).

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



**Громько А. А.**  
**Alexey A. Gromyko**  
阿列克谢·阿纳托利耶维奇  
葛罗米柯

Член-корр. РАН, проф. РАН, д-р полит. наук, директор Института Европы Российской академии наук (Москва, Россия).  
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Prof. of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Polit.), Director of the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

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



**Дарькин С. М.**  
**Sergei M. Dar'kin**  
谢尔盖·米哈伊洛维奇  
达利金

Канд. экон. наук, Президент ПАО «Тихоокеанская Инвестиционная Группа» (ПАО «ТИГР») (Москва, Россия).

Ph.D.(Econ.), President of Pacific Investment Group (TIGR) (Moscow, Russia).

经济学副博士，太平洋投资集团总裁（莫斯科市，俄罗斯）



**Журавлев Д. М.**  
**Denis M. Zhuravlev**  
丹尼斯·马克西莫维奇  
朱拉夫列夫

Д-р экон. наук, директор научно-исследовательского института Социальных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Director of the Social Systems Research Institute, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济博士，一家研究机构的主任社会系统，罗蒙诺索夫莫斯科国立大莫斯科市，俄罗斯）



**Леухова М. Г.**  
**Maria G. Leukhova**  
玛丽亚·根纳季耶夫娜  
列乌霍娃

Канд. ист. наук, доцент, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодёжной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).

Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Honored Fellow of Higher Professional

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



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

Д-р техн. наук, проф., ректор Санкт-Петербургского горного университета императрицы Екатерины II (Санкт-Петербург, Россия).  
Dr.Sc.(Eng.), Prof., Rector of the St. Petersburg Mining University (St. Petersburg, Russia).

技术科学博士、教授、女皇叶卡捷琳娜二世圣彼得堡矿业大学校长（俄罗斯圣彼得堡）



**Макаров В. Л.**  
**Valeriy L. Makarov**  
瓦列里·列昂尼多维奇  
马卡罗夫

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

of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Director of the Graduate School of Public Administration at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

俄罗斯科学院院士、数理科学博士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院科学总监；国立莫斯科罗蒙诺索夫大学高等国家管理学院院长（莫斯科市，俄罗斯）



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

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

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

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



**Пахомова Е. А.**  
**Elena A. Pakhomoova**  
埃琳娜·阿列克谢耶夫娜  
帕霍莫娃

Д-р пед. наук, проф., ректор Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия). Dr.Sc.(Ed.), Prof., Rector of the Russian State Specialized Academy of Arts (Moscow, Russia).

教育学博士、代理校长 俄罗斯国家 专门的艺术学院（莫斯科市，俄罗斯）



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

Чл.-корр. РАН, д-р техн. наук, д-р биол. наук, проф., лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, ректор Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия). Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Eng.), Dr.Sc.(Biol.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award of the Russian Federation Government, Rector of the Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

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



**Растворцева С. Н.**  
**Svetlana N. Rastvortseva**  
斯韦特兰娜·尼古拉耶夫娜  
拉斯特沃尔采娃

Д-р экон. наук, проф., проф. департамента мировой экономики факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). Dr.Sc.(Econ.), Prof., Prof. of the Department of World Economy and International Affairs, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

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



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

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

Member of the Russian Academy of Sciences and Russian Academy of Education, Dr.Sc.(Phys.-Math.) Sciences, Prof.; Head of the

Department for Mathematical Logic and Algorithm Theory, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

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



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

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



**Фадеев А. М.**  
**Aleksey M. Fadeev**  
阿列克谢·米哈伊洛维奇  
法捷耶夫

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

Dr.Sc.(Econ.), Chief Researcher at the Luzin Institute for Economic

Studies – Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences» (Apatity, Russia); Professor of the Post-Graduate School of Management and Business at Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russia).

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



**Хворостяная А. С.**  
**Anna S. Khvorostyanaya**  
安娜·谢尔盖耶夫娜  
赫沃斯佳娜娅

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

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

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

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



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

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

Minister of Energy of the Russian Federation, Ministry of Energy of the Russian Federation (Moscow, Russia).  
俄罗斯联邦能源部长（莫斯科市，俄罗斯）



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

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

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



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

经济学博士，上校将军，俄罗斯联邦一级国家顾问；俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北分院（俄罗斯，莫斯科）

Д-р экон. наук, генерал-полковник, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса; Научный руководитель Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия). Dr.Sc.(Econ.), Colonel-General, Acting State Councilor of the Russian Federation, 1st class; Research Supervisor of Northwestern Institute of Management at the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia).



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

经济学博士，国立研究型技术大学MISIS产业战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）

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



## МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

### Председатель международного редакционного совета



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

Академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации,

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

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

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

### Члены международного редакционного совета



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

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

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

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



**He Yungyou**  
**Yongyou Nie**  
永有聂

Проф., заместитель декана Школы экономики, Шанхайский университет (Шанхай, Китай).

Prof., Deputy Dean of the School of Economics, Shanghai University (Shanghai, China).

教授、上海大学经济学院院长（上海市，中国）



**Сапир Жак**  
**Jacques Sapir**  
雅克·萨皮尔

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

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

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

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



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

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

Ph.D., Prof., Dean of the College of Business, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University (Philadelphia, USA); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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



**Шолте Ян Аарт**  
**Jan Aart Scholte**  
扬·阿特·肖尔特

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

Prof. of Global Transformations and Governance Challenges at Leiden University (Leiden, Netherlands); Co-Director of the Center for Global Cooperation Research at Duisburg-Essen University (Duisburg, Germany); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

莱顿大学安全和国际关系学院管理和全球关系院系全球变革和管理教授、杜伊斯堡-埃森大学全球合作研究中心联合主任、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授 (莫斯科市, 俄罗斯)

## ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 303.43(470-25)

### Стратегические подходы к экостроительству в Москве и Московской области

С. М. Никонов<sup>1</sup>, А. Д. Кутейникова<sup>2</sup>, Р. М. Ефрем<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>3</sup>ООО «Специализированный Застройщик «Технология»», Чебоксары, Россия

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

<sup>2</sup>nastena.k.03@inbox.ru

<sup>3</sup>efremrn@gmail.com

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются текущая ситуация стратегирования экологического строительства в Москве и в Московской области, процессы и проблемы развития. Целью статьи является представление мирового и российского опыта зеленого строительства. В соответствии с целью поставлены задачи: дать анализ экономической целесообразности и экономической эффективности внедрения «зеленых» технологий в строительную сферу, рассмотреть возможные риски при экостроительстве. Москва и Московская область постепенно прибегают к использованию «зеленых» технологий. Сегодня новые технологии стали появляться во многих сферах общественной жизни. Государство все больше внимания уделяет внедрению «зеленых» технологий в развитие города. Именно поэтому в России получили распространение электромобили, общественный транспорт перешел на более экологичный вид заправки. В городе стало больше зеленых зон. Все эти изменения говорят о том, что мы движемся в правильном направлении. Просто государству и населению нужно немного больше времени, чтобы осознать важность использования устойчивых технологий в жилищном строительстве. В статье предлагаются стратегические рекомендации по развитию «зеленого» строительства в Москве и в Московской области.

**Ключевые слова:** «зеленая» экономика, вертикальное озеленение, энергоэффективность, экологические проблемы, «умный город», экостроительство

**Цитирование:** Никонов С. М., Кутейникова А. Д., Ефрем Р. М. Стратегические подходы к экостроительству в Москве и Московской области // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 1. С. 1–18. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-1-18>

Поступила в редакцию 15.10.2024. Прошла рецензирование 05.12.2024. Принята к печати 16.12.2024.

original article

## Strategizing Sustainable Construction in Moscow and Moscow Region

Sergey M. Nikonorov<sup>1</sup>, Anastasia D. Kuteinikova<sup>2</sup>, Roman N. Efrem<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>3</sup>OOO Spetsializirovanniy Zastroishchik Tekhnologia, Cheboksary, Russia

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

<sup>2</sup>nastena.k.03@inbox.ru

<sup>3</sup>efremrn@gmail.com

**Abstract:** This article describes the current strategizing of sustainable construction in Moscow and the Moscow Region and compares the Russian experience with the best practices in this sphere. The authors analyzed the economic feasibility, efficiency, and risks of introducing green technologies in the metropolitan construction sector. Moscow and the Moscow Region are gradually shifting to green methods. As new technologies penetrate all areas of public life, the state introduces sustainable technologies into urban development, e.g., electric cars, environmentally friendly public transport, green belts, etc. Despite these trends, the authorities and the population need more time to realize the importance of sustainable technologies in urban construction. The article offers some strategic recommendations for the development of green building in Moscow and the Moscow Region.

**Keywords:** green economy, vertical gardening, energy efficiency, environmental issues, smart city, green construction, sustainable construction

**Citation:** Nikonorov SM, Kuteinikova AD, Efrem RN. Strategizing Sustainable Construction in Moscow and Moscow Region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):1–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-1-18>

Received 15 October 2024. Reviewed 5 December 2024. Accepted 16 December 2024.

### 莫斯科和莫斯科州发展绿色建筑的战略方针

谢尔盖·米哈伊洛维奇·尼科诺罗夫、阿纳斯塔西娅·德米特里耶芙娜·库特尼科娃、罗曼·尼古拉耶维奇·埃弗雷姆

<sup>1,2</sup>俄罗斯莫斯科，莫斯科罗蒙诺索夫国立大学

<sup>3</sup>俄罗斯切博克萨里“技术”专业建筑开发商

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

<sup>2</sup>nastena.k.03@inbox.ru

<sup>3</sup>efremrn@gmail.com

**摘要:** 本文论述了莫斯科和莫斯科州绿色建筑战略化的现状、发展进程和问题。目的是介绍世界和俄罗斯在绿色建筑方面的经验。基于这一目的，本文设定了以下任务：分析在建筑领域引入“绿色”技术的经济可行性和成本效益，研究绿色建筑可能存在的风险。莫斯科和莫斯科州正在逐步采用“绿色”技术。如今，新技术已经开始出现在公共生活的许多领域。国家越来越重视在城市发展中引入“绿色”技术。电动汽车在俄罗斯得到普及，公共交通改用更加环保的加油方式。城市里有了更多的绿地。所有这些变化都表明，我们正朝着正确的方向前进。只是政府和公众还需要更多的时间来认识到在住房建设中使用可持续技术的重要性。文章为莫斯科和莫斯科州发展“绿色”建筑提出了战略性建议。

**ключевые слова:** зелёная экономика, вертикальное озеленение, энергоэффективность, экологические проблемы, «умные города», зелёная архитектура

редакция приняла статью 15 октября 2024 г., 5 декабря 2024 г. рассмотрена, 16 декабря 2024 г. принята к публикации.

## ВВЕДЕНИЕ

«Зеленая» экономика – это самый главный и новый тренд современного мира. Она включает в себя попытки объединить экологию и социальные факторы, уменьшить нагрузку на природную среду, сохранить биологическое разнообразие. Новое направление экономики действует исходя из попыток не только не навредить природе, но и всеми способами прийти к ее сохранению.

Существуют основные принципы «зеленой» экономики, разберем каждый из них подробнее.

На первом месте – попытки внедрить экологичные, чистые технологии, которые занимают одно из первых мест в современном обществе. Государство все чаще начало устанавливать в местах массового пользования системы сортировки отходов. Практически во всех магазинах, торговых центрах, в парках, рядом с жилыми домами стали появляться мусорные баки, распределяющие отходы на стеклянные, бумажные, пластиковые и бытовые отходы. Также стали популярны и возобновляемые источники энергии<sup>1</sup>.

Второе место в нашем рейтинге основных принципов занимают попытки сохранить биологическое разнообразие. В Москве начали появляться проекты по посадке новых деревьев, созданию кормушек для птиц. Более того, появились группы волонтеров, которые собираются на природе и очищают леса и парки от мусора. В Подмосковье люди стараются восстановить природные экосистемы, все чаще стали открываться заповедники, куда привозят раненых редких животных, там им оказывают должную медицинскую помощь и организуют условия жизни, схожие с их средой обитания.

Третье место занимает ответственное отношение граждан к природе. На наш взгляд, правительство может стараться организовывать более экологичную среду, но без помощи населения добиться каких-то успехов в этом направлении будет невозможно. До людей нужно донести, что использование более экологичных товаров, экономия энергии, сортировка мусорных отходов – уже огромный шаг к устойчивому развитию, к преобразованию природы в лучшую сторону, а как итог – улучшение нашего здоровья.

Процесс внедрения «зеленой» экономики требует огромных усилий, постепенных, основательных и продолжительных. В этом процессе должны быть задействованы абсолютно все – государство, население, компании. Всем нужно собрать усилия в одно целое и направить в единое русло под названием «зеленое» развитие<sup>2,3</sup>. В рамках данного взаимодействия нам необходимо будет произвести ряд мер, к которым относится разработка и внедрение единого экологического стандарта. На данный момент в России он отсутствует, его не придумали. Для реализации данного проекта необходимо установить строгие меры и требования к производству экологичных товаров, они должны проходить специальные тесты, положительно воздействовать на человека и экологию, по-особому храниться, транспортироваться и утилизироваться исходя из экологических факторов. В жилых же домах подобные стандарты должны быть направлены на использование безопасных для жизни и природы материалов, снижение выбросов вредных веществ в атмосферу.

Однако без стимулирования подобного «нового курса» экономики правительству будет очень сложно

<sup>1</sup> Развитие «зеленой» инфраструктуры в городах / С. Н. Бобылев [и др.] // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2022. Т. 14. № 3(45). С. 48–61. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2022-14-3-48-61>

<sup>2</sup> Шевчук А. В., Комарова И. И. Основные тенденции развития «зеленой экономики» в российской Федерации с учётом зарубежного опыта // Современные производительные силы. 2015. № 4. С. 5–15.

<sup>3</sup> Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>

обойтись<sup>4,5</sup>. Это происходит из-за того, что многие не осознают важности данного направления, плохо осведомлены, недостаточно владеют информацией о том, для чего это нужно. Государство же, в свою очередь, может попробовать заинтересовать население в переходе к «зеленым» технологиям. Это может быть достигнуто за счет финансовой поддержки экологических разработок, внедрения новых технологий, которые увеличивают энергоэффективность и при этом сокращают выбросы грязных отходов в атмосферу.

Интересным решением может стать и побуждение граждан к участию в «зеленых» проектах, таких как «посади лес», существующий с 2010 года. Данное движение направлено на восстановление регионов после сильных лесных пожаров. За последние 5 лет удалось посадить более 10 миллионов деревьев на территории всей Российской Федерации<sup>6</sup>.

Не менее интересным проектом является программа под названием «Чистый город», которая начала действовать с 2015 года в городе Липецк. Она направлена на стимулирование городов сортировать мусор и перерабатывать его для вторичного использования. За время работы данного проекта удалось сократить объем отходов на 50 %<sup>7</sup>.

К сожалению, внедрение «зеленых» технологий в нашу жизнь, в область экономики и государства сталкивается с рядом значительных трудностей, к ним мы можем отнести следующие.

Высокие риски у компаний, инвестирующих в «зеленые» технологии. Это происходит из-за того, что на данный момент производство новых материалов не автоматизировано, система не налажена. Более того, инвесторы не обладают практически никакой информацией о том, куда и во что они вкладывают свои средства, нет никаких гарантий того, что они окупятся. Вкладчики должны учитывать возможные потери их денежных средств,

проблемы с рабочими кадрами. Инвесторы могут не хотеть инвестировать в проекты подобного рода из-за отсутствия каких-либо стимулов. Например, если государство не предоставляет никакие льготы, не выделяет материальные бонусы в поддержку.

Самой главной и решающей трудностью является то, что очень большая часть населения предпочитает старые технологии, ведь они уже как-то устоялись в обществе, проверены на практике, а самое главное – более дешевые. Люди не готовы зачастую думать о том, что в будущем дорогостоящее «зеленое» строительство принесет им гораздо больше пользы, чем те технологии, к которым они уже привыкли.

Все эти препятствия усложняют внедрение новых технологий в нашу жизнь, данный процесс затягивается. Для решения этих сложностей необходимо объединить усилия государства, населения, малого и большого бизнеса. Нужно создать такие условия, в которых «зеленое» строительство будет не только развиваться, но и внедряться во все сферы общественной жизнедеятельности. Только тогда появится шанс на светлое, чистое и «зеленое» будущее.

## **ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В Москве и в Подмосковье наблюдается ряд экологических проблем, таких как повышенный уровень шума, загрязненный воздух, маленькое количество зеленых пространств, вырубка лесов под построенные коттеджных поселков и домов, неправильная утилизация отходов, перенаселение и многие другие. «Зеленые» же технологии приходят на помощь в решении вышеперечисленных проблем. Они стараются создать такую среду для жизни, которая будет существовать с природой как единое целое, помогать в улучшении экологической ситуации, создавая более комфортное для существования пространство.

Интересны примеры из международной практики экологического строительства. В Германии, напри-

<sup>4</sup> Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

<sup>5</sup> Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press, 2023. 228 p.

<sup>6</sup> Головки М. В., Черникова И. А., Власенко С. К. Проблема привлечения инвесторов в проекты зеленой экономики на региональном уровне // Управление проектами развития сельских территорий: материалы V национальной научно-практической конференции. Краснодар, 2024. С. 121–129.

<sup>7</sup> Ревич Б. А. Эффективен ли проект «чистый воздух» для улучшения здоровья населения 12 городов? // Экологический вестник России. 2020. № 3. С. 58–68.

мер, недавно построили коттедж из строительного мусора. А в Индонезии делают виллы из переработанных коробок Tetra Pak. Мы выделили 10 самых интересных технологических решений в мире.

1. Отель Баухофштрассе (Германия). Этот белоснежно-белый, покрытый плиткой отель стал первым углеродно-нейтральным зданием в городе Людвигсбург. Фундамент сделан из вполне традиционного бетона, но зато само строение состоит из деревянных модулей. Von M утверждают, что таким образом они нейтрализуют углеродный след использованного бетона. Все деревянные элементы изготовлены из местного дерева и произведены в Австрии.

2. Плавающий офис (Нидерланды). Углеродно-нейтральный офис, который сам обеспечивает себя электроэнергией, пришвартован в Роттердаме, на реке Маас. На здании, сделанном из деревянных блоков, установят солнечные панели, а температура внутри будет контролироваться за счет системы теплообмена на водной основе. По задумке, офис должен стать примером «климатоустойчивого дизайна». Для Нидерландов такие проекты становятся «новой нормой». Например, в Амстердаме есть целый квартал, который не только энергетически автономен, но и сам перерабатывает свои отходы.

3. Paradise (Великобритания). Еще один углеродно-нейтральный офис, только на этот раз шестиэтажный и построенный из многослойных клееных деревянных панелей (CLT). Feilden Clegg Bradley Studios – одни из основателей климатического движения Architects Declare, так что вопросы устойчивого строительства для этой студии не пустой звук. Архитекторы посчитали, что захваченный деревом углерод должен компенсировать эмиссии парниковых газов от строительства и первых 60 лет эксплуатации здания.

4. Powerhouse Telemark (Норвегия). Powerhouse Telemark – это мини-революция в строительстве. Здание спроектировано так, чтобы произвести больше энергии, чем оно потратит в течение своего жизненного цикла. Это достигается за счет фотоэлектрического купола, закрывающего крышу и южный фасад дома. В результате одиннадцати-

этажное офисное здание способно производить 256 тысяч киловатт электроэнергии в год. Это в 9 раз больше потребностей самого Powerhouse, так что оно может работать как небольшая электростанция для ближайших домов. Кроме того, здание спроектировали так, чтобы оно было максимально энергоэффективным и минимально задействовало электричество для освещения. Это уже четвертое строение подобного типа, спроектированное и построенное Snøhetta. Идея студии в том, чтобы Powerhouse стал образцом, по которому будут строить дома, адаптированные к условиям климатического кризиса.

5. A-Block, пристройка (Канада). Это не отдельное здание, а «всего лишь» шестиэтажная пристройка к одному из корпусов Колледжа Сентенниал в Торонто, но свое место в списке она вполне заслужила. Строение тоже сделано из устойчивого материала года – CLT. На крыше будут установлены уже традиционные солнечные панели. По расчетам студии, этого достаточно, чтобы вывести пристройку на нулевой уровень выбросов.

6. Муниципальное жилье Passivhaus (Великобритания). Это не один, а целых 600 домов, которые должны быть построены в Йорке. Предполагается, что дома будут углеродно-нейтральными в эксплуатации за счет энергоэффективного строительства и использования возобновляемых источников энергии. Также к кварталу подведут ветки общественного транспорта. А в дворах и на крышах можно будет разбить небольшие «огороды». Проектом занимается бюро Mikhail Riches по заказу администрации города. Помимо экологичности, одним из очевидных плюсов таких домов должны стать низкие счета за коммунальные услуги.

7. Плоский дом (Великобритания). Этот дом тоже построен из экологичного материала, костробетона. Поскольку основой для этой легкой разновидности бетона служит конопляная костра, он может улавливать из воздуха углерод. Особенность здания еще и в том, что оно находится на конопляной ферме, так что все строительные материалы местные.

8. Пристройка отеля GSH (Дания). Еще один проект, который построят из многослойных клееных

деревянных панелей. Предполагается, что за время своего существования углеродный след пристройки выйдет в минус, т. е. здание поглотит больше углерода, чем оно выделяет. В этом крыле отеля разместятся 24 номера, конференц-зал и спа на крыше.

9. No Footprint House (Коста-Рика). «Дом без следа» – это прототип для целой серии домов с нулевым углеродным следом, расположенный в небольшой деревушке Охочаль. Здание спроектировали так, чтобы комфортная температура внутри поддерживалась без применения кондиционеров или нагревателей. Это лишь первый прототип, но он уже выделяет на 40 % меньше углерода в атмосферу, чем стандартный костариканский дом такого размера. Следующий прототип должен обеспечить сокращение выбросов на 60 %. Третий вычтет еще 20 %, и окончательный вариант дома добьется нулевых выбросов с помощью производства энергии.

10. CLT Passivhaus (США). Проект многоквартирного дома из CLT в Бостоне, который сделан по принципу конструктора (kit-of-parts). Его жизненный цикл тоже должен стать углеродно-нейтральным за счет технологии улавливания углерода из воздуха. Помимо квартир, в доме также будет общее рабочее пространство.

Что касается российских проектов, то здесь можно выделить следующий практический пример – это парк «Красные Сосенки». Проект по реконструкции парка в городе Тейково в Ивановской области не вполне вписывается в рейтинг зданий, но он соответствует всем канонам устойчивого строительства. Парковая зона проектировалась так, чтобы вмешательство в экосистему ограничивалось необходимым минимумом. Пирсы, мосты и другие строения сделали из природных материалов, дорожки покрыли гравием. А применение умных технологий (например, в освещении) позволило сохранить атмосферу живой природы в городском пространстве. Кроме того, в парке есть несколько ландшафтных детских площадок – здесь можно найти лазалки, шалаши и укрытия, созданные из ветвей и бревен, а также «пещеры» и холмы, покрытые травой.

В Москве и Подмосковье недавно начали внедряться новые технологии и проекты, мы можем рассмотреть некоторые из них.

С 2017 года мэром Москвы Сергеем Собяниным был представлен всеобщему обозрению проект реновации зданий, в ходе этой программы жителям города Москвы было предложено переехать из старых, непригодных для жилья зданий, в новые здания, которые построены по новым технологиям, с использованием более дорогостоящих материалов, или же получить компенсацию в денежном виде за выселение их из квартир. На наш взгляд, переезд – лучшее решение для граждан города Москвы, ведь у подобных зданий энергоэффективность будет значительно выше, чем у старых построек. Более того, в новостройках будут применены более современные методики построения зданий, улучшенная теплоизоляция, которая будет задерживать теплый воздух внутри квартир, а также улучшенные системы отопления, позволяющие как можно сильнее сократить потребление энергии.

Интересным нововведением также может стать и переход к солнечной энергии. Интересный факт заключается в том, что Москва не самый солнечный город, но даже это не мешает использовать солнечные панели эффективно. Подобные устройства можно встретить абсолютно везде, они внедрены в жилые дома, офисы, парки и т. д. К примеру, первый дом, который прибегнул к подобному способу добычи энергии, был построен еще в 2007 году, данный проект можно считать достаточно успешным, ведь этому дому удалось сократить потребление энергии в 10 раз. Есть еще один дом, который находится в Чертаново, он оснащен солнечными панелями, добывающими энергию для лифтов и освещения в подъездах. Данный проект с уверенностью можно считать успешным, ведь люди, проживающие в этом доме, платят всего около 500 р. в год за свет в подъезде.

Подобные технологии можно встретить и в московских парках. Например, в Зарядье в 2017 году солнечные панели были установлены на куполе, их

количество выше 150 штук, энергию, которую они вырабатывают, тратят на снабжение всего здания.

В парках и на улицах также все чаще можно увидеть такие панели, они стали устанавливаться на светофоры, чтобы питать их электричеством, появились станции прокатов велосипедов, которые заряжаются от солнечных батарей.

Ветроэнергетика является интересным направлением в развитии производства чистой энергии, однако в Москве установка ветряных турбин не очень сильно развита, это достаточно сложный процесс. Под эти приборы требуются территории, на которых сильные ветра, найти такие места не особо сложно. Главная проблема заключается в том, что там могут быть уже построены дома, поселки, проживать люди и животные. Переселить всех очень затратно, поэтому мэр города Москвы специфически относится к этому предложению и считает его неразумным.

Энергоэффективность уличного освещения в Москве. Уличное освещение в Москве играет неотъемлемую часть нашей жизни, делает ее комфортнее, безопаснее. Однако оно потребляет огромное количество энергии. Для решения данной проблемы государство начало предпринимать ряд мер, направленных на сокращение потребления энергии, путем внедрения в нашу жизнь новых технологий. К ним относится замена старых лам, потребляющих колоссальное количество энергии, на новые светодиодные лампы, которые служат гораздо дольше, при этом тратят в разы меньше энергии и являются более комфортными в использовании, так как площадь освещения у них намного больше. В последнее время начали внедряться новые системы управления освещением. При помощи них удастся устанавливать яркость света, дальность, площадь освещения, регулировать время, в которое будут их включать в зависимости от времени года и суток. Не так давно в Москве появился новый проект под названием «Умный свет». Он предполагает, что уровень осве-

щения в Москве будет контролировать платформа искусственного интеллекта<sup>8</sup>.

В последнее время в Москве и Московской области наблюдается рост интереса к развитию устойчивого транспорта, который оказывает положительное воздействие на окружающую среду и потребляет меньше энергии. Продажи электромобилей в 2019 году увеличились на 6 % по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о тенденции по увеличению предпочтения населением более устойчивых видов транспорта. Государство активно стремится создать благоприятные условия для использования «зеленого» транспорта, расширяя сеть велосипедных дорожек, обустривая парки и содействуя развитию каршеринга<sup>9</sup>.

Повышение спроса на устойчивый транспорт стимулирует появление новых сервисов для аренды электрических самокатов, велосипедов и автомобилей. «Зеленый» транспорт не только эффективен с точки зрения экологии, но и безопасен, удобен, способствует формированию здоровых привычек у населения.

К примеру, такой вид транспорта, как каршеринг, становится все более и более популярным в Москве и Подмосковье, предлагая разнообразные автомобили для общего пользования по доступным ценам. Сейчас одна минута аренды данного вида транспорта стоит от 7–8 р. до 23–30 р., все зависит от стажа вождения водителя, его навыков, марки автомобиля.

Одновременно с развитием устойчивого транспорта активно осуществляется озеленение городских территорий и внедрение новых систем управления отходами. Правительство увеличивает финансирование программ по посадке деревьев, открытию парков и зеленых зон вблизи торговых и деловых центров, жилых кварталов, рядом с детскими садами. В школах внедрены программы по озеленению, что способствует прививанию экологической ответственности ученикам<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Никитин М. С., Тычков А. Ю. Система интеллектуального городского уличного освещения на основе ИОТ-платформы // Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль. 2022. № 1(39). С. 13–20. <https://doi.org/10.21685/2307-5538-2022-1-2>

<sup>9</sup> Ермолаева П. О., Прыгунова М. И., Ермолаева Ю. В. Устойчивый транспорт и мобильность в крупных российских городах: вызовы и достижения // Вестник МИРБИС. 2023. № 3(35). С. 211–223. <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.3.24>

<sup>10</sup> Там же.

Такое отношение к экологической среде оказывает положительное влияние на окружающий нас мир. Люди все чаще выбирают на свежий воздух погулять, провести время в комфортных зонах отдыха на свежем воздухе.

Подсмотрев заграничный опыт, мы начали рассортировывать отходы, используя раздельную систему сбора мусора. Такое ответственное поведение граждан помогает сократить количество мусора на полигонах, переработка становится намного проще, загрязнение окружающей среды удастся снизить<sup>11</sup>.

Интересным опытом можно назвать и появление в столице вертикального озеленения зданий, крыш, фасадов домов – это не только улучшает вид построек, но и помогает улучшить качество воздуха, а в некоторых случаях даже и уменьшить его температуру в городе.

Не так давно в Москве и в Подмосковье был внедрен новый проект под названием «Умный город». Эта программа направлена на создание развивающейся, комфортной, культурной и безопасной городской среды для каждого человека. «Умный город» создает такую среду, в которой все ресурсы нашего города используются максимально эффективно, то есть качество жизни населения повышается<sup>12</sup>.

Интересной новостью может служить тот факт, что без Интернета данный проект существовать не сможет, ведь абсолютно все сферы общественной жизни завязаны именно на нем. Выход в сеть сейчас можно найти в любой точке города: и в метро, и в общественном транспорте. Интернет позволяет следить за выполнением четких маршрутов у электричек, поездов, транспорта массового пользования. Более того, каждый из нас сейчас имеет доступ к расписанию общественного транспорта, выходя из дома, мы можем запросто прийти на остановку к нужному времени, чтобы не тратить свое время на бесполезные ожидания.

«Умный город» позволяет нам иметь доступ к городским преимуществам. Так, записаться к доктору, оплатить коммунальные платежи, налоги, поучаствовать в выборах президента – это все мы можем сделать онлайн, не выходя из дома. Эта программа в последние годы стала так популярна, что к 2012 году количество устройств, имеющих доступ к выходу в Интернет, превысило численность населения. Сегодня в программе умного города участвуют такие города, как Москва, Санкт-Петербург, Воронеж, Волгоград, Казань, Сочи и многие другие. Более того, в Москве был предложен более модифицированный проект под названием «Умный город 2030». К 2030 году планируется ввести такие технологии, как роботизация, беспилотный транспорт, центр кибербезопасности, нейронные сети в управлении потоками. Развитие этого направления в будущем должно принести людям пользу и сформировать устойчивое общество<sup>13</sup>.

Поскольку «зеленые технологии» как часть «Умного города» стали повсеместно развиваться, нововведения были внедрены в некоторые проекты.

Первым примером может служить общественный транспорт города Москвы: все автобусы были заменены на электрические, больше они не требуют заправки бензином. В каждом районе Москвы есть зарядные устройства, к которым могут подключаться электробусы. Переход к такому способу подзарядки способствует сокращению выброса углекислого газа в атмосферу, транспорт становится более экологичным. Трамваи также питаются от электричества. Каршеринг перешел на зарядные устройства<sup>14</sup>.

Подобные технологии были введены в график ремонтных работ. Сделано это было по той причине, что зачастую все строительные работы производятся раз в какой-то период, они должны быть произведены в срок. Но что если начать произ-

<sup>11</sup> Yang Z., Starikov A. V. How digitisation is helping to drive innovation in waste // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием). Красноярск, 2022. С. 995–997.

<sup>12</sup> Никитаева А. Ю., Чернова О. А. Умные города и умные территории. Ростов-на-Дону, 2024. 166 с.

<sup>13</sup> Алексашин К. Ю. Устойчивое развитие «умных» городов // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации: сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. М., 2024. С. 448–453.

<sup>14</sup> Тимчук О. Г., Петрова А. М. «Умный» транспорт для «умного» города // Информатизация и виртуализация экономической и социальной жизни: материалы XI Международной студенческой научно-практической конференции. Иркутск, 2024. С. 164–168.

водить ремонтные работы по мере надобности, по мере износа оборудования. Такой способ помогает сэкономить трудовые затраты, ведь такой подход был бы более рациональным.

Подводя итоги по внедрению «зеленых» технологий как части «умного города», хотелось бы сказать, что весь этот процесс весьма сложный и трудоемкий, однако для упрощения появления данных систем у нас в стране государство первоначально обращается к опыту зарубежных стран, которые опробовали цифровые технологии первыми. Удалось выяснить несколько главных и ключевых моментов.

Во-первых, данные технологии созданы для человека, они пытаются упростить ему жизнь, а не существуют самостоятельно.

Во-вторых, нужна всего лишь одна платформа, которая будет предоставлять людям услуги. Там должно функционировать абсолютно все: от записи к врачу до голосования.

В-третьих, очень важен принцип открытости данных, они должны быть во всеобщем пользовании. Умный город основан на сборе и переработке большого количества данных, очень важно их верным образом отсортировать и допускать к ним предпринимателей, чтобы они могли просчитать все возможные риски при создании проектов, которые направлены на строительство «зеленых» сооружений.

Конечно, «зеленые» технологии оказывают положительное влияние, они помогают сократить выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, очистить планету и сделать процветающей, функционирующей. Применение этих технологий позволяет сократить потребление энергии, воды и других ресурсов, заменяет их на более экологичные – солнечную, ветряную энергию. Город становится устойчивым и чистым. «Зеленые» технологии играют одну из ключевых ролей в решении экологических проблем в Москве и Московской области.

Энергоэффективный дом – это дом, внутри которого функционирует такая система, которая направлена не только на то, чтобы сэкономить на комму-

нальных платежах, но и сохранить окружающую среду. Снижение потребления энергии помогает сократить выбросы парниковых газов и сделать мир более чистым и устойчивым<sup>15</sup>.

Когда мы говорим об энергоэффективности дома, мы имеем в виду, насколько рационально он использует энергию. Можно сказать, что энергоэффективный дом потребляет меньше энергии, но при этом остается комфортным для жизни.

Рассмотрим понятие энергоэффективности на двух разных домах: один старый, с тоненькими стенами, а второй – современный, с хорошей теплоизоляцией. В старом доме тепло будет уходить через стены, окна и щели, и нам придется топить печь или включать отопление сильнее, чтобы сохранить комфортную температуру. В современном доме теплоизоляция не даст теплу уйти, и нам потребуется меньше энергии для обогрева.

Вот несколько примеров того, что делает дом энергоэффективным.

- Хорошая теплоизоляция: стены, крыша, пол – все должно быть тщательно изолировано, чтобы тепло не уходило наружу.
- Энергосберегающие окна: двухкамерные стеклопакеты с низкоэмиссионным покрытием значительно сокращают потери тепла через окна.
- Современная система отопления: установка автоматического управления системой отопления позволяет регулировать температуру в доме в зависимости от температуры на улице, что помогает сократить потребление энергии.
- Использование возобновляемых источников энергии: установка солнечных батарей или ветряных турбин может частично или полностью покрыть потребности дома в энергии.

А ведь энергоэффективность дома подразумевает не только экономию на отоплении. Это комплексный подход, который включает в себя рациональное использование воды, эффективную вентиляцию и освещение. В энергоэффективном доме создается комфортная атмосфера, где приятно не только жить, но и не переплачивать за коммунальные услуги.

<sup>15</sup> Рудченко И. И., Гузенко К. Е. Энергоэффективный дом // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: сборник материалов XVI международной научно-практической конференции. М., 2023. С. 131–133.

Поговорим поподробнее о теплоизоляции, окнах, освещении и водоснабжении, ведь при максимально качественном использовании данных ресурсов мы получаем высокую энергоэффективность.

Залогом сохранения в доме тепла и возможного снижения уровня затрат на отопление служат качественно теплоизолированные стены, полы, крыши. Такие современные материалы, как минеральная вата, пенополистирол, базальтовая вата позволяют создать надежный барьер для потери тепла.

Самым главным источником потери тепла в доме являются некачественные окна. В энергоэффективных домах используют окна с многокамерными стеклопакетами и теплоотражающим покрытием, что значительно сокращает потери тепла и снижает затраты на отопление.

Установление в доме датчиков движения и энергосберегающих лампочек – самые простые и эффективные способы сократить потребление электроэнергии. В энергоэффективных домах освещение включается только при необходимости, что помогает сэкономить деньги и сохранить энергию.

Установив у себя дома современные водосберегающие краны, унитазы, душевые, мы можем сократить количество потребляемой воды и затраты на ее подогрев, ведь зачастую мы просто льем воду, не задумываясь об этом.

Эффективная система вентиляции обеспечивает свежий воздух в доме без потери тепла. Современные системы вентиляции с рекуперацией тепла позволяют сохранить до 80 % тепла, которое обычно уходит в атмосферу при проветривании.

Также очень интересна возможность установления индивидуальных и общедомовых счетчиков, которые позволяют оплачивать только тот объем ресурсов, который был фактически израсходован. Это делает платежи за коммунальные услуги более прозрачными и позволяет контролировать расходы.

Соответственно, мы можем сказать, что переход к энергоэффективному жилью – это важный шаг

на пути к созданию устойчивого будущего. Это не только поможет нам сократить расходы на коммунальные услуги, но и сделает мир более чистым и комфортным для жизни. Конечно, переход к энергоэффективному жилью требует вложений. Однако в долгосрочной перспективе эти вложения окупятся за счет снижения коммунальных платежей<sup>16</sup>.

Важно заметить, что в России с 2016 года домам присваивают классы энергоэффективности, чтобы показать, насколько хорошо они умеют «держаться тепло» и экономить энергию.

Всего существует девять классов: от А++ (самый высокий) до G (самый низкий). Чем выше класс, тем меньше дом тратит энергии.

– Дома класса А++ и А+ – это настоящие энергосберегатели. Они могут экономить до 60 % энергии по сравнению с домами низшего класса. Это достигается за счет хорошей теплоизоляции, современных окон, эффективных систем отопления и вентиляции. Такие дома часто встречаются среди новостроек.

– Дома класса В тоже считаются энергоэффективными, но экономят немного меньше, чем А++ и А+.

– Дома класса D – это средний уровень энергоэффективности. Они не так хорошо изолированы, как дома классов А и В, но и не теряют много тепла.

– Дома классов E, F и G – это те дома, которые потребляют энергии очень много, не имея при этом хорошей изоляции. Они часто строятся из некачественных материалов и имеют неисправные коммуникации. По закону такие дома не должны быть введены в эксплуатацию, но в реальности часть старых домов еще остается в эксплуатации и приносит жильцам большие счета за коммунальные услуги.

– Дома, которые строились в 2017 году, имели энергоэффективность В+, сейчас же, ближе к 2024 году, класс домов стал выше и дошел до А+, что происходит за счет появления новых

<sup>16</sup> Квинт В. Л. О реализации стратегии и других документов стратегической значимости // Теория и практика стратегирования (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции, Кемерово-Москва, 29–30 марта 2024 г. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2024. С. 35–39.

материалов, отсутствия балконов, дополнительных дверей и форточек в коридорах.

Говоря о том, что «зеленое» строительство в последнее время становится все более и более популярным, стоило бы разобраться в том, что служит стимулом, а что – барьером.

Стимулом является рост заинтересованности граждан в проблемах изменения климата. Население Москвы и Московской области становится все более осведомленным о влиянии человеческой деятельности на окружающую среду. Сейчас подобную информацию начали преподавать детям в школах, университетах, все чаще такие новости начали транслироваться по Интернету, телевидению и писаться в газетах. Уровень осведомленности о подобных проблемах очень сильно вырос за последние пару лет. Это повышает спрос на экологически чистые и энергоэффективные жилые и общественные здания<sup>17</sup>.

Государственная политика в области энергоэффективности также вносит свой вклад. В Москве и Московской области реализован ряд государственных программ, направленных на повышение энергоэффективности зданий. «Комплексная программа по энергосбережению и повышению энергетической эффективности в Москве в период с 2011 до 2020 года» направлена на сокращение потребления энергоресурсов в городе через внедрение энергоэффективных технологий в строительство. Ее механизмы включают в себя финансовую поддержку (субсидии на проекты по энергосбережению) и налоговые льготы (снижение налоговых ставок для компаний, инвестирующих в энергосберегающие технологии).

Региональная программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности в Московской области» также направлена на сокращение потребления энергоресурсов в регионе через внедрение энергоэффективных технологий.

Механизмы этой программы включают предоставление субсидий на проекты по энергосбережению и льготное кредитование на их реализацию.

Программа «Городская среда» направлена на обновление и благоустройство городской среды с использованием «зеленых» технологий. Ее механизмы включают в себя финансирование проектов по благоустройству и разработку концепций, учитывающих экологические аспекты.

Развитие «зеленых» технологий в строительстве жилых кварталов является целью программы «Зеленый квартал». Для достижения данной цели предусмотрены различные механизмы. Один из них – разработка стандартов «зеленого» строительства для жилых кварталов. Помимо этого, программа предоставляет поддержку «зеленым» проектам, организовывая финансовую и информационную помощь.

Программы поддержки стимулируют использование «зеленых» технологий в строительстве и реконструкции зданий. Параллельно с этим наблюдается рост рынка «зеленых» строительных материалов и технологий в России. Это приводит к появлению новых производителей, предлагающих экологически чистые и энергоэффективные решения для строительства<sup>18</sup>.

С целью поощрения энергоэффективного строительства в Москве и Московской области появляются финансовые поощрения, такие как налоговые льготы и субсидии на установку «зеленых» технологий. Важным фактором также является повышение требований к качеству жизни<sup>19</sup>.

Современные жители Москвы и Московской области ценят комфорт, безопасность и экологичность жилья. «Зеленое» строительство отвечает этим требованиям, что делает подобное жилище более привлекательным для потенциальных покупателей.

Препятствиям, мешающим прогрессу экологического строительства, следует уделить особое

<sup>17</sup> Селезнев П. П. Путь к устойчивому будущему: как превратить ваше здание в экологически чистый объект // Экономика строительства. 2023. № 7. С. 75–80.

<sup>18</sup> Никонов С. М., Куликова А. Н. Оценка потенциала для роста доходов местных бюджетов за счет благоустройства городских территорий // Экономика устойчивого развития. 2023. № 2(54). С. 101–104. [https://doi.org/10.37124/20799136\\_2023\\_2\\_54\\_101](https://doi.org/10.37124/20799136_2023_2_54_101)

<sup>19</sup> Никонов С. М., Сардарлы А. Экологическая безопасность в строительном секторе экономики // Экономика устойчивого развития. 2024. № 1(57). С. 93–95.

внимание. Необходимы усилия по снижению затрат на экологические строительные материалы и технологии, поскольку они в настоящее время превосходят стоимость традиционных. Это увеличивает сложность в приобретении подобных товаров со стороны строительных фирм и клиентов, которые предпочитают экономически выгодные и уже знакомые решения.

Дефицит опытных кадров выделяется как серьезный барьер на пути роста экологичного строительства в России. Сложности возникают при попытках обучить специалистов в области проектирования, создания и функционирования экологических сооружений. Более того, не все осознают важность подобного направления в экономике и просто предпочитают уже привычные всем старые технологии. Люди отказываются осваивать новые знания, ведь это очень трудоемкий и энергозатратный процесс.

Недостаточный объем информации и просветительских программ представляет собой ещё одно препятствие. Покупатели и застройщики часто не осведомлены о преимуществах и пользе экостроительства, соответственно, они чаще всего предпочитают уже проверенные временем проекты. Создать единый «зеленый» стандарт – это единственный способ более точно оценивать экологичность и энергоэффективность проектов.

Отсутствие каких-либо финансовых стимулов также тормозит развитие отрасли. Чтобы компенсировать увеличенные издержки на экостроительство, государство и инвесторы должны увеличить финансовые поощрения, создать льготы для инициаторов экологических проектов. Государство может предоставить расширение налоговых вычетов, субсидий и предложение ссуд с льготными условиями.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

«Зеленое» строительство в Москве и Подмосковье становится все более и более популярным, но сталкивается с рядом определенных трудностей, таких как внушительная стоимость материалов и жилья

с применением новых технологий, отсутствие единого «зеленого стандарта», отсутствие высококвалифицированных кадров в этом направлении. Все эти причины немного приостанавливают развитие «зеленого» строительства в наших краях<sup>20</sup>.

Но в нашем регионе были организованы некоторые весьма успешные проекты, в которых использованы «зеленые» технологии, и именно на их примере можно сказать, что застройщикам удастся добиться улучшения качества жизни жильцов, сокращения потребления энергии, воды.

Нельзя не уточнить, что процесс экологизации строительства требует дальнейшего стимулирования за счет преодоления существующих трудностей и применения инновационных подходов ради долгосрочного благополучия региона. И здесь необходима новая стратегия развития, которая сочетает в себе элементы стратегического планирования и индикативного планирования<sup>21</sup>.

Синтезировать будущее Московской области и ее сердца – Москвы, нацеленное на экологию, невозможно без продвижения «зеленого» строительства. Изменения в регулировании со стороны государства, нововведения в стандартизации и усиление заинтересованности инвесторов станут ключевыми шагами в улучшении данной сферы.

Подводя итоги, можно в качестве примеров рассмотреть внедрение новых инициатив, направленных на помощь государству и населению по достижению успеха в «зеленом» строительстве.

Построение единой государственной политики может быть инициировано через создание центра «зеленого» строительства. Такой центр будет способствовать последовательности и согласованности действий в этой области, проводя информационные мероприятия и обеспечивая консультации для всех заинтересованных сторон.

Единый стандарт экостроительства, учитывающий региональные особенности, будет полезен для оценки экологических показателей и энергоэффективности разрабатываемых объектов.

<sup>20</sup> Дегтев И. А., Тарасенко В. Н., Хуркова Д. А. Основные принципы формирования доступного жизненного пространства в «зеленом» строительстве // Строительство: новые технологии – новое оборудование. 2017. № 5. С. 58–62.

<sup>21</sup> Квинт В. Л. О реализации стратегии...

Повышение интереса к использованию экологических технологий является очень важным шагом при переходе к «зеленому» строительству, оно могло бы быть достигнуто за счет финансовых стимулов, таких как помощь в производстве экологически чистых технологий и более удобные условия кредитования для приобретателей экожилищ.

Кроме того, система сертификации для оценки соответствия «зеленому» стандарту повысит надежность проектов и привлечет инвесторов<sup>22</sup>.

Создание экологических стандартов для земельных участков – новое направление в «зеленой» экономике, которое также должно быть задействовано. Оно требует внедрения критериев устойчивого ландшафтного проектирования и охраны природной флоры, применения безопасных систем освещения и водопользования.

Для повышения инвестиционной привлекательности экологического строительства иницируются специальные экономические программы в поддержку экостроительных инициатив. Чтобы ускорить интеграцию инвесторов в «зеленую» эко-

номику, создается информационная платформа, цель которой – агрегирование данных о «зелёных» проектах и стандартах, финансовых стимулах и возможностях для участников рынка.

Информационные встречи для инвесторов представляют важность участия в экостроительстве, там они обсуждают риски, связанные с экологически неустойчивыми проектами, и предоставляют информацию о потенциальных доходах от энергоэффективности. Формирование сообщества для инвесторов, заинтересованных в «зеленом» строительстве, благотворно влияет на обмен практическими знаниями, распространению информации о нововведениях, поиску партнеров и продвижению экологичного строительства на рынке.

Затрагивая вопрос экономической эффективности от использования «зеленых» технологий в строительстве, мы обращаемся к исследованиям в этой сфере<sup>23</sup> и к таблице 1.

Для квартиры в условные 100 м<sup>2</sup> переплата за экологичность здания составит 200000 руб. (по ценам 2023 года), но за 20 лет экономия составит

**Таблица 1. Экономическая эффективность использования «зеленых» технологий в строительстве**

**Table 1. Economic efficiency of sustainable construction**

Баланс удельных расходов использования зеленых технологий в строительстве		
Статья расходов	Удорожание, руб., м <sup>2</sup> *	Экономия за 20 лет эксплуатации, руб. м <sup>2</sup> *
1. Разница в удельных сметных стоимостях строительства экологического и обычного здания и сооружения	2000	–
2. Энергоснабжение	–	3000
3. Канализация, отходы и выбросы	–	650
4. Водоснабжение	–	270
5. Техобслуживание и ремонт	–	4600
6. Итого:	2000	8520
7. Всего:	6520	

\* в ценах 2023 года (по данным Capital E. Analysis)

\* in 2023 prices (Capital E. Analysis)

<sup>22</sup> «Зеленые» решения жилищного строительства на этапах жизненного цикла объекта / И. Л. Владимирова [и др.] // Промышленное и гражданское строительство. 2023. № 5. С. 45–51. <https://doi.org/10.33622/0869-7019.2023.05.45-51>

<sup>23</sup> Дергунова А. В., Пиксайкина А. А., Адълходжаев А. И. Экономические преимущества энергоэффективных технологий с применением местных сырьевых ресурсов в зеленом строительстве // Эксперт: теория и практика. 2023. № 1(20). С. 73–79. [https://doi.org/10.51608/26867818\\_2023\\_1\\_73](https://doi.org/10.51608/26867818_2023_1_73)

852000 руб. (42600 руб. в год или 3550 руб. в месяц). Срок окупаемости переплаты в экологическое жилье без учета инфляции составит 56 месяцев или около 5 лет) (в ценах 2023 года).

Если попробовать учесть инфляцию, то срок окупаемости переплаты в экологическое жилье увеличится до 6 лет, что в принципе очень неплохой результат.

Говоря о рисках, которые могут возникнуть при внедрении предложенных технологий и стратегий, стоит обратить внимание на таблицу 2<sup>24</sup>.

Все представленные риски лежат в плоскости специфических рисков и возникают по срезам: 1) ресурсы; 2) время; 3) качество; 4) содержание; 5) бюджет по всем стадиям проекта.

## ВЫВОДЫ

Специфичность «зеленого» строительства определяется различными климатическими и географическими зонами в России; уровнем доходов населения в различных регионах России; отношением местных и региональных органов власти к «зеленому» строительству; отношением потенциальных клиентов и бизнеса к «зеленым» технологиям в строительстве; отсутствием квалифицированных специалистов в обслуживании и возможном ремонте «зеленых» зданий и сооружений и т. д.

Но зарубежный опыт показывает нам, что даже самые существенные риски преодолимы и их можно полностью или частично минимизировать. Было бы желание, политическая и хозяйственная воля

**Таблица 2. Специфические риски инвестиционно-строительного проекта с учетом «зеленых» технологий**

**Table 2. Investment risks associated with sustainable construction**

Стадии проекта	Решение	Риск
1. Планирование	Неправильное определение требований к земельному участку или объекту недвижимости (недостаточные или избыточные требования).	1. Увеличение срока окупаемости проекта из-за несоответствия функционального назначения объекта целям проекта. 2. Возможность неконтролируемого обрушения зданий. 3. Риск убытков инвестора, возникающий при недостаточной или некачественной оценке инвестиционного проекта.
2. Реализация	1. Значительные временные потери из-за недостатка исходной разрешительной документации и документов кадастрового учета. 2. Наличие обременений. 3. Наличие охранных статусов у отдельных построек или всего участка.	1. Неблагоприятная информационная среда. 2. Противодействие общественности. 3. Неудовлетворительное состояние инфраструктуры. 4. Риск санации существующей застройки.
3. Контроль	1. Неудовлетворительное экологическое состояние территории.	1. Возникновение аварийных ситуаций при повреждении инженерных сетей. 2. Возможность неконтролируемого обрушения зданий. 3. Несоответствие геологической ситуации целям проекта.
4. Завершение	1. Противодействие со стороны надзорных органов.	1. Изменение законодательства и/или административных регламентов в процессе согласований.

<sup>24</sup> Составлено авторами.

и определенный риск ответственности за инновационно-зеленую строительную отрасль.

В завершение можно добавить, что Москва и Подмосковье постепенно прибегают к использованию «зеленых» технологий. На сегодняшний день новые технологии начали появляться во многих сферах общественной жизни. На наш взгляд, на данный момент государство больше нацелено на то, чтобы внедрить «зеленые» технологии в обустройство города. Именно поэтому у нас стали повсеместно распространены электрические автомобили, общественный транспорт

перешел к более экологичному виду подзаправки. В городе появилось гораздо больше зеленых зон. Все эти изменения говорят о том, что мы движемся в нужном направлении. Просто государству и населению требуется чуть больше времени для осознания важности применения устойчивых технологий в строительстве жилья. Мы уверены, что после достижения высот в организации «зеленого» строительства на территории Москвы и Подмосковья государство начнет заниматься внедрением энергоэффективных стандартов в каждый жилой проект.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алексахин К. Ю. Устойчивое развитие «умных» городов // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации: сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. М., 2024. С. 448–453.
- Головкин М. В., Черникова И. А., Власенко С. К. Проблема привлечения инвесторов в проекты зеленой экономики на региональном уровне // Управление проектами развития сельских территорий: материалы V национальной научно-практической конференции. Краснодар, 2024. С. 121–129.
- Дегтев И. А., Тарасенко В. Н., Хуркова Д. А. Основные принципы формирования доступного жизненного пространства в «зеленом» строительстве // Строительство: новые технологии – новое оборудование. 2017. № 5. С. 58–62.
- Дергунова А. В., Пиксайкина А. А., Адылходжаев А. И. Экономические преимущества энергоэффективных технологий с применением местных сырьевых ресурсов в зеленом строительстве // Эксперт: теория и практика. 2023. № 1(20). С. 73–79. [https://doi.org/10.51608/26867818\\_2023\\_1\\_73](https://doi.org/10.51608/26867818_2023_1_73)
- Ермолаева П. О., Прыгунова М. И., Ермолаева Ю. В. Устойчивый транспорт и мобильность в крупных российских городах: вызовы и достижения // Вестник МИРБИС. 2023. № 3(35). С. 211–223. <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.3.24>
- «Зеленые» решения жилищного строительства на этапах жизненного цикла объекта / И. Л. Владимирова [и др.] // Промышленное и гражданское строительство. 2023. № 5. С. 45–51. <https://doi.org/10.33622/0869-7019.2023.05.45-51>
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Квинт В. Л. О реализации стратегии и других документов стратегической значимости // Теория и практика стратегирования (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»): сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции, Кемерово-Москва, 29–30 марта 2024 г. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2024. С. 35–39.
- Колесник Е. С., Белоус А. Н. Методы расчета энергоэффективности зданий в соответствии с ДСТУ Б EN ISO 13790:2011 «Энергоэффективность зданий. Расчет энергопотребления при отоплении и охлаждении» // Современное промышленное и гражданское строительство. 2012. Т. 8. № 4. С. 197–204.

- Никоноров С. М., Куликова А. Н. Оценка потенциала для роста доходов местных бюджетов за счет благоустройства городских территорий // Экономика устойчивого развития. 2023. № 2(54). С. 101–104. [https://doi.org/10.37124/20799136\\_2023\\_2\\_54\\_101](https://doi.org/10.37124/20799136_2023_2_54_101)
- Никоноров С. М., Сардарлы А. Экологическая безопасность в строительном секторе экономики // Экономика устойчивого развития. 2024. № 1(57). С. 93–95.
- Никитаева А. Ю., Чернова О. А. Умные города и умные территории. Ростов-на-Дону, 2024. 166 с.
- Никитин М. С., Тычков А. Ю. Система интеллектуального городского уличного освещения на основе IoT-платформы // Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль. 2022. № 1(39). С. 13–20. <https://doi.org/10.21685/2307-5538-2022-1-2>
- Развитие «зеленой» инфраструктуры в городах / С. Н. Бобылев [и др.] // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2022. Т. 14. № 3(45). С. 48–61. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2022-14-3-48-61>
- Ревич Б. А. Эффективен ли проект «чистый воздух» для улучшения здоровья населения 12 городов? // Экологический вестник России. 2020. № 3. С. 58–68.
- Рудченко И. И., Гузенко К. Е. Энергоэффективный дом // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: сборник материалов XVI международной научно-практической конференции. М., 2023. С. 131–133.
- Селезнев П. П. Путь к устойчивому будущему: как превратить ваше здание в экологически чистый объект // Экономика строительства. 2023. № 7. С. 75–80.
- Снегирева А. В., Мартыновская С. Н. Современные тенденции озеленения городской среды // Технологии и оборудование садово-паркового и ландшафтного строительства: сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Красноярск, 2023. С. 199–202.
- Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Тимчук О. Г., Петрова А. М. «Умный» транспорт для «умного» города // Информатизация и виртуализация экономической и социальной жизни: материалы XI Международной студенческой научно-практической конференции. Иркутск, 2024. С. 164–168.
- Шевчук А. В., Комарова И. И. Основные тенденции развития «зелёной экономики» в российской федерации с учётом зарубежного опыта // Современные производительные силы. 2015. № 4. С. 5–15.
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing societal transformation. knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press; 2023. 228 p.
- Yang Z., Starikov A. V. How digitisation is helping to drive innovation in waste // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием). Красноярск, 2022. С. 995–997.

## REFERENCES

- Aleksashin KYu. Sustainable development of smart cities. Relevant issues of scientific and social development in the era of digital transformation: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference. Moscow; 2024. P. 448–453. (In Russ.)

- Bobylev SN, Zavaleev IS, Zavaleeva AI, Khovavko IYu. Development of “green” infrastructure in cities (economic analysis of a project in Kazan). Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal. 2023;14(3):48–61. (In Russ.) <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2022-14-3-48-61>
- Degtyarev IA, Tarasenko VN, Khurkova DA. Main principles of forming accessible living space in “green” construction. Construction: New Technologies – New Equipment. 2017;5:58–62. (In Russ.)
- Dergunova AV, Piksaykina AA, Adylkhodjaev AI. Economic advantages of energy-efficient technologies with the use of local raw materials in green construction. Expert: theory and practice. 2023;1(20):73–79. (In Russ.) [https://doi.org/10.51608/26867818\\_2023\\_1\\_73](https://doi.org/10.51608/26867818_2023_1_73)
- Ermolaeva PO, Prygunova MI, Ermolaeva YuV. Sustainable transport and mobility in large cities: challenges and achievements. Vestnik Mirbis. 2023;3(35):211–223. (In Russ.) <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2023.3.24>
- Golovko MV, Chernikova IA, Vlasenko SK. Attracting investors to green economy projects at the regional level. Management of rural development projects: Proceedings of the V National Scientific and Practical Conference. Krasnodar; 2024. P. 121–129. (In Russ.)
- Kolesnik ES, Belous AN. Methods for calculation of energy performance of buildings according to DSTU B EN ISO 13790:2011 “Energy performance of buildings. Calculation of energy use for space heating and cooling”. Modern Industrial and Civil Construction. 2012;8(4):197–204. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. Saint Petersburg: INIR im. SYU Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing societal transformation. knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press; 2023. 228 p.
- Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. Strategizing of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Kvint VL. On implementation of strategy and other long-term documents of strategic importance. Teoriya i praktika strategirovaniya (Seriya «Ekonomicheskaya i finansovaya strategiya») [Theory and practice of strategizing: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference]. Kemerovo: KemSU; 2024. P. 35–39. (In Russ.)
- Nikitaeva AYU, Chernova OA. Umnyye goroda i umnyye territorii [Smart cities and smart territories]. Rostov-on-Don; 2024. 166 p. (In Russ.)
- Nikitin MS, Tychkov AYU. Smart city street lighting system based on IOT platform. Measuring. Monitoring. Management. Control. 2022;1(39):13–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.21685/2307-5538-2022-1-2>
- Nikonov SM, Kulikova AN. Assessment of the potential for the growth of municipal budget revenues due to the improvement of urban areas. Economics of Sustainable Development. 2023;2(54):101–104. (In Russ.) [https://doi.org/10.37124/20799136\\_2023\\_2\\_54\\_101](https://doi.org/10.37124/20799136_2023_2_54_101)
- Nikonov SM, Sardarly A. Environmental safety in the construction sector of the economy. Economics of Sustainable Development. 2024;1(57):93–95. (In Russ.)
- Revich BA. How effective is “clean air for health in 12 cities” project? Ecological Bulletin of Russia. 2020;3:58–68. (In Russ.)
- Rudchenko II, Guzenko KE. Energy-efficient housing. Scientific and practical development in a globally changing world in the face of risks: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference. Moscow; 2023. P. 131–133. (In Russ.)

- Seleznev PP. Path to a sustainable future: how to transform your building into an environmentally clean facility. *Construction Economy*. 2023;7:75–80. (In Russ.)
- Shevchuk AV, Komarova II. Main trends in the development of the “green economy” in the Russian federation, taking into account foreign experience. *Modern Productive Forces*. 2015;4:5–15. (In Russ.)
- Snegireva AV, Martynovskaya SN. Modern trends in urban landscaping. Technologies and equipment for gardens, parks, and landscape construction: Proceedings of the X All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. Krasnoyarsk; 2023. P. 199–202. (In Russ.)
- Timchuk OG, Petrova AM. Smart transport for a smart city. Informatization and virtualization of economic and social life: Proceedings of the XI International Student Scientific and Practical Conference. Irkutsk; 2024. P. 164–168. (In Russ.)
- Vladimirova IL, Dmitriev AN, Kallaur GY, Tsygankova AA. “Green” solutions for housing construction at the stages of the life cycle of an object. *Industrial and Civil Engineering*. 2023;5:45–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.33622/0869-7019.2023.05.45-51>
- Yang Z, Starikov AV. How digitalization helps to drive innovation in waste. Young scientists in solving topical problems of science: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference of students, graduate students and young scientists (with international participation). Krasnoyarsk; 2022. P. 995–997. (In Russ.)

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

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

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

Кутейникова Анастасия Дмитриевна, исследователь Московской Школы Экономики МГУ, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [nastena.k.03@inbox.ru](mailto:nastena.k.03@inbox.ru)  
Ефрем Роман Николаевич, аспирант Чувашского государственного университета имени И. Н. Ульянова; ООО «Специализированный Застройщик «Технология»», Чебоксары, Россия; [efremrn@gmail.com](mailto:efremrn@gmail.com)

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

**CONFLICT OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Nikonorov Sergey Mikhailovich, Dr.Sc.(Econ.), Professor, Department of Economics of Nature Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [nico.73@mail.ru](mailto:nico.73@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

Kuteinikova Anastasia Dmitrievna, Researcher, Moscow School of Economics, Moscow State University, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [nastena.k.03@inbox.ru](mailto:nastena.k.03@inbox.ru)  
Efrem Roman Nikolaevich, postgraduate student, Chuvash State University; [efremrn@gmail.com](mailto:efremrn@gmail.com)

Оригинальная статья

УДК 338.45:622.323

## **Стратегические направления совершенствования методологического инструментария при разработке нефтегазовых месторождений**

С. Е. Трофимов

Академия военных наук, Москва, Россия

[tennist91@mail.ru](mailto:tennist91@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-7298-3486>

**Аннотация:** Современные макроэкономические реалии обусловили необходимость корректировки методологического инструментария, используемого при освоении углеводородных запасов, государственного регулирования ценообразования на нефтегазовую продукцию на внутреннем рынке, обеспечения стабильности правовых и налоговых режимов, создания благоприятных институциональных и инфраструктурных условий. Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию методологического инструментария комплексного освоения углеводородных запасов, выделение направлений стратегического развития нефтегазового комплекса (НГК) на современном этапе экономических отношений. Объект исследования рассматривается с позиций системно-функционального и комплексного подходов. Совершенствование методологического инструментария является направлением стратегического развития нефтегазового комплекса России, связано с обеспечением экономической устойчивости в условиях внешних вызовов, национальной и энергетической безопасности, достижением технологического суверенитета и выходом на опережающие темпы экономического роста. В условиях внешних вызовов приоритетами государственной энергетической политики выступают бесперебойное функционирование отраслей топливно-энергетического комплекса, содействие экономическому и технологическому становлению нефтегазовых предприятий, планомерное достижение целевых ориентиров, заложенных в программах и документах стратегического развития. **Ключевые слова:** государственное регулирование, нефтегазовый комплекс, углеводородные запасы, методологический инструментарий, стратегическое развитие, Шестой технологический уклад, технологический суверенитет, опережающее развитие, национальная безопасность, энергетическая безопасность

**Цитирование:** Трофимов С. Е. Стратегические направления совершенствования методологического инструментария при разработке нефтегазовых месторождений // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т 5. № 1. С. 19–37. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-19-37>

Поступила в редакцию 10.10.2024. Прошла рецензирование 25.11.2024. Принята к печати 05.12.2024.

original article

## Strategic Directions for Improving Methodological Tools in Oil and Gas Field Development

Sergei E. Trofimov

Academy of Military Sciences, Moscow, Russia

[tennist91@mail.ru](mailto:tennist91@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-7298-3486>

**Abstract:** Modern macroeconomic realities have made it necessary to adjust the methodological tools used in the development of hydrocarbon reserves, state regulation of pricing for oil and gas products in the domestic market, ensure the stability of legal and tax regimes, the creation of supportive institutional and infrastructure conditions. To develop proposals for improving the methodological tool for the integrated development of hydrocarbon reserves, to highlight the directions for the strategic development of the oil and gas complex at the current stage of economic relations. The object of scientific research is considered from the standpoint of system-functional and comprehensive approaches. Adjustment of methodological tools is the direction of strategic development of the oil and gas complex of Russia, is associated with ensuring economic stability in conditions of external challenges, national security and energy sustainability, achieving technological sovereignty and reaching faster economic growth rates. In the context of external challenges, the priorities of the state energy policy are the uninterrupted functioning of the sectors of the fuel and energy complex, the promotion of the economic and technological development of oil and gas enterprises, the systematic achievement of the targets laid down in the programs and documents of strategic development.

**Keywords:** state regulation, oil and gas complex, hydrocarbon reserves, methodological tools, strategic development, Sixth technological paradigm, technological sovereignty, advanced development, national security, energy sustainability

**Citation:** Trofimov SE. Strategic Directions for Improving Methodological Tools in Oil and Gas Field Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):19–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-19-37>

Received 10 October 2024. Reviewed 25 November 2024. Accepted 5 December 2024.

### 在油气田开发中改进方法论工具包的战略方向

谢尔盖·叶夫根尼耶维奇·特罗菲莫夫

俄罗斯莫斯科军事科学院

[tennist91@mail.ru](mailto:tennist91@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-7298-3486>

**摘要:** 现代宏观经济的现实要求调整油气田开发中使用的方法论工具包、调控国家对国内市场油气产品的定价、确保法律和税收制度的稳定、创造有利的制度和基础设施条件。本研究的目的是为改进油气田综合开发的方法论工具包提出建议，强调油气综合体在现阶段经济关系中的战略发展方向。对研究对象是从系统功能和综合方法的角度来研究的。改进方法论工具包是俄罗斯油气综合体战略发展的方向，关系到面临外部挑战背景下确保经济可持续性、国家和能源安全、实现技术主权和经济高速增长等重大课题。在面临外部挑战的情况下，国家能源政策的优先事项是确保燃料和能源综合体的持续运行、促进油气企业的经济和技术发展、系统地实现战略发展规划和文件中规定的目标基准。

**关键词:** 国家调控、油气综合体、碳氢化合物储量、方法论工具包、战略发展、第六代技术标准、技术主权、超前发展、国家安全、能源安全

编辑部于 2024 年 10 月 10 日收到论文，2024 年 11 月 25 日审阅完毕，2024 年 12 月 5 日接受发表

## ВВЕДЕНИЕ

Проводимая в отношении России санкционная политика придала мощный стимул к комплексному импортоопережению в нефтегазовой промышленности. Совместные действия зарубежных государств в данном вопросе, направленные на принятие мер административного давления в отношении национального НГК, показали собственную неэффективность, фактически привели их организаторов к обратному результату, в т. ч. за счет расхождения целей и задач с российской стороной. Подобное деструктивное воздействие, не имеющее под собой юридических обоснований, характеризуется направленным давлением, ставит под угрозу энергетическую безопасность данных стран, а также вынуждает скорректировать применяемый в российском НГК методологический инструментарий; в данном вопросе государственные цели и задачи находятся выше корпоративных. Под принимаемые действия могут быть подведены любые причины, зачастую не имеющие общих оснований с действительностью, т. е. переплетение взаимосвязей политических факторов, вопросов

экономики и развития НГК подразумевает увеличение государственных расходов на военно-промышленный комплекс (ВПК), национальную оборону и правоохранительную деятельность<sup>1</sup>.

Административное и экономическое давление способно показывать как необходимые, так и обратные результаты. В приоритете находятся цели и задачи государства и отечественных нефтегазовых компаний, достижение ориентиров, заложенных в стратегических документах развития и их миссиях. Это связано с надежностью энергообеспечения, работой правоохранительных органов, законодательным соблюдением положений Конституции РФ, практической реализацией отраслевых нормативно-правовых актов (НПА) и др.<sup>2</sup> Нормативно-правовую и аналитическую базу научного исследования составили документы стратегического и программно-целевого планирования, закрепленные в федеральных законах, указах Президента РФ и распоряжениях Правительства РФ<sup>3</sup>.

Вопросы производственной безопасности и риск-менеджмента связаны с эффективностью функ-

<sup>1</sup> Трофимов С. Е. Государственная политика импортоопережения в нефтегазовом комплексе России // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 62–77. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-99-62-77>

<sup>2</sup> Винокуров М. А. Роль государства в корректировке модели экономического роста России. СПб.: Питер, 2014. 192 с.

<sup>3</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ; (в ред. от 31 июля 2020 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145 // СПС «КонсультантПлюс».

О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 // СПС «КонсультантПлюс».

О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года: указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. № 645 // СПС «КонсультантПлюс».

О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 // СПС «КонсультантПлюс».

Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года: указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. № 164 // СПС «КонсультантПлюс».

Об утверждении Доктрины энергетической безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ от 13 мая 2019 г. № 213 // СПС «КонсультантПлюс».

Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации: указ Президента РФ от 8 ноября 2021 г. № 633 // СПС «КонсультантПлюс».

Об утверждении Основ государственной политики в области использования минерального сырья и недропользования: распоряжение Правительства РФ от 21 апреля 2003 г. № 494-р // СПС «КонсультантПлюс».

Об утверждении Стратегии развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2050 года: распоряжение Правительства РФ от 11 июля 2024 г. № 1838-р // СПС «КонсультантПлюс».

Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года: распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р // СПС «КонсультантПлюс».

Энергетическая стратегия России на период до 2035 г.: распоряжение Правительства РФ от 9 июня 2020 г. № 1523-р (в ред. от 28 февр. 2024 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

О генеральной схеме развития газовой отрасли на период до 2035 г. Проект: одобр. Правительством РФ 13 мая 2021 г.: Правительство РФ. URL: <https://government.ru/meetings/42164/decisions> (дата обращения: 17.03.2023).

О генеральной схеме развития нефтяной отрасли на период до 2035 г. Проект: одобр. Правительством РФ 13 мая 2021 г.: Правительство РФ. URL: <https://government.ru/meetings/42164/decisions> (дата обращения: 17.03.2023).

ционирования национального НГК, сокращением определенных статей расходов нефтегазовых компаний при обеспечении должного уровня экологических требований. Устранение противоречий между отдельными федеральными и региональными НПА в рамках внешнеэкономического направления государственного регулирования (ГР) выполняет функцию сдерживания административного давления и нивелирования противодействий, продвижения национальных интересов в прочих отраслях экономики и сферах деятельности, затрагивает как внутренних потребителей, так и внешнеторговых партнеров, содействует реализации стратегических целей и задач, сокращению сроков исполнения проектов<sup>4</sup>.

Фактически все отраслевые НПА призваны служить реализации обозначенных стратегических ориентиров НГК; нормативные акты из прочих сфер деятельности, затрагивающие нефтегазовые вопросы, способны выступать результирующим фактором экономического и административного воздействия. В частности, единственный вопрос разработки конкретного месторождения или реализации проекта одновременно касается множества субъектов экономической деятельности из нескольких государств, отдельные из которых не связаны в рамках его решения<sup>5</sup>. Реализация стратегических планов в отношении развития различных сегментов нефтегазового производства предполагает конкретные государственные действия, выраженные в законодательных решениях с учетом интересов различных сторон, затрагивающих предмет вопроса. Наиболее актуальными выступают торгово-экономические отношения с крупнейшими потребителями российских углеводородов, а также с приграничными странами.

В современных условиях следует учитывать значительные риски одностороннего разрыва контрак-

тов с рядом зарубежных государств и предприятий и, вследствие этого, необходимость диверсификации поставок по альтернативным направлениям. Это осуществляется в контексте экономических и технологических трансформаций, комплексного внедрения новейших достижений научно-технического прогресса во все этапы производственных процессов, воздействует на социально-экономические показатели развития общества и целевые ориентиры, заложенные в национальных проектах и документах стратегического планирования. Стратегирование национального развития предусматривает определение приоритетных целей и задач, разработку методологии их достижения, включающую инструментарий стратегического целеполагания и планирования. Ключевыми направлениями модернизации отечественной экономики выступают акселерация научно-технологического роста, реиндустриализация и цифровизация промышленных производств, реализуемые за счет концепции стратегирования на отраслевом и региональном уровнях<sup>6,7</sup>.

## **ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** **Совершенствование методологического** **инструментария ГР НГК**

Определенная доля нефтегазового экспорта осуществляется в отдаленные государства по контрактным или рыночным внешнеторговым ценам, а также в труднодоступные районы внутреннего рынка; на законодательном уровне прорабатываются вопросы его частичного субсидирования. Расширение направлений экспорта, альтернативных способов поставок, ресурсной и производственной базы, разработки перспективных внутренних и зарубежных проектов обеспечивают устойчивость функционирования НГК. Экспорт также реализуется в отношении добывающих государств для покрытия внутреннего энергодефицита

<sup>4</sup> Методические основы стратегического планирования развития энергетики / Н. И. Воропай [и др.] // Энергетическая политика. 2018. № 3. С. 35–44.

<sup>5</sup> Пляскина Н. И., Харитонов В. Н. Стратегическое планирование межотраслевых ресурсных мегапроектов: методология и инструментарий // Проблемы прогнозирования. 2013. № 2(137). С. 15–27.

<sup>6</sup> Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

<sup>7</sup> Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press, 2023. 228 p.

в отдельных районах, предотвращения системных сбоев, а также при возникновении непрогнозируемых ситуаций<sup>8</sup>. Расширение внешнеэкономических отношений благоприятствует росту нефтегазового товарооборота, открывает доступ к крупным зарубежным проектам, месторождениям и сырьевой базе на правах оператора или стратегического инвестора, в т. ч. в удаленных по отношению к России географических регионах. Энергетической стратегией России предусматривается наращивание экспорта нефтегазосервисных услуг; перспективными направлениями поставок могут выступить территориально дальние государства с относительно небольшим объемом товарооборота с Россией, а также участники различных международных институтов и соглашений. Дополнительную прибыль также возможно извлекать из зарубежных контрактов и проектов, способствующих удовлетворению спроса в энергодефицитных регионах<sup>9</sup>.

Риски расторжения действующих контрактов стимулируют поиск и развитие альтернативных направлений поставок; в данном контексте следует учитывать интересы государств Евразийского экономического союза (ЕАЭС), возможность извлечения экономических преимуществ из районов с нестабильной экономической и военной ситуацией в рамках крупнейших рынков сбыта, расширение стратегических внешнеторговых отношений, энергетическую, бюджетно-налоговую и иную специфику законодательства добывающих стран. Цели и задачи нефтегазовых корпораций в части реализации перспективных проектов, предмета их соотношения с долгосрочными ориентирами национального НГК, вопросами национальной и энергетической безопасности опосредованно отражаются в виде экономического и административного давления, используются в качестве одного из этапов, обеспечивающих внутреннее

социально-экономическое развитие<sup>10</sup>. Углеводороды выступают его основой, инструментом извлечения конкурентных преимуществ в прочих направлениях государственной деятельности. Так, на внутреннем рынке осуществляются субсидирование отдельных поставок энергоносителей в стратегические районы со сложной экономической ситуацией, предоставление льгот, установление более низких экспортных цен во взаимоотношениях с отдельными государствами по сравнению со среднерыночными. В частности, особые условия в топливно-энергетической сфере, обеспечивающие дальнейшее развитие внешнеторговых отношений, предусмотрены для государств ЕАЭС, а со странами СНГ важен баланс хозяйственных и политических интересов, максимизирующий конечные результаты; здесь предусматривается в некоторой степени иное ценообразование на нефтегазовую продукцию, обычно несколько выше внутрироссийского рынка, однако ниже по сравнению со среднемировыми ценами<sup>11</sup>.

Административное воздействие зачастую возникает в случае непринятия некоторыми субъектами экономической деятельности отдельных правовых норм. Обход на международном уровне санкционных и иных видов ограничений, выставленных к России и отечественным предприятиям, учитывает целесообразность законодательного регулирования ценообразования на углеводороды и продукцию НГК при осуществлении внутренних поставок, возможность возникновения взаимовыгодных бартерных сделок и расчетов в национальных денежных единицах, содействующих осуществлению национальных экономических и энергетических задач, в противовес объединению усилий зарубежных государств и корпораций. Административные методы ГР предполагают целенаправленные законодательные решения, в частности ограничения и запреты<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Перспективы экспорта энергоресурсов из России: социокультурные, экологические и технологические аспекты / под общ. ред. В. В. Клименко. М.: Энергия, 2017. 160 с.

<sup>9</sup> Бушуев В. В., Громов А. И. Энергетическая стратегия – 2050: методология, вызовы, возможности // Энергетическая политика. 2013. № 2. С. 11–19.

<sup>10</sup> Трофимов С. Е. Стратегическое развитие нефтегазового комплекса России: теоретические основы, специфика и глобализационные аспекты государственного регулирования. М.: ИНФРА-М, 2021. 157 с.

<sup>11</sup> Эволюция мировых энергетических рынков и ее последствия для России / под ред. А. А. Макарова, Л. М. Григорьева, Т. А. Митровой. М.: ИНЭИ РАН, АЦ при Правительстве РФ, 2015. 400 с.

<sup>12</sup> Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 254 с.

Зарубежные корпорации, участвующие в разработке российских месторождений, реализации нефтегазовых проектов или осуществлении в них инвестиций, в полной мере должны соответствовать требованиям национального законодательства. На особом контроле находятся вопросы развития промышленных производств глубокой переработки с преобладанием отечественного капитала. Совершенствование регулирования доступа зарубежных предприятий на внутренний российский рынок в части стабильности правовых и налоговых режимов, предоставления государственных гарантий под завершение действующих проектов, достаточности инвестиционных резервов благоприятствует развитию внутреннего сегмента переработки с высокой добавленной стоимостью, созданию необходимых институциональных и инфраструктурных условий<sup>13</sup>.

Внутренние и внешние аспекты национальной нефтегазовой политики взаимосвязаны с изменениями глобальной экономической конъюнктуры. Бартерная форма расчетов за углеводороды имеет достаточно продолжительную историю, например по программе «нефть в обмен на продовольствие»; специфика расчетов также характерна для газовой отрасли, в частности в рамках системы «бери или плати». Отдельные внутренние НПА или заключенные контракты с участием зарубежных сторон могут не соответствовать нормам международного законодательства или противоречить заключенным ранее соглашениям<sup>14</sup>. Экономически устойчивое развитие НГК неразрывно связано с укреплением оборонно-промышленного потенциала, обеспечением гарантий прав собственности. Принимаемые НПА должны соответствовать технологическим изменениям, отменять административные барьеры, утратившие актуальность и эффективность положения, разрешать практические вопросы социально-экономического развития регионов, возникшие в

результате санкционного давления. Юридическое толкование отдельных правовых норм может различаться, использоваться сообразно конкретной ситуации и перспективам ее развития.

В данном контексте учитываются взаимодействия нефтегазовых компаний с предприятиями ВПК, стабильность поставок углеводородов, направленных на обеспечение национальной обороны и безопасности, исполнения со стороны государства внутренних и международных обязательств. Так, на государственном уровне целесообразно минимизировать различные политические риски в отношении функционирования отечественных топливно-энергетических предприятий, которые могут быть обоснованы реализацией крупномасштабных проектов в новых регионах добычи и сбыта продукции<sup>15</sup>. На наиболее перспективные нефтегазоносные участки обычно претендуют несколько участников, обладающих значительным административным ресурсом. Расширение промышленного производства в освоенных нефтегазовых провинциях, обладающих необходимой инфраструктурой, способствует сокращению удельных затрат предприятий<sup>16</sup>.

Трактовка отраслевых НПА может происходить в зависимости от конкретной ситуации или поставленной задачи в течение периода ее выполнения, являться как кратковременной, так и долгосрочной. В ее основе находятся практическая реализация собственных конкурентных преимуществ и заложенные стратегические ориентиры. Регулирующее воздействие на процессы, происходящие в глобальном НГК, преимущественно проистекает из нахождения внутри центра принятия решений или непосредственной близости к нему. Административное и экономическое воздействие зачастую обусловлено собственными ресурсами и имеющимся потенциалом; используемый инструментарий может существенно отличаться от прочих отраслей ввиду

<sup>13</sup> Litvinenko V. S., Sergeev I. B. Innovations as a Factor in the Development of the Natural Resources Sector // Studies on Russian Economic Development. 2019. Vol. 30. № 6. P. 637–645.

<sup>14</sup> Природный газ – основа устойчивого развития мировой энергетики / В. Г. Мартынов [и др.]. М.: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2021. 173 с.

<sup>15</sup> Ресурсные регионы России в «новой реальности» / под ред. В. В. Кулешова. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2017. 308 с.

<sup>16</sup> Брагинский О. Б., Миловидов К. Н. Экономика производства и использования углеводородного сырья: мировая практика и отечественный опыт. М.: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2018. 424 с.

колоссального значения для национальной экономики, доходов ФБ, высокой капиталоемкости проектов и получения предприятиями нормы прибыли, значительно превышающей среднерыночную<sup>17</sup>.

Формы и инструменты ГР НГК используются для достижения целевых ориентиров, непосредственно взаимосвязаны с административным и экономическим воздействием, распространяются на основные показатели отраслевого функционирования. Их эффективность заключается в своей совокупности, представляет собой органично выстроенный механизм ГР, производящий синергетический эффект от внутренних взаимодействий. Принятие регулирующих решений требует выявления заведомо недостоверных материалов и публикуемых сведений, направленных на достижение результатов для определенных предприятий, институтов или их объединений. Они могут быть дозированы, учитывать различные сценарии, возможности административного воздействия на принятие решений, направлены на привлечение новых субъектов экономических инициатив, обладающих необходимым опытом, профессиональной квалификацией и потенциалом.

В рамках общественного поля возможно поступление данных, необходимых конкретным предприятиям, затрагивающих как отдельные отраслевые показатели функционирования, так и в целом конъюнктуру топливно-энергетического рынка с учетом степени воздействия отдельных международных институтов, экономических, политических и иных факторов. Институциональные вопросы зачастую зависят от положения отдельных субъектов нефтегазовой деятельности, их реакции на происходящее и потенциальные изменения. Решение отраслевых вопросов может быть напрямую связано с поставленными на баланс разведанными запасами минерально-сырьевой базы (МСБ) и наличием административного ресурса предприятий<sup>18</sup>.

Эффективность регулирующего воздействия, способность корректировать и изменять направ-

ление внутреннего развития определяются исходя из практической реализации намеченных целей и задач, имеющегося в распоряжении потенциала. Применение результативных форм и инструментов ГР НГК направлено на создание благоприятных условий внутренней и внешней конъюнктуры, стабилизацию общеэкономической ситуации или, в отдельных случаях, ее кратковременное раскачивание с целью извлечения дополнительных преимуществ, выраженных в финансовом или ином отношении.

Различные международные институты могут объединяться для решения вопросов НГК, их практическая реализация способна значительно расходиться с первоначальными теоретико-методологическими положениями, целями и задачами. Международные интеграционные объединения, в т. ч. ЕАЭС, в своей деятельности учитывают альтернативные точки зрения различных сторон, вырабатывают совместные решения, обеспечивающие максимизацию результатов, базирующиеся не только на позициях их крупнейших участников, приносящих значимый вклад и занимающих наибольший удельный вес в их общеэкономической структуре<sup>19</sup>. Участие в их работе частных нефтегазовых компаний способствует уменьшению зависимости от государственных решений, проводимых изменений национальной энергетической политики при осуществлении основной деятельности.

Участники энергетических отношений стремятся влиять на конъюнктуру нефтегазового рынка в противоположных направлениях как в целом, так и по отдельным показателям: объем ресурсной базы, региональные балансы спроса и предложения на ТЭР и др. Основные отраслевые показатели, в т. ч. нефтяные котировки и ТЭБ отдельных государств, технологические изменения в НГК, взятые внутренние и международные обязательства, а также некоторые другие направления тесно

<sup>17</sup> Макаров А. А. Достижения и проблемы стратегического планирования развития энергетики России // Энергетическая политика. 2018. № 3. С. 26–34.

<sup>18</sup> Энергоресурсы Сибири – наука и институциональные инновации / В. Н. Пармон [и др.] // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 22–39.

<sup>19</sup> Глазьев С. Ю. Рынок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. М.: Книжный мир, 2018. 768 с.

взаимосвязаны. Нефтегазовые доходы государственного бюджета по-прежнему в значительной мере зависят от объемов экспортных поставок и их ценовой динамики<sup>20</sup>. Несмотря на проводимый курс по сокращению удельного веса НГК в структуре ВВП, в долгосрочном прогнозном периоде углеводороды останутся основой жизнедеятельности общества; важнейшее значение отводится инфраструктурному развитию шельфовых акваторий при комплексном соблюдении требований экологической безопасности<sup>21</sup>. Формы и инструменты ГР НГК могут носить закрытый характер, искусственно предоставлять недостоверные положения, создавать условия, продиктованные определенными экономическими интересами. Дополнительные преимущества возможно извлекать из баланса производства и потребления, изменения структуры глобального, национального и региональных ТЭБ<sup>22</sup>.

Взаимосвязь показателей функционирования НГК предполагает обуславливающие тенденции: корреляция может быть прямо или обратно пропорциональной. Фактически может сложиться ситуация, не прописанная ни в одном из сценариев развития, что характеризует общее снижение устойчивости НГК. Противоположность действий субъектов экономической деятельности также должна приводить к улучшению конечных показателей. Альтернативные сценарии развития могут существенно различаться в части значений цены на нефть, учета различных рисков, разрыва крупных контрактов или неисполнения ведущими предприятиями взятых обязательств, отдельные из которых были достигнуты в рамках функционирования международных институтов<sup>23</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Стратегические задачи методологического инструментария ГР НГК

На отраслевые показатели НГК влияют поставка на государственный баланс крупных месторождений, динамика спроса и предложения на ТЭР в крупнейших мировых экономиках, взаимоотношения между правительством и основными нефтегазовыми предприятиями, уровень развития новых энергетических регионов и рынков сбыта. Согласно одному из сценариев развития, в долгосрочном прогнозном периоде объемы экспортных поставок будут сокращаться, а основной акцент ставится на создании высокотехнологичных производств<sup>24</sup>. Большинство ситуаций на мировом энергетическом рынке имеют искусственные причины формирования, являются следствием действий или их отсутствия со стороны государств, предприятий, спекулятивных участников фондового сектора.

Применение передового опыта ГР зарубежных государств заключается в использовании наиболее результативных в своей совокупности регулирующих практик, адаптированных к российской действительности, что позволяет достигать в установленные сроки запланированных по конкретным показателям результатов; их совпадение с первоначально разработанными показателями выступает фактором повышения устойчивости функционирования национального НГК. Зарубежные меры ГР являются выборочными, ориентированы на целевые значения. Комплексный анализ региональных ТЭБ позволяет планировать принятие дальнейших мер ГР с большей достоверностью<sup>25</sup>.

Противоположные тенденции в глобальном НГК свидетельствуют о необходимости комплексного

<sup>20</sup> Шафраник Ю. К. Стратегия развития нефтяной промышленности России: методологические принципы и приоритеты: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 295 с.

<sup>21</sup> Фадеев А. М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом при освоении углеводородного ресурсного потенциала Арктики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2018. 425 с.

<sup>22</sup> Мастепанов А. М. Энергетический переход как новый вызов мировой нефтегазовой отрасли // Энергетическая политика. 2019. № 2. С. 62–69.

<sup>23</sup> Конторович А. Э., Эдер Л. В. Новая парадигма стратегии развития сырьевой базы нефтедобывающей промышленности Российской Федерации // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2015. № 5. С. 8–17.

<sup>24</sup> Дементьев В. Е. Технологическое развитие и структурные изменения в экономике // AlterEconomics. 2022. Т. 19. № 1. С. 116–130. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-1.7>

<sup>25</sup> Ключевые направления устойчивого развития НГК в области разведки и добычи углеводородов / Л. В. Эдер [и др.] // Экологический вестник России. 2014. № 11. С. 17–24.

учета всех факторов воздействия при принятии регулирующих решений. Выбранные формы и инструменты ГР призваны служить достижению целевых ориентиров кратчайшим путем, без излишних временных задержек и финансовых затрат, что осуществимо при органично выстроенном эффективном функционировании всех ветвей и уровней государственной власти, менеджмента компаний, руководства отраслевых институтов и организаций. Практическая реализация регулирующих мер может происходить как в короткие сроки, так и на протяжении продолжительного периода. Показатели функционирования НГК также способны претерпевать существенную корректировку вследствие изменения внешней конъюнктуры, уточнения степени влияния и действительных возможностей центров принятия решений, отдельных производств и институтов на глобальные и национальные нефтегазовые процессы, в целом затрагивающие народнохозяйственный механизм за счет использования конкретных методов, форм и инструментов ГР, учитывающих баланс интересов крупнейших участников топливно-энергетического рынка<sup>26</sup>.

Принимаемые меры ГР в полной мере затрагивают основные отраслевые показатели функционирования НГК, причем на современном этапе воздействие призвано быть гибким, осуществляться сообразно ситуации в качестве ответных решений на резкие изменения нефтяных котировок. Сглаживание циклических колебаний совместными усилиями субъектов нефтегазовой деятельности предполагает выстраивание долгосрочной траектории развития, основанной на повышательной фазе экономического цикла, нахождение методологически выверенных, кратчайших решений возникающих вопросов, анализ современных тенденций мирового энергетического рынка, положения российской экономики и НГК в глобальном экономическом механизме, взаимодействиях с нефтегазовыми корпорациями и крупнейшими потребителями

углеводородов. Конъюнктура мирового рынка в значительной мере взаимосвязана с ценами на нефть и природный газ, которые напрямую или опосредованно влияют на все сегменты народнохозяйственного механизма и продолжительность фаз экономического цикла. В данном аспекте функционирования НГК экономическая составляющая непосредственно переплетена с политическим, прямым административным влиянием, направленным на достижение конкретных ориентиров<sup>27</sup>.

По сути, существенные экономические преимущества возможно извлекать из каждой фазы экономического цикла: это требует проведения предварительных аналитических исследований, в особенности на этапах спада и депрессии, способствует повышению эффективности воздействия на федеральном уровне, а также в рамках внешнеэкономической формы ГР, позволяет на прагматичных условиях заключать внутренние и экспортные контракты, предполагающие увеличение объемов поставок энергоносителей в продолжительном периоде. Участники международных институтов имеют различные возможности административного влияния и регулирующего воздействия на происходящие в НГК процессы. Формы и инструменты ГР обычно осуществляются на определенный срок, могут носить как жесткий административный, так и стимулирующий экономический характер, быть всеобщими или избирательными по отношению к одному или нескольким предприятиям, проектам и месторождениям. В частности, применяются взыскания, например штрафы или лишение лицензий на право пользования участком недр за нанесение ущерба окружающей среде<sup>28</sup>.

В зарубежной политической практике достаточно эффективным является использование китайского метода «мягкой силы», постепенное принуждение и создание условий, обеспечивающих необходимый результат. Регулирующее воздействие может выражаться в определенных требованиях, доведении

<sup>26</sup> Калужный В. И., Хохлова М. Н. Глобальный ресурсный баланс // Энергетическая политика. 2018. № 2. С. 23–30.

<sup>27</sup> Стратегическое управление нефтегазовым комплексом: кризис и перспективы устойчивого развития / под науч. ред. Е. А. Телегиной. М.: Информ-Знание, 2009. 399 с.

<sup>28</sup> Брагинский О. Б., Миловидов К. Н. Экономика производства и использования углеводородного сырья: мировая практика и отечественный опыт. М.: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2018. 424 с.

показателей функционирования до некоторого уровня. Основными факторами, характеризующими НГК в долгосрочной перспективе, являются внутренняя и внешняя экономическая и энергетическая конъюнктура. В рамках повышения эффективности ГР учитываются объемы извлечения углеводородов на отдельном взятом месторождении, позволяющие предотвратить преждевременное падение добычи, которое на прошедших этапах становления национальной нефтегазовой промышленности зачастую было обусловлено обводнением скважин или использованием методологически ошибочных подходов, в частности максимальным извлечением углеводородов в короткий период. ГР направлено на достижение и опережение ведущих мировых стандартов, качественных показателей функционирования с учетом их долгосрочной взаимозависимости между собой и с нефтяными котировками<sup>29</sup>.

Регулирующее воздействие способно существенно корректировать общие планы развития нефтегазовых предприятий, институтов, их различных объединений, выступать в качестве ответных мер на использование административного ресурса, носить ярко выраженный или неофициальный характер. В решении отраслевых вопросов обычно принимают участие множество субъектов экономической деятельности; в силу того, что государственные действия зачастую противоположны корпоративным интересам, следует находить общую точку приложения усилий и вектор дальнейших действий, обеспечивающих максимизацию результатов. В отдельных случаях, при принятии регулирующих решений может быть достигнут обратный эффект, обусловленный внутренним неприятием происходящих изменений. Соответственно, при принятии управленческих решений нефтегазовые предприятия используют методы стратегического планирования, в частности применение OTSW- и PEST-анализа, учитывают

неопределенности экономической и политической конъюнктуры, факторы воздействия внутренней и внешней среды, изменения законодательства, исполнения социальных обязательств, применяют теорию корпоративного стратегирования. Как следствие, ГР призвано создать условия для национальной и скорректировать некоторые значимые аспекты глобальной конъюнктуры, необходимые для экономически устойчивого развития НГК. Это относится, в частности, к вопросам интенсификации промышленных производств, наращивания инвестиций в основной капитал, строительства инфраструктуры с целью реализации экономического потенциала и достижения опережающих темпов экономического развития<sup>30</sup>.

Поступающая информация рассматривается в едином русле, используется в качестве средства для достижения целевых ориентиров; важно единство внутренней экономической политики, различных ветвей и уровней государственной власти. На законодательном уровне предусматриваются меры экономической и административной ответственности для зарубежных участников нефтегазовых отношений (иностранных государств и предприятий, финансовых организаций, международных институтов, различных иных объединений), действия которых противоречат российскому законодательству и национальным интересам; аналогично, они также могут носить закрытый характер или выноситься на общественное обсуждение, иметь выраженную практическую направленность или быть представлены в виде намерений, обозначения собственных позиций и приоритетов. Подобные противоречия в отношении форм и инструментов ГР НГК способны оказаться существенными, в особенности затрагивать деятельность российских предприятий на внешних рынках, их участие в разработке зарубежных проектов<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Дмитриевский А. Н., Комков Н. И., Кротова М. В. Перспективы инновационного развития отечественного нефтегазового комплекса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3-1(23). С. 62–77. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.3.62.77>

<sup>30</sup> Некипелов А. Д., Ивантер В. В., Глазьев С. Ю. Приоритеты долгосрочного социально-экономического развития // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 6(30). С. 18–31.

<sup>31</sup> Череповицын А. Е. Стратегия инновационного развития нефтегазового комплекса Северо-Запада России: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2009. 317 с.

Необходимость в разработке принципиально новых экономических концепций и направлений стратегического развития обусловлена существенным ужесточением внешнеполитических факторов воздействия, изменением роли государства в экономике, особенностей проводимой экономической и энергетической политики<sup>32</sup>. Любые внешнеэкономические проявления, в т. ч. организаций и государственных ведомств, не должны выступать барьером для национальных интересов, проводимой государством нефтегазовой политики, допускать разрозненности и сбои, напротив, жестко пресекать их. Так, целенаправленно повышается эффективность регулирующего воздействия в части усиления государственного контроля за деятельностью Федеральной антимонопольной службы и Федеральной службы по тарифам и в отношении НГК. Административные меры могут применяться к ряду субъектов экономической деятельности, различных зарубежных институтов в результате объединения их позиций; учитываются противоречия международного, зарубежного и российского законодательства, цели и задачи государства и нефтегазовых компаний в вопросах бюджетно-налогового регулирования, развития ресурсной базы и охраны окружающей среды.

Предмет правовых споров может возникнуть в рамках вопросов лицензирования, распределения участков недр и прав пользования ими. Для освоения наиболее перспективных регионов и провинций задействуются весь административный ресурс и технологии, которые применяются исключительно в НГК, что особенно актуально в отношении развития арктического и континентального шельфа России, совершенствования недропользования<sup>33</sup>. Важна именно совокупность применяемых методов, форм и инструментов ГР для достижения обозначенных целевых ориентиров с комплексным

учетом внутренней специфики. В безусловном приоритете находятся национальные интересы, вопросы энергетической безопасности и социально-экономического развития государства, их законодательное закрепление, в т. ч. в рамках правовых договоров и контрактов<sup>34</sup>. Тем не менее, следует учитывать приоритеты и возможности прочих субъектов экономической деятельности: на разработку одного месторождения или целого региона могут претендовать несколько других государств или предприятий. Особенности регулирующего воздействия способны изменяться с течением времени в рамках решения определенного вопроса.

Для экономически устойчивого развития НГК требуются методологический инструментарий, отвечающий целевым ориентирам, единство национальной и региональных нефтегазовых программ, важен синергетический эффект от деятельности различных ведомств при сильном централизованном регулирующем воздействии. Комплексная добыча и переработка углеводородов позволяет уменьшить финансовые и некоторые другие виды затрат, снизить антропогенное влияние на окружающую среду, способствует социально-экономическому развитию регионов и территорий присутствия нефтегазовых предприятий<sup>35</sup>.

Участники экономических отношений могут в значительной мере противодействовать между собой, «затягивать» сроки реализации энергетических проектов, создавать другим сторонам дискриминационные условия деятельности, выдвигать заведомо неосуществимые требования в виде как теоретических обоснований, так и практических действий, закрепленных в НПА, различных программных документах, соглашениях и контрактах. Эффективность регулирующего воздействия в определенной мере зависит от заложенных теоретических конструкций и методологических

<sup>32</sup> Некипелов А. Д. Об экономической стратегии и экономической политике России в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 76–89. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>

<sup>33</sup> Язев В. А. Стратегическое планирование развития технологий – ключевое условие освоения недр арктического шельфа // Федеральный справочник. Топливо-энергетический комплекс. 2014. Т. 15. С. 125–128.

<sup>34</sup> Медведев Д. А. Россия – 2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-10-5-28>

<sup>35</sup> Цвилев С. Е. Стратегические направления достижения агломерационных эффектов // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 284–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-284-297>

инструментов. Противодействия способны привести к срыву реализации проектов в результате наличия общих интересов; они могут осуществляться путем законодательного принятия и утверждения НПА, в виде публикации заведомо недостоверных данных и др. В результате происходит корректировка первоначальных проектов, планов освоения месторождений, уточнение вопросов недропользования, лицензирования, прав собственности, пользования и распоряжения участками недр, административно-территориального устройства. Пути обхода деструктивных факторов включают в себя понимание интересов других сторон, причин и мотивов их действий, комплексное изучение государственных программ, стратегических приоритетов, вопросов эффективности и практической реализации нефтегазовых проектов.

При принятии регулирующих решений учитывается возможность фальсификации и манипулирования информацией и отраслевыми показателями функционирования, «продавливания» собственных интересов на период осуществления контрактов, достижения наиболее приемлемых условий по основным отраслевым параметрам. Поступающую информацию возможно трактовать с нескольких сторон, что может быть связано с наличием внутренних интересов, в т. ч. в отношении зарубежных участников экономических отношений, различной методологией подсчета, миссией предприятий, имеющейся в распоряжении аналитической базой. Зарубежные компании, институты и организации обычно полностью поддерживаются правительствами стран их базирования. Информация может различаться как в целом по отрасли, так и в части отдельных регионов или проектов не только среди иностранных предприятий и правительств стран, но даже ведомств государственного аппарата. Во избежание разрозненности исходные данные, аналитические материалы и показатели функционирования НГК

следует подвести под единое теоретико-методологическое обоснование. Это является показателем, вектором приложения усилий с нескольких сторон, преследующих собственные задачи и приоритеты, может проявляться в виде их сокрытия или изменения<sup>36</sup>. Государственная нефтегазовая политика предполагает задействование резервов различных ведомств для реализации обозначенных планов и ориентиров, внутреннее единство при отсутствии противоречий, обеспечение вопросов национальной и энергетической безопасности.

В современных условиях в полной мере следует учитывать национальные особенности, менталитет, использовать методы административного воздействия и экономического стимулирования для производителей и потребителей, развивать новые рынки сбыта и альтернативные направления поставок. Информация из различных источников может существенно различаться в количественном и качественном выражении, быть обусловлена различными методиками подсчета, авторскими позициями, преследованием определенных целей или осознанным введением в заблуждение. Административное воздействие предполагает максимальное использование собственных конкурентных преимуществ и ресурсной базы, позволяет добиваться прагматичных условий контрактов, повысить эффективность функционирования НГК и улучшить экономические показатели. При этом необходимо учитывать возможность ответных действий, в частности разрыва контрактов и поиска альтернативных поставщиков в результате излишнего влияния, наличия новых перспективных направлений развития, проектов по разработке месторождений.

Экспорт углеводородов предполагает большую, по сравнению с внутренним рынком, норму доходности для производителей, учет различных рисков, связанных с изменением внешней конъюнктуры<sup>37</sup>. Крупномасштабные государственные проекты требуют принятия политических решений,

<sup>36</sup> Макаров А. А. Достижения и проблемы стратегического планирования развития энергетики России // Энергетическая политика. 2018. № 3. С. 26–34.

<sup>37</sup> Перспективы экспорта энергоресурсов из России: социокультурные, экологические и технологические аспекты / под общ. ред. В. В. Клименко. М.: Энергия, 2017. 160 с.

комплексного анализа факторов воздействия, взаимоотношений между субъектами экономической деятельности, правительствами стран базирования, государственными ведомствами, международными и внутренними институтами, финансовыми организациями. Особая роль в данном вопросе отводится исследованию глобальных экономических и технологических тенденций, предопределивших формирование нового мирового порядка, изменение роли международных институтов в вопросах принятия регулирующих решений<sup>38,39</sup>. Это предусматривает необходимость корректировки методологического инструментария, реализуемого при освоении углеводородных запасов, внедрения принципов стратегирования промышленного производства. Разработка некоторых значимых месторождений отложена на неопределенный срок, что связано с вопросами обеспечения бесперебойности транспортировки углеводородов, стабильности потребления в рамках конкретных рынков сбыта, условий добычи и поставок, предоставления долгосрочного финансирования, межгосударственных отношений и др.

Выполнение Россией функции надежного и стабильного поставщика углеводородов на внутренних и экспортные рынки сопряжено с фактором их транзита через Украину и некоторые другие европейские государства; их враждебные позиции не должны служить препятствием при решении экономических задач, напротив, стимулировать к дальнейшему развитию, укреплять ВПК, наращивать оборонный потенциал<sup>40</sup>. Аналогично, преимущества возможно извлекать из деструктивных взаимодействий зарубежных государств и предприятий. Фактором административного воздействия служат в т. ч. вопросы экологического характера, охраны окружающей среды; в частности, примером выступает ситуация с Сахалинскими нефтегазовыми проектами в 1990-е гг. Их разрешение происходит как на государственном, так и

на корпоративном уровнях. В результате отдельные проекты становятся нецелесообразными, в других случаях существенно возрастают инвестиционные затраты и финансовое обеспечение, что характерно для большей части прокладки трубопроводов из России в Западную Европу. В этой связи актуальным выглядит развитие энергетического направления в рамках ЕАЭС, строительство новых маршрутов, что содействует укреплению интеграционных процессов, увеличению совокупного ВВП государств-участников<sup>41</sup>.

Таким образом, становление Шестого технологического уклада, включающего комплексное внедрение цифровых технологий во все этапы производственных процессов, а также в систему государственного управления, и нового мирохозяйственного уклада, обусловили необходимость совершенствования государственных подходов к регулированию отраслей промышленного производства, в т. ч. корректировки методологического инструментария, реализуемого при комплексном освоении нефтегазовых месторождений. На современном этапе экономических отношений стратегическое развитие НГК направлено на обеспечение экономической устойчивости российской экономики, национальной и энергетической безопасности, достижение технологического суверенитета, позволяет реализовать концепцию импортозамещения в условиях беспрецедентных внешних вызовов.

## **ВЫВОДЫ**

Регулирующее воздействие предполагает наличие определенных ориентиров и целевых показателей, возможность противодействия со стороны предприятий, населения, различных институтов и организаций. Ключевым показателем его эффективности служит бесперебойность поставок углеводородов до потребителей по стабильным, приемлемым ценам. Появление новых маршрутов

<sup>38</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. С. 323–331.

<sup>39</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>40</sup> Энергоресурсы Сибири – наука и институциональные инновации / В. Н. Пармон [и др.] // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 22–39.

<sup>41</sup> Глазьев С. Ю. Рынок в будущее...

связано с развитием сектора СПГ, предприятий металлургической промышленности; при этом учитывается экономическая конъюнктура в сопредельных государствах. В целом ситуация в отдельных геополитических регионах, в первую очередь – крупнейших государствах-производителях и потребителях – существенно влияет на глобальный энергетический рынок, что способствует извлечению максимальных преимуществ из любых внутренних конфликтов. Подобные противоречия находят отражение в изменении маршрутов поставок и условий транспортировки до отдельных государств и регионов. Углеводородные залежи, с которых она осуществляется, могут являться крупными, обладать благоприятными условиями добычи и необходимой инфраструктурой. Отдельные регионы служат точкой пересечения различных направлений поставок<sup>42</sup>.

Аналогичные аспекты, связанные с функционированием и развитием НГК, происходят в различных геополитических регионах, следовательно, целесообразно учитывать мировой опыт в решении конкретного вопроса, адаптировать его к внутренней специфике для улучшения конечных результатов. Практическая реализация крупных углеводородных проектов связана с комплексной государственной поддержкой в их осуществлении, получением дополнительных нефтегазовых доходов бюджета, эффективностью недропользования и минимизацией экологических рисков. В рамках одного проекта могут быть реализованы связанные направления из прочих отраслей и сфер экономики; накопленный опыт российских предприятий и профессиональные компетенции отечественных специалистов вполне востребованы при реализации крупномасштабных нефтегазовых проектов в сопредельных странах и отдаленных регионах. Это может быть основано на совместном участии и долевом распределении прибыли с правительствами или предприятиями государств базирования,

подразумевает решение внутренних энергетических и экспортных вопросов<sup>43</sup>.

Административный ресурс в наибольшей мере востребован в ходе реализации экономически перспективных проектов, при появлении инвестиционных интересов у других сторон, отстаивании собственных позиций, укреплении национальной безопасности. Данные вопросы могут возникнуть в части экспорта и транзита углеводородов через территорию государств со сложной политической ситуацией. Возможная существенная корректировка внутренних и внешних маршрутов трубопроводов напрямую отражается на их инвестиционной составляющей, вопросах финансирования и кредитования. Реализация международной нефтегазовой политики также требует баланса интересов различных сторон; учитываются открытие крупнейших месторождений и новых нефтегазоносных районов, взаимоотношения различных государств и субъектов хозяйственной деятельности в угоду собственным экономическим и политическим задачам. Внешнее противодействие может быть обусловлено поставками углеводородов в отдельные страны и районы; ориентиром здесь выступают позиции ключевых участников нефтегазового рынка, их положение в механизме ГР НГК, условия взаимодействия государства и предприятий. Практические аспекты нефтегазовых проектов позволяют изменить уровень административного воздействия предприятий в части принимаемых решений; спорные вопросы способны выступить основанием для реализации перспективных направлений нефтегазовой политики, становления новых маршрутов поставок<sup>44</sup>.

Предлагаемые к реализации меры регулирующего воздействия с определенной вероятностью ранее наблюдались в истории становления и функционирования глобальной нефтегазовой отрасли. Комплексное изучение накопленного опыта ГР позволяет разработать альтернативные эффектив-

<sup>42</sup> Эволюция мировых энергетических рынков...

<sup>43</sup> Стратегическое управление нефтегазовым комплексом: кризис и перспективы устойчивого развития / под науч. ред. Е. А. Телегиной. М.: Информ-Знание, 2009. 399 с.

<sup>44</sup> Сечин И. И. Альтернативы мировой энергетики: трансформационные тренды и риски // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 10. С. 33 – 44.

ные маршруты поставок, заниматься расширением трубопроводной системы, строительством и прокладкой новых энерготранспортных путей. В свою очередь, анализ общей рыночной конъюнктуры в крупнейших нефтегазодобывающих регионах мира способствует открытию дополнительных возможностей развития, повышению экономической результативности. Взаимоотношения государства и предприятий в значительной степени способны повлиять на практическую реализацию или срыв нефтегазовых проектов, разработку месторождений. Возникающие вопросы также предполагают возможность освоения других углеводородных запасов, являются составляющей при формировании внутренней позиции при принятии

конкретных регулирующих мер. Резкое изменение геополитической конъюнктуры в отдельных странах и регионах находит прямое отражение в вопросах функционирования национального НГК, добычи и транспортировки углеводородов, реализации топливно-энергетических проектов, взаимодействия в военно-промышленной сфере<sup>45</sup>. Максимизация конкурентных преимуществ от происходящих в различных регионах изменений осуществляется в т. ч. за счет развития торговых-экономических и иных видов взаимоотношений с зарубежными странами, участия в местных нефтегазовых проектах, строительства новых ответвлений трубопроводов, повышения устойчивости и надежности поставок.

## ЛИТЕРАТУРА

- Брагинский О. Б., Миловидов К. Н. Экономика производства и использования углеводородного сырья: мировая практика и отечественный опыт. М.: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2018. 424 с.
- Бушуев В. В., Громов А. И. Энергетическая стратегия – 2050: методология, вызовы, возможности // Энергетическая политика. 2013. № 2. С. 11–19.
- Винокуров М. А. Роль государства в корректировке модели экономического роста России. СПб.: Питер, 2014. 192 с.
- Глазьев С. Ю. Рынок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. М.: Книжный мир, 2018. 768 с.
- Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 254 с.
- Дементьев В. Е. Технологическое развитие и структурные изменения в экономике // AlterEconomics. 2022. Т. 19. № 1. С. 116–130. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-1.7>
- Дмитриевский А. Н., Комков Н. И., Кротова М. В. Перспективы инновационного развития отечественного нефтегазового комплекса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 3-1(23). С. 62–77. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.3.62.77>
- Калюжный В. И., Хохлова М. Н. Глобальный ресурсный баланс // Энергетическая политика. 2018. № 2. С. 23–30.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Ключевые направления устойчивого развития НГК в области разведки и добычи углеводородов / Л. В. Эдер [и др.] // Экологический вестник России. 2014. № 11. С. 17–24.
- Конторович А. Э., Эдер Л. В. Новая парадигма стратегии развития сырьевой базы нефтедобывающей промышленности Российской Федерации // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2015. № 5. С. 8–17.

<sup>45</sup> Трофимов С. Е. Практические вопросы реализации государственной нефтегазовой политики. М.: ИНФРА-М, 2023. 400 с.

- Макаров А. А. Достижения и проблемы стратегического планирования развития энергетики России // Энергетическая политика. 2018. № 3. С. 26–34.
- Мастепанов А. М. Энергетический переход как новый вызов мировой нефтегазовой отрасли // Энергетическая политика. 2019. № 2. С. 62–69.
- Медведев Д. А. Россия – 2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-10-5-28>
- Методические основы стратегического планирования развития энергетики / Н. И. Воропай [и др.] // Энергетическая политика. 2018. № 3. С. 35–44.
- Природный газ – основа устойчивого развития мировой энергетики / В. Г. Мартынов [и др.]. М.: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2021. 173 с.
- Некипелов А. Д. Об экономической стратегии и экономической политике России в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 76–89. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>
- Некипелов А. Д., Ивантер В. В., Глазьев С. Ю. Приоритеты долгосрочного социально-экономического развития // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2013. № 6(30). С. 18–31.
- Перспективы экспорта энергоресурсов из России: социокультурные, экологические и технологические аспекты / под общ. ред. В. В. Клименко. М.: Энергия, 2017. 160 с.
- Пляскина Н. И., Харитонов В. Н. Стратегическое планирование межотраслевых ресурсных мегапроектов: методология и инструментарий // Проблемы прогнозирования. 2013. № 2(137). С. 15–27.
- Ресурсные регионы России в «новой реальности» / под ред. В. В. Кулешова. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2017. 308 с.
- Сечин И. И. Альтернативы мировой энергетики: трансформационные тренды и риски // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65. № 10. С. 33–44. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-10-33-44>
- Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Стратегическое управление нефтегазовым комплексом: кризис и перспективы устойчивого развития / под науч. ред. Е. А. Телегиной. М.: Информ-Знание, 2009. 399 с.
- Трофимов С. Е. Государственная политика импортоопережения в нефтегазовом комплексе России // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 62–77. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-99-62-77>
- Трофимов С. Е. Практические вопросы реализации государственной нефтегазовой политики. М.: ИНФРА-М, 2023. 400 с.
- Трофимов С. Е. Стратегическое развитие нефтегазового комплекса России: теоретические основы, специфика и глобализационные аспекты государственного регулирования. М.: ИНФРА-М, 2021. 157 с.
- Фадеев А. М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом при освоении углеводородного ресурсного потенциала Арктики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2018. 425 с.
- Цивилев С. Е. Стратегические направления достижения агломерационных эффектов // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 284–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-284-297>
- Череповицын А. Е. Стратегия инновационного развития нефтегазового комплекса Северо-Запада России: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2009. 317 с.

- Шафраник Ю. К. Стратегия развития нефтяной промышленности России: методологические принципы и приоритеты: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 295 с.
- Эволюция мировых энергетических рынков и ее последствия для России / под ред. А. А. Макарова, Л. М. Григорьева, Т. А. Митровой. М.: ИНЭИ РАН, АЦ при Правительстве РФ, 2015. 400 с.
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Энергоресурсы Сибири – наука и институциональные инновации / В. Н. Пармон [и др.] // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 22–39.
- Язев В. А. Стратегическое планирование развития технологий – ключевое условие освоения недр арктического шельфа // Федеральный справочник. Топливо-энергетический комплекс. 2014. Т. 15. С. 125–128.
- Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing societal transformation. knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press, 2023. 228 p.
- Litvinenko V. S., Sergeev I. B. Innovations as a Factor in the Development of the Natural Resources Sector // Studies on Russian Economic Development. 2019. Vol. 30. № 6. P. 637–645.

## REFERENCES

- Braginskiy OB, Milovidov KN. *Ekonomika proizvodstva i ispolzovaniya uglevodorodnogo syria: mirovaya praktika i otechestvennyy opyt* [Economics of production and use of hydrocarbon raw materials: World practice and domestic experience]. Moscow: RGU nefti i gaza im. IM. Gubkina; 2018. 424 p. (In Russ.)
- Bushuev VV, Gromov AI. Energy Strategy – 2050: Methodology, Challenges, Opportunities. *Energy Policy*. 2013;2:11–19. (In Russ.)
- Cherepovitsyn AE. *Strategiya innovatsionnogo razvitiya neftegazovogo kompleksa Severo-Zapada Rossii* [Strategy of innovative development of the oil and gas complex of the North-West of Russia]. Dr. Sci. Econ. diss. Saint Petersburg; 2009. 317 p. (In Russ.)
- Dementiev VE. Technological Development and Structural Changes in National Economies. *AlterEconomics*. 2022;19(1):116–130. (In Russ.) <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-1.7>
- Dmitrievskii AN, Komkov NI, Krotova MV. The prospects of innovative development of domestic oil and gas complex. *M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)*. 2015;6(3):62–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.3.62.77>
- Eder LV, Filimonova IV, Mochalov RA, Nemov VYu. Key areas of sustainable development of the oil and gas complex in the field of hydrocarbon exploration and production. *Environmental Bulletin of Russia*. 2014;11:17–24. (In Russ.)
- Evolutsiya mirovykh energeticheskikh rynkov i eye posledstviya dlya Rossii [World energy markets evolution and its consequences for Russia]. Eds. AA Makarov, LM Grigoryev, TA Mitrova. Moscow: INEI RAN; 2015. 400 p. (In Russ.)
- Fadeev AM. *Strategicheskoye upravleniye neftegazovym kompleksom pri osvoyenii uglevodorodnogo resursnogo potentsiala Arktiki* [Strategic management of the oil and gas complex in the development of the hydrocarbon resource potential of the Arctic]. Dr. Sci. Econ. diss. Moscow; 2018. 425 p. (In Russ.)
- Glazyev SYu. *Ryvok v budushcheye. Rossiya v novykh tekhnologicheskoy i mirokhozaystvennom ukkladakh* [The breakthrough into the future. Russia in the new technological and world economic patterns]. Moscow: Knizhnyy mir; 2018. 768 p. (In Russ.)
- Glazyev SYu. *Strategiya operezhayushchego razvitiya Rossii v usloviyakh globalnogo krizisa* [Strategy for Russia's advanced development in the global crisis]. Moscow: Economica; 2010. 254 p. (In Russ.)

- Kalyuzhnyy VI, Khokhlova MN. Global Resource Balance. *Energy Policy*. 2018;2:23–30. (In Russ.)
- Kontorovich AE, Eder LV. A New Paradigm of the Development Strategy for the Mineral Resource Base of the Oil Producing Industry in the Russian Federation. *Mineral Resources of Russia. Economics & Management*. 2015;5:8–17. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. Saint Petersburg: INIR im. SYU Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing societal transformation. knowledge, technologies, and noonomy. Palm Bay, Burlington, Abingdon: Apple Academic Press; 2023. 228 p.
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI [et al.]. Economic and financial strategy; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. Strategizing of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Kvint VL. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Litvinenko VS, Sergeev IB. Innovations as a Factor in the Development of the Natural Resources Sector. *Studies on Russian Economic Development*. 2019;30(6):637–645.
- Makarov AA. Advancements and Challenges in Strategic Planning of Russian Energy Development. *Energy Policy*. 2018;3:26–34. (In Russ.)
- Martynov VG, Bessel VV, Kucherov VG, Lopatin AS, Mingaleeva RD. Prirodnyy gaz – osnova ustoychivogo razvitiya mirovoy energetiki [Natural gas as a foundation for the sustainable development of global energy]. Moscow: RGU nefti i gaza im. IM Gubkina; 2021. 173 p. (In Russ.)
- Mastepanov AM. Energy Transition as a New Challenge for the Global Oil and Gas Industry. *Energy Policy*. 2019;2:62–69. (In Russ.)
- Medvedev DA. Russia-2024: The Strategy of Social and Economic Development. *Voprosy Ekonomiki*. 2018;10:5–28. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-10-5-28>
- Nekipelov AD, Ivanter VV, Glazyev SYu. Priorities of Long-term Socio-economic Development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2013;6(30):18–31. (In Russ.)
- Nekipelov AD. On Economic Strategy and Economic Policy in Russia under Current Conditions. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2021;230(4):76–89. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>
- Parmon VN, Kryukov VA, Suslov NI, Churashev VN. Siberian Energy Source – Science and Institutional Innovation. *Energy Policy*. 2019;1:22–39. (In Russ.)
- Perspektivy eksporta energoresurov iz Rossii: sotsiokulturnyye, ekologicheskiye i tekhnologicheskiye aspekty [Prospects for the export of energy resources from Russia: Socio-cultural, environmental, and technological aspects]. Ed. VV Klimenko. Moscow: Energiya; 2017. 160 p. (In Russ.)
- Plyaskina NI, Kharitonova VN. Strategic Planning of Cross-sectoral Resource Megaprojects: Methodology and Instruments. *Problemy prognozirovaniya*. 2013;2(137):15–27. (In Russ.)
- Resursnyye regiony Rossii v «novoy realnosti» [Russian resource regions in the New Reality]. Ed. VV Kuleshov. Novosibirsk: Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 2017. 308 p. (In Russ.)
- Sechin II. Alternatives of Global Energy: Transformational Trends and Risks World Economy and International Relations. 2021;65(10):33–44. (In Russ.) <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-10-33-44>

- Shafranik YuK. Strategiya razvitiya nefryanoy promyshlennosti Rossii: metodologicheskiye printsipy i priority [Development strategy for the Russian oil industry: Methodological principles and priorities]. Dr. Sci. Econ. diss. Moscow; 2005. 295 p. (In Russ.)
- Strategicheskoye upravleniye neftegazovym kompleksom: krizis i perspektivy ustoychivogo razvitiya [Strategic management of the oil and gas complex: Crisis and prospects for sustainable development]. Ed. EA Telegina. Moscow: INFRA-M; 2009. 399 p. (In Russ.)
- Trofimov SE. Prakticheskiye voprosy realizatsii gosudarstvennoy neftegazovoy politiki [Practical issues of implementing the state oil and gas policy]. Moscow: INFRA-M; 2023. 400 p. (In Russ.)
- Trofimov SE. State Policy of Import Advance in the Russian Oil and Gas Complex. E-Journal Public Administration. 2023;99:62–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-99-62-77>
- Trofimov SE. Strategicheskoye razvitiye neftegazovogo kompleksa Rossii: teoreticheskiye osnovy. spetsifika i globalizatsionnyye aspekty gosudarstvennogo regulirovaniya [Strategic development of the oil and gas complex of Russia: Theory, specifics, and globalization aspects of state regulation]. Moscow: INFRA-M; 2021. 157 p. (In Russ.)
- Tsivilev SE. Strategizing Directions for Agglomeration Effects. Strategizing: Theory and Practice. 2024; 4(3):284–297. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-284-297>
- Vinokurov MA. Rol gosudarstva v korrektyrovke modeli ekonomicheskogo rosta Rossii [The Role of the State in Adjusting the Model of Economic Growth of Russia]. Saint Petersburg: Piter; 2014. 192 p. (In Russ.)
- Voropai NI, Kler AM, Kononov YuD, Saneev BG, Senderov SM, Stennikov VA. Methodological Basis of Energy Strategic Planning. Energy Policy. 2018;3:35–44. (In Russ.)
- Yazev VA. Strategic Planning for the Development of Technologies is a Key Condition for the Development of the Subsoil of the Arctic Shelf. Federal Handbook. Fuel and Energy Complex. 2014;15:125–128. (In Russ.)

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Трофимов Сергей Евгеньевич, кандидат экономических наук, профессор Академии военных наук, Москва, Россия; [tennisist91@mail.ru](mailto:tennisist91@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-7298-3486>

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

**ABOUT AUTHOR:** Sergei Evgenievich Trofimov, Ph.D.(Econ.), Professor of the Academy of Military Sciences, Moscow, Russia; [tennisist91@mail.ru](mailto:tennisist91@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-7298-3486>

Оригинальная статья

УДК: 338.2:004(470+571)

## Стратегирование развития ИТ-сектора в Российской Федерации

А. А. Панкратов<sup>1</sup>, Р. А. Мусаев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия

<sup>2</sup>Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup>[pankratov\\_aleksey\\_ml@mail.ru](mailto:pankratov_aleksey_ml@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9719-5152>

<sup>2</sup>[rasmous@mail.ru](mailto:rasmous@mail.ru)

**Аннотация:** Исследование посвящено разработке стратегических подходов к развитию ИТ-сектора в России в целях формирования национальной технологической основы развития ИТ-отрасли Российской Федерации в контексте задач обеспечения национальной безопасности, импортозамещения и технологического суверенитета. Проведен анализ ключевых документов стратегического планирования федерального уровня, регламентирующих деятельность российского ИТ-сектора. В качестве ключевой управленческой проблемы выявлена отраслевая разобщенность данных документов, преобладание дискретного сегментированного подхода к поддержке развития ИТ-сектора в Российской Федерации. Отдельное место в исследовании уделено анализу инструментов государственной поддержки ИТ-сектора, отмечено преобладание стимулирующего подхода к поддержке развития как ИТ-сектора в целом, так и его отраслевых направлений, что в сложившихся условиях является недостаточной мерой и не способствует эффективному решению задач по развитию отечественных ИТ-продуктов и услуг. С учетом анализа текущей ситуации и выявленных проблем предложен стратегический подход к развитию ИТ-сектора, связанный с необходимостью формирования единой взаимоувязанной стратегии, охватывающей все отраслевые направления российского ИТ-сектора, обоснованы необходимость трансформации системы государственной поддержки российского ИТ-сектора и обеспечение перехода от стимулирующей парадигмы государственной поддержки ИТ-отрасли к программно-целевой.

**Ключевые слова:** ИТ-сектор, ИТ-отрасль, информационные технологии, технологический суверенитет, импортозамещение, государственная поддержка, стратегия, стратегирование

**Цитирование:** Панкратов А. А., Мусаев Р. А. Стратегирование развития ИТ-сектора в Российской Федерации // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 38–55. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-38-55>

Поступила в редакцию 30.11.2024. Прошла рецензирование 25.12.2024. Принята к печати 09.01.2025.

original article

## Strategic Approaches to IT Sector Development in the Russian Federation

Alexey A. Pankratov<sup>1</sup>, Rasul A. Musaev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>1</sup>[pankratov\\_aleksey\\_ml@mail.ru](mailto:pankratov_aleksey_ml@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9719-5152>

<sup>2</sup>[rasmous@mail.ru](mailto:rasmous@mail.ru)

**Abstract:** The domestic IT sector needs new strategic approaches to form the national technological foundation for the Russian IT industry that would fulfil the tasks of national security, import substitution, and technological sovereignty. The authors analyzed federal documents on strategic planning that control the Russian IT sector. The industrial disunity of these documents proved to be a major problem: it resulted in a segmented approach to supporting the IT development. The current instruments of state support are governed by the stimulating approach to the IT sector as a whole and its areas. In the current conditions, this measure is not enough to resolve the problems related to the development of domestic IT products and services. Based on the current situation analysis and the problems identified, the author proposed a new strategic approach to the IT sector development. It aims at designing a single complex strategy that covers all industries of the Russian IT sector. As a result, the state support system should move from its current stimulating paradigm to a program-targeted one.

**Keywords:** IT sector, IT industry, information technology, technological sovereignty, import substitution, government support, strategy, strategizing

**Citation:** Pankratov AA, Musaev RA. Strategic Approaches to IT Sector Development in the Russian Federation. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):38–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-38-55>

Received 30 November 2024. Reviewed 25 December 2024. Accepted 9 January 2025.

### 俄罗斯联邦信息技术产业发展的战略方针

阿列克谢·阿列克谢耶维奇·潘克拉托夫<sup>1</sup>、拉苏尔·阿卜杜拉耶维奇·穆萨耶夫<sup>2</sup>

<sup>1</sup>俄罗斯联邦外交部莫斯科国立国际关系学院，俄罗斯莫斯科

<sup>2</sup>莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>[pankratov\\_aleksey\\_ml@mail.ru](mailto:pankratov_aleksey_ml@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9719-5152>

<sup>2</sup>[rasmous@mail.ru](mailto:rasmous@mail.ru)

**摘要:** 本研究致力于制定俄罗斯信息技术产业发展的战略方针，在确保国家安全、进口替代和技术主权的背景下，为俄罗斯联邦信息技术产业的发展奠定国家技术基础。本研究分析了联邦层面规范俄罗斯IT行业活动的主要战略规划文件。根据分析，关键的管理问题是这些文件的部门不统一，以及支持俄罗斯联邦IT行业发展的离散分段方法普遍存在。该研究特别分析了国家支持IT行业的方法，指出普遍采用一种刺激方法来支持整个IT行业的发展在当前条件下是不充分的，无助于有效解决发展国内信息技术产品与服务的问题。通过对当前形势和已发现问题的分析，提出了发展IT行业的战略方针，认为有必要形成一个涵盖俄罗斯IT行业所有产业领域的相互关联的统一战略，转变国家对俄罗斯IT行业的支持体系，确保国家对IT行业的支持从刺激模式过渡到目标计划模式。

**关键词:** 信息技术部门、信息技术行业、信息技术、技术主权、进口替代、国家支持、战略、战略化

编辑部于 2024 年 11 月 30 日收到论文, 2024 年 12 月 25 日审阅完毕, 2025 年 1 月 9 日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

В мировой экономике ИТ-сектор обладает наиболее важным стратегическим значением<sup>1,2</sup>. Отрасли и виды деятельности, относящиеся к ИТ-сектору, составляют основу ядер пятого (электронная промышленность, вычислительная техника, программное обеспечение (далее – ПО), роботостроение) и шестого (информационные технологии, нанотехнологии, полупроводники) технологических укладов<sup>3,4</sup>, формируют производственно-технологическую структуру так называемой «Индустрии 4.0»<sup>5,6,7</sup>. В современной науке с развитием отрасли информационных технологий связывают реализацию новой промышленной революции<sup>8,9</sup>, которая осуществляется начиная с 2000-х гг., стимулируя на постоянной основе рост производительности труда и эффективности экономических

систем<sup>10</sup>, и которая со временем обеспечит коренное изменение существующей системы производственных отношений<sup>11,12</sup>. Таким образом, развитие ИТ-сектора во многом определяет облик ближайшего будущего<sup>13</sup> – принципы организации и функционирования производственных и общественных отношений<sup>14</sup>.

Поддержка развития ИТ-сектора является важнейшей стратегической задачей для государства<sup>15</sup>, ставящего своей целью занять лидирующие позиции в динамично изменяющемся мире, современной системе международного разделения труда<sup>16</sup>. Значимость ИТ-сектора для российской экономики важна в еще более высокой степени, поскольку Россия является одной из крупнейших стран и хозяйственных систем мира. При этом она сегодня

<sup>1</sup> Кислицын Е. В. Информационно-технологический сектор России: трансформация конкурентной среды и оценка структурных сдвигов // *Journal of New Economy*. 2021. Т. 22. № 2. С. 66–87. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2021-22-2-4>

<sup>2</sup> Hilbert M., López P. The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information // *Science*. 2011. Vol. 332. № 6025. P. 60–65. <https://doi.org/10.1126/science.1200970>

<sup>3</sup> Глазьев С. Ю., Косакян Д. Л. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в российской экономике // *Экономика науки*. 2024. Т. 10. № 2. С. 11–29. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29>

<sup>4</sup> Tunzelmann von N., Malerba F., Nightingale P., Metcalfe S. Technological paradigms: past, present and future // *Industrial and Corporate Change*. 2008. Vol. 17. № 3. P. 467–484. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn012>

<sup>5</sup> Кергрюч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // *Форсайт*. 2017. Т. 11. № 4. С. 6–8. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.6.8>

<sup>6</sup> Индустрия 5.0: понятие, формирование и развитие / А. В. Бабкин [и др.] // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 4. С. 375–395. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-375-395>

<sup>7</sup> Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17. № 4. С. 353–377. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-4-1369>

<sup>8</sup> Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Publishing Group, 2017. 172 p.

<sup>9</sup> Балацкий Е. В. Глобальные вызовы четвертой промышленной революции // *Terra Economicus*. 2019. Т. 17. № 2. С. 6–22. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-2-6-22>

<sup>10</sup> Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // *Проблемы теории и практики управления*. 2020. № 10. С. 101–119. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119>

<sup>11</sup> Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change // *Research Policy*. 1982. Vol. 11. № 3. P. 147–162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)

<sup>12</sup> Панкратов А. А. Проблемы развития ИТ-отрасли российской Федерации // *Системное моделирование социально-экономических процессов*. Воронеж: Истоки. 2024. С. 340–346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10948625>

<sup>13</sup> Davenport T., Kalakota R. The potential for artificial intelligence in healthcare // *Future Healthc*. 2019. Vol. 6. № 2. P. 94–98. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.6-2-94>

<sup>14</sup> Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2018. Т. 13. № 2. С. 143–172.

<sup>15</sup> Потенциальные высокотехнологические кластеры в российских регионах: от текущей политики к новым точкам роста / С. Земцов [и др.] // *Форсайт*. 2016. Т. 10. № 3. С. 34–52. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.34.52>

<sup>16</sup> Nelson R. R. Factors affecting the power of technological paradigms // *Industrial and Corporate Change*. 2008. Vol. 17. № 3. P. 485–497. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn010>. hdl:10.1093/icc/dtn010

испытывает проблемы в развитии высокотехнологичных видов экономической деятельности<sup>17</sup>, в том числе отрасли информационных технологий, которые связаны с недопустимо высоким уровнем импортной зависимости по всем ее ключевым направлениям<sup>18</sup>. Санкционное давление недружественных стран на российскую экономику<sup>19</sup> продемонстрировало необходимость формирования и выстраивания критически значимых отраслей на национальной технологической основе<sup>20</sup>. Для достижения этого результата требуется коренная трансформация существующих стратегических подходов к поддержке развития ИТ-сектора в РФ<sup>21</sup>.

Целью является комплексный анализ существующих документов стратегического планирования федерального уровня, определяющих стратегию развития российского ИТ-сектора и его отраслевых направлений, выявление ключевых проблем, разработка управленческих рекомендаций, направленных на формирование единого стратегического подхода к развитию ИТ-сектора в России. Объектом исследования выступает в целом государственная политика, направленная на развитие ИТ-сектора, изучаемая путем анализа ключевых нормативных правовых документов в рассматриваемой области.

## **ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Анализ существующих стратегических подходов к развитию ИТ-сектора России**

Начало системного и целенаправленного стратегирования развития ИТ-сектора в Российской

Федерации на уровне федеральных органов исполнительной власти и утверждения соответствующих документов стратегического планирования относится к середине 2000-х гг. и, в первую очередь, связано с реализацией «Стратегии 2020»<sup>22</sup>, а также приоритетных национальных проектов, определявших финансирование направлений, связанных, главным образом, с информатизацией всех сфер жизнедеятельности общества и государства<sup>23</sup>. На данном этапе с учетом указанных документов были утверждены отраслевые стратегии, среди которых относительно тематики стратегирования развития ИТ-сектора следует выделить Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации<sup>24</sup> и Стратегию инновационного развития Российской Федерации<sup>25</sup>.

Первый документ в качестве основных целей и задач ставил интенсификацию использования гражданами, бизнесом и органами государственной власти информационных технологий, обеспечиваемую за счет создания и развития ИТ-инфраструктуры, обеспечения широкополосного доступа к сети Интернет, компьютеризации организаций и населения, региональной информатизации, предоставления государственных услуг населению в электронной форме, развития системы межведомственного электронного взаимодействия. Данные меры были направлены на общее повышение эффективности экономической системы за счет внедрения модели электронного правительства и снижения бюрократизации системы

<sup>17</sup> Фролов И. Э. Возможности и проблемы модернизации российского высокотехнологичного комплекса // Проблемы прогнозирования. 2011. № 3(126). С. 31–55. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-37-53>

<sup>18</sup> Панкратов А. А., Мусаев Р. А., Багина С. В. Оценка потенциала кластеризации ИТ-отрасли России в 2005–2018 гг. // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2021. Т. 27. № 1. С. 44–59. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2021-1-27-44-59>

<sup>19</sup> Широков А. А., Янговский А. А., Потапенко В. В. Оценка потенциального влияния санкций на экономическое развитие России и ЕС // Проблемы прогнозирования. 2015. № 4(151). С. 3–16.

<sup>20</sup> Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

<sup>21</sup> Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>

<sup>22</sup> Распоряжение Правительства России от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года». URL: <http://static.government.ru/media/files/aaooFKSheDLiM99HEcyrygytfnGzmAX.pdf> (дата обращения: 24.10.2024).

<sup>23</sup> Национальные проекты России. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/> (дата обращения: 28.12.2024).

<sup>24</sup> Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации. Утверждена Президентом России от 7 февраля 2008 г. № Пр-212. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902087132> (дата обращения: 24.10.2024).

<sup>25</sup> Распоряжение Правительства России от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/902317973> (дата обращения: 24.10.2024).

государственного управления. При этом в стратегии второстепенное место уделялось стратегическим вопросам, связанным с экономической и технологической основой реализуемых процессов информатизации. Данное направление рассматривалось лишь четвертым приоритетом, в качестве ключевых мероприятий по его достижению были обозначены: стимулирование применения организациями и гражданами информационно-коммуникационных технологий, создание условий для развития конкурентоспособной отечественной индустрии ИТ-технологий, средств вычислительной техники, радиоэлектроники, телекоммуникационного оборудования и программного обеспечения, привлечение инвестиций в указанные сферы и развитие венчурного финансирования.

Описанная ситуация характеризует системную проблему стратегирования большого числа программных документов в области направлений высокотехнологичного развития и вследствие этого низкую результативность реализуемых действий. Данную проблему можно образно обозначать как превалирование в стратегических документах формы, под чем в данном случае подразумеваются ожидаемые результаты, над содержанием – обоснованная программа действий по их достижению, или проще – движение по пути наименьшего сопротивления, получение результатов наиболее простым путем.

С формальной точки зрения можно констатировать, что рассматриваемая стратегия оказалась в целом успешной: так, начиная с 2000-х гг. была осуществлена полноценная информатизация российской экономики, были достигнуты значительные успехи в области развития ИТ-инфраструктуры, вдоль основной зоны расселения обеспечено устойчивое покрытие территории мобильной связью и широкополосным доступом к сети Интернет, внедрены электронные сервисы предоставления

услуг для населения, получены другие значимые достижения в данной сфере. В то же время ключевой стратегический и управленческий вопрос вплоть до настоящего времени остается без должного внимания со стороны органов государственной власти: на какой программной и компонентной основе осуществлялась и продолжает осуществляться информатизация российской экономики?<sup>26</sup>

Осмывая в теоретическом и практическом отношении исследуемые процессы, следует заключить, что реализуемая в стране информатизация, в первую очередь, является «рыночной» и ориентированной на импорт, основанной на распространении зарубежных ИТ-продуктов и технологий на российском рынке. Парадигма реализуемой информатизации фактически сопровождалась экспансией зарубежных ИТ-компаний как на российском ИТ-рынке, так и в отраслевой структуре российского ИТ-сектора. О «производственной» информатизации, под чем подразумевается необходимость развития и распространения отечественных ИТ-продуктов и услуг, до 2014 г. фактически речи не велось. Указанное обстоятельство отражает другой упомянутый выше документ – Стратегия инновационного развития России на период до 2020 г., лейтмотивом которой было обеспечение встраивания российской инновационной системы в структуру мировой, достижение открытости национальной инновационной системы и экономики, активное внедрение в российской научной и управленческой практике лучших зарубежных наработок в области инновационного развития<sup>27</sup>.

К 2014 г. ситуация в области стратегирования развития ИТ-сектора Российской Федерации стала несколько изменяться и трансформироваться в сторону понимания федеральными органами исполнительной власти необходимости поддержки развития отечественного ИТ-сектора, более детального анализа отраслевых направлений в его структуре<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Бетелин В. Б. Проблемы и перспективы формирования цифровой экономики в России // Вестник Российской академии наук. 2018. Т. 88. № 1. С. 3–9. <https://doi.org/10.7868/S0869587318010012>

<sup>27</sup> Куденко Е. С. Пилотные инновационные территориальные кластеры России: модель устойчивого развития // Форсайт. 2015. Т. 9. № 1. С. 32–55. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2015.1.32.55>

<sup>28</sup> Новая экономическая политика – политика экономического роста / В. В. Ивантер [и др.] // Проблемы прогнозирования. 2013. № 6(141). С. 3–16. <https://doi.org/10.1134/S1075700713060063>

В 2013 г. была утверждена Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2025 г.<sup>29</sup> Сильной стороной указанного документа стала весьма реалистичная оценка текущего на тот момент времени положения российской ИТ-отрасли, обозначены системные проблемы, препятствующие ее эффективному развитию. В частности, в стратегии отмечалось, что российская ИТ-отрасль удовлетворяет потребности российского рынка менее чем на 25 % во многом за счет сегмента услуг; в сегменте оборудования практически все потребности внутреннего рынка восполняются за счет импорта; Россия производит лишь 0,6 % всей мировой продукции сферы ИТ; уровень используемых технологий и производительность труда значительно отстают от мировых стандартов, российские производители на мировом рынке практически не представлены.

В то же время по вопросу статистического измерения экономического потенциала и результатов деятельности ИТ-отрасли, кроме рыночного подхода, альтернативных способов измерения предложено не было: размер российской ИТ-отрасли определялся как совокупный объем продаж продукции, произведенной российскими ИТ-компаниями. Инструменты поддержки, направленные на развитие отечественной ИТ-индустрии, сформулированы неконкретно, в рамках данного тематического блока стратегия изобилует такими терминами, как «стимулирование», «способствование», «улучшение», «обеспечение благоприятных условий», «улучшение институциональных условий», «ориентация на ГЧП», «обеспечение», «нормализация» и многие другие общие формулировки.

Наиболее значимый раздел стратегии – цели и задачи – стал наиболее слабой ее частью, так как ни одного количественного параметра, определя-

ющего понятное и измеримое состояние российской ИТ-отрасли, не было обозначено – цели и задачи сформулированы размыто и неконкретно. Базовая цель, определенная как «развитие сферы информационных технологий до полноценной отрасли российской экономики» фактически констатировала, что на момент утверждения стратегии ИТ-сектора в качестве полноценной отрасли в России не существовало, его предстояло создать в период действия стратегии. При этом так и осталось нераскрыто, что такое «сфера ИТ» и «отрасль ИТ» и чем данные понятия отличаются друг от друга. В приложении к стратегии были представлены целевые индикаторы развития ИТ-отрасли в двух сценариях – базовом и форсированном, измеряемые в денежном выражении. Данные показатели были разделены на две группы: размер отрасли и объем внутреннего рынка. При этом ранее в стратегии определялось, что размер ИТ-отрасли – это и есть совокупный объем продаж ИТ-товаров и услуг.

Нельзя не обратить внимание на общий подход органов исполнительной власти к стратегированию в области высоких технологий, проявляющийся при анализе стратегических документов. Стратегия развития ИТ-отрасли была утверждена на весьма длительный срок и в период своего действия в содержательном плане фактически не корректировалась. В то же время такая динамично изменяющаяся отрасль, как информационные технологии, требует корректировки и донастройки приоритетов, задач и направлений государственной политики на постоянной основе – в ежегодном, если не ежемесячном формате<sup>30</sup>. На динамику развития отрасли в период действия стратегии существенное влияние оказывали введение санкций против России в 2014 г., пандемия COVID-19, налоговый ИТ-маневр<sup>31</sup>, ужесточение санкций в 2022 г., изменение условий макроэкономической

<sup>29</sup> Распоряжение Правительства России от 1 ноября 2013 г. № 2036-р «Об утверждении Стратегии развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/499055616> (дата обращения: 26.10.2024).

<sup>30</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

<sup>31</sup> Налоговый ИТ-маневр – это программа преференций и льгот для ИТ-компаний, согласно Федеральному закону от 1 января 2021 г. № 265. Благодаря ему ИТ-компании смогли уменьшить страховые взносы и налог на прибыль.

и денежно-кредитной политики и др. факторы. Таким образом, стратегия, утвержденная более десяти лет назад, к 2025 г. фактически оказалась устаревшей и не соответствующей современным реалиям. Проблемы, обозначенные в стратегии, так и не были решены<sup>32</sup>.

В период 2010-х гг. в управленческой среде сложилось дифференцированное восприятие ИТ-сектора, что также рассматривается в качестве значимой проблемы<sup>33</sup>, препятствующей эффективному развитию российского ИТ-сектора. В частности, гораздо большее внимание стало уделяться динамично развивающейся софтверной индустрии<sup>34</sup>, в то время как производственные отрасли – микроэлектроника и производство полупроводников – не получили должного внимания. В силу утверждения приказов Минцифры России о собирательной классификации группировки «Сектор ИКТ»<sup>35</sup> ИТ-отрасль стала позиционироваться исключительно как сфера разработки программного обеспечения<sup>36</sup>, хотя еще в Стратегии развития отрасли информационных технологий к понятию ИТ-отрасль в том числе относилась разработка аппаратно-программных комплексов, то есть ИТ-оборудования и его компонентов. Нормативное сосредоточение на индустрии разработки программного обеспечения привело к неравноценному рассмотрению в управленческом и экспер-

ном дискурсе проблем развития ИТ-сектора: повышенному вниманию к софтверной индустрии и фактическому замалчиванию проблем развития отечественной электроники<sup>37</sup>.

К середине 2010-х гг. в мировой отрасли информационных технологий сложился ярко выраженный отраслевой приоритет – искусственный интеллект<sup>38</sup>, в том числе технологии машинного обучения<sup>39</sup>, в связи с чем в 2019 г. отдельно была утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта в Российской Федерации на период до 2030 г.<sup>40</sup> Данная стратегия в содержательном плане также носит еще более выраженный обобщающий характер и не дает детального понимания относительно того, какие технологии искусственного интеллекта планируется поддерживать и развивать<sup>41</sup>, в каких приоритетных сферах целесообразно их использовать, какое влияние будет оказывать искусственный интеллект на развитие экономики в целом, ее отдельных секторов и отраслей. Задачи, обозначенные в стратегии, прямого отношения к развитию искусственного интеллекта не имеют и носят общий характер, сформулированы в формате необходимости формирования благоприятных условий, способствующих развитию отрасли, в том числе: поддержка научных исследований, разработка программного обеспечения, где используется искусственный интеллект, повышение доступности

<sup>32</sup> Зеленский А. А., Морозкин М. С., Грибков А. А. Обзор полупроводниковой промышленности в мире и России: производство и оборудование // Известия высших учебных заведений. Электроника. 2021. Т. 26. № 6. С. 468–480. <https://doi.org/10.24151/1561-5405-2021-26-6-468-480>

<sup>33</sup> Панкратов А. А. Анализ современного состояния Российской ИТ-отрасли: ключевые проблемы и тенденции // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2023. Т. 29. № 1. С. 201–216. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2023-1-29-201-216>

<sup>34</sup> Под софтверной индустрией или ИТ-отраслью понимаются виды деятельности 62.0 (разработка программного обеспечения) и 63.1 (обработка данных) согласно классификатору ОКВЭД2.

<sup>35</sup> Приказ Минцифры России от 7 декабря № 515 «Об утверждении собирательных классификационных группировок «Сектор информационно-коммуникационных технологий» и «Сектор контента и средств массовой информации». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=266308> (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>36</sup> Приказ Минцифры России от 30 декабря 2014 г. № 502 «Об утверждении собирательных классификационных группировок отрасли информационных технологий». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=246825> (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>37</sup> Панкратов А. А., Багина С. В. Анализ трансформации территориально-отраслевой структуры выручки ИТ-сектора российской Федерации в 2019–2022 гг. // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2024. Т. 30. № 1. С. 37–53. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-37-53>

<sup>38</sup> Beal J., Winston P. The New Frontier of Human-Level Artificial Intelligence // IEEE Intelligent Systems. 2009. Vol. 24. P. 21–24. <https://doi.org/10.1109/MIS.2009.75>

<sup>39</sup> Грибков А. А., Зеленский А. А. Общая теория систем и креативный искусственный интеллект // Философия и культура. 2023. № 11. С. 32–44. <https://doi.org/10.7256/2454-0757.2023.11.68986>

<sup>40</sup> Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «Об утверждении Национальной стратегии развития искусственного интеллекта в Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/AH4x6HgKWANwVtMOFpDhcbRpvdlHCCsv.pdf> (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>41</sup> Кроме упомянутых поисковых сервисов, технологий компьютерного зрения и методов обработки естественного языка.

и качества данных, аппаратного обеспечения, создание системы регулирования, разработка соответствующих нормативно-правовых документов. Содержательные – отраслевые аспекты в части развития конкретных технологий искусственного интеллекта не раскрыты. При прочтении данного документа складывается впечатление, что его разрабатывали без привлечения представителей отрасли и компетентных экспертов<sup>42</sup>.

До 2020 г. в России не существовало отдельной отраслевой стратегии развития отечественной электроники, утвержденной на уровне Председателя Правительства. Первоначально на период до 2025 г. действовала Стратегия развития электронной промышленности России, утвержденная в 2007 г. приказом Минпромторга России<sup>43</sup>. На основании указанного документа спустя тринадцать лет – в 2020 г. распоряжением Правительства Российской Федерации отдельно была утверждена стратегия развития электронной промышленности страны на период до 2030 г.<sup>44</sup> Указанные документы в целом сохраняют те же самые проблемы, характерные стратегиям развития отрасли информационных технологий и искусственного интеллекта – неконкретность, размытость целей и задач, длительный срок реализации, отсутствие системной актуализации. В то же время в новой редакции стратегии 2020 г. подчеркивалось, что «электронная промышленность за период 2008–2018 гг. показала положительную динамику развития за счет успешной реализации основных мероприятий Стратегии развития электронной промышленности России на период до 2025 года». Но оказалась ли такой успешной реализация предыдущей стратегии? Основной целью предыдущей стратегии было заявлено «создание нового конкурентоспособного облика электронной промышленности».

Содержательно оценить успешность достижения цели, обозначенной понятием «конкурентоспособный облик», не представляется возможным, так как данное выражение в большей степени напоминает литературный образ и не является экономическим термином. Обращаясь к актуализированной стратегии 2020 г., увидим, что она направлена на «создание нового конкурентоспособного облика электронной промышленности РФ».

В стратегии развития электронной промышленности России в части производства компонентной базы и технологического уровня российской электроники обозначены нереалистичные цели<sup>45</sup>: «к 2030 г. разработать и промышленно освоить технологии создания и производства цифровой электроники (процессор, контроллер, память) и системного программного обеспечения, силовой электроники, радиоэлектроники, включая СВЧ-электронику и аналоговую электронику, оптоэлектронику, фотонику и радиофотонику, в том числе кремниевые технологии производства электронной компонентной базы с топологическими нормами 65–45 нм, 28 нм, 14–12 нм, 7–5 нм и последующий выпуск изделий на их основе». В рамках рассматриваемой задачи снова используется размытая формулировка: «промышленно освоить технологии создания», исходя из которой непонятно о каком «промышленном освоении» ведется речь: о серийном производстве электронной продукции или производстве отдельных опытных образцов. К моменту утверждения стратегии флагман российской электроники АО «Микрон» осуществлял серийный выпуск электронной продукции по 180–90 нм технологическому стандарту. В то же время с запуском производства интегральных схем по топологии 65 нм, проектируемого на предприятии с 2013 г., возникли сложности, которые по разным источ-

<sup>42</sup> Ведомости, статья от 31 мая 2019 г.: Искусственный интеллект обойдется в 90 млрд рублей. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/05/30/802960-iskusstvennii-intellekt> (дата обращения: 29.12.2024).

<sup>43</sup> Приказ Минпромторга России от 7 августа 2007 г. № 311 «Об утверждении Стратегии развития электронной промышленности России на период до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/902063681> (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>44</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 января 2020 г. № 20-р «Об утверждении Стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/564162587> (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>45</sup> Проблема зависимости оборонно-промышленного комплекса России от импорта технологического оборудования / А. А. Зеленский [и др.] // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2021. № 9. С. 203–207. <https://doi.org/10.24412/2071-6168-2021-9-203-207>

никам не решены до настоящего времени, запуск серийного производства отложен до 2028 года<sup>46</sup>.

Значимой управленческой проблемой является фактически отсутствие содержательной взаимосвязи Стратегии развития электронной промышленности со Стратегиями развития отрасли информационных технологий и искусственного интеллекта. В начальных разделах Стратегии развития электронной промышленности данные стратегии вообще не упоминаются как документы, в соответствии с которыми она была разработана. В Стратегии развития электронной промышленности целевое внимание уделяется электронике в целом, без выделения сегмента ИТ-электроники, термин «процессор» упоминается один раз, «информационные технологии» и «искусственный интеллект» – по два раза. Также в стратегии отмечается, что «доля гражданской электронной продукции в общем объеме внутреннего рынка электроники (по выручке) в 2018 г. составила 31 %», «основными производителями являются организации в структуре Государственной корпорации "Ростех"». Стратегия в большей степени затрагивает проблему развития закрытого сегмента российской электроники в структуре оборонно-промышленного комплекса, подчеркивая необходимость наращивания доли и выпуска гражданской электронной продукции. Таким образом, рассматриваемая стратегия слабо связана с задачами развития национальной технологической основы российской ИТ-отрасли и не восполняет пробелы и недостатки Стратегии развития отрасли информационных технологий в рамках производственно-технологического направления<sup>47</sup>.

Нельзя не затронуть проблематику государственной поддержки развития ИТ-сектора в Российской Федерации, которая вплоть до настоящего времени

не имеет целевой направленности и сохраняет стимулирующий характер<sup>48</sup>. Данный характер во многом исходит, дополняет и воспроизводит сквозные установки, присутствующие во всех рассмотренных стратегических документах, связанные с обеспечением государством благоприятных условий, благодаря которым частные предприятия будут заинтересованы реализовывать направления технологического развития. Ключевые инструменты господдержки, как и во многих других отраслях и секторах российской экономики, связаны с льготным кредитованием, субсидированием процентных ставок по кредитам, предоставлением налоговых льгот и иных преференций, компенсированием части прямых понесенных затрат, выделением грантов, использованием других типовых инструментов государственной поддержки экономической деятельности и не учитывают индивидуальных специфических особенностей функционирования ИТ-отрасли.

Стимулирующая парадигма поддержки ИТ-сектора слабо коррелируется с реальными условиями развития высокотехнологичных отраслей<sup>49</sup>. Во-первых, сами стратегические документы обозначают высокую долю госсектора и аффилированных с государством компаний в области информационных технологий. Во-вторых, высокотехнологичные виды деятельности для своего эффективного развития на постоянной основе требуют высоких капитальных затрат, финансирования НИОКР, характеризуются длительным инвестиционным циклом и еще более длительными сроками окупаемости, что делает ИТ-сектор и особенно электронную промышленность малопривлекательными для частных инвестиций без наличия организующей роли государства<sup>50</sup>. В результате

<sup>46</sup> Cnews, статья от 1 июля 2024 г.: Россия готовится к массовому производству процессоров по топологии 65 нм. Первые попытки были 13 лет назад. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2024-07-01\\_rossiya\\_gotovitsya\\_k\\_massovomu](https://www.cnews.ru/news/top/2024-07-01_rossiya_gotovitsya_k_massovomu) (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>47</sup> Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Приоритеты государственной политики в сфере развития цифровой экономики // Бизнес-структуры в условиях трансформации экономики: проблемы и перспективы развития. Махачкала: АЛЕФ, 2021. С. 33–43.

<sup>48</sup> Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Проблемы реализации федеральной кластерной политики в Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18. № 2(473). С. 265–283. <https://doi.org/10.24891/te.18.2.265>

<sup>49</sup> Панкратов А. А., Мусаев Р. А., Бадина С. В. Подходы к выявлению, измерению и прогнозированию кластерных эффектов // Проблемы прогнозирования. 2021. № 3(186). С. 126–134: <https://doi.org/10.47711/0868-6351-186-126-134>

<sup>50</sup> Cnews, статья от 5 ноября 2024 г.: В России экстренно повышают зарплаты электронщикам и DevOps, лишь бы кто-то пришел работать. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2024-11-05\\_v\\_rossii\\_ekstrenno\\_i\\_bystro](https://www.cnews.ru/news/top/2024-11-05_v_rossii_ekstrenno_i_bystro) (дата обращения: 20.11.2024).

несоответствия реальных особенностей и условий развития ИТ-сектора с существующей парадигмой государственной поддержки все чаще возникают ситуации, когда государство оказывается неспособным, даже в рамках государственного заказа, привлечь частные компании для реализации стратегических значимых инвестиционных проектов и программ<sup>51</sup>.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

### **Управленческие рекомендации и стратегические подходы к развитию ИТ-сектора**

С учетом анализа существующей ситуации в области стратегирования развития российского ИТ-сектора становится очевидным, что в данной сфере требуется принципиально новый стратегический подход. Реализация данного подхода может осуществляться в трех взаимодополняющих направлениях – управленческом, связанном с разработкой эффективной государственной политики в области поддержки высоких технологий, отраслевом, определяемым выделением ряда наиболее целесообразных направлений ИТ-сектора для их последующей системной поддержки, и пространственном, воплощающимся через реализацию государственной региональной политики в области поддержки территориальных центров ИТ-индустрии<sup>52</sup>.

Отраслевое направление может найти свое практическое воплощение главным образом через изменение подхода к стратегированию развития ИТ-индустрии и структурирование подходов к реализации отраслевой политики<sup>53</sup>. Для эффективного развития российского ИТ-сектора требуется разработка стратегии нового типа, которая охватывала бы не отдельные его сегменты, а одновременно все значимые отраслевые направления – микроэлектронику, производство вычислительной техники,

разработку и дистрибуцию программного обеспечения, предоставление информационных услуг и др.<sup>54</sup>

Для разработки такой стратегии первоначально требуется нормативно-понятийное уточнение отраслевого состава ИТ-сектора, включение в его структуру на наиболее низком уровне иерархии таких отраслей, как вычисление, хранение и обработка данных, производство ИТ-электроники – компонентов и полупроводниковой продукции, программного обеспечения и информационных услуг. Иными словами, в условиях необходимости импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета понятие ИТ-сектор в нормативном отношении должно охватывать весь технологический цикл производства в области информационных технологий: от так называемого «железа» до дистрибуции программного обеспечения, ИТ-продуктов и услуг. Помимо этого, необходимо обозначение всех кооперированных с ИТ-сектором обеспечивающих отраслей, в том числе производства расходных материалов и компонентной базы, станкостроительной отрасли, реализации НИОКР по всем ключевым направлениям ИТ-сектора. Одельной задачей является проработка вопросов в части кооперационного взаимодействия ИТ-сектора с отраслями оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК), определение перечня продукции двойного назначения, выпускаемой предприятиями ОПК и используемой в деятельности гражданских отраслей, в том числе ИТ-сектора.

В соответствии с нормативно установленной отраслевой структурой ИТ-сектора, его ключевых направлений и обеспечивающих отраслей в привязке к данной структуре необходима инвентаризация производственного потенциала с обозначением количества предприятий, их специализации и территориальной локализации, форм собственности и организационной структуры, производственных

<sup>51</sup> Cnews, статья от 21 октября 2024 г.: Провалены две гостендера на создание замены микросхемам Texas Instruments, Aeroflex и Cypress. Желаящих разработать не нашлось. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2024-10-21\\_ne\\_sostoyalis\\_dve\\_goszakupki](https://www.cnews.ru/news/top/2024-10-21_ne_sostoyalis_dve_goszakupki) (дата обращения: 20.11.2024).

<sup>52</sup> Панкратов А. А. Перспективные направления развития ИТ-сектора Российской Федерации // *Метаморфозы современного российского пространства: приоритеты общественно-географического анализа*. Краснодар: Кубанский государственный университет. 2024. С. 124–127.

<sup>53</sup> Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Подходы к формированию эффективной системы реализации кластерной политики в сфере информационных технологий // *Проблемы теории и практики управления*. 2021. № 5. С. 60–77. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-5-60-77>

<sup>54</sup> Мусаев Р. А., Панкратов А. А., Астапов К. Л. Кластерный подход к стратегическому планированию на региональном уровне в Российской Федерации // *Управленческое консультирование*. 2020. № 11(143). С. 99–118. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-11-99-118>

возможностей, уровня технологического развития и др. параметров, позволяющих сформировать целостную картину производственно-технологических возможностей и проблем развития российского ИТ-сектора. Реалистичное целеполагание возможно только с учетом анализа текущей ситуации, инвентаризации производственного потенциала, понимания проблемных сторон и узких мест, без устранения которых достижение поставленных целей и задач может оказаться невыполнимым. Детальный анализ текущей ситуации особенно важен для формирования реалистичных целей и задач развития российского ИТ-сектора, что в сложившихся условиях также является одной из наиболее значимых проблем в области стратегирования развития российского ИТ-сектора. При этом для каждого из крупных отраслевых сегментов ИТ-индустрии необходимо обозначение приоритетных направлений, на которых предполагается сосредоточение усилий государственной политики (табл.).

Для каждого из перечисленных в таблице направлений развития ИТ-сектора требуется реалистичное целеполагание, определение релевантных показателей и индикаторов для достоверной и своевременной оценки достижения поставленных целей и задач.

Отдельное внимание необходимо уделять пространственной стратегии развития и поддержки центров ИТ-отрасли на территории Российской Федерации. Пространственная политика должна затрагивать все регионы России, позиционируя ИТ-индустрию в качестве важнейшего элемента современной технологической инфраструктуры, обеспечивающей эффективное социально-экономическое и пространственное развитие и национальную безопасность. В данном отношении важно коренным образом трансформировать сложившийся подход к пространственному анализу развития ИТ-отрасли, когда территория страны фактически дифференцируется на три зоны: 2 крупнейших столичных центра – Москва и Санкт-Петербург,

**Таблица. Приоритетные направления развития отраслевых сегментов российского ИТ-сектора**

**Table. Priority areas for developing industrial segments of the Russian IT sector**

Сегмент ИТ-сектора	Приоритетные отраслевые направления
Информационные технологии	Тиражное программное обеспечение Отечественные операционные системы Информационная безопасность Искусственный интеллект, технологии машинного обучения Платформенные решения Веб-сервисы, облачные технологии, low-code платформ и no-code-инструменты <sup>55</sup> Технологии виртуальной и дополненной реальности
Электронная промышленность	Производство микроэлектронной продукции (освоение серийного производства по технологическому стандарту 28 нм) Разработка архитектур отечественных процессоров («МЦСТ» / «Росатом» – процессоры «Эльбрус», «Вартон» – процессоры «Байкал») Робототехника Беспилотные летательные и наземные аппараты
Кооперированные и обеспечивающие отрасли	Развитие ИТ-инфраструктуры: развитие сети центров обработки данных, оптико-волоконных сетей Производство оборудования для отраслей ИТ-сектора, в том числе производство литографов (в кооперации с белорусскими предприятиями) Аддитивные технологии

<sup>55</sup> Low-code платформы – сервисы, которые позволяют создавать программное обеспечение для различных заказчиков без глубоких знаний программирования; no-code-инструменты – сервисы, позволяющие обычным пользователям создавать веб-сайты и приложения без необходимости написания программного кода.

15–20 промежуточных центров развития ИТ-индустрии и остальные регионы – более половины страны, позиционируемые в качестве глубокой периферии, в границах которой ИТ-отрасль фактически отсутствует<sup>56</sup>. В рамках такой пространственной картины особенно важно анализировать территорию всей страны, сосредоточиться на проблемных территориях, выявлять потенциальные центры и точки роста для их последующей поддержки<sup>57</sup>.

Эффективная настройка отраслевой и пространственной политики без трансформации организационно-управленческих подходов и системы управления не может гарантировать повышения результативности в области развития российского ИТ-сектора. Для эффективной реализации новой отраслевой стратегии требуется и новая управленческая, организационная структура, которая будет обеспечивать разработку стратегических направлений, проведение практических решений и контроль за их исполнением. Текущий опыт поддержки экономического развития показывает, что современная функциональная структура органов государственной власти не позволяет решать задачи в области ускоренного развития высокотехнологичных направлений и отраслей. Несмотря на наличие нескольких специализированных департаментов в структуре Минпромторга России, Минцифры России, Минэкономразвития России и других ведомств, данные образования вплоть до настоящего времени не играют роли локомотивов прорывного технологического развития. Данные органы могут разрабатывать и утверждать стратегии, декларировать направления отраслевой политики, демонстрировать нацеленность на конкретные результаты, импортозамещение и обеспечение

технологического суверенитета, однако реальная область их действия крайне ограничена по большей части бюрократическими барьерами и зачастую сводится к точечному распределению бюджетных средств, администрированию тех или иных инструментов государственной поддержки, но не обеспечению магистральной экономической политики.

Целесообразно обратиться к советскому опыту экономической политики и управления экономическим развитием<sup>58</sup>, основанному на отраслевом принципе – наличии в системе государственного управления специализированных министерств, имеющих строго определенную предметную область и сосредоточенных на решении конкретных целей и задач<sup>59,60,61</sup>. Современные министерства в своей сложившейся конфигурации не могут решать конкретные узконаправленные задачи, так как фактически являются «министерствами всего», расплывая тем самым свое внимание и ресурсы на множество различных направлений и не получая значимых результатов ни в одном из них. Очевидно, если стратегия направлена на эффективное и результативное развитие отечественного ИТ-сектора с опорой на национальную технологическую основу, то для обеспечения и поддержки такого развития должен быть создан специализированный орган, во главе которого должна стоять нацеленная на результат в интересах государства крупная политическая фигура в целях обеспечения интересов развития отраслевого направления и преодоления любых бюрократических преград. Это крайне важно, так как реальный опыт показывает, что при анализе невыполненных поручений постоянно звучат оправдания, что возникли непредвиденные трудности, которые в конечном итоге не позволили достичь запланированных целей.

<sup>56</sup> Руссофт. Рейтинг регионов России по уровню развития индустрии разработки программного обеспечения. 6-й рейтинг регионов РУССОФТ. URL: <https://russoft.org/wp-content/uploads/2024/12/Rejting-regionov-web-2.pdf> (дата обращения: 30.12.2024).

<sup>57</sup> Панкратов А. А. Подходы к разработке рейтинга регионов России по уровню развития ИТ-индустрии // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2024. Т. 30. № 1. С. 193–207. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-193-207>

<sup>58</sup> Спицын Е. Ю. Ложь и правда о советской экономике. 1945–1985 годы. М.: Концептуал, 2024. 816 с.

<sup>59</sup> Галушка А. С., Ниязметов А. К., Окулов М. О. Кристалл роста. К русскому экономическому чуду. М.: Наше Завтра. 2021, 360 с.

<sup>60</sup> Ханни Г. И. Чему учит история сталинской экономики? Рецензия на книгу: Галушка А., Ниязметов А., Окулов М. (2021) Кристалл роста. К русскому экономическому чуду // Мир России. Социология. Этнология. 2022. Т. 31. № 3. С. 155–179. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2022-31-3-155-179>

<sup>61</sup> Глазьев С. Ю., Батчиков С. А., Митяев Д. А. Кристалл роста: к русскому экономическому чуду // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1(181). С. 146–149. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.146-149>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование продемонстрировало слабые стороны в сложившейся системе стратегирования развития ИТ-сектора РФ. Показано, что сложившаяся ситуация определяет необходимость корректировки подходов к стратегии развития ИТ-сектора, доработке целеполагания в данной области и трансформации системы управления в сфере направлений высокотехнологичного развития. Без реализации данных мероприятий цели и задачи в области развития высокотехнологичных отраслевых направлений не могут быть решены.

Современной системе присущи такие проблемы, как неопределенность ключевых терминов, отсутствие взаимосвязанности между документами стратегического планирования, нереалистичность целей и задач, преобладание пожеланий и рекомендаций вместо конкретного плана действий, неопределенность ресурсного обеспечения реализации плани-

руемых мероприятий и направлений. В исследовании была обоснована необходимость разработки стратегии нового типа, охватывающей отраслевые и пространственные аспекты в области развития ИТ-индустрии. Обозначена необходимость выделения на уровне Правительства России отдельной организационной структуры, прямой компетенцией которой стало бы курирование развития ИТ-сектора, и которая бы занималась стратегированием в рамках данного направления, обеспечивала выделение бюджетных ресурсов и несла прямую ответственность за реализацию поставленных целей и задач. В противном случае без корректировки, дополнения и улучшения системы стратегирования и управления развитием высокотехнологичных отраслей возникают реальные риски невыполнения поставленных целей и задач в области импортозамещения, обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Индустрия 6.0: сущность, тенденции и стратегические возможности для России // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 4. С. 353–377. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-4-1369>
- Балацкий Е. В. Глобальные вызовы четвертой промышленной революции // Terra Economicus. 2019. Т. 17. № 2. С. 6–22. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-2-6-22>
- Бетелин В. Б. Проблемы и перспективы формирования цифровой экономики в России // Вестник Российской академии наук. 2018. Т. 88. № 1. С. 3–9. <https://doi.org/10.7868/S0869587318010012>
- Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2018. Т. 13. № 2. С. 143–172.
- Галушка А. С., Ниязметов А. К., Окулов М. О. Кристалл роста. К русскому экономическому чуду. М.: Наше Завтра. 2021, 360 с.
- Глазьев С. Ю., Батчиков С. А., Митяев Д. А. Кристалл роста: к русскому экономическому чуду // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1(181). С. 146–149. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.146-149>
- Глазьев С. Ю., Косакян Д. Л. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в российской экономике // Экономика науки. 2024. Т. 10. № 2. С. 11–29. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29>
- Грибков А. А., Зеленский А. А. Общая теория систем и креативный искусственный интеллект // Философия и культура. 2023. № 11. С. 32–44. <https://doi.org/10.7256/2454-0757.2023.11.68986>
- Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Зеленский А. А., Морозкин М. С., Грибков А. А. Обзор полупроводниковой промышленности в мире и России: производство и оборудование // Известия высших учебных заведений. Электроника. 2021. Т. 26. № 6. С. 468–480. <https://doi.org/10.24151/1561-5405-2021-26-6-468-480>

- Индустрия 5.0: понятие, формирование и развитие / А. В. Бабкин [и др.] // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 4. С. 375–395. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-375-395>
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т. 11. № 4. С. 6–8. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.6.8>
- Кислицын Е. В. Информационно-технологический сектор России: трансформация конкурентной среды и оценка структурных сдвигов // Journal of New Economy. 2021. Т. 22. № 2. С. 66–87. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2021-22-2-4>
- Кущенко Е. С. Пилотные инновационные территориальные кластеры России: модель устойчивого развития // Форсайт. 2015. Т. 9. № 1. С. 32–55. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2015.1.32.55>
- Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119>
- Мусаев Р. А., Панкратов А. А., Астапов К. Л. Кластерный подход к стратегическому планированию на региональном уровне в Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2020. № 11(143). С. 99–118. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-11-99-118>
- Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Подходы к формированию эффективной системы реализации кластерной политики в сфере информационных технологий // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 5. С. 60–77. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-5-60-77>
- Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Приоритеты государственной политики в сфере развития цифровой экономики // Бизнес-структуры в условиях трансформации экономики: проблемы и перспективы развития. Махачкала: АЛЕФ, 2021. С. 33–43.
- Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Проблемы реализации федеральной кластерной политики в Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18. № 2(473). С. 265–283. <https://doi.org/10.24891/re.18.2.265>
- Новая экономическая политика – политика экономического роста / В. В. Ивантер [и др.] // Проблемы прогнозирования. 2013. № 6(141). С. 3–16. <https://doi.org/10.1134/S1075700713060063>
- Панкратов А. А. Анализ современного состояния Российской ИТ-отрасли: ключевые проблемы и тенденции // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2023. Т. 29. № 1. С. 201–216. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2023-1-29-201-216>
- Панкратов А. А. Перспективные направления развития ИТ-сектора Российской Федерации // Мета-морфозы современного российского пространства: приоритеты общественно-географического анализа. Краснодар: Кубанский государственный университет. 2024. С. 124–127.
- Панкратов А. А. Подходы к разработке рейтинга регионов России по уровню развития ИТ-индустрии // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2024. Т. 30. № 1. С. 193–207. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-193-207>
- Панкратов А. А. Проблемы развития ИТ-отрасли российской Федерации // Системное моделирование социально-экономических процессов. Воронеж: Истоки. 2024. С. 340–346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10948625>
- Панкратов А. А., Багина С. В. Анализ трансформации территориально-отраслевой структуры выручки ИТ-сектора российской Федерации в 2019–2022 гг. // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2024. Т. 30. № 1. С. 37–53. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-37-53>

- Панкратов А. А., Мусаев Р. А., Бадина С. В. Оценка потенциала кластеризации ИТ-отрасли России в 2005–2018 гг. // *ИнтерКарто. ИнтерГИС*. 2021. Т. 27. № 1. С. 44–59. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2021-1-27-44-59>
- Панкратов А. А., Мусаев Р. А., Бадина С. В. Подходы к выявлению, измерению и прогнозированию кластерных эффектов // *Проблемы прогнозирования*. 2021. № 3(186). С. 126–134: <https://doi.org/10.47711/0868-6351-186-126-134>
- Потенциальные высокотехнологичные кластеры в российских регионах: от текущей политики к новым точкам роста / С. Земцов [и др.] // *Форсайт*. 2016. Т. 10. № 3. С. 34–52. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.34.52>
- Проблема зависимости оборонно-промышленного комплекса России от импорта технологического оборудования / А. А. Зеленский [и др.] // *Известия Тульского государственного университета. Технические науки*. 2021. № 9. С. 203–207. <https://doi.org/10.24412/2071-6168-2021-9-203-207>
- Спицын Е. Ю. Ложь и правда о советской экономике. 1945–1985 годы. М.: Концептуал, 2024. 816 с.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // *Управленческое консультирование*. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Фролов И. Э. Возможности и проблемы модернизации российского высокотехнологичного комплекса // *Проблемы прогнозирования*. 2011. № 3(126). С. 31–55. <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-37-53>
- Ханин Г. И. Чему учит история сталинской экономики? Рецензия на книгу: Галушка А., Ниязметов А., Окулов М. (2021) Кристалл роста. К русскому экономическому чуду // *Мир России. Социология. Этнология*. 2022. Т. 31. № 3. С. 155–179. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2022-31-3-155-179>
- Широв А. А., Янговский А. А., Потапенко В. В. Оценка потенциального влияния санкций на экономическое развитие России и ЕС // *Проблемы прогнозирования*. 2015. № 4(151). С. 3–16.
- Beal J., Winston P. The New Frontier of Human-Level Artificial Intelligence // *IEEE Intelligent Systems*. 2009. Vol. 24. P. 21–24. <https://doi.org/10.1109/MIS.2009.75>
- Davenport T., Kalakota R. The potential for artificial intelligence in healthcare // *Future Healthc*. 2019. Vol. 6. № 2. P. 94–98. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.6-2-94>
- Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change // *Research Policy*. 1982. Vol. 11. № 3. P. 147–162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- Hilbert M., López P. The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information // *Science*. 2011. Vol. 332. № 6025. P. 60–65. <https://doi.org/10.1126/science.1200970>
- Nelson R. R. Factors affecting the power of technological paradigms // *Industrial and Corporate Change*. 2008. Vol. 17. № 3. P. 485–497. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn010>. hdl:10.1093/icc/dtn010
- Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Publishing Group, 2017. 172 p.
- Tunzelmann von N., Malerba F., Nightingale P., Metcalfe S. Technological paradigms: past, present and future // *Industrial and Corporate Change*. 2008. Vol. 17. № 3. P. 467–484. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn012>

## REFERENCES

- Babkin AB, Shkarupeta EV. Industry 6.0: the essence, trends and strategic opportunities for Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(4):353–377. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-4-1369>

- Babkin AV, Fedorov AA, Liberman IV, Klachek PM. Industry 5.0: concept, formation and development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(4):375–395. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-375-395>
- Balatsky EV. Global challenges of the Fourth Industrial Revolution. *Terra Economicus*. 2019;17(2):6–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-2-6-22>
- Beal J, Winston P. The New Frontier of Human-Level Artificial Intelligence. *IEEE Intelligent Systems*. 2009;24:21–24. <https://doi.org/10.1109/MIS.2009.75>
- Betelin VB. Challenges and Opportunities in Forming a Digital Economy in Russia. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2018;88(1):3–9. (In Russ.) <https://doi.org/10.7868/S0869587318010012>
- Bukht R, Heeks R. Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *International Organisations Research Journal*. 2018;13(2):143–172. (In Eng.) <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>
- Davenport T, Kalakota R. The potential for artificial intelligence in healthcare. *Future Healthc*. 2019;6(2):94–98. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.6-2-94>
- Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*. 1982;11(3):147–162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- Frolov IE. Opportunities and challenges of Russian high-technology complex modernization. *Studies on Russian Economic Development*. 2011;3(126):31–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-37-53>
- Galushka AS, Niyazmetov AK, Okulov MO Kristall rosta. K russkomu ekonomicheskomu chudu [Growth crystal. Towards the russian economic miracle]. Moscow: Nashe Zavtra; 2021. 360 p. (In Russ.)
- Glazyev SYu, Batchikov SA, Mityaev DA. Crystal of growth: towards the Russian economic miracle. *Economic Strategies*. 2022;24(1):146–149. (In Russ.) <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.146-149>
- Glazyev SYu, Kosakyan DL. State and Prospects of 6th Technological Mode in Russian Economy. *Economics of Science*. 2024;10(2):11–29. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29>
- Gribkov AA, Zelenskii AA. General systems theory and creative artificial intelligence. *Philosophy and Culture*. 2023;11:32–44. (In Russ.) <https://doi.org/10.7256/2454-0757.2023.11.68986>
- Grinev SA, Kvint VL. Formation of strategic priorities of industrial development of the Russian Federation as an innovative factor in overcoming crisis periods. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(3):275–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Hilbert M, López P. The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *Science*. 2011;332(6025):60–65. <https://doi.org/10.1126/science.1200970>
- Ivanter VV, Uzyakov MN, Ksenofontov MY, Shirov AA, Panfilov VS, Govtvan OJ [et al.]. The new economic policy – the policy of economic growth. *Studies on Russian Economic Development*. 2013;24(6):501–510. (In Russ.) <https://doi.org/10.1134/S1075700713060063>
- Kergroach S. Industry 4.0: New challenges and opportunities for the labour market. *Foresight and STI Governance*. 2017;11(4):6–8. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.6.8>
- Khanin GI. What does the history of the Stalinist economy teach? Book review: Galushka A, Niyazmetov A, Okulov M (2021) growth crystal. For the Russian economic miracle, Moscow: Nashe Zavtra (In Russian) *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*. 2022;31(3):155–179. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2022-31-3-155-179>
- Kislitsyn EV. Russia's information technology sector: the competitive environment transformation and structural shifts' assessment. *Journal of New Economy*. 2021;22(2):66–87. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2021-22-2-4>

- Kutsenko E. Pilot innovative territorial clusters in Russia: a sustainable development model. *Foresight-Russia*. 2015;9(1):32–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1995-459x.2015.1.32.55>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the National Economy during a Period of Burgeoning Technological Sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020; 13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Musaev RA, Astapov KL, Pankratov AA. The role of cluster policy in the Russian economy modernizing. *Management Theory and Practice*. 2020;(10):101–119. (In Russ.) <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119>
- Musaev RA, Pankratov AA, Astapov KL. Cluster approach to strategic planning on a regional level in the Russian Federation. *Administrative consulting*. 2020;11(143):99–118. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-11-99-118>
- Musaev RA, Pankratov AA. Approaches to the formation of an effective system for the cluster policy implementation in the field of information technology. *Management Theory and Practice*. 2021;5:60–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-5-60-77>
- Musaev RA, Pankratov AA. Issues of implementation of the federal cluster policy in the Russian Federation. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2020;18(2):265–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/re.18.2.265>
- Musaev RA, Pankratov AA. Priorities of state policy in the sphere of digital economy development. Business structures in the context of economic transformation: Problems and development prospects. Makhachkala: ALEF; 2021. P. 33–43. (In Russ.)
- Nelson RR. Factors affecting the power of technological paradigms. *Industrial and Corporate Change*. 2008; 17(3):485–497. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn010>. hdl:10.1093/icc/dtn010
- Pankratov AA, Badina SV. Analysis of Transformation of the Territorial and Industry Structure of Revenue of the It Sector of the Russian Federation in 2019–2022. *InterCarto. InterGIS*. 2024;30(1):37–53. (In Russ.) <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-37-53>
- Pankratov AA, Musaev RA, Badina SV. Approaches to identifying, measuring and predicting cluster effects. *Studies on Russian Economic Development*. 2021;3(186):126–134. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-186-126-134>
- Pankratov AA, Musaev RA, Badina SV. Assessing the clustering potential of the Russian IT industry in 2005–2018. *InterCarto. InterGIS*. 2021;27(1):44–59. (In Russ.) <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2021-1-27-44-59>
- Pankratov AA. Analysis of the current state of the Russian it industry: key issues and trends. *InterCarto. InterGIS*. 2023;29(1):201–216. (In Russ.) <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2023-1-29-201-216>
- Pankratov AA. Approaches to developing ratings of Russian regions by level of it industry development. *InterCarto. InterGIS*. 2024;30(1):193–207. (In Russ.) <https://doi.org/10.35595/2414-9179-2024-1-30-193-207>
- Pankratov AA. IT industry development issues in the Russian Federation. System modeling of socio-economic processes. Voronezh: Istoki; 2024. P. 340–346. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.10948625>

- Pankratov AA. Promising directions for the development of the It sector of the Russian Federation. *Metamorphoses of modern Russian Space: Priorities of Human-geographical Analysis*. Krasnodar: Kuban State University; 2024. P. 124–127. (In Russ.)
- Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Publishing Group; 2017. 172 p.
- Shirov AA, Yantovsky AA, Potapenko VV. Evaluation of the potential effect of sanctions on the economic development of Russia and the European Union. *Studies on Russian Economic Development*. 2015; 4(151):3–16. (In Russ.)
- Spitsyn EYu. *Lies and truth about the soviet economy. 1945–1985*. Moscow: Conceptual; 2024. 816 p. (In Russ.)
- Tunzelmann von N, Malerba F, Nightingale P, Metcalfe S. Technological paradigms: past, present and future. *Industrial and Corporate Change*. 2008;17(3):467–484. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn012>
- Zelensky AA, Morozkin MS, Gribkov AA. Overview of the semiconductor industry in the world and in Russia: production and equipment. *Proceedings of Universities. Electronics*. 2021;26(6):468–480. (In Russ.) <https://doi.org/10.24151/1561-5405-2021-26-6-468-480>
- Zelensky AA, Morozkin MS, Panfilov AN, Kuptsov VR, Gribkov AA. Russian high-precision technological equipment import analysis. *Proceedings of the TSU*. 2021;9:203–207. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2071-6168-2021-9-203-207>
- Zemtsov S, Barinova V, Pankratov A, Kutsenko E. Potential high-tech clusters in Russian regions: from current policy to new growth areas. *Foresight and STI Governance*. 2016;10(3):34–52. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.34.52>

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

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

**ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 23-78-01236).

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:** Панкратов Алексей Алексеевич, канд. экон. наук, аналитик Института международных исследований, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия; [pankratov\\_aleksey\\_ml@mail.ru](mailto:pankratov_aleksey_ml@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9719-5152>

Мусаев Расул Абдуллаевич, д-р экон. наук, профессор кафедры макроэкономической политики и стратегического управления, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [rasmous@mail.ru](mailto:rasmous@mail.ru)

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

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

**FUNDING:** The research was supported by RSF (project No. 23-78-01236).

**ABOUT AUHTORS:** Alexey A. Pankratov, Ph.D.(Econ), analyst, Institute for International Studies, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia; [pankratov\\_aleksey\\_ml@mail.ru](mailto:pankratov_aleksey_ml@mail.ru)

Rasul A. Musaev, Doctor of Economics, Professor, Department of Macroeconomic Policy and Strategic Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [rasmous@mail.ru](mailto:rasmous@mail.ru)

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 303.4:332.135

# Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России

С. А. Кожевников

Вологодский научный центр Российской академии наук, Вологда, Россия

[kozhevnikov\\_sa@bk.ru](mailto:kozhevnikov_sa@bk.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9063-6587>

**Аннотация:** Нереализованный потенциал межрегионального и межмуниципального взаимодействия в Стратегии пространственного развития РФ до 2025 г. рассматривается в качестве одной из ключевых проблем пространственного развития страны. Вместе с тем обеспечение пространственной интеграции предполагает необходимость научного обоснования приоритетов и инструментов, направленных на консолидацию потенциала как участников взаимодействия, так и различного рода мест. Данная проблематика является особенно актуальной для северных территорий, которые составляют 2/3 площади страны. Цель работы – обоснование стратегических приоритетов и инструментария обеспечения пространственной интеграции северных регионов. Для ее достижения были решены задачи: выявить сущность и предпосылки пространственной интеграции регионов; проанализировать институционально-правовое и инструментальное обеспечение стратегирования пространственной интеграции Европейского Севера России; обосновать стратегические приоритеты и инструменты интеграции, направленные на раскрытие конкурентных преимуществ различного рода мест и восстановление связей по линии «город-село». Исследование базируется на положениях теории и методологии стратегирования академика РАН В. Л. Квинта. В работе были использованы монографический, компаративный методы; проведен анализ документов стратегического планирования, нормативно-правовых актов, отчетов о деятельности институтов развития. Выявлено, что пространственная интеграция обеспечивается за счет углубления социально-экономической связности регионов. Обосновано, что регионы Европейского Севера России имеют объективные предпосылки для интеграции, однако одним из ключевых барьеров является «бедность» институционально-правового и инструментального обеспечения данных процессов. Обоснованы стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов, подкрепленные конкурентными преимуществами: создание центра проектирования вертикальной интеграции, деятельность которого направлена на развитие межрегиональных цепочек создания добавленной стоимости; идентификация и стратегирование регионально-отраслевых приоритетов развития опорных населенных пунктов, являющихся точками локализации звеньев таких цепочек; развитие межмуниципального сотрудничества по линии «город-село» для вовлечения потенциала глубинных территорий. Перспективы исследования видятся в обосновании мероприятий по имплементации данных приоритетов в систему стратегирования на федеральном и макрорегиональном уровнях.

**Ключевые слова:** пространственная интеграция, стратегирование, межрегиональное сотрудничество, северные регионы, конкурентные преимущества, полицентризм

**Цитирование:** Кожевников С. А. Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 56–74. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74>

Поступила в редакцию 10.09.2024. Прошла рецензирование 17.10.2024. Принята к печати 10.12.2024.

original article

## Strategic Priorities and Tools for Spatial Integration of Russia's European North

Sergei A. Kozhevnikov

Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia

[kozhevnikov\\_sa@bk.ru](mailto:kozhevnikov_sa@bk.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9063-6587>

**Abstract:** The Strategy of Spatial Development of the Russian Federation through 2025 failed to realize the potential of interregional and intermunicipal interaction, which makes it a key problem of the country's spatial development. Spatial integration implies a scientific approach to the priorities and tools that would consolidate the potential of stakeholders and regions. This issue is especially relevant for the Northern territories, which make up two-thirds of Russia's total area. To substantiate strategic priorities and tools of spatial integration, the author identified the essence and prerequisites for spatial integration of Russia's European North, as well as analyzed the institutional, legal, and instrumental support for strategizing its spatial integration. The strategic priorities and tools in question are aimed at revealing the competitive advantages of each region and restoring the bond between urban and rural areas. The study relied on the theory and methodology of strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint. Using the monographic and comparative methods, the author analyzed strategic planning documents, regulatory legal acts, and reports made by development institutions. The spatial integration is currently provided by deepening the socio-economic unity of the regions. Russia's European North has obvious prerequisites for integration, but the poor institutional, legal, and instrumental support remains the key obstacle. A vertical integration design center should be organized to develop the interregional value chains. Cities are the nodes in these integration chain: their regional and industrial priorities are to be identified and strategized. A stronger inter-municipal cooperation between rural and urban areas will make it possible to activate the potential of remote territories. These measures and priorities should be implemented in the federal and macroregional strategy systems.

**Keywords:** spatial integration, strategizing, interregional cooperation, northern regions, competitive advantages, polycentrism

**Citation:** Kozhevnikov SA. Strategic Priorities and Tools for Spatial Integration of Russia's European North. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):56–74. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-56-74>

Received 10 September 2024. Reviewed 17 October 2024. Accepted 10 December 2024.

### 确保俄罗斯北部地区空间一体化的战略优先事项和工具包

谢尔盖·亚历山大罗维奇·科热夫尼科夫

俄罗斯科学院沃洛格达科学中心，俄罗斯沃洛格达

[kozhevnikov\\_sa@bk.ru](mailto:kozhevnikov_sa@bk.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9063-6587>

**摘要:** 在《俄罗斯联邦2025年前空间发展战略》中，区域间和城市间互动潜力的远未发挥被视为国家空间发展的关键问题之一。同时，确保空间一体化意味着需要科学地确定优先事项和工具，以整合互动参与者和地方的潜力。这一问题对于占全国面积三分之二的北部地区尤为重要。这项工作的目的是确定战略优先事项和工具包，确保北部地区的空间一体化。为此，我们完成了以下任务：确定地区空间一体化的本质和前提条件；分析俄罗斯的欧洲北部地区空间一体化战略的制度、

法律和工具支持；论证了一体化的战略优先事项和工具，旨在揭示不同地方的竞争优势，恢复城乡联系。研究以俄罗斯科学院院士 V. L. 昆特的战略化理论和方法论为基础。工作中使用了专题研究和比较方法；分析了战略规划文件、条例、发展机构的工作报告。研究结果表明，空间一体化是通过深化各地区的区域社会经济连通性来实现的。研究证明，俄罗斯的欧洲北部地区具备一体化的客观前提条件，但主要障碍之一是这些进程在制度、法律和工具支持方面的“匮乏”。文章论述了确保北部地区在竞争优势支持下实现空间一体化的战略优先事项和工具：建立垂直一体化设计中心，其活动旨在发展地区间增值链；确定并战略化核心居住区发展的区域和产业优先事项，这些关键定居点是这些增值链中各环节的定位点；在城乡融合基础上发展城市间合作，挖掘边远地区潜力。研究的前景在于，为在联邦和宏观地区层面的战略规划体系中落实这些优先事项的措施提供理论依据。

**关键词：**空间一体化、战略化、区域间合作、北部地区、竞争优势、多中心主义

编辑部 于 2024 年 9 月 10 日收到论文，2024 年 10 月 17 日审阅完毕，2024 年 12 月 10 日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Для России как самой большой по площади территории страны в мире проблема обеспечения единства экономического пространства находится в числе приоритетных. В частности, в Стратегии национальной безопасности РФ (утв. Указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400), являющейся одним из верхнеуровневых и ключевых документов стратегического планирования федерального уровня, укрепление единства экономического пространства России, развитие кооперации и хозяйственных связей между субъектами РФ рассматривается в качестве условия обеспечения экономической безопасности страны. Непосредственно в самой Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 года (утв. указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208) в числе целевых показателей обозначен уровень экономической интеграции субъектов РФ, однако, к сожалению, непосредственно целевого значения и методики его расчета не представлено. Особенно

острыми проблемами эффективного использования пространства как эндогенного фактора развития являются в условиях беспрецедентного геополитического противостояния, в котором оказалась Россия после 24 февраля 2022 года. Как свидетельствуют исследования и успешный мировой опыт, эндогенная модель развития опирается на использование потенциала внутреннего рынка, формирование новых полюсов роста за пределами крупнейших городских агломераций<sup>1,2,3</sup>, обеспечение транспортной доступности удаленных территорий<sup>4</sup>, возрождение на инновационной основе социально-экономических связей по линии «город-село»<sup>5,6</sup>, как необходимого условия пространственной интеграции на внутрорегиональном уровне. Значительная часть данных приоритетов нашла отражение и в обсуждаемой в настоящее время Концепции Стратегии пространственного развития РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Polycentric urban development and its determinants in China: a geospatial big data perspective / L. Yongqiang [et al.] // *Geographical Analysis*. 2021. Vol. 53. P. 520–542. <https://doi.org/10.1111/gean.12236>

<sup>2</sup> Meijers E., Waterhout B., Zonneveld W. Polycentric development policies in European countries: an introduction // *Built Environment*. 2005. Vol. 31. P. 97–102. <https://doi.org/10.2148/benv.31.2.97.66255>

<sup>3</sup> Concept of polycentricity—the differences between development policies and spatial reality / V. Živanović [et al.] // *Journal of the Geographical Institute “Jovan Cvijić” SASA*. 2021. Vol. 71. № 1. P. 75–90. <https://doi.org/10.2298/IJGI2101075Z>

<sup>4</sup> Panagiotopoulos G., Kaliampakos D. Accessibility and spatial inequalities in Greece // *Applied Spatial Analysis and Policy*. 2019. Vol. 12. № 3. P. 1–20. <https://doi.org/10.1007/s12061-018-9256-8>

<sup>5</sup> Networking of small cities to gain sustainability / Z. Mingaleva [et al.] // *Entrepreneurship and Sustainability*. 2017. Vol. 5. № 1. P. 140–156. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(12\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(12))

<sup>6</sup> Peripheralisation of small towns in Germany and Japan – dealing with economic decline and population loss / P. Wirth [et al.] // *Journal of Rural Studies*. 2016. Vol. 47. P. 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.021>

<sup>7</sup> Концепция Стратегии пространственного развития РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года // Министерство экономического развития РФ. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/85fb48440f79df778539e0b215af5345/koncepciya\\_strategii\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/85fb48440f79df778539e0b215af5345/koncepciya_strategii_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda.pdf) (дата обращения: 03.10.2024).

Задача обеспечения пространственной интеграции актуализирует необходимость научно обоснованного подхода к разработке и реализации стратегии, ориентированной на согласование ценностей, интересов и приоритетов развития всех экономических агентов (государства, бизнеса, населения), разработку целевых программ и проектов, которые позволят консолидировать и рационально использовать потенциал территорий. Однако, как будет показано далее, в настоящее время в России в сложившейся системе стратегирования данные аспекты практически не получили проработки.

Почти 2/3 площади территории России, в соответствии с действующим законодательством, относятся к зоне Севера и приравненным к ней местностям. Для данной широтной зоны, характеризующейся огромным природно-ресурсным, транзитным, геостратегическим и иным потенциалом, но при этом разреженностью / очаговым характером пространства, форсированными темпами его локационного сжатия, обеспечение пространственной интеграции как на внутри-, так и межрегиональном уровнях (в т. ч. по линии «север-юг») являются особенно важными. Эти обстоятельства обусловили актуальность представленной работы.

Цель исследования – обоснование стратегических приоритетов и инструментария обеспечения пространственной интеграции северных регионов.

Задачами исследования являются:

- выявить сущность и предпосылки обеспечения пространственной интеграции регионов России на меж- и внутрирегиональном уровнях;
- проанализировать институционально-правовое и инструментальное обеспечение стратегирования пространственной интеграции Европейского Севера России;
- обосновать стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной

интеграции северных регионов России, направленные на раскрытие потенциала, конкурентных преимуществ различного рода мест и восстановление на инновационной основе социально-экономических связей по линии «город-село».

## **ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования являются северные регионы как открытые социально-экономические системы, имеющие пространственное измерение (на материалах Европейского Севера России<sup>8</sup>, ЕСП).

Исследование сущности и предпосылок обеспечения пространственной интеграции базируется на использовании монографических, компаративных методов; анализ институционально-правового и инструментального обеспечения стратегирования пространственной интеграции Европейского Севера России основывается на анализе документов стратегического планирования, нормативно-правовых актов, отчетов о деятельности институтов развития федерального и макрорегионального уровней и др.

Предлагаемые автором стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России базируются на основных положениях теории и методологии стратегирования академика РАН Владимира Львовича Квинта<sup>9,10,11</sup> и представителей его научной школы<sup>12,13,14,15,16</sup>.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

### **Пространственная интеграция регионов: сущность и предпосылки обеспечения**

Вопросы обеспечения пространственной интеграции регионов нашли свое отражение в работах ведущих отечественных и зарубежных исследователей. Вместе с тем однозначного понимания сущности и «родовых» признаков данной категории

<sup>8</sup> Европейский Север России в данной работе рассматривается в границах, которые закреплены в действующем Общероссийском классификаторе экономических регионов. ОК 024-95 (утв. Постановлением Госстандарта России от 27.12.1995 № 640) и включают в себя Архангельскую, Мурманскую, Вологодскую области, республики Коми и Карелия, Ненецкий автономный округ.

<sup>9</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>10</sup> Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

<sup>11</sup> Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.

пока не сложилось: зачастую пространственная интеграция рассматривается в качестве синонима терминов «межрегиональное экономическое сотрудничество», «межрегиональная кооперация», «экономическая интеграция». Однако, на наш взгляд, она имеет более сложную природу, являясь пространственным выражением социальной интеграции в широком смысле этого слова, и включает в себя не только хозяйственно-производственный аспект взаимодействия регионов, но и сотрудничество в социальной, культурной, научной, инфраструктурной, инновационной и других сферах, ведущее к формированию новой пространственной социально-экономической системы<sup>17</sup> (рис. 1<sup>18</sup>).

Неслучайно в рамках политики ЕС и других европейских стран по обеспечению территориального сплочения и интеграции стали широко распространяться различные формы «мягкого» территориального сотрудничества. Основой такого сотрудничества может быть решение общих для них задач в части развития географических и иных объектов («структурирующие» объекты

турной, инновационной и других сферах, ведущее к формированию новой пространственной социально-экономической системы<sup>17</sup> (рис. 1<sup>18</sup>).



**Рис. 1. «Родовые» признаки пространственной интеграции регионов**

**Fig. 1. Spatial integration of regions: generic features**

<sup>12</sup> Новикова И. В. Основные ошибки применения теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта в научных исследованиях // Теория и практика стратегирования: V Международная научно-практическая конференция. Московский университет стратегов: сборник избранных научных статей: в 2 книгах, Москва, 17–18 февраля 2022 года. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2022. С. 40–43.

<sup>13</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

<sup>14</sup> Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. № 17(3). С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>

<sup>15</sup> Новикова И.В. Основные ошибки применения...

<sup>16</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>17</sup> Кожевников С. А. Пространственная интеграция экономики: теоретические концепции и проблемы обеспечения на региональном уровне // ЭКО. 2022. № 3(573). С. 84–107. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2022-3-84-107>

<sup>18</sup> Составлено автором.

и инфраструктура: реки, горы, озера, дороги, мосты и т. п.)<sup>19</sup>.

Перечислим другие ключевые особенности такого рода взаимодействия:

1) основывается на ценностях, интересах и целях, которые, как правило, разделяются всеми субъектами конкретной территории;

2) имеет средне- и долгосрочную интеграционную перспективу, т. е. на практике не ограничивается реализацией одного проекта;

3) обеспечивает повышение потенциала вовлеченных в него участников;

4) характерна тенденция к «открытым» / «нечетким» границам, ориентация на расширение действующих игроков, что позволит укрепить сотрудничество для поддержки функциональных отношений и извлечения выгоды из сближения интересов;

5) имеет соответствующие рамки для диалога, координирующие деятельность участников<sup>20</sup>.

При этом на практике сложились две модели планирования, управления и координации данных процессов: «сверху–вниз» («сверху» создаются структуры стратегирования, координации политики сотрудничающих территорий; например, венгерские советы регионального развития, французские территориальные полюса) и «снизу–вверх» (не создаются формальные структуры, все функции возлагаются на инициативы сторон на местах; заключаются соглашения между муниципалитетами; например, датские бизнес-регионы). Существуют различные механизмы финансирования сотрудничества. Это, прежде всего, софинансирование мероприятий партнерами (активно применяется в Швеции), членские взносы партнеров (зачастую первые две формы являются преобладающими), а также привлечение средств из других национальных (Ирландский специальный фонд) и наднацио-

нальных источников финансирования (фондов ЕС). При этом большинство проектов сотрудничества практически полностью финансируются за счет государственных средств<sup>21</sup>.

На основе исследования теоретических основ и мирового опыта следует отметить, что Европейский Север России (ЕСР) имеет объективные предпосылки для обеспечения пространственной интеграции<sup>22,23</sup>. Во-первых, это географическое соседство субъектов ЕСР; во-вторых, наличие традиционных исторических, социальных, культурных связей между регионами (сформировавшийся здесь исторически единый историко-культурный регион – Русский Север), производственных связей в рамках общественного разделения труда (территориально-производственных комплексов (ТПК), сформировавшихся здесь еще в советское время: Северная угольно-металлургическая база, Тимано-Печорский, Кольско-Карельский ТПК); общая инфраструктура территорий (транспортная, энергетическая); необходимость поиска совместных решений в отношении проблем социально-экономического развития (в вопросах рационального природопользования и охраны окружающей среды; инфраструктурного развития и др.)<sup>24</sup>. Ряд этих вопросов нашел закрепление в соглашениях и договорах о межрегиональном сотрудничестве субъектов Европейского Севера России. Однако большая их часть в настоящее время носит довольно рамочный характер.

Вместе с тем, на наш взгляд, именно наличие развитой институционально-правовой среды и инструментального обеспечения являются необходимыми предпосылками для активизации процессов, обеспечивающих пространственную интеграцию Европейского Севера России. Следующий раздел посвящен более глубокому исследованию данного аспекта.

<sup>19</sup> Гнездова Ю. В. Мягкое территориальное сотрудничество: принципы и особенности // Цифровое пространство: экономика, управление, социум: сб. науч. стат. IV Всероссийской научной конференции. Смоленск, 2022. С. 36–41.

<sup>20</sup> ESPON ACTAREA: Thinking and planning in areas of territorial cooperation European Atlas of Soft Territorial Cooperation / Gløersen E. [et al.]. 2017.

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> Кожевников С. А. Пространственная интеграция экономики...

<sup>23</sup> Фролов Д. П., Мирзоев Р. С., Горшкова Н. П. Институционализация межрегиональных взаимодействий в контексте пространственных трансформаций экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. Т. 7. № 8(101). С. 28–36.

<sup>24</sup> Лаженцев В. Н. Арктика и Север в контексте пространственного развития России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 737–754. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-2>

### **Институционально-правовое и инструментальное обеспечение стратегирования пространственной интеграции Европейского Севера России: особенности и ограничения**

Поскольку интеграция представляет собой управляемую кооперацию экономических агентов на общем поле хозяйственной деятельности, то важным является оценка наличия институционально-инструментального обеспечения интеграционных процессов, сформировавшегося «сверху» или «снизу». Это позволяет расширять и углублять интеграцию во всех сферах многомерного социально-экономического пространства.

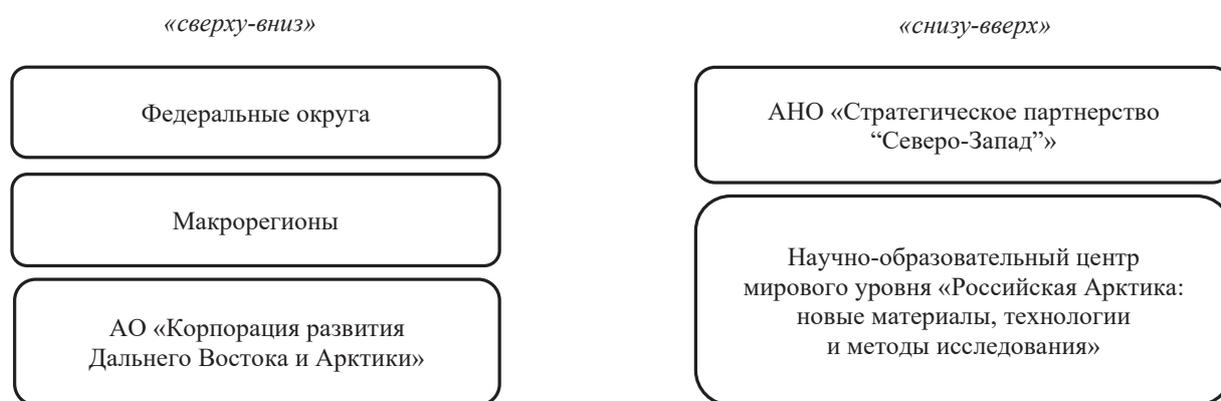
Сложившаяся в России система стратегического и тактического управления социально-экономическим развитием субъектов РФ фактически представлена двумя уровнями: федеральным и региональным. На региональном уровне система построена по административно-территориальному принципу, что существенно ограничивает возможность использования инструментов обеспечения скоординированного развития нескольких субъектов РФ, практической реализации межрегиональных проектов.

При этом перечень и потенциал существующих институтов обеспечения межрегионального сотрудничества также весьма ограничен (рис. 2<sup>25</sup>).

Субъекты Европейского Севера России еще с начала 90-х гг. XX века входили в состав Ассоциации экономического взаимодействия «Северо-Запад», деятельность которой была направлена на координацию социально-экономической политики входящих в ее состав субъектов РФ, в т. ч. с учетом решения их общих проблем, поиска ответов на вызовы, связанные с шоковой либерализацией экономических отношений, нарастанием кризиса в экономике страны. Вместе с тем уже в начале 2000-х гг. роль таких ассоциаций как институтов горизонтальной координации и согласования инициатив регионов «снизу» существенно ослабла в связи с централизацией власти и формированием федеральных округов.

В дальнейшем функционал данной ассоциации взяла на себя АНО «Стратегическое партнерство «Северо-Запад». Деятельность организации была направлена на содействие в реализации социально-экономической политики на территории СЗФО, повышение эффективности взаимодействия органов власти всех уровней, бизнес-структур, научных и общественных организаций при разработке и реализации межрегиональных инвестиционных и социальных программ / проектов. Вместе с тем анализ проектов, которые находились на стадии проработки, свидетельствует о том, что значительная

*Модель планирования, управления и координации межрегионального взаимодействия*



**Рис. 2. Институты обеспечения пространственной интеграции регионов Европейского Севера России**

**Fig. 2. Institutions of spatial integration of regions in Russia's European North**

<sup>25</sup> Составлено автором.

часть из них были организационными, просветительскими и носили преимущественно концептуальную степень проработки<sup>26</sup>. Иными словами, говорить об успешном опыте проработки и реализации с участием данной структуры межрегиональных инвестиционных проектов, к сожалению, не приходится. С 2021 года она находится на стадии ликвидации.

В свою очередь, созданные в 2000 г. *федеральные округа* также обладают ограниченным потенциалом для поддержки межрегиональных проектов, поскольку в своем арсенале они фактически не имеют необходимых для этого финансово-экономических инструментов. При полномочном представителе Президента РФ функционирует Координационный совет по приграничному и межрегиональному сотрудничеству СЗФО<sup>27</sup>, по своим задачам ориентированный лишь на координацию деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, рассмотрение актуальных проблем в сфере реализации государственной политики и федерального законодательства о межрегиональном сотрудничестве в РФ и разработку предложений по их решению.

Созданные в 2019 году в рамках Стратегии пространственного развития РФ до 2025 года *макро-регионы* фактически оказались декоративными элементами в системе стратегического планирования страны: за 2019–2024 гг. по отношению к ним не была сформирована и не реализовалась государственная политика, не были созданы организационные структуры управления: координационные органы, управляющие компании (администрации программ, корпорации развития) и пр.

На наш взгляд, наибольшим потенциалом для поддержки инвестиционных проектов межрегионального сотрудничества обладают Научно-образо-

вательный центр (НОЦ) мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования» и АО «Корпорация развития Арктики и Дальнего Востока».

Межрегиональный НОЦ мирового уровня «Российская Арктика...» был создан в 2019 году. Инициаторы – Архангельская, Мурманская области, Ненецкий автономный округ; участники – Республика Коми, Карелия. В состав НОЦ входят 52 участника: 15 университетов, 10 научных организаций, 6 некоммерческих организаций, в том числе 3 промышленных кластера и 21 предприятие реального сектора экономики, которые ведут свою хозяйственную деятельность в Арктике<sup>28</sup>. В качестве одной из его ключевых задач обозначена консолидация потенциала и ресурсов органов власти, бизнеса и науки для проработки и реализации совместных технологических проектов на приоритетных направлениях регионального развития. В настоящее время в портфеле имеется ряд региональных проектов за исключением проекта «Северный морской путь: модернизация и развитие транспортной инфраструктуры»<sup>29</sup>. Эффективность данной структуры как института интеграции научно-технологического и экономического пространства регионов Европейского Севера, на наш взгляд, в перспективе будет связана с формированием благоприятной институциональной среды в рамках деятельности НОЦ (бизнес-инкубаторов, акселераторов, технологических предпринимателей и проектного финансирования)<sup>30</sup>.

*Корпорация развития Арктики и Дальнего Востока (АО КРДВА)* имеет реальные управленческие и финансовые полномочия для реализации межрегиональных проектов. В частности, АО КРДВА – управляющая компания Арктической

<sup>26</sup> Кожевников С. А. Пространственная интеграция экономики...

<sup>27</sup> Координационный совет по приграничному и межрегиональному сотрудничеству Северо-Западного федерального округа // Официальный сайт полномочного представителя Президента РФ в Северо-Западном федеральном округе. URL: <http://szfo.gov.ru/sovvet/org7/> (дата обращения: 01.11.2024).

<sup>28</sup> НОЦ «Российская Арктика» содействует решению задач Стратегии развития АЗРФ // GOARCTIC. URL: <https://goarctic.ru/news/marat-eseev-nots-rossiyskaya-arktika-sodeystvuet-resheniyu-zadach-strategii-razvitiya-azrf/> (дата обращения: 01.11.2024).

<sup>29</sup> Научно-образовательный центр (НОЦ) мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования». Технологические проекты. URL: <https://secarctic.ru/technological-projects/> (дата обращения: 01.11.2024).

<sup>30</sup> Купцова И. В., Лактаева Н. Е. Перспективы имплементации зарубежного опыта к формированию экосистем научно-образовательных центров мирового уровня // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 2. С. 18–27. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-2-18-27>

зоны РФ (АЗ РФ) и территорий опережающего социально-экономического развития, свободного порта Владивосток в дальневосточных и арктических субъектах РФ. В субъектах ДВФО и АЗ РФ образованы дочерние общества и представительства управляющей компании.

Деятельность Корпорации ориентирована на предоставление мер поддержки в реализации проектов на территории преференциальных режимов, направленных на создание новых производств с высокой добавленной стоимостью, формирование высокотехнологичных наукоемких отраслей экономики, улучшение качества жизни населения. Для этого она может предоставлять налоговые льготы и административные преференции, создавать инженерную инфраструктуру для инвесторов, а также задействует механизмы ГЧП («дальневосточная и арктическая концессии»), помогает инвесторам найти профессиональные кадры. Также она содействует в продвижении на рынок наукоемких продуктов, услуг и в развитии научной, научно-технической кооперации участников проекта. В своей деятельности АО КРДВА активно сотрудничает с целым рядом партнеров, предоставляющих консалтинговые, юридические, страховые, финансовые и прочие услуги.

На данный момент, к сожалению, на федеральном и региональном уровнях ни «сверху», ни «снизу» не были созданы эффективные институты координации межтерриториального развития (пожалуй, за исключением для такой геостратегической территории, как Арктика), что ограничивает потенциал дальнейшей активизации интеграционных процессов на внутри- и межрегиональном уровнях.

Ограниченный интеграционный потенциал рассмотренных выше институтов и структур усугуб-

ляется также их слабым инструментальным обеспечением. При этом даже те немногочисленные инструменты активизации пространственной интеграции используются в недостаточной мере. Так, несмотря на то, что законодательство позволяет разрабатывать стратегии нескольких регионов, части субъекта РФ, данная практика носит крайне ограниченный характер (в качестве единственного примера здесь, пожалуй, можно привести лишь Стратегию социально-экономического развития Зауралья Республики Башкортостан до 2030 года и план мероприятий по ее реализации<sup>31</sup>; среднесрочную комплексную программу социально-экономического развития северо-востока республики Башкортостан на 2022–2024 годы<sup>32</sup>, направленных на решение системных проблем данных территорий).

Несмотря на то, что с 2019 г. в законодательстве был закреплен механизм *горизонтальных субсидий*, которые предполагают возможность предоставления муниципальным образованиям субсидий из бюджетов других муниципалитетов<sup>33</sup> и могут выступить основой для финансирования совместных проектов, практика его использования имеет весьма ограниченный характер<sup>34</sup>.

Вместе с тем следует отметить, что успешный, хотя и довольно ограниченный опыт реализации межрегиональных / межмуниципальных проектов обусловлен, в первую очередь, их активной поддержкой со стороны федеральных, региональных органов государственной власти, институтов развития, бизнес-структур сразу нескольких субъектов РФ. Например, в рамках соглашения о сотрудничестве между Корпорацией развития Республики Карелия и АНО Архангельской области «Агентство регионального развития» в настоящее время реализуются межрегиональный проект Архангельского водорослевого комбината, а также прорабатываются

<sup>31</sup> О Стратегии социально-экономического развития Зауралья Республики Башкортостан до 2030 года и плане мероприятий по ее реализации (утв. Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 7 сентября 2022 г. № 516). URL: <https://npa.bashkortostan.ru/36398/> (дата обращения: 01.11.2024).

<sup>32</sup> О Среднесрочной комплексной программе социально-экономического развития северо-восточных районов Республики Башкортостан на 2022–2024 годы (утв. Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 9 сентября 2022 года № 538).

<sup>33</sup> Введены Федеральным законом от 02.08.2019 № 313-ФЗ в рамках внесения изменений в Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

<sup>34</sup> Здесь стоит отметить выделение бюджетных средств из ХМАО-Югра, ЯНАО и Тюменской, Томской области на строительство магистрали «Северный широтный коридор» общим размером 8,9 млрд руб.

совместные проекты в лесопромышленном, горнопромышленном комплексе, экологии<sup>35</sup>.

Реализация межмуниципальных проектов получила широкое распространение в рамках формирующихся городских агломераций. Развивается межмуниципальное сотрудничество входящих в состав Архангельской агломерации г. Новодвинска и Приморского муниципального округа при активном участии АО «Архангельский ЦБК» в части строительства автомобильных дорог, жилья, новых туристических объектов<sup>36</sup>.

Таким образом, для масштабирования данных процессов очевидной становится необходимость обоснования стратегических приоритетов и инструментария обеспечения пространственной интеграции северных регионов, направленных на раскрытие конкурентных преимуществ основных участников такого взаимодействия, потенциала различного рода мест и восстановление на инновационной основе связей по линии «город-село».

### Концептуальные основы стратегирования пространственной интеграции регионов Европейского Севера России

Важным этапом в стратегировании является *анализ глобальных закономерностей и трендов*, которые в настоящее время или в перспективе могут существенно повлиять на потенциал развития северных регионов, их пространственной интеграции для реализации совместных стратегических возможностей (табл. 1<sup>37</sup>).

Эти глобальные тенденции находят свое отражение на отраслевом и региональном уровнях и должны быть учтены при обосновании стратегических приоритетов развития северных регионов России.

### РЕЗУЛЬТАТЫ OTSW-АНАЛИЗА

Для обоснования стратегических приоритетов пространственной интеграции регионов Европейского Севера России необходимо проведение OTSW-анализа, который позволит выявить *стратегические возможности*, обеспеченные конкурентными преимуществами и ресурсами. Остановимся более подробно на результатах такого анализа.

**1. Стратегический ориентир на развитие в России экономики предложения, направленной на увеличение производства товаров и услуг для внутреннего рынка; рост добавленной стоимости, создаваемой в экономике страны путем раскрытия потенциала различных типов территорий, развития межрегиональной промышленной, научно-технологической и иной кооперации.**

Одним из глобальных трендов последних лет является усиление геополитического противостояния, процессов деглобализации. Для России это вылилось в усиление конфронтации со странами коллективного Запада (в 2022–2024 гг. по отношению к России было введено свыше 19 тыс. санкций; страна является абсолютным лидером по данному показателю<sup>38</sup>). В этой ситуации *стратегическая возможность* для обеспечения пространственной интеграции субъектов Европейского Севера на меж- и внутрирегиональном уровнях связана с усилением санкционного давления на Россию, стимулирующим повышение эффективности использования внутренних факторов развития, к которым относится огромный, однако недостаточно эффективно используемый пространственный потенциал, потенциал развития внутреннего рынка, межрегиональной промышленной, научно-технологической и иной кооперации<sup>39</sup>. *Угрозой* является низкая емкость национального рынка,

<sup>35</sup> Корпорация развития республики Карелия и автономная некоммерческая организация Архангельской области «Агентство регионального развития» заключили соглашение о сотрудничестве. URL: <https://kareliainvest.ru/mediacenter/news/korporatsiya-razvitiya-respubliki-kareliya-i-avtonomnaya-nekommercheskaya-organizatsiya-arkhangelskoi-oblasti-agentstvo-regionalnogo-razvitiya-zaklyuchili-soglasenie-o-sotrudnichestve?ysclid=m3in4t0cab615634124> (дата обращения: 10.11.2024).

<sup>36</sup> Первые лица города, комбината и Приморского округа обсудили новые партнерские проекты. URL: [https://novadmin.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti\\_402.html](https://novadmin.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_402.html) (дата обращения: 10.11.2024).

<sup>37</sup> Составлено автором.

<sup>38</sup> Russia Sanctions Dashboard. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard> (дата обращения: 05.11.2024).

<sup>39</sup> Это является также одним из стратегических ориентиров в новой Концепции Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года // Министерство экономического развития РФ. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/85fb48440f79df778539e0b215af5345/konceptsiya\\_strategii\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/85fb48440f79df778539e0b215af5345/konceptsiya_strategii_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda.pdf) (дата обращения: 01.11.2024).

**Таблица 1. Глобальные тренды, влияющие на развитие северных регионов и потенциал обеспечения их пространственной интеграции**

**Table 1. Global trends that affect the development of Russia's European North vs. potential for spatial integration**

Тренды	Содержание и их влияние
1. Технологические	Переход мировой экономики к VI технологическому укладу, внедрение цифровых и платформенных технологий, развитие ИКТ. Последнее изменяет традиционную модель добычи и переработки сырья: снижаются территориальные диспропорции между центрами добычи, переработки, роль и значение железнодорожного транспорта, повышается роль морской логистики; сокращается потребность в рабочей силе за счет автоматизации производств и т. п.
2. Политические	Усиление геополитического противостояния в мире; процессы деглобализации, распада мира на зоны влияния, усиление интеграционных процессов внутри этих зон.
3. Экономические	Урбанизация, исчерпание возможностей роста экономики за счет сырьевой модели экономики, снижение транспортных издержек. Формирование новых отраслей экономики на Севере («синяя», лесная биоэкономика, распределенная биопереработка, биотехнологии, разработка материалов для химической промышленности, промышленный Интернет вещей, фотоника).
4. Экологические	Истощение природных ресурсов, потепление климата, что проявляется в таянии вечной мерзлоты, повышении влияния данных процессов на ведение хозяйственной деятельности, особенно в зоне Севера и Арктики.

спрос ведущих отраслей на инновации ввиду низкоукладности экономики, что снижает потребность в межрегиональной кооперации и интеграции.

**Сильной стороной** является наличие сформировавшихся на Севере в советский период крупных межрегиональных территориально-производственных комплексов (Северная угольно-металлургическая база, Тимано-Печорский, Кольско-Карельский ТПК), которые сохранились к настоящему времени и технологически связывают отрасли добывающей и обрабатывающей промышленности<sup>40</sup>. Наряду с этим Европейский Север обладает огромными запасами полезных ископаемых (лес, алмазы, металлы, нефть, газ, уголь<sup>41</sup>), которые являются сырьем для продукции дальнейших технологических переделов; сформировавшимся расселенческим и производственно-экономическим каркасом,

узловые элементы которого имеют экономическую специализацию, базирующуюся на текущих конкурентных преимуществах. **Слабой стороной** является переориентация в постсоветский период значительной части ранее сформировавшихся внутренних экономических связей регионов на мирохозяйственные; это привело к трансформации системы разделения труда и разрушению существовавших кооперационных связей территорий, в том числе по линии «город-село», деградации экономического потенциала целого ряда мест (малых и средних городов, сельских территорий); «утяжелению» структуры экономики значительной части северных регионов России, повышению в ней доли сектора добычи и первичной переработки полезных ископаемых, снижению доли обрабатывающих производств, что объективно снижает потребность

<sup>40</sup> Кожевников С. А. Особенности развития северных территорий СЗФО и проблемы обеспечения интеграции пространства макрорегиона // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2022. № 3(70). С. 23–36. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-3-23-36>

<sup>41</sup> В частности, порядка 2/3 площади Европейского Севера России занимают земли лесного фонда, запас древесины в расчете на 1 га площади лесов наиболее высок в Вологодской области (139,3 куб. м/га), в целом по Европейскому Северу – 78,3 куб. м/га, в среднем по России (70,2 куб. м/га). Архангельская область занимает 2 место в стране по учтенным запасам алмазов, которые составляют около 20 % общероссийских. Перспективным районом развития нефтегазодобычи является Ненецкий автономный округ, где сосредоточено около 50 % всех запасов нефти и 70 % газа Тимано-Печорской провинции (на саму провинцию приходится около 8 % общероссийских запасов нефти и 5,1 % газа). Балансовые запасы железных руд ЕСП (3,4 млрд т) составляют около 5 % запасов РФ; Территориальный состав, ЭГП и природно-ресурсный потенциал Европейского Севера. URL: <https://cyberpedia.su/16x469a.html> (дата обращения: 05.11.2024).

в развитии межрегиональных кооперационных связей. Кроме того, существующие соглашения и договоры о межрегиональном сотрудничестве субъектов ЕСР зачастую носят довольно декларативный характер и имеют слабое инструментальное обеспечение такого сотрудничества.

## **2. Повышение геостратегической роли Арктики и регионов Европейского Севера России как «плацдарма» для ее комплексного освоения, контактной зоны континентальной и морской экономики.**

Особая геостратегическая роль Арктики, в том числе в обеспечении национальной безопасности России, закреплена в федеральных документах стратегического планирования (Стратегия национальной безопасности РФ (утв. Указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400), Стратегия научно-технологического развития РФ (утв. Указом Президента РФ от 28.02.2024 № 145), Стратегия развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года (утв. Указом Президента РФ от 26.10.2020 № 645).

В такой ситуации Европейский Север России также имеет высокий геостратегический потенциал, поскольку представляет собой «форпост» для реализации мегапроекта по освоению Арктики, а также часть его территорий непосредственно относится к АЗ РФ. Стратегически важным видится консолидация потенциала северных территорий в сфере науки и технологий (развитие методов строительства на мерзлых грунтах, разработка техники в северном исполнении; ведение северного промыслового, сельского и парникового хозяйства); в вопросах рационального природопользования и охраны окружающей среды (оптимизация поголовья оленей, обустройство прибрежной полосы и защита вод

Белого моря), инфраструктурного развития (реанимация речного хозяйства, развитие сетевой инфраструктуры) и др.<sup>42</sup>

Кроме того, от границ Европейского Севера России начинается Северный морской путь как важнейшая арктическая морская коммуникация<sup>43</sup> (в 1991–2023 гг. объем перевозок грузов по нему увеличился в 7,6 раза: с 4,80 до 36,25 млн т<sup>44</sup>); здесь проходят Северная и Октябрьская железная дороги, связывающие пространство страны по линии «Север-Юг». Эти обстоятельства обуславливают стратегические возможности для обеспечения согласованного развития регионов Европейского Севера России. Угрозой является отсутствие в настоящее время в действующих документах федерального уровня признания стратегической роли и для северных территорий (по аналогии с арктическими), что ограничивает получение ими преференций для реализации стратегических проектов в интересах Арктики.

*Сильной стороной* является то, что при разработке региональных стратегий субъектов ЕСР был закреплён их «арктический вектор» развития, а также национальные интересы, локализованные в данных регионах<sup>45</sup>, что соотносится с базовыми принципами стратегирования на региональном уровне<sup>46</sup>. Другим конкурентным преимуществом является наличие на Севере целого ряда институтов, научных центров и научных школ с профильными компетенциями (ФИЦ КарНЦ РАН, ФИЦ КНЦ РАН, ФИЦ Комплексного исследования Арктики имени академика РАН Н. П. Лаврова УрО РАН); институтов консолидации потенциала науки и бизнеса для реализации проектов в интересах Арктики (например, НОЦ мирового уровня «Российская Арктика...»). На Севере сосредоточены

<sup>42</sup> Лажнецов В. Н. Север и интеграция социально-экономического пространства (на примере Северо-Запада России) // Проблемы прогнозирования. 2020. № 3(180). С. 48–56. <https://doi.org/10.1134/S1075700720030107>

<sup>43</sup> Алимурадов М. К., Горячева А. С., Курбацкий А. Н. Стратегические приоритеты развития структуры грузооборота морских портов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 4. С. 97–112. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.4.76.6>

<sup>44</sup> Источники: сайт ЕМИСС. URL: <https://rosstat.gov.ru/emiss> (дата обращения: 05.11.2024); сайт Госкорпорации «Росатом». URL: <https://rosatom.ru/> (дата обращения: 05.11.2024).

<sup>45</sup> Кожевников С. А. Проблемы Европейского Севера России и возможности его участия в развитии Арктической зоны РФ // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 1. С. 87–107. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.1.61.5>

<sup>46</sup> 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. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

профессиональные кадры с достаточно высоким уровнем производственных компетенций в части добывающих и перерабатывающих отраслей промышленности. *Слабой стороной* является определенная деградация кадрового и экономического потенциала субъектов Европейского Севера России, что связано с миграцией трудоспособного квалифицированного населения в центральные регионы страны (в 1990–2023 гг. численность населения ЕСР сократилась с 6152,5 до 4033,9 тыс. чел. или на 34,4 %); смещением «центра тяжести» самой экономики в более южные субъекты РФ (ЦФО, южные субъекты СЗФО); слабой трансляцией имеющихся научных заделов в реальный сектор экономики.

**3. Переход мировой экономики к новому технологическому укладу, что обуславливает процессы активной цифровизации хозяйства, формирования на Севере отраслей «новой» экономики, в т. ч. на базе традиционных, позволяющих создать новые драйверы роста для данных территорий.**

В настоящее время мировая экономика быстрыми темпами переходит к новому технологическому укладу, связанному с повсеместной цифровизацией, внедрением ИКТ и иных технологий<sup>47</sup>. Это так или иначе ведет к исчерпанию возможностей роста экономики за счет сырьевой модели, снижению транспортных издержек, изменению традиционной модели добычи и переработки сырья.

В такой ситуации стратегической *возможностью* является формирование на Севере новых отраслей экономики (голубая энергетика, биотехнологии, «синяя», лесная биоэкономика, продукция регенеративной медицины на базе глубокой переработки ЛПК, органическое сельское хозяйство и др.), которые базируются на существующих (например, отраслях добычи и первичной переработки) или проектируемых конкурентных преимуществах территорий. В этом плане интересен опыт Финляндии. *Угрозой* видится слабая институциональная и финансовая поддержка данных преобразований на федеральном уровне; сложность конкуренции на

мировых рынках, поскольку другие страны уже ушли далеко вперед в данных вопросах, а также ввиду санкций; низкая ёмкость рынка России.

*Сильной стороной* является сохранение определенных компетенций в данных направлениях, действующих производств, где существует возможность проведения неоиндустриализации и перехода на новые виды производств. *Слабой стороной* выступают низкие затраты на НИОКР, консервация сырьевой направленности экономики Севера, недостаток высококвалифицированных кадров, организационной и финансовой поддержки проектов модернизации.

**4. Климатические изменения, ведущие к таянию вечной мерзлоты, повышению влияния данных процессов на ведение хозяйственной деятельности в зоне Севера и Арктики.**

*Возможностью* в таких условиях является рост транзитного потенциала Северного морского пути, более благоприятные условия для ведения сельского хозяйства, а угрозой – негативное их влияние в части таяния вечной мерзлоты на здания и сооружения, объекты другой инфраструктуры, здоровье населения, ведение хозяйственной деятельности.

*Сильной стороной* являются значительный транзитный потенциал Европейского Севера России и его прибрежной зоны; площади сельскохозяйственных земель, в настоящее время не вовлечённых в хозяйственный оборот (потенциал для развития органического сельского хозяйства). *Слабой стороной* выступает неподготовленность инфраструктуры, производств к данным климатическим изменениям.

#### **Стратегические приоритеты и инструменты обеспечения пространственной интеграции регионов Севера**

На основе анализа трендов, факторов внешней и внутренней среды для реализации выявленных нами возможностей были обоснованы следующие *стратегические приоритеты обеспечения пространственной интеграции северных регионов,*

<sup>47</sup> Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>

подкрепленные конкурентными преимуществами и ресурсами (табл. 2<sup>48</sup>).

В первую очередь, целесообразным видится формирование эффективных институтов развития, ориентированных на консолидацию производственного и научно-технологического потенциалов северных регионов, усиление трансляции результатов НИОКР

в реальный сектор экономики в целях производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Вместе с тем проведенный анализ существующих в России институтов поддержки научно-технологической деятельности свидетельствует о том, что в отдельности они в принципе не позволяют реализовать все базовые процессы в генерации инноваций

**Таблица 2. Соответствие стратегических приоритетов обеспечения пространственной интеграции регионов Европейского Севера России конкурентным преимуществам**

**Table 2. Strategic priorities for spatial integration of Russia's European North vs. competitive advantages**

Стратегические приоритеты	Конкурентные преимущества
1. Формирование эффективных институтов развития, деятельность которых направлена на модернизацию традиционных и формирование отраслей «новой» экономики Севера, развитие межрегиональных цепочек создания добавленной стоимости на основе консолидации научно-технологического и производственного потенциала в интересах национального рынка, реализации мегапроекта по освоению Арктики	1. Значительные запасы полезных ископаемых, выступающих необходимым сырьем для производства продукции дальнейших технологических переделов. 2. Наличие крупных межрегиональных территориально-производственных комплексов, технологически связывающих отрасли добывающей и обрабатывающей промышленности. 3. На Севере сосредоточены профессиональные кадры с достаточно высоким уровнем компетенций в отраслях, подкрепленных конкурентными преимуществами. 4. Наличие профильных институтов, научных центров и научных школ; формируются институты консолидации потенциала науки и бизнеса для реализации проектов в интересах Арктики.
2. Идентификация и стратегирование регионально-отраслевых приоритетов развития опорных населенных пунктов (городских агломераций, организующих населенных пунктов за их пределами) с учетом достижения долгосрочных задач развития страны и АЗ РФ	Сформировавшийся и довольно развитый по сравнению с Азиатским Севером расселенческий и производственно-экономический каркас, узловые элементы которого имеют экономическую специализацию, базирующуюся на текущих, перспективных или имеют потенциал для возрождения конкурентных преимуществ. Северные агломерации (Мурманская, Архангельская, Сыктывкарская, Петрозаводская, Вологодская, Череповецкая) концентрируют в себе значительный объем человеческих, производственных, инвестиционных и иных ресурсов, в результате чего они могут превратиться в центры роста национального и макрорегионального уровней, крупные узлы кластерно-сетевой модели пространственного развития ЕСР. Ряд малых и средних городов имеют потенциал для превращения в центры роста «новой» экономики на основе капитализации факторов первой и второй природы (по П. Кругману).
3. Развитие межмуниципального сотрудничества и восстановление производственно-экономических связей по линии «город-село» для вовлечения потенциала глубинных территорий	1. Развитая сеть малых и средних городов (к данной категории относится 61 из 68 городов ЕСР или 90 % их общего числа), являющихся организующими социально-культурными и производственно-экономическими центрами для огромных окружающих их территорий. 2. Данные города рассматриваются в качестве опорных в новой Стратегии пространственного развития, в связи с чем будут получать федеральную поддержку для развития инфраструктуры.

<sup>48</sup> Составлено автором.

(преодолеть «долину смерти» в стадиях технологической готовности инновационного продукта (TRL)).

При этом «закрывать» все данные стадии, обеспечить большую организационную и институциональную гибкость может связка функционала научно-образовательных центров (НОЦ) и инжинирингового центра (ИЦ). Поэтому в инструментальном плане подобная связка может стать основой предлагаемого нами к созданию на базе межрегиональной ассоциации экономического взаимодействия, федерального округа или Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики с расширением их функционала Центра проектирования вертикальной / сетевой интеграции. Ключевая задача данной структуры заключается в определении перспективных направлений диверсификации и модернизации экономики регионов на основе удлинения межрегиональных технологических цепочек, поиска новых производственных и продовольственных ниш путем консолидации потенциала территорий в рамках концепции «умной» специализации.

При этом нужно понимать и объективно оценивать потенциал всех типов территорий, их текущие и перспективные специализации. Именно эта потребность обеспечивает необходимость в условиях форсированного локационного сжатия Севера реализации второго приоритета, связанного с идентификацией и стратегированием регионально-отраслевых приоритетов развития опорных населенных пунктов (городских агломераций, организующих населенных пунктов за их пределами), которые могут стать и центрами локализации отдельных звеньев данных технологических цепочек в рамках развития вертикальной интеграции производств и сложившихся энергопроизводственных циклов (для традиционных отраслей экономики), узлами сети для развития инновационных видов деятельности<sup>49</sup>.

Инструментом реализации третьего приоритета, направленного на обеспечение пространственной интеграции на внутрирегиональном уровне, является межмуниципальное сотрудничество, позволяющее на новой технологической основе восстановить

производственно-экономические связи по линии «город-село» для вовлечения потенциала глубинных территорий в целях достижения стратегических задач развития макро- и регионального уровня.

Практическая реализация данных приоритетов актуализирует задачу разработки организационно-экономического механизма обеспечения пространственной интеграции, базирующегося на проактивной роли государства, использовании новых институтов развития и координации деятельности основных участников при реализации программ и стратегических проектов.

## **ВЫВОДЫ**

В современных геополитических условиях становится очевидным, что в противовес конкуренции гораздо большего эффекта можно достичь через объединение конкурентных преимуществ соседних регионов посредством развития межрегионального сотрудничества и стимулирования пространственной интеграции.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Пространственная интеграция представляет собой высшую стадию «сращивания» региональных социально-экономических систем, обеспечиваемую не только за счет активизации хозяйственно-производственных связей регионов, но и сотрудничества в научно-технологической, инфраструктурной, социокультурной и других сферах, ведущих к формированию новой пространственной социально-экономической системы. Европейский Север России имеет объективные предпосылки для обеспечения пространственной интеграции в целях реализации совместных стратегических возможностей развития. Вместе с тем показано, что существующее институционально-правовое и инструментальное обеспечение стратегирования пространственной интеграции северных регионов не позволяет создать благоприятные условия для консолидации и рационального использования имеющегося у регионов потенциала.

<sup>49</sup> Цивилев С. Е. Стратегические направления достижения агломерационных эффектов // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 284–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-284-297>

На основе анализа трендов, факторов внешней и внутренней среды были обоснованы стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов, создание центра проектирования вертикальной / сетевой интеграции, деятельность которого направлена на развитие межрегиональных цепочек создания добавленной стоимости на основе консолидации научно-технологического и производственного потенциала территорий; идентификация

и стратегирование регионально-отраслевых приоритетов развития опорных населенных пунктов, являющихся точками локализации звеньев таких цепочек; развитие межмуниципального сотрудничества по линии «город-село» для вовлечения потенциала глубинных территорий. Перспективы исследования видятся в обосновании мероприятий по имплементации данных приоритетов в систему стратегирования пространственной интеграции на федеральном и макрорегиональном уровнях.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алимурадов М. К., Горячева А. С., Курбацкий А. Н. Стратегические приоритеты развития структуры грузооборота морских портов России // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021. Т. 14. № 4. С. 97–112. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.4.76.6>
- Богомолова А. А. Горизонтальные межбюджетные трансферты как инструмент финансового взаимодействия регионов и муниципальных образований // *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление*. 2022. № 1(40). С. 12–18. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-1-12-18>
- Гнездова Ю. В. Мягкое территориальное сотрудничество: принципы и особенности // *Цифровое пространство: экономика, управление, социум: сборник научных статей IV Всероссийской научной конференции*, Смоленск, 21 июня 2022 года. Смоленск: Смоленский государственный университет, 2022. С. 36–41.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // *Вестник ЦЭМИ*. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // *Управленческое консультирование*. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.
- 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. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Кожевников С. А. Пространственная интеграция экономики: теоретические концепции и проблемы обеспечения на региональном уровне // *ЭКО*. 2022. № 3(573). С. 84–107. <https://doi.org/10.30680/ЕСО0131-7652-2022-3-84-107>
- Кожевников С. А. Особенности развития северных территорий СЗФО и проблемы обеспечения интеграции пространства макрорегиона // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2022. № 3(70). С. 23–36. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-3-23-36>
- Кожевников С. А. Проблемы Европейского Севера России и возможности его участия в развитии Арктической зоны РФ // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2019. Т. 12. № 1. С. 87–107. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.1.61.5>
- Купцова И. В., Лактаева Н. Е. Перспективы имплементации зарубежного опыта к формированию экосистем научно-образовательных центров мирового уровня // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2021. № 2. С. 18–27. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-2-18-27>

- Лаженцев В. Н. Арктика и Север в контексте пространственного развития России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 737–754. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-2>
- Лаженцев В. Н. Север и интеграция социально-экономического пространства (на примере Северо-Запада России) // Проблемы прогнозирования. 2020. № 3(180). С. 48–56. <https://doi.org/10.1134/S1075700720030107>
- Новикова И. В. Основные ошибки применения теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта в научных исследованиях // Теория и практика стратегирования: V Международная научно-практическая конференция. Московский университариум стратега: сборник избранных научных статей: в 2 книгах, Москва, 17–18 февраля 2022 года. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2022. С. 40–43.
- Самылина В. Г., Гительман Е. Б. Современное состояние природных ресурсов Европейского Севера России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 1(6). С. 175–184.
- Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. № 17(3). С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Фролов Д. П., Мирзоев Р. С., Горшкова Н. П. Институционализация межрегиональных взаимодействий в контексте пространственных трансформаций экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. Т. 7. № 8(101). С. 28–36.
- Цивилев С. Е. Стратегические направления достижения агломерационных эффектов // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 284–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-284-297>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Concept of polycentricity-the differences between development policies and spatial reality / V. Živanić [et al.] // Journal of the Geographical Institute “Jovan Cvijić” SASA. 2021. Vol. 71. № 1. P. 75–90. <https://doi.org/10.2298/IJGI2101075Z>
- ESPON ACTAREA: Thinking and planning in areas of territorial cooperation European Atlas of Soft Territorial Cooperation / Gløersen E. [et al.]. 2017.
- Meijers E., Waterhout B., Zonneveld W. Polycentric development policies in European countries: an introduction // Built Environment. 2005. Vol. 31. P. 97–102. <https://doi.org/10.2148/benv.31.2.97.66255>
- Networking of small cities to gain sustainability / Z. Mingaleva [et al.] // Entrepreneurship and Sustainability. 2017. Vol. 5. № 1. P. 140–156. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(12\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(12))
- Panagiotopoulos G., Kaliampakos D. Accessibility and spatial inequalities in Greece // Applied Spatial Analysis and Policy. 2019. Vol. 12. № 3. P. 1–20. <https://doi.org/10.1007/s12061-018-9256-8>
- Peripheralisation of small towns in Germany and Japan – dealing with economic decline and population loss / P. Wirth [et al.] // Journal of Rural Studies. 2016. Vol. 47. P. 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.021>
- Polycentric urban development and its determinants in China: a geospatial big data perspective / L. Yongqiang [et al.] // Geographical Analysis. 2021. Vol. 53. P. 520–542. <https://doi.org/10.1111/gean.12236>

**REFERENCES**

- Alimuradov MK, Goryacheva AS, Kurbatskiy AN. Strategic priorities for the Russian seaports cargo turnover structure development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2021;14(4): 97–112. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2021.4.76.6>
- Bogomolova AA. Horizontal interbudgetary transfers as an instrument of financial interaction between regions and municipalities. *Economics and Management*. 2022;1(40):12–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-1-12-18>
- Frolov DP, Mirzoev RS. Institutionalizatsiya mezhregional'nykh vzaimodeystviy v kontekste prostranstvennykh transformatsiy ekonomiki [Institutionalization of interregional interactions in the context of spatial transformations of the economy]. *National Interests: Priorities and Security*. 2011;7(8):28–36. (In Russ.)
- Gløersen E, Wergles N, Corbineau C, Hans S, Haxhija S, Foresight S. [et al.] ESPON ACTAREA: Thinking and planning in areas of territorial cooperation European Atlas of Soft Territorial Cooperation. 2017.
- Gnezdova JuV. Soft territorial cooperation: principles and characteristics. *Digital space: economy, management, and society: Proceedings of the IV All-Russian Scientific Conference (June 21, 2022)*. Smolensk: Smolensk State University; 2022. P. 36–41.
- Kozhevnikov SA. Peculiarities of the development of the Northern territories of the North-Western federal district and the problems of ensuring the integration of the macro-region space. *Economy of the North-West: Problems and Prospects of Development*. 2022;3(70):23–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2022-3-23-36>
- Kozhevnikov SA. Problems of the European North of Russia And The Possibilities of its participation in the development of the Arctic zone of the Russian Federation. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019;12(1):87–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2019.1.61.5>
- Kozhevnikov SA. Spatial integration of the economy: theoretical concepts and problems of implementation at the regional level. *ECO*. 2022;3:84–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2022-3-84-107>
- Kuptsova IV, Laktaeva NE. Prospects for the implementation of foreign experience in the formation of ecosystems of world-class scientific and educational centers prospects for the implementation of foreign experience in the formation of ecosystems of world-class scientific and educational centers. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2021;2:18–27. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-2-18-27>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA [et al.] Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI [et al.]. *Economic and financial strategy*; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Kvint VL. *The Concept of Strategizing*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]*. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

- Lazhentsev VN. The Arctic and the North: A Russian Spatial Development Context. *Economy of region*. 2021;17(3):737–754. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-2>
- Lazhentsev VN. The North and the integration of socio-economic spaces: an example in the Russian Northwest. *Studies on Russian Economic Development*. 2020;31(3):277–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.1134/S1075700720030107>
- Meijers E, Waterhout B, Zonneveld W. Polycentric development policies in European countries: an introduction. *Built Environment*. 2005;31:97–102. <https://doi.org/10.2148/benv.31.2.97.66255>
- Mingaleva Z, Sheresheva M, Oborin M, Gvarliani T. Networking of small cities to gain sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2017;5(1):140–156. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(12\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(12))
- Novikova IV. The main mistakes in applying the theory of strategy and methodology of strategizing of Vladimir L. Kvint in scientific research. *Strategizing: Theory and Practice: V International Research-to-Practice Conference (February 17–18, 2022)*. Moscow Strategic Universitarium: 2-book collection of selected research articles. Book I. Moscow: Moscow University Press; 2022. P. 40–43. (In Russ.)
- Panagiotopoulos G, Kaliampakos D. Accessibility and spatial inequalities in Greece. *Applied Spatial Analysis and Policy*. 2019;12(3):1–20. <https://doi.org/10.1007/s12061-018-9256-8>
- Samylina VG, Gitel'man EB. Sovremennoe sostoyanie prirodnih resursov Evropejskogo Severa Rossii [Current state of natural resources of the European North of Russia]. *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya [Innovative economy: Prospects for development and improvement]*. 2015;1(6):175–184. (In Russ.)
- Sasaev NI, Kvint VL. Strategizing the industrial core of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):245–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Tsivilev SE. Strategizing Directions for Agglomeration Effects. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):284–297. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-284-297>
- Wirth P, Elis V, Müller B, Yamamoto K. Peripheralisation of small towns in Germany and Japan – dealing with economic decline and population loss. *Journal of Rural Studies*. 2016;47:62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.021>
- Yongqiang L, Zongmin L, Changcheng K, Xinqi Z. Polycentric urban development and its determinants in China: a geospatial big data perspective. *Geographical Analysis*. 2021;53:520–542. <https://doi.org/10.1111/gean.12236>
- Živanović V, Pavlović M, Kovjanić A, Tošić D, Krstić F. Concept of polycentricity-the differences between development policies and spatial reality. *Journal of the Geographical Institute “Jovan Cvijić” SASA*. 2021;71(1):75–90. <https://doi.org/10.2298/IJGI2101075Z>

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Кожевников Сергей Александрович, заведующий Центром исследования пространственного развития социально-экономических систем, ведущий научный сотрудник, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской академии наук», Вологда, Россия, e-mail: [kozhevnikov\\_sa@bk.ru](mailto:kozhevnikov_sa@bk.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9063-6587>

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

**ABOUT AUTHOR:** Sergei A. Kozhevnikov, Head of the Center for the Study of Spatial Development of Socio-Economic Systems, Leading Researcher, Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia, e-mail: [kozhevnikov\\_sa@bk.ru](mailto:kozhevnikov_sa@bk.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9063-6587>

Оригинальная статья

УДК: 355.451

## **Анализ опыта Китая в разработке долгосрочных региональных социально-экономических стратегий**

Айишауле Абудемалеке

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

ayishawulie@mail.ru

**Аннотация:** Неравенство регионального развития – разрыв между экономическими показателями и благосостоянием местных жителей – вызывает интерес в научном сообществе не только в развивающихся странах, претерпевающих системную трансформацию в экономической сфере, но и в развитых государствах. Исключением не стал Китай, где различия между китайскими провинциями встречаются в различных плоскостях и по сей день: экономическая (Восточный, Центральный, Западный районы), внутрирегиональная (сельские и городские районы). Правительство предпринимает соответствующие меры, связанные с укреплением экономической, социальной и территориальной сплоченности путем принятия стратегий регионального развития, строительством инфраструктурных объектов, реализацией инициативы «Один пояс – один путь» и др. Как отмечает академик В. Л. Квинт, именно благоприятный инвестиционный климат формирует региональную конкурентоспособность, что подразумевает способность экономики привлекать развивающиеся компании при сохранении или повышении уровня жизни тех, кто в ней участвует<sup>1</sup>. Изучение опыта Китайской Народной Республики, которая пережила экономический бум в прошлом веке, способствует как глобальному видению решения проблемы разрыва между регионами, так и послужит примером для других государств, которые находятся на пути социально-экономической трансформации. Целью исследования является изучение китайского опыта в преодолении регионального неравенства, вызванного различными социально-экономическими причинами. В соответствии с целью поставлены задачи: проанализировать меры, способствующие снижению уровня регионального неравенства, которые были предприняты китайским правительством на протяжении XX–XXI вв.; изучить социально-экономическое положение региона, расположенного вдоль дельты реки Чжуцзян, а также провести OTSW-анализ выбранного региона; на основании китайского опыта сформулировать рекомендации, которые позволят преодолеть региональное неравенство в других государствах.

**Ключевые слова:** Китай, региональное стратегирование, крупнейшие регионы, социально-экономическая стратегия, OTSW-анализ

**Цитирование:** Абудемалеке А. Анализ опыта Китая в разработке долгосрочных региональных социально-экономических стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 75–87. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-75-87>

Поступила в редакцию 12.11.2024. Прошла рецензирование 24.12.2024. Принята к печати 09.01.2025.

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

original article

## China's Experience in Developing Long-Term Regional Socio-Economic Strategies

Ayishawulie Abudemaleke

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

ayishawulie@mail.ru

**Abstract:** Unequal regional development means a gap between economic indicators and the well-being of the local population. This issue interests scientific communities from countries with different economic backgrounds. China still experiences economic differences between Eastern, Central, and Western regions, as well as an intraregional gap between rural and urban areas. The state measures of economic, social, and territorial cohesion include regional development strategies, infrastructure development, and the One Belt, One Road initiative. According to Professor V. L. Kvint, favorable investment climate forms regional competitiveness. As a result, the local economy attracts developing companies while maintaining or improving the standard of living of all stakeholders. China's experience with its economic boom may help to resolve the global issue of interregional inequality while serving as a model for other states on the path to socio-economic shift. The article describes the Chinese experience in overcoming regional inequality caused by various socio-economic reasons. The author studied the socio-economic situation in the Pearl River Delta to conduct its OTSW analysis and formulate recommendations based on the Chinese experience.

**Keywords:** China, regional strategizing, macro-regions, socio-economic strategy, OTSW analysis

**Citation:** Abudemaleke A. China's Experience in Developing Long-Term Regional Socio-Economic Strategies. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):75–87. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-75-87>

Received 12 November 2024. Reviewed 24 December 2024. Accepted 9 January 2025.

### 中国制定长期区域社会经济发展战略的经验分析

阿依沙乌列·阿布德玛勒克

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

ayishawulie@mail.ru

**摘要:** 区域发展的不平衡，即经济指标与当地居民福祉之间的差距，不仅在经历系统转型的发展中国家，而且在发达国家都受到学术界的关注。中国也不例外，时至今日，中国区域间仍存在着不同层面的差异：经济层面（东部、中部和西部地区）、区域内部（农村和城市）。政府正在采取适当措施，通过区域发展战略、基础设施建设、实施“一带一路”倡议等加强经济、社会和区域凝聚力。正如 V. L. 昆特院士所指出的，有利的投资环境形成了区域竞争力，即经济体吸引发展中的企业，同时维持或提高相关人员的生活水平的能力。中华人民共和国在上个世纪经历了经济繁荣，研究中国的经验既有助于解决区域间不平衡问题的全球愿景，也将为其他社会经济转型道路上的国家提供榜样。本研究的目的是探讨中国克服各种社会经济原因造成的区域差距的经验。基于这一目的，设定了以下任务：分析中国政府在二十至二十一世纪为减少区域不平衡所采取的措施；研究珠江三角洲沿岸区域的社会经济状况，并对所选区域进行 OTSW 分析；在中国经验的基础上提出建议，以解决其他国家的区域不平衡问题。

**关键词:** 中国、区域战略、大型区域、社会经济战略、OTSW 分析

编辑部于 2024 年 11 月 12 日收到论文，2024 年 12 月 24 日审阅完毕，2025 年 1 月 9 日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Глобализация, наряду со стратегией Китая в части проведения социально-экономических реформ и открытости миру, особенно в 90-х годах, привела как к положительным результатам (приток прямых иностранных инвестиций, рост числа предпринимателей, выход китайских компаний на иностранные рынки, модернизация высокотехнологичных производств), так и к негативным эффектам (например, увеличение региональных диспропорций). Большую роль в экономическом развитии государства сыграли провинции и крупные города восточного побережья, то есть Гуандун, Фуцзянь, Шанхай, Тяньцзинь. Соответственно, китайские власти уделяют большое внимание роли рыночных механизмов в распределении ресурсов между регионами, а также децентрализации принятия экономических решений. Эта тенденция сохранялась до начала XXI века и изменилась только после 2005 года, когда в прибрежных регионах наблюдался более высокий рост промышленного производства, чем в прибрежных провинциях.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве объекта исследования было выбрано социальное, экономическое и культурное разнообразие регионов, которые расположены на территориях Восточного, Центрального и Западного Китая.

В основе исследования лежит теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, а также совокупность современных методов и приемов научного познания, применение которых обусловлено особенностями регионального развития китайских провинций.

1. Системно-структурный метод. Этот метод был применен для исследования подходов ученых к изучению основных направлений и результатов региональных стратегий, которые были приняты

в период правления различных политических лидеров: Мао Цзэдун, Ху Цзиньтао и др.

2. Методы синтеза и анализа литературных источников были использованы при формулировании специфики регионального стратегирования в Китае.

3. Исторический метод для определения основных этапов развития региональной стратегии Китая, за основу был взят год создания Китайской Народной Республики – 1949 г.

4. Графический метод для обобщения полученной информации в виде рисунков.

5. OTSW-анализ для изучения конкурентоспособности региона, расположенного вдоль дельты реки Чжунцзян.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В 1949 г. образовалось новое независимое государство – Китайская Народная Республика, в рамках существования которой политический лидер Мао Цзэдун столкнулся с последствиями гражданской войны: снижением численности населения, разрушением инфраструктуры, уменьшением количества предприятий, разрывом между сельскими и городскими районами<sup>2</sup>. Данные проблемы требовали серьезного и ответственного подхода к их решению. На ключевые принципы развития государства в значительной степени повлиял опыт Советского Союза: независимость каждой провинции, акцент на развитии тяжелой промышленности, стратегирование экономического развития, восстановление разрушенных объектов инфраструктуры. Как отмечают Р. Р. Вильданов и В. И. Никитенко, Мао Цзэдун понимал важность баланса между прибрежными и внутренними районами<sup>3</sup>.

После смерти Мао Цзэдуна и прихода к власти следующего политического лидера, Дэн Сяопина, происходит постепенное реформирование экономической системы Китая: создание особых экономических зон, привлечение иностранных инвестиций

<sup>2</sup> Королёва Н. А. Гражданская война 1946–1949 гг. В Китае в воспоминаниях участников и современников событий // Псковский военно-исторический вестник. 2015. № 1. С. 115.

<sup>3</sup> Вильданов Р. Р., Никитенко В. И. Опыт региональной политики китайской народной Республики // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 4(38). С. 97. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2021-4-38-92-103>

на рынке, поддержка местного предпринимательства<sup>4</sup>. Как отмечает В. Л. Квинт, успешные лидеры должны сосредоточиваться на позитивном мышлении и поиске ответов на мощные вызовы<sup>5,6,7</sup>. Появляется и обратная сторона медали: хотя Дэн Сяопин неоднократно отмечал, что региональное неравенство являлось следствием быстрого экономического развития страны, он призывал чиновников к сплочению для решения данной проблемы<sup>8</sup>.

Ориентир на проведение стратегии «открытых дверей» также привел к переходу от коммунизма к социалистическому капитализму с китайской спецификой<sup>9</sup>. Так, в конце 1970-х годов правительством были созданы особые экономические зоны, расположенные вдоль побережья провинций Гуандун и Фуцзянь. Как отмечает С. В. Таскаева, расположение экономических зон является катализатором процесса регионального развития<sup>10</sup>. С одной стороны, зарубежные инвестиции привели к увеличению занятости рабочей силы, улучшению условий жизни местных жителей, передаче технологий и ноу-хау, модернизации способов ведения бизнеса в регионах. С другой – территории Западного и Северного Китая находились в состоянии стагнации, так как происходила большая миграция рабочей силы в восточную часть страны.

В период правления Цзян Цзэминя основной акцент был сделан на развитие районов, расположенных вдоль рек Янцзы и Хуанхэ, для чего были реализованы разнообразные инфраструктурные

проекты, которые должны были обеспечить соединение речного, железнодорожного и автомобильного транспорта для удобства местных жителей.

Ху Цзиньтао, следующий китайский президент, придерживался стратегии регионального развития с ориентиром на дальнейшее сокращение разрыва между восточными, западными и северными провинциями, возникшего в период реализации стратегии «открытых дверей»<sup>11</sup>. Основная цель деятельности была связана с необходимостью создания гармоничного китайского общества, в котором отсутствуют различные виды социально-экономического неравенства. Внимание акцентировалось на закреплении прав и обязанностей китайцев в социальной сфере, строительстве значимых социальных институтов, в результате чего постепенно снижалась степень неравенства в региональном развитии провинций<sup>12</sup>.

Особое значение во время правления китайского президента Ху Цзиньтао придавалось Северо-Восточному проекту, в рамках которого были предоставлены налоговые льготы, использование кредитно-финансового механизма для оказания своевременной поддержки, привлечение инвестиций по отношению к государственным предприятиям, располагающимся в северо-восточной части Китая<sup>13</sup>. В данный временной промежуток также активно стали развиваться такие цифровые технологии, как блокчейн, технологии виртуальной и дополненной реальности, в результате чего город

<sup>4</sup> 涂其宇, 余全明. 邓小平国内政策的成果与中国的未来//城市规划杂志. 2022. 第4期. 第 71 - 77 页. [Ту Цию, Юй Цюаньмин. Результаты внутренней политики Дэн Сяопина и будущее Китая // Urban Planning Journal. 2022. № 4. С. 71–77].

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. С. 376.

<sup>6</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>7</sup> Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>

<sup>8</sup> Rong Zhou, Zhengxi Zheng. Characteristics and trends of regional inequality in China: a multidimensional perspective // Applied Economics Letters. 2024. № 31. P. 706–711.

<sup>9</sup> Чесноков Э. О., Аргылов Н. А. От «трех принципов Дэн Сяопина» к «дипломатии волков-воителей»: трансформация внешнеполитической стратегии современного Китая // Власть. 2022. Т. 30. № 6. С. 207. <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i6.9376>

<sup>10</sup> Таскаева С. В. Свободные экономические зоны как инструмент «мягкой силы» Китая // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. Т. 25. № 4. С. 130. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2019-25-4-125-132>

<sup>11</sup> Ишутина Ю. А. Стратегическое мышление китайцев в реализации региональной политики КНР на современном этапе // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2018. № 29. С. 89–98. <https://doi.org/10.17223/22220836/29/8>

<sup>12</sup> 严雨坦, 中国区域经济发展战略规划问题//中国市场. 2021年第6期. 第 27 - 28 页. [Ян Ютан, Проблемы стратегического планирования регионального экономического развития в Китае // Рынок Китая. 2021. № 6. С. 27–28].

<sup>13</sup> Иванов С. А. Северо-восток в региональной политике центрального правительства Китая в 2000–2010-е гг. // Россия и АТР. 2017. № 4(98). С. 47–68.

Чунцин получил особый привилегированный статус и до сих пор остается центром становления информационных технологий для всего Китая. Региональное развитие также было реализовано в форме перераспределения запланированных инвестиций в пользу слаборазвитых регионов с целью повышения в них темпов экономического роста и противодействия региональному неравенству в стране. Тогда же 14 городам был присвоен статус «открытых прибрежных городов». Стратегия, реализуемая в их отношении, включала меньший контроль со стороны центрального правительства и разработку инвестиционных стимулов, что привело к быстрому социально-экономическому развитию определенных регионов вдоль всего побережья<sup>14</sup>.

Во время правления Чжао Цзыяна в 1989 году был принят соответствующий нормативный акт, «Закон о городском планировании», в рамках которого правительства различных уровней обязаны иметь региональный план развития сел, поселков и городов в пределах своей юрисдикции. В качестве примеров можно привести такие региональные программы, как «Стратегии городского развития вокруг Бохайского моря» и «План развития района дельты Жемчужной реки». Эти документы послужили в качестве руководства для реализации комплексной стратегии по отношению и к другим провинциям, результатом которой стало развитие различных видов туризма прибрежных городов, в частности: дайвинга, речных круизов, туристических походов; открытие тематических парков и зон отдыха.

Современное правительство провело ряд экономических реформ, подчеркнув необходимость улучшения условий, необходимых для регионального социально-экономического развития. Соот-

ветственно, были реализованы различные приоритеты стратегии в области решения проблемы регионального неравенства, которые, в первую очередь, повлекли за собой изменение нормативных рамок посредством принятия новых законов. В целом в первые годы реформ власть была ориентирована на управление по принципу снизу-вверх, то есть стимулировала участие всех заинтересованных сторон в области регионального развития (таких как органы местного самоуправления, ассоциации, хозяйствующие субъекты) в разработке региональной стратегии, что привело к положительным результатам<sup>15</sup>. Как отмечают китайские исследователи, в последние годы тенденции в региональном стратегировании сместились с саморазвития на многостороннее взаимодействие; от конвергенции отраслей к функциональной зависимости; от простого планирования экономических целей к глобальному многоцелевому стратегированию и скоординированному развитию городов и сельских районов<sup>16,17</sup>.

Аналогичная стратегия была предложена Си Цзиньпином, в которой были изложены ключевые приоритеты развития государства<sup>18</sup>. В данном документе региональное развитие рассматривается как необходимая составляющая устойчивого развития государства, которое должно способствовать социальным, экономическим и экологическим элементам благосостояния местных жителей. Одним из ключевых приоритетов стратегии является повышение благосостояния населения, в первую очередь, за счет повышения региональной конкурентоспособности и сокращения бедности и безработицы. Кроме того, данная стратегия ставит в качестве приоритетов прекращение негативных демографических тенденций, усиление децентрали-

<sup>14</sup> 王玲玉. 新中国成立以来以城市规划为基础的空间规划体系的发展与变化//创新与投入. 2022年. 第2期. 第 204 - 207 页. [Ван Линьюй. Развитие и изменения системы пространственного планирования на основе городского планирования с момента основания КНР // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. С. 204–207].

<sup>15</sup> 于明. 区域经济发展战略规划问题与对策研究//投资与创业. 2022. 第33期. 第 34 - 36 页. [Ю Минг. Исследование вопросов стратегического планирования регионального экономического развития и контрмер // Инвестиции и предпринимательство. 2022. № 33. С. 34–36].

<sup>16</sup> 蔡志兵. 深入实施中国区域协调发展战略的方向//学术研究. 2023. 第9期. 第 104 - 110 页. [Цай Чжибин. Направления углубленной реализации региональной стратегии скоординированного развития в Китае // Академические исследования. 2023. № 9. С. 104–110].

<sup>17</sup> 崔琳. 通过中国区域战略规划促进区域治理//宏观经济管理. 2022. 第8期. 第 32 - 41 页. [Цуй Линь. Содействие региональному управлению с помощью стратегического планирования в китайских регионах // Макроэкономическое управление. 2022. № 8. С. 32–41].

<sup>18</sup> Чубаров И. Г. Госпрограммы регионального развития КНР в историческом контексте // Восточная Азия: факты и аналитика. 2020. № 4. С. 21–33. <https://doi.org/10.24411/2686-7702-2020-10022>

зации государства, а также построение институциональной региональной инфраструктуры в сельских регионах. В рамках реализации региональной стратегии им также была предпринята попытка введения крупного стратегического инфраструктурного проекта под названием «Один пояс – один путь». Хотя данная инициатива ориентирована на международное сотрудничество в области финансов, высоких технологий и промышленности (к настоящему времени в нем приняли участие 65 стран), но также она направлена на сокращение регионального неравенства. Этим можно объяснить активное участие западных провинций Китая.

Такие инициативы в области социально-экономического стратегирования привели к положительным результатам, которые возможно увидеть на основе такого показателя, как коэффициент Джини, используемого для измерения распределения доходов. Так, можно отметить, что данный показатель уменьшился с 0,38 % в 2019 г. до 0,37 % в 2020 г., как представлено в таблице 1<sup>19</sup>. Для сравнения, в таких развитых странах, как Норвегия и Словакия, данный коэффициент составлял 0,22 % и 0,23 % соответственно.

Согласно исследованиям Всемирного банка уровень неравенства считается высоким, если значение коэффициента превышает 0,4 %. Примечательно и то, что еще в 2012 г. китайское государство относилось к категории стран, характеризующихся высокой степенью расслоения общества (49 %) на основе показателя распределения доходов.

Однако при описании специфики нынешнего экономического положения Китая следует учитывать огромные различия в развитии внутри этой страны, прежде всего, между тремя основными экономическими регионами (восточным, центральным, западным) и между городскими и сельскими регионами. Согласно статистическим данным в 2022 году

**Таблица 1. Неравенство в Китае на фоне других государств с низкими коэффициентами Джини (%)**

**Table 1. Regional inequality in China vs. other countries with low Gini coefficients (%)**

Государство	Коэффициент Джини
Норвегия	22,70
Словакия	23,20
Словения	24,00
Беларусь	24,40
Молдова	25,70
....	
Китай	37,10
Намибия	59,10
Южная Африка	63,00

наиболее развитым регионом являются провинции Восточного Китая, в котором проживает 44,6 % жителей<sup>20</sup>. При этом они занимают лишь 11,1 % территории страны и генерируют более половины ВВП государства, составляющего 55,4 %. Менее благоприятное положение занимают центральные провинции, в которых проживает 30 % населения страны, на которые приходится только 26,4 % ВВП. К этой группе следует также отнести провинции, входящие в состав Западного региона, занимающие 58,9 % территории, на которых проживает 25,3 % граждан Китая. На них также приходится лишь 18,2 % ВВП страны<sup>21</sup>. Приведенные данные подтверждают неравномерную концентрацию экономического роста между регионами. Китайские исследователи отмечают, что доходы сельских жителей растут быстрее, чему способствует эффективная политика (например, она включает в себя поддержку малого бизнеса, в данном контексте – фермеров), чем среди тех, кто проживает в развитых провинциях и получает стабильный оклад<sup>22</sup>. Благоприятными факторами, способствующими

<sup>19</sup> Составлено автором на основании данных Всемирного банка. Источник: URL: <https://databank.shihang.org/reports.aspx?source=2&series=SI.POV.GINI&country=>

<sup>20</sup> 何蝶, 陈吉涵, 王林. 中国区域经济发展特征//中国工业经济2023. 第18期. 第 35 - 38 页. [Хэ Дье, Чэнь Цзихань, Ван Линь. Особенности экономического развития регионов Китая // China Industrial Economics. 2023. № 18. С. 35–38].

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> Yang Xiaoliang, Barros L., Matthews K. The dynamics of redistribution, inequality and growth across China's regions // Journal of Policy Modeling, Elsevier. 2024. № 46. P. 620.

уменьшению степени регионального неравенства, являются внедрение автоматизации на предприятиях, а также появление новых отраслей экономики в удаленных провинциях. По их мнению, в зоне риска оказываются те, кто проживает в удаленных деревнях, но работает время от времени в городах.

Также на рисунке 1<sup>23</sup> можно увидеть степень социальной дифференциации между городским и сельским населением Китая.

Как становится видно из данных, представленных на рисунке 1, темпы урбанизации в Китае растут; даже в отдаленных провинциях данный показатель превысил 50 %. Наиболее урбанизированными районами являются территории, расположенные на Юго-Востоке Китая. Ожидается, что формирующийся средний класс станет важной движущей силой продолжающегося роста китайской экономики<sup>24</sup>.

Примером, объясняющим зрелость регионального стратегирования Китая после начала реализации стратегии реформ и открытости, является регион, расположенный вдоль дельты реки Чжуцзян, в котором демонстрируется эффективное функционирование теории пространственного управления в городских агломерациях<sup>25</sup>. Основная идея заключается в разделении региона на девять зон и реализации соответствующей стратегии, связанной с решением таких проблем, как увеличение социального разрыва между городскими и сельскими районами, высокое потребление ресурсов,

ухудшение экономической ситуации в сельских районах, неупорядоченная конкуренция между различными компаниями. К тому же, в ней была создана особая экономическая зона для привлечения потенциальных инвесторов. Выбор данного региона также был обозначен тем, что с точки зрения технологических инноваций он стал центром технологических инноваций Китая.

Дифференциация доходов китайского населения представлена в таблице 2<sup>26</sup>.

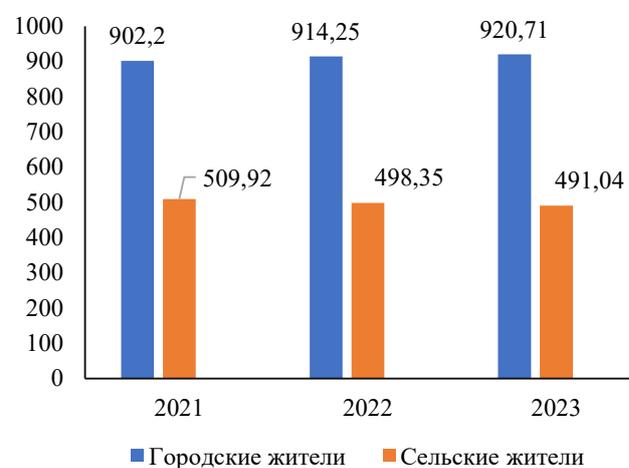


Рис. 1. Разница между городскими и сельскими жителями, проживающими в КНР в 2021–2023 гг., млн чел.

Fig. 1. Urban vs. rural population in China in 2021–2023, million people

Таблица 2. Неравенство доходов китайского населения

Table 2. Income inequality in China

№	Провинция	Средний доход на душу населения (юани)	Географическое положение
1	Шанхай	79610	Восточный Китай
2	Пекин	77415	Северный Китай
3	Чжуцзян	60302	Восточный Китай
4	Цзянсу	49862	Восточный Китай
5	Тяньцзинь	48976	Северный Китай
6	Гуандун	47065	Южный Китай

<sup>23</sup> Источник: Государственное статистическое управление КНР. URL: <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=E0103&zb=A0201&reg=650000&sj=2023>

<sup>24</sup> JianPing Yang, Yunan Chu, Hongju Chen. Inequality of rural residents' income in China since the targeted poverty alleviation strategy: New trends, causes, and policy implications // Research in Cold and Arid Regions. 2024. № 16. P. 213.

<sup>25</sup> 余仁凯, 从战略前瞻看长三角地区科技发展特点//创新与技术. 2019年第11期. 第 55 - 60 页. [Юи Ренкай. Особенности развития науки и технологий в регионе дельты реки Янцзы с точки зрения стратегического предвидения // Инновации и технологии. 2019. № 11. С. 55–60].

<sup>26</sup> Источник: Государственное статистическое управление КНР. URL: <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=E0103&zb=A0201&reg=650000&sj=2023>

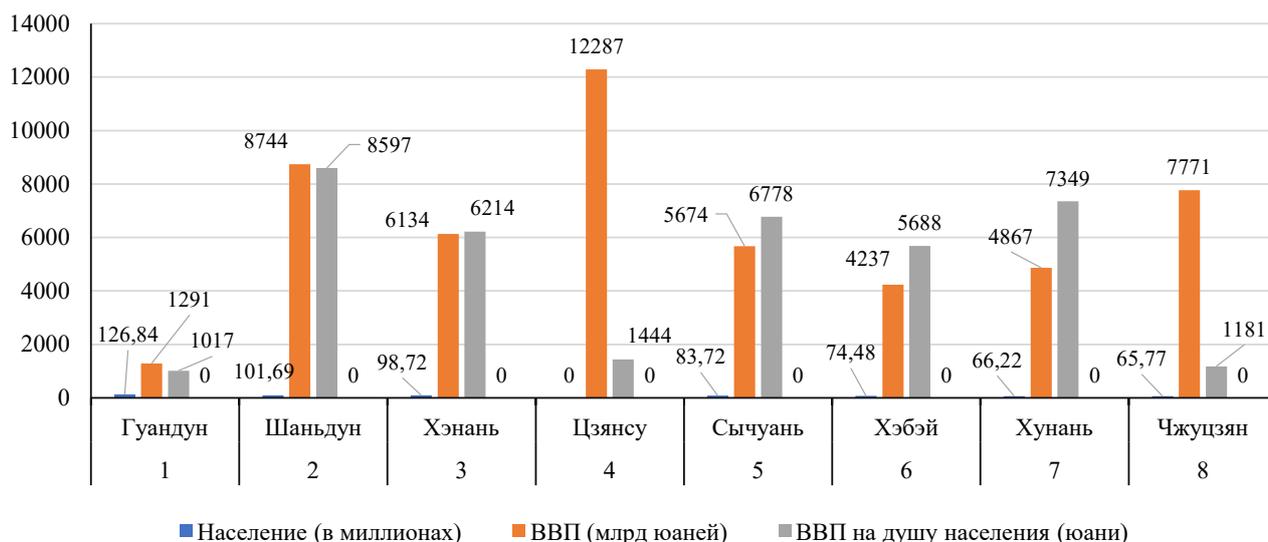
Как видно из данных, представленных в таблице 2, регион, расположенный вдоль дельты реки Чжуцзян, входит в тройку лидеров ввиду того, что средний доход на душу населения составляет 60302 юаней или 773498 рублей. Это позволяет сделать выводы о том, что рассматриваемому региону присущи значительное экономическое развитие и высокое качество жизни местных жителей.

Можно также отметить, что неравенство между городскими и сельскими районами сократилось: средний доход на душу населения среди городских провинций составляет 49283 юаня или 620601 рублей; для сельских жителей данная категория составляет 20133 юаня или 253526 рублей. В такой классовой структуре все еще существует относительно частое перемещение между классами, причем восходящая мобильность обычно происходит от чистых фермеров к наемным работникам или сельским самозанятым, а из наемных работников или сельских самозанятых появляются некоторые сельские предприниматели. Сельские кадры, с другой стороны, в основном формируются из наемных работников или сельских самозанятых, и небольшая часть – из сельских владельцев бизнеса.

Исходя из данных, представленных на рисунке 2, рассматриваемый регион занимает устойчивое финансовое положение. В нем проживает 65 миллионов человек, а уровень ВВП на душу населения составляет 1181 тыс. юаней.

В таблице 3<sup>27</sup> также были представлены результаты проведенного OTSW-анализа по методике, предложенной академиком В. Л. Квинтом.

Исходя из проанализированной информации, которая представлена в таблице 3, становится ясно, что данный регион имеет большой финансовый потенциал по сравнению с другими провинциями. Этому способствует тот факт, что большинство местных предприятий ориентированы как на экспорт, так и на разработку инноваций в различных областях жизни, что способствует развитию благоприятной инвестиционной среды. Правительству стоит сосредоточиться на сотрудничестве с другими регионами в области обмена технологиями, что упростит работу многих компаний, в том числе и в сельских регионах, где еще не полностью прошел процесс цифровизации. В то же время рекомендуется привлечь новых инвесторов при помощи акцента на корпоративной социальной ответственности.



**Рис. 2.** Положение провинции Чжуцзян по сравнению с другими китайскими провинциями по населению и уровню ВВП в 2023 г.

**Fig. 2.** Zhejiang vs. other provinces in terms of population and GDP, 2023

<sup>27</sup> Составлено автором на основе теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта.

**Таблица 3. OTSW-анализ региона, расположенного вдоль дельты реки Чжуцзян****Table 3. OTSW analysis of the Pearl River Delta Region**

Возможности	Угрозы
Создание промышленного кластера Сотрудничество с другими регионами в области обмена технологиями Акцент на привлечение новых инвесторов Развитие туристических объектов	Конкуренция с Шанхаем, Гонконгом и Шэньчжэнем в области привлечения инвестиций Отток квалифицированных кадров из региона
Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное географическое расположение Высокое количество реализованных инфраструктурных проектов Экспортно-ориентированная экономика Большое количество научных центров Высокие зарплаты населения Регион является особой экономической зоной	Ухудшение состояния окружающей среды Нехватка земельных и водных ресурсов Конкуренция с другими особыми экономическими зонами Старение населения Отсутствие бизнес-парков и технологических инкубаторов

ности и внедрения «зеленых» технологий. Благоприятному положению региона угрожает конкуренция с Шанхаем, Гонконгом и Шэньчжэнем – крупными китайскими городами.

Принимая во внимание представленные данные, которые в значительной степени обобщены, поскольку временные ряды очень длинные (почти 70 лет), становится возможным принятие успешных решений, которые постепенно приводят к снижению неравномерного регионального развития в Китае.

В качестве стратегических аспектов опыта реализации китайской модели регионального развития можно представить следующие ключевые инициативы.

1. Постепенность – часто модели регионального развития во многих странах пытаются реализовать решения в краткосрочные сроки, что зачастую приводит к плохим результатам и лишь стагнирует местную экономику.

2. Стратегирование – пятилетние планы развития, принятые в Китае, повысили благосостояние местных жителей, привели к развитию местных предприятий. Каждый слой общества мог оценить, какие цели были поставлены, что нужно делать и к чему должны привести эти результаты.

3. Решение регионального неравенства с помощью инфраструктурных проектов (в первую очередь, железных дорог), развития науки и техники.

4. Развитие провинций основано на ресурсах, которыми они владеют, т. е. исходя из их стратегических конкурентных преимуществ, происходит реальное социально-экономическое развитие региональных субъектов.

5. Создание благоприятного инвестиционного климата, например, предоставление налоговых льгот для иностранных бизнесменов, упрощение списка необходимых документов для регистрации торгового бренда и др.

6. Появление и развитие особых экономических зон в удаленных регионах, привлекающих внимание инвесторов со всего мира.

7. Внедрение информационных технологий в структуру производства предприятий, таких как большие данные, Интернет вещей и др.

## ВЫВОДЫ

Подводя итоги, можно отметить, что Китай рассматривается как страна, в которой региональное стратегирование имеет решающее значение для экономических процессов. Начиная с 1949 года, стратегия китайского государства в области регионального развития неоднократно менялась, что сопровождалось переходом от централизованно планируемой экономики к социалистическому вектору с китайской спецификой и элементами свободной рыночной экономики. Были сделаны

выводы о том, что уже в 1949 г. были заимствованы принципы советской стратегии экономического развития, которая была сосредоточена в основном на внутренних регионах. Следующий этап развития был связан с активной государственной поддержкой в отношении государственных предприятий, созданием особых экономических зон и др.

Еще один важный исторический период проходил в промежуток 1978–1980 гг., в рамках которого были построены объекты строительства крупномасштабной промышленности (в том числе тяжелой), в основном в районах побережья восточных провинций и реки Янцзы<sup>28</sup>. В 1981 г. китайское правительство признало прибрежные районы в качестве основного двигателя развития китайской экономики, проявлением чего была и дальнейшая стратегия открытых дверей в отношении притока прямых иностранных инвестиций. Данную практику можно оценить положительно с точки зрения

мнений В. Л. Клинта и В. В. Окрепилова, которые рассматривают важность высокого качества жизни граждан и их благосостояния в качестве неотъемлемого элемента национальных стратегий<sup>29,30</sup>.

В связи с этим реализуемые региональные стратегии Китая первоочередно направлены на повышение уровня жизни местных жителей, рост числа рабочих мест, создание благоприятной инвестиционной среды, развитие системы социальных услуг, улучшение человеческого капитала, экологическое развитие провинций, а также укрепление региональной идентичности и межрегионального сотрудничества. Основной акцент делается на поддержке малого и среднего бизнеса в экономически неблагополучных регионах, реализации инфраструктурных проектов (например, строительство железных дорог) и привлечении инвестиций в особые экономические зоны. При этом местные органы власти активно участвуют в данном процессе и поддерживают инициативы жителей.

## ЛИТЕРАТУРА

- Вильданов Р. Р., Никитенко В. И. Опыт региональной политики китайской народной Республики // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 4(38). С. 92–103. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2021-4-38-92-103>
- Иванов С. А. Северо-восток в региональной политике центрального правительства Китая в 2000–2010-е гг. // Россия и АТР. 2017. № 4(98). С. 47–68.
- Ишутина Ю. А. Стратегическое мышление китайцев в реализации региональной политики КНР на современном этапе // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2018. № 29. С. 89–98. <https://doi.org/10.17223/22220836/29/8>
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- 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. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

<sup>28</sup> 马伟标, 吴玉明, 许利平. 中国区域政策发展史 (以东部省份为例) // 经济问题研究. 2022. 第8期. 第 149–165 页. [Ма Вэйбяо, У Юймин, Сюй Липин. История развития региональной политики в Китае (на примере восточных провинций) // Исследование экономических проблем. 2022. № 8. С. 149–165].

<sup>29</sup> 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. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

<sup>30</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та упр. и экономики, 2011. 46 с.

- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та упр. и экономики, 2011. 46 с.
- Королёва Н. А. Гражданская война 1946–1949 гг. В Китае в воспоминаниях участников и современников событий // Псковский военно-исторический вестник. 2015. № 1. С. 111–117.
- Таскаева С. В. Свободные экономические зоны как инструмент «мягкой силы» Китая // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. Т. 25. № 4. С. 125–134. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2019-25-4-125-132>
- Чесноков Э. О., Аргылов Н. А. От «трех принципов Дэн Сяопина» к «дипломатии волков-воителей»: трансформация внешнеполитической стратегии современного Китая // Власть. 2022. Т. 30. № 6. С. 204–214. <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i6.9376>
- Чубаров И. Г. Госпрограммы регионального развития КНР в историческом контексте // Восточная Азия: факты и аналитика. 2020. № 4. С. 21–33. <https://doi.org/10.24411/2686-7702-2020-10022>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- 王玲玉. 新中国成立以来以城市规划为基础的空间规划体系的发展与变化//创新与投入。2022年。第2期。第 204 - 207 页。[Ван Линьюй. Развитие и изменения системы пространственного планирования на основе городского планирования с момента основания КНР // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. С. 204–207].
- 马伟标, 吴玉明, 许利平. 中国区域政策发展史 (以东部省份为例) //经济问题研究。2022. 第8期。第149 - 165 页。[Ма Вэйбяо, У Юймин, Сюй Липин. История развития региональной политики в Китае (на примере восточных провинций) // Исследование экономических проблем. 2022. № 8. С. 149–165].
- 涂其宇, 余全明. 邓小平国内政策的成果与中国的未来//城市规划杂志。2022. 第4期。第 71–77 页。[Ту Цию, Юй Цюаньмин. Результаты внутренней политики Дэн Сяопина и будущее Китая // Urban Planning Journal. 2022. № 4. С. 71–77].
- 胡周乾、罗小龙、顾宗尼. 中国东西部省区区域战略新趋势//经济地理。2022. 第42期。第45 - 51 页。[Ху Чжоуцян, Ло Сяолун, Гу Цзунни. Новые тенденции региональной стратегии в западных и восточных провинциях Китая // Экономическая география. 2022. № 42. С. 45–51].
- 何蝶, 陈吉涵, 王林. 中国区域经济发展特征//中国工业经济2023. 第18期。第 35 - 38 页。[Хэ Дье, Чэнь Цзихань, Ван Линь. Особенности экономического развития регионов Китая // China Industrial Economics. 2023. № 18. С. 35–38].
- 蔡志兵. 深入实施中国区域协调发展战略的方向//学术研究。2023. 第9期。第 104 - 110 页。[Цай Чжибин. Направления углубленной реализации региональной стратегии скоординированного развития в Китае // Академические исследования. 2023. № 9. С. 104–110].
- 崔琳. 通过中国区域战略规划促进区域治理//宏观经济管理。2022. 第8期。第 32 - 41 页。[Цуй Линь. Содействие региональному управлению с помощью стратегического планирования в китайских регионах // Макроэкономическое управление. 2022. № 8. С. 32–41].
- 于明. 区域经济发展战略规划问题与对策研究//投资与创业。2022. 第33期。第 34 - 36 页。[Ю Минг. Исследование вопросов стратегического планирования регионального экономического развития и контрмер // Инвестиции и предпринимательство. 2022. № 33. С. 34–36].
- 余仁凯, 从战略前瞻看长三角地区科技发展特点//创新与技术。2019年第11期。第 55 - 60 页。[Юи Ренкай. Особенности развития науки и технологий в регионе дельты реки Янцзы с точки зрения стратегического предвидения // Инновации и технологии. 2019. № 11. С. 55–60].

- 严雨坦, 中国区域经济发展战略规划问题//中国市场。 2021年第6期。第 27 - 28 页。 [Ян Ютан, Проблемы стратегического планирования регионального экономического развития в Китае // Рынок Китая. 2021. № 6. С. 27–28].
- JianPing Yang, Yunan Chu, Hongju Chen. Inequality of rural residents' income in China since the targeted poverty alleviation strategy: New trends, causes, and policy implications // *Research in Cold and Arid Regions*. 2024. № 16. P. 201–213.
- Rong Zhou, Zhengxi Zheng. Characteristics and trends of regional inequality in China: a multidimensional perspective // *Applied Economics Letters*. 2024. № 31. P. 706–711.
- Yang Xiaoliang, Barros L., Matthews K. The dynamics of redistribution, inequality and growth across China's regions // *Journal of Policy Modeling*, Elsevier. 2024. № 46. P. 613–637.

## REFERENCES

- Chesnokov EO, Argylov NA. From Deng Xiaoping's three principles to wolf warrior diplomacy: the transformation of the foreign policy strategy of modern China. *The Authority*. 2022;30(6):204–214. (In Russ.) <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i6.9376>
- Chubarov IG. State-level regional development programs in China. *East Asia: Facts and Analytics*. 2020; 4:21–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2686-7702-2020-10022>
- Ishutina YuA. Stratagem mentality in people's republic of China regional politics. *Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History*. 2018;29:89–98. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/22220836/29/8>
- Ivanov SA. Northeast In the regional policy of central government of China in 2000–2010s. *Russia and the Pacific*. 2017;4(98):47–68. (In Russ.)
- JianPing Yang, Yunan Chu, Hongju Chen. Inequality of rural residents' income in China since the targeted poverty alleviation strategy: New trends, causes, and policy implications. *Research in Cold and Arid Regions*. 2024;16:201–213.
- Koroleva NA. Civil war in China (1946–1949) in the memoirs of participants and contemporaries. *Pskov Bulletin of Military History*. 2015;1:111–117. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI [et al.]. *Economic and financial strategy*; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(5):412–425. (In Russ.) <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- Kvint VL. *Global emerging market: Strategic management and economics*. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. Saint Petersburg: Publishing house of the St. Petersburg University of Management and Economy; 2011. 46 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code*. St. Petersburg: RANEPА; 2021. 204 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Rong Zhou, Zhengxi Zheng. Characteristics and trends of regional inequality in China: a multidimensional perspective. *Applied Economics Letters*. 2024;31:706–711.
- Taskaeva S. Free economic zones as tool of “Soft power” of China. *Transbaikal State University Journal*. 2019;25(4):125–132. (In Russ.) <https://doi.org/10.21209/222792452019254125132>

- Vildanov RR, Nikitenko VI. Experience of regional policy of the people's republic of China. *Bulletin Usptu. Science, Education, Economy. Series Economy*. 2021;4(38):92–103. (In Russ.) <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2021-4-38-92-103>
- Yang Xiaoliang, Barros L, Matthews K. The dynamics of redistribution, inequality and growth across China's regions. *Journal of Policy Modeling, Elsevier*. 2024;46:613–637.
- 严雨坦, 中国区域经济发展战略规划问题//中国市场。2021年第6期。第27–28页。[Yang Yutang. Challenges of Strategic Planning for Regional Economic Development in China. *Rynok Kitaya*. 2021; 6:27–28. (In Chinese)].
- 于明. 区域经济发展战略规划问题与对策研究//投资与创业。2022. 第33期。第34–36页。[Yu Ming. Research on strategic planning issues of regional economic development and countermeasures. *Investitsii i predprinimatelstvo*. 2022;33:34–36. (In Chinese)].
- 何蝶, 陈吉涵, 王林. 中国区域经济发展特征//中国工业经济2023. 第18期。第35–38页。[He Dieh, Chen Jihan, Wang Lin. Features of Economic Development of China's Regions. *China Industrial Economics* 2023;18:35–38. (In Chinese)].
- 余仁凯, 从战略前瞻看长三角地区科技发展特点//创新与技术。2019年第11期。第55–60页。[Yu Renkai. Features of science and technology development in the Yangtze River Delta region from the perspective of strategic foresight. *Innovatsii i tekhnologii*. 2019;11:55–60. (In Chinese)].
- 崔琳. 通过中国区域战略规划促进区域治理//宏观经济管理。2022. 第8期。第32–41页。[Cui Lin. Promoting Regional Governance through Strategic Planning in Chinese Regions. *Makroekonomicheskiye upravleniye*. 2022;8:32–41. (In Chinese)].
- 涂其宇, 余全明. 邓小平国内政策的成果与中国的未来//城市规划杂志。2022. 第4期。第71–77页。[Tu Qiyu, Yu Quanming. The Results of Deng Xiaoping's Domestic Policy and China's Future. *Urban Planning Journal*. 2022;4:71–77. (In Chinese)].
- 王玲玉. 新中国成立以来以城市规划为基础的空间规划体系的发展与变化//创新与投入。2022年. 第2期。第204–207页。[Van Lin'yuj. Development and changes in the spatial planning system based on urban planning since the founding of the PRC. *Innovatsii i investitsii*. 2022;2:204–207. (In Chinese)].
- 胡周乾, 罗小龙, 顾宗尼. 中国东西部省区区域战略新趋势//经济地理。2022. 第42期。第45–51页。[Hu Zhouqian, Luo Xiaolong, Gu Zongni. New Trends of Regional Strategy in Western and Eastern Provinces of China. *Ekonomicheskaya geografiya*. 2022;42:45–51. (In Chinese)].
- 蔡志兵. 深入实施中国区域协调发展战略的方向//学术研究。2023. 第9期。第104–110页。[Cai Zhibin. Directions for Deepening the Implementation of China's Regional Coordinated Development Strategy. *Akademicheskkiye issledovaniya*. 2023;9:104–110. (In Chinese)].
- 马伟标, 吴玉明, 许利平. 中国区域政策发展史(以东部省份为例)//经济问题研究。2022. 第8期。第149–165页。[Ma Weibiao, Wu Yuming, Xu Liping. History of the Development of Regional Policy in China (using the Eastern Provinces as an Example). *Issledovaniye ekonomicheskikh problem*. 2022;8:149–165. (In Chinese)].

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Айишауле Абудемалеке, аспирант Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [ayishawulie@mail.ru](mailto:ayishawulie@mail.ru)

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

**ABOUT AUTHOR:** Ayishawulie Abudemaleke, postgraduate student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [ayishawulie@mail.ru](mailto:ayishawulie@mail.ru)

## СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

Оригинальная статья

УДК: 338:378

### **Формирование стратегического брендинга национальных университетов легкой промышленности и индустрии моды**

А. С. Хворостяная

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

[khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**Аннотация:** Стратегический брендинг необходим для любой организации, стремящейся сформировать определенный имидж и деловую репутацию, а также донести ключевые цели для таргетированной аудитории. Известный бренд университета помогает привлекать талантливых студентов и профессорско-преподавательский состав, что позволяет формировать деловую репутацию для отрасли. Национальная отрасль легкой промышленности испытывает кадровый дефицит. Одним из решений может быть формирование привлекательности высшего учебного заведения для привлечения трудовых ресурсов в индустрию моды, так как репутация бренда университета и отрасли тесно связаны. Целью исследования является выявление и описание специфики брендинга на уровне высших учебных заведений, специализирующихся на подготовке кадров для нужд легкой промышленности и индустрии моды. Исследование опирается на общую теорию стратегии и методологии стратегирования академika В. Л. Квинта. Также в работе используются общенаучные методы анализа и синтеза, описания, наблюдения, логико-системный подход. Новизна работы обусловлена слабой изученностью темы стратегического брендинга в научной литературе для предприятий легкой промышленности и индустрии моды. Согласно данным научной электронной библиотеки [elibrary.ru](http://elibrary.ru) большинство публикаций авторов посвящены тематике цифровизации, анализу трендов и историографии. В исследовании раскрыты понятие и сущность университетского бренда; охарактеризованы стратегические подходы к построению бренда университетов. Анализ российской практики стратегического брендинга ключевых высших учебных заведений, ведущих работу в области подготовки кадров для легкой промышленности и индустрии моды, позволил сформировать концептуальную модель формирования стратегического бренда университета – привлекательного для студентов, которые хотят реализовать свой интеллектуальный потенциал в отрасли легкой промышленности и индустрии моды. Стратегический брендинг организаций высшего образования является результатом развития рыночной экономики, он достаточно глубоко проанализирован в зарубежной литературе. При этом и в России за последние три десятилетия удалось наработать существенную базу знаний, объясняющую стратегическую важность брендинга на уровне университетов. Настоящая работа может использоваться как в дальнейших исследованиях, так и при разработке стратегии брендинга на уровне отдельного отраслевого университета.

**Ключевые слова:** стратегия, бренд, легкая промышленность, индустрия моды, система стратегических коммуникаций

**Цитирование:** Хворостяная А. С. Формирование стратегического брендинга национальных университетов легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 88–105. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-88-105>

Поступила в редакцию 01.12.24. Прошла рецензирование 30.12.2024. Принята к печати 09.01.2025.

original article

## Strategic Branding of National Universities of Light Industry and Fashion Enterprises

Anna S. Khvorostyanaya

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

khvorostyanayaas@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**Abstract:** Strategic branding helps to build a recognizable image and a good business reputation by bringing the key objectives across to the target audience. A recognizable university brand attracts students and faculty while improving the business reputation for the whole industry. The national light manufacturing industry is experiencing a critical talent shortage. By increasing their attractiveness, higher education institutions of light industry and fashion may attract labor resources because their academic reputation depends on that of the industry. The author described the branding of higher education institutions that train specialists for the light industry and fashion enterprises. The research relied on the theory and methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint. The topic of strategic branding in the light industry and fashion remains understudied. Most related publications registered in elibrary.ru feature digitalization, trend analysis, and historiography. This study focused on the concept and strategic approaches to academic branding. The analysis of Russian higher education institutions yielded a model of developing a university strategic brand that would attract students with good intellectual potential in the sphere of light industry and fashion. Foreign authors describe the strategic branding of higher education organizations as the result of the market economy development. In Russia, the last three decades have seen a considerable development in the strategic branding at the university level. This paper can facilitate further research and branding practice.

**Keywords:** strategy, brand, light industry, fashion industry, strategic communication system

**Citation:** Khvorostyanaya AS. Strategic Branding of National Universities of Light Industry and Fashion Enterprises. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):88–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-88-105>

Received 1 December 2024. Reviewed 30 December 2024. Accepted 9 January 2025.

## 国立轻工业和时尚产业大学战略品牌的形成

安娜·谢尔盖耶夫娜·赫沃斯佳娜娅

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

khvorostyanayaas@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**摘要:** 任何组织要想建立企业形象和商业声誉，并向目标受众传达主要目标，战略性品牌建设都是必不可少的。知名的大学品牌有助于吸引优秀学生和教师，从而为部门建立商业声誉。全国轻工制造业正临人才短缺问题。解决方案之一是塑造高等院校的吸引力，吸引劳动力资源进入时尚产业，因为大学的品牌声誉与产业密切相关。本研究的目的是确定和描述针对轻工业和时尚产业需求进行专业培训的高等教育机构在品牌建设方面的具体情况。研究以 V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础。文章采用了分析和综合、描述、观察、逻辑和系统方法等一般科学方法。这项工作的新颖性在于科学文献中对轻工业和时尚产业企业品牌战略的研究较少。该研究揭示了大学品牌的概念和本质；描述了打造大学品牌的战略方法。通过对俄罗斯轻工业和时尚产业人才培养领域重点高等院校战略品牌建设实践的分析，得以形成大学战略品牌的概念模型，品牌对希望在轻工业和时装产业发挥自己智力潜力的学生具有吸引力。高等教育机构的战略品牌建设是市场

经济发展的结果，国外文献对此已有相当深入的分析。与此同时，在过去的三十年中，俄罗斯成功地开发出了大量的知识库，解释了大学品牌战略的重要性。本文既可用于进一步研究，也可用于在大学层面制定品牌战略。

**关键词:** 战略、品牌、轻工业、时尚产业、战略传播系统

编辑部于 2024 年 12 月 1 日收到论文，2024 年 12 月 30 日审阅完毕，2025 年 1 月 9 日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегический брендинг используется на уровне хозяйствующих субъектов, а также на уровне государства, некоммерческих организаций, образовательных и научных учреждений.

Современные университеты находятся в ситуации жесткой конкурентной борьбы как друг с другом, так и с альтернативными образовательными цифровыми платформами. В такой ситуации для успешного закрепления своих позиций на рынке образовательных услуг университетам требуется применять теорию стратегии и методологию стратегирования<sup>1</sup>, инструменты стратегического маркетинга и брендинга для подчеркивания своих конкурентных преимуществ и трансляции ключевых стратегических документов, а именно миссии и видения.

Высшие учебные заведения и научные организации все чаще прибегают к использованию различных инструментов брендинга для усиления своего стратегического лидерства.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Теоретические основы брендинга университетов

Университеты в современном мире являются фактически участниками рыночных отношений, поскольку они вступают в ту же конкурентную борьбу, что и корпоративные организации<sup>2</sup>. Конкуренция в образовательном пространстве развивается как между самими университетами, так и между

ними и альтернативными образовательными площадками – цифровыми платформами, частными онлайн-школами и курсами, негосударственными высшими учебными заведениями и т. д. Ведется конкуренция и на международном уровне – как между ведущими вузами мира, так и между национальными системами образования в целом<sup>3</sup>. Для успешного участия в конкурентной борьбе университету требуется стратегический брендинг, который позволит построить более глубокие взаимосвязи с аудиторией.

Д. Аакер предлагает понимать под брендом комплекс ассоциаций, которые возникают по отношению к организации и которые компании подхватывают и поддерживают, усиливая значимость бренда в общественном сознании. Идентичность бренда (совокупность индивидуальных характеристик бренда) как его центральный элемент Аакер раскрывает через те качества, которые подлежат восприятию со стороны стейкхолдеров<sup>4</sup>.

К. Чаплео пишет, что бренд складывается из определенных ассоциаций, эмоций и мнений, связанных с университетом, создавать и управлять которыми образовательное учреждение обязано<sup>5</sup>. М. Джозеф и др. дают короткое понимание бренда как отражения того, как университет может удовлетворять запросы своих клиентов (учащихся)<sup>6</sup>. Р. Беннетт и Р. Али-Чоудури пишут, что университетский бренд представляет собой набор отличительных характеристик образовательного учреждения, которые

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

<sup>2</sup> Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. Высшее образование: выбор вуза или города? // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 3. С. 42.

<sup>3</sup> Stack M. Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education. N. Y., 2016. P. 16.

<sup>4</sup> Aaker D. A. Building Strong Brands. Free Press, 2015. 400 p.

<sup>5</sup> Chapleo C. What Defines 'Successful' University Brands? // International Journal of Public Sector Management. 2020. Vol. 23. № 2. P. 173.

<sup>6</sup> Joseph M., Mullen E. W., Spake D. University Branding: Understanding Students' Choice of an Educational Institution // Journal of Brand Management. 2022. № 20(1). P. 2.

позволяют ему выделяться в образовательной системе и показывают его способность соответствовать студенческим запросам, в т. ч. ожиданиям в отношении того, насколько этот вуз сможет предоставить требуемый уровень образования<sup>7</sup>. Схожий подход можно встретить и у Т. Ю. Митрофановой и К. А. Кныша, которые определяют бренд как совокупность физических свойств объекта и его неосознаваемых ценностей, формирующуюся в сознании общественности. К осознаваемым характеристикам относятся название вуза, его логотип, преподавательский состав и т. д., а неосознаваемые элементы включают в себя потенциал выпускников, известность вуза, внутренний климат в студенческом сообществе и т. д. Таким образом, реальный образ университета дополняется эмоциональным, который создает общественность<sup>8</sup>. О том, насколько важно, чтобы бренд соответствовал возникшим среди общественности ожиданиям от него, говорит и Б. Стенсакер<sup>9</sup>.

Таким образом, бренд в данном случае представляет собой воплощение имиджа университета, т. е. конкретных публичных ожиданий от него, создающее его конкурентные преимущества и позволяющее их монетизировать<sup>10</sup>. Влиятельные университеты, как правило, имеют гораздо большие стратегические возможности для монетизации, поскольку с момента получения статуса участника публичных отношений такое заведение приобретает широкие имиджевые преимущества.

Брендинг университетов исходит из консьюмеристского понимания общества, где студенты – это потребители образовательных услуг. Соответственно, для привлечения студентов университет

должен пользоваться стратегическими инструментами маркетинга и брендинга<sup>11</sup>.

Отмечается, что не существует универсальной стратегии брендинга для высших учебных заведений<sup>12</sup>. Для разработки собственного бренда могут привлекаться сторонние специалисты в данной области. Стратегия брендинга университетской организации чем-то сходится с брендингом предприятия, но и имеет существенные отличия. Например, как отмечает А. Кронин, брендинг университета является менее навязчивым, чем обычная коммерческая реклама, в связи с чем потребители испытывают к нему больше доверия<sup>13</sup>. Одновременно с этим брендинг вуза и корпоративной организации использует одинаковый инструментарий для стратегического продвижения.

Таким образом, бренд представляет собой совокупность ассоциаций, мнений и эмоций, которые возникают по отношению к университету. Крайне важно, чтобы эта совокупность форм психоэмоционального восприятия совпадала с ожиданиями стейкхолдеров на рынке образовательных услуг, поскольку именно в таком случае брендинг образовательной организации будет стратегически успешным.

### **Стратегические подходы к формированию бренда университета**

Бренд университета складывается из многих аспектов, включая его историю и традиции, специфику образовательных программ и качество образования, наличие отдельных школ, именитость профессорско-преподавательского состава, потенциал выпускников, уровень консолидации студенческого сообщества, материально-техническое обеспечение

<sup>7</sup> Bennett R., Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2019. № 19(1). P. 97.

<sup>8</sup> Митрофанова Т. Ю., Кныш В. А. Выбор конкурентной стратегии вуза на основе анализа показателей капитала бренда // *Проблемы современной экономики*. 2010. № 3(35). С. 398–401.

<sup>9</sup> Stensaker B., Frølich N., Aamondt P. O. Policy, Perceptions, and Practice: A Study of Educational Leadership and Their Balancing of Expectations and Interests at Micro-level // *Higher Education Policy*. 2018. № 33(12). P. 132–153.

<sup>10</sup> Чечулин А. В. Брендинг в системе управления современного российского университета // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 4(43). С. 97. <https://doi.org/10.24411/2307-4264-2020-10412>

<sup>11</sup> Stensaker B. Trance, Transparency and Transformation; The Impact of External Quality Monitoring in Higher Education // *Quality in Higher Education*. 2023. Vol. 9. № 2. P. 153.

<sup>12</sup> Chapleo C. Branding a University: Adding Real Value or 'Smoke and Mirrors'? // *The Marketization of Higher Education and Students as Consumers* / ed. M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon. L., 2020. P. 101–114.

<sup>13</sup> Cronin A. M. Reputational Capital in the 'PR University': Public Relations and Market Rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. P. 1–14.

и т. д.<sup>14</sup> Существенный вклад в эффективность брендинга университета вносят идентичность и единство его ценностей, безупречность репутации в образовательной среде, внедрение высоких стандартов в осуществление образовательной деятельности, сильное университетское сообщество и т. д. Усилению бренда университета помогают такие инструменты, как использование цифровых технологий и иных передовых технологических решений, использование практики брендинга ведущих коммерческих структур, применение собственного научного потенциала, в т. ч. студентов, к определению стратегического вектора развития бренда вуза. Результатом эффективного брендинга могут стать укрепление привлекательности университета для поступающих, повышение значимости заведения в глазах органов власти и текущих и потенциальных партнеров, открытие доступа к новым источникам финансирования, повышение привлекательности для наиболее квалифицированных кадров (профессоров, научных работников и т. д.)<sup>15</sup>.

Профессорско-преподавательский состав является одной из важнейших стратегических составляющих бренда вуза. При этом А. С. Карикова отмечает, что в российских реалиях этому фактору уделяется гораздо меньше внимания, чем в зарубежной практике. Так, она пишет, что за рубежом наличие авторитетных научных сотрудников в рядах преподавателей является одной из первых характеристик, которые вуз продвигает в своей брендинговой стратегии. В России же этот фактор не так часто выносится в ряд приоритетных<sup>16</sup>.

Вопросы, связанные со студенчеством, также занимают важное место в системе бренда университета. Работа здесь начинается еще в процессе обучения: при правильно организованной стратегии брендинга университет прикладывает

усилия, чтобы сформировать прочное студенческое сообщество, которое не будет распадаться после выпуска и участники которого будут содействовать друг другу в своих достижениях в экономике, политике и т. д. Одним из ярких примеров является студенческое сообщество Лиги плюща, ориентированное на то, чтобы накапливать социальный капитал и поддерживать внутреннюю сплоченность на основе принадлежности к одним из наиболее престижных вузов мира. Особенно это важно с той точки зрения, что выпускник достигает успеха не сразу после выпуска, а по прошествии многих лет, иногда десятилетий, за время чего связь его успеха с вузом может быть полностью утрачена. В то же время, когда член устойчивого университетского сообщества достигает успеха, его стратегический успех транслируется и на сам университет, что повышает его социальную значимость. Иногда даже формируется т. н. локальный патриотизм, связанный с особыми чувствами по отношению к своему вузу.

Качество образовательного процесса также является важной составляющей имиджа. В свою очередь, категория качества выступает важнейшим фактором конкурентоспособности<sup>17</sup>. Для обеспечения высокого качества образования требуются следующие составляющие:

- обеспечение соответствия направлений подготовки состоянию спроса на рынке труда, чтобы выпускники не оказались невостребованными;
- индивидуализация подхода к студентам по мере возможности;
- адаптивность образовательного процесса в зависимости от меняющихся обстоятельств;
- обеспечение непрерывности обучения, при котором выпускники стремятся вернуться в вуз для повышения квалификации или переподготовки или направляют туда своих детей;

<sup>14</sup> Селюков М. В., Шалыгина Н. П. Бренд-технологии в системе управления высшим учебным заведением // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 5. С. 260.

<sup>15</sup> Фаюстов А. В. Создание и развитие бренда федерального университета в условиях медиатизации науки и образования: на примере Уральского федерального университета: дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2021. 225 с.

<sup>16</sup> Карикова А. С. Стратегия формирования бренда университета в современном образовательном пространстве // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 4. С. 424. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-4-420-429>

<sup>17</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. № 5(67). С. 3–21.

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-88-105>

- внедрение дуального образования, при котором университет берет на себя теоретическую часть, а практические навыки формируются в ходе предоставляемой университетом производственной практики на рабочих местах;
- внедрение геймификации для захвата и удержания внимания (использование игровых инструментов) и т. д.<sup>18</sup>

Также необходимо сказать о гибкости организации образовательного процесса. Комментируя консервативные тенденции в образовании, В. В. Кириллова применяет часто используемое по отношению к Лиге Плюща выражение «башня из слоновой кости»<sup>19</sup>, под которым она понимает систему образования как априори идеальную и не подлежащую изменениям<sup>20</sup>. Такой детерминистский подход доминирует в ряде образовательных организаций, в т. ч. лишая их возможности применять у себя наиболее эффективные инструменты брендинга. Консерватизм в образовании нередко лишает образование его практического значения. При этом необязательно подходить адаптивно ко всем составляющим бренда<sup>21</sup>. Например, многие компании, имеющие долгую и уважаемую историю, не стремятся проводить ребрендинг таких ключевых составляющих своей популярности, как их философия, миссия и ценности. То же касается и университетов: вполне обоснованно в своих атрибутах они могут пользоваться преемственностью<sup>22</sup>.

Качество образовательного процесса проявляется и в том, какую роль в экономике и социальной

жизни в дальнейшем играют выпускники. Во многих регионах университеты становятся источниками экономического роста, насыщая хозяйственную систему отраслей кадрами нужной квалификации. Интересна практика Кузбасса в этом отношении: министры, управленцы, заместители председателя Правительства, сенатор и бизнесмены в 2024 году стали магистрантами кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления Кемеровского государственного университета<sup>23,24</sup>. Нередко случается практика строительства целых кластеров или агломераций вокруг учебного заведения<sup>25</sup>.

Следует также работать со всеми каналами системы стратегической коммуникации, которая направлена на информационное обеспечение реализации стратегии развития бренда<sup>26</sup>. Большой объем информации о вузе формируется в результате межличностного общения, что значительно формирует мнение о вузе в социуме. Однако, помимо этого, стоит отслеживать и воздействовать на то, как университет упоминается в различных рейтингах, новостных сводках, интернет-ресурсах и т. д. Особенно важны широко признаваемые рейтинги, которые используются студентами при выборе места поступления, преподавателями – при выборе места работы, государством и частными инвесторами – при направлении финансирования<sup>27</sup>.

Важна и работа со СМИ. М. Стак обращает внимание на медиатизацию университетов, т. е. стремление работать в соответствии с медийными

<sup>18</sup> Bolotov V. The past, present, and possible future of the Russian education assessment system // Educational Studies. Moscow. 2018. № 3. P. 287–297. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-3-287-297>

<sup>19</sup> См., напр.: Gabriel D., Tate S. A. Inside the Ivory Tower: Narratives of women of colour surviving and thriving in British academia. Trentham Books, 2017. 164 p.; Brennan J., Magness P. Cracks in the Ivory Tower: The Moral Mess of Higher Education (1st ed.) Oxford University Press, 2019. 336 p.

<sup>20</sup> Кириллова В. В. Создание устойчивого бренда университета как новая стратегия развития вуза // Профессионально-ориентированное обучение языкам: реальность и перспективы: сборник статей участников Ежегодной всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 18–19 февраля 2020 года. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. С. 125.

<sup>21</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. С. 452.

<sup>22</sup> Зибирева А. Учимся у лучших: как брендинг выводит вуз на новый уровень // Endy Branding Digital. URL: <https://endylab.ru/blog/how-branding-brings-the-university-to-a-new-level> (дата обращения: 23.04.2023).

<sup>23</sup> Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VI Международной научно-практической конференции (19–21 марта 2023 г.). Том XI. Книга II. Кузбасский Университариум стратега / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2023. 534 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-3016-4>

<sup>24</sup> Магистерская программа: Экономическая и финансовая стратегия. URL: <https://ieu.kemsu.ru/tpost/d893yuty71-magisterskaya-programma-ekonomicheskaya> (дата обращения: 07.01.2025).

<sup>25</sup> Hazelkorn E. How the Geo-Politics of Rankings is Shaping Behaviour // Higher Education in Russia and Beyond. 2015. № 2(4). P. 6–7.

<sup>26</sup> Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 85–95. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

канонами. В частности, многие университеты ориентируются на то, чтобы быть заметными и интересными для СМИ, поскольку СМИ обладают широкими ресурсами по распространению информации и влиянию на массовое и индивидуальное сознание<sup>28</sup>, что важно для повышения видимости вуза в общественном поле<sup>29</sup>. Узнаваемость выступает важной частью успеха бренда<sup>30</sup>.

Помимо этого, надо присутствовать в социальных сетях и иных каналах коммуникации. Например, Университет Данди в Шотландии ставит социальные сети в центр своей коммуникационной стратегии<sup>31</sup>. В частности, крайне полезными социальные сети могут быть в контексте установления обратной связи. Обратная связь дает информацию об эффективности брендинговой политики. Одновременно с этим, обратная связь сама по себе является составляющей бренда, а потому ее эффективное функционирование с оперативным и результативным решением проблем субъектов коммуникации является одним из важных шагов на пути улучшения стратегического бренда учреждения.

Стратегия брендинга, которая учитывает и удовлетворяет интересы ключевых акторов, является успешной<sup>32</sup>. В силу множественности групп потребителей достаточно сложно определить целевую аудиторию университета. Именно поэтому следует стремиться удовлетворять интересы (на достижение которых и направлен весь процесс разработки и реализации стратегии<sup>33</sup>) как можно большего количества групп населения, при этом не нарушая стратегической целостности бренда.

Таким образом, эффективный брендинг дает университету много конкурентных преимуществ: высокую привлекательность для авторитетных преподавателей, высокий спрос со стороны студентов, особенно из обеспеченных слоев населения, возможность получения новых источников финансирования и партнеров и т. д. Стратегический бренд вуза складывается из множества факторов (история университета, качество образования, уровень профессорско-преподавательского состава, консолидированность студенческого сообщества, потенциал выпускников на рынке труда и т. д.), каждому из которых следует уделять значительное внимание при стратегировании.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Стратегический анализ брендов российских университетов, осуществляющих подготовку кадров для легкой промышленности и индустрии моды

Легкая промышленность занимает важное место в структуре национальной экономики. Кадровая проблема в легкой промышленности является одной из ключевых причин, сдерживающих стратегическое развитие отрасли<sup>34</sup>. Высокопрофессиональные трудовые ресурсы позволяют реализовывать экономический потенциал отрасли<sup>35</sup>. Одним из решений может быть популяризация престижности работы в отрасли через развитый имидж и узнаваемый стратегический бренд высшего учебного заведения.

Имидж отрасли во многом зависит от имиджа университетов, так как вузы играют ключевую роль

<sup>27</sup> Фаюстов А. В. Продвижение бренда федерального университета в современной России: опыт Уральского федерального университета по взаимодействию со СМИ // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2019. Т. 25. № 2(186). С. 6.

<sup>28</sup> Вартанова Е. Л. О современном понимании СМИ и журналистики // Медиаскоп. 2010. № 1. С. 8.

<sup>29</sup> Stack M. Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education. N. Y., 2016. P. 22.

<sup>30</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. В. Б. Боброва. М.: Прорпекс, 1991. 733 с.

<sup>31</sup> Social networking policy // University of Dundee. 16.02.2015. URL: <https://www.dundee.ac.uk/corporate-information/social-networking-policy> (дата обращения: 23.04.2023).

<sup>32</sup> Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование Российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // Экономическое возрождение России. 2021. № 2(68). С. 20–33. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>

<sup>33</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>34</sup> Кравченко А. В., Генералова А. В. Современные проблемы развития отечественной легкой промышленности // Концепт. 2016. Т. 15. С. 801–805. URL: <http://e-koncept.ru/2016/96073.htm>

<sup>35</sup> Новикова И. В. Конкурентные преимущества трудовых ресурсов как условие реализации стратегических возможностей промышленности // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Москва, 29 марта 2021 года. М.: Русайнс, 2021. С. 276–279.

в формировании кадрового потенциала и активации научных исследований.

Если вуз имеет высокую репутацию, то его выпускники воспринимаются как квалифицированные и конкурентоспособные, что позволяет укреплять доверие к отрасли. Университеты, которые активно взаимодействуют с компаниями, создают программы специализированных стажировок, проводят совместные НИР и НИОКР и способствуют долгосрочному развитию отрасли в плане интенсификации трансфера технологий<sup>36</sup> и формирования института технологического брокериджа<sup>37</sup>.

Конкуренция в российской образовательной среде усиливается из-за демографических проблем, ведущих к сокращению числа молодежи возраста абитуриентов, ограничениям на финансирование вузов, жесткой конкуренцией с частными и онлайн-образовательными системами, которые сильно подрывают имидж государственной системы образования как ненужной в современных реалиях (тезисы о превалировании опыта труда над образованием, компактности курсов, излишней консервативности университетов, работе не по специальности выпускников и т. д.).

Одной из первых образовательных организаций в России, которая стала пользоваться стратегией брендинга, стал СПбГУ на базе Высшей школы менеджмента. Были разработаны позиционирование и миссия, в соответствии с которыми декларировалось учреждение бизнес-школы, соответствующей мировому уровню, чтобы подготавливать элиту управленческих кадров, способных решать задачи, связанные с конкурентоспособностью национальной экономики<sup>38</sup>.

Согласно данным предметного рейтинга RAEX вузов на базе оценки трех миссий университета – образовательной, научной, общественной<sup>39</sup> стратегическими лидерами в области подготовки специалистов для нужд легкой промышленности и индустрии моды в 2024 году являются:

- 1) Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна;
- 2) Казанский национальный исследовательский технологический университет;
- 3) Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство);
- 4) Уфимский государственный нефтяной технический университет;
- 5) Омский государственный технический университет;
- 6) Ивановский государственный политехнический университет;
- 7) Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления.

Большинство участников рейтинга являются участниками программы академического лидерства «Приоритет-2030», поэтому они должны стать центрами научно-технологического и социально-экономического развития страны к концу реализации программы<sup>40</sup> (табл. 1<sup>41</sup>). Благодаря участию в данной программе каждый вуз имеет программу развития, миссию и стратегическое целеполагание. Визуальная составляющая брендов университетов отражает стратегические документы (табл. 2<sup>42</sup>).

Для своего продвижения данные вузы пользуются различными стратегическими инструментами брендинга. Они активно взаимодействуют со СМИ,

<sup>36</sup> Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты развития национального трансфера технологий // Формирование экосистемы интеллектуальной собственности: тезисы докладов участников XXV Международной конференции Роспатента, Москва, 29–30 сентября 2021 года. М.: Федеральный институт промышленной собственности, 2021. С. 136–139.

<sup>37</sup> Хворостяная А. С. Стратегия формирования института технологического брокериджа // Перспективные интеграционные процессы в мировой экономике: нооподход: сборник материалов IX Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2024), Санкт-Петербург, 04–05 апреля 2024 года. М.: Институт нового индустриального развития имени С. В. Витте, 2024. С. 161–167.

<sup>38</sup> Катькало В. С. Высшая школа менеджмента СПбГУ: предыстория, концепция, этапы развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2017. Сер. 8. № 3. С. 11.

<sup>39</sup> Предметные рейтинги вузов: технологии легкой промышленности (2024 год). URL: [https://raex-rr.com/education/subject\\_ranking/Light\\_industry/2024/](https://raex-rr.com/education/subject_ranking/Light_industry/2024/) (дата обращения: 06.01.2025).

<sup>40</sup> О программе. URL: <https://priority2030.ru/analytics> (дата обращения: 06.01.2025).

<sup>41</sup> Составлено автором по данным открытых официальных страниц университетов.

<sup>42</sup> То же.

**Таблица 1. Стратегические лидеры в области подготовки кадров для нужд легкой промышленности и индустрии моды**  
**Table 1. Strategic leaders in personnel training for the light industry and fashion**

	Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	Казанский национальный исследовательский технологический университет	Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)	Уфимский государственный нефтяной технический университет	Омский государственный технический университет	Ивановский государственной политехнический университет	Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления
Стратегия развития	Программа стратегии на 2017–2026 годы	Программа развития 2021–2030	Нет	Программа развития университета на 2021–2030 годы	Программа развития университета на 2021–2030 годы	Программа развития университета на 2023–2032 годы	Нет
Миссия	Образовательная, научная и социально-культурная деятельность на основе инновационных достижений, способствующая развитию интеллектуального потенциала России.	Повышение глобальной конкурентоспособности российской химической макротехнологии и смежных с ней отраслей экономики в повестке устойчивого развития.	Гармонично интегрироваться в мировую систему образования на основе ведущих мировых образовательных трендов, базирясь при этом на лучших традициях отечественного образования.	Внести вклад в новую высокотехнологичную среду человека посредством образования и исследований на высоком международном уровне как центр прикладной науки в условиях становления цифровой экономики, четвертой промышленной революции, перехода в новую энергетическую эпоху «глобальной декарбонизации», развивающийся и трансформирующий ценности политического образования, способствующий притяжению и разностороннему развитию молодежи в Евразийском и Латиноамериканском пространстве.	Агрегирование лучших научных, образовательных, социогуманитарных практик и их трансформация в человеческий капитал через актуальное инженерное образование и предпринимательство в мультикультурном и комфортном пространстве возможностей.	Генерация новых знаний и опережающее формирование компетенций, создание и внедрение инноваций, подготовка профессионалов, обеспечивающих прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие Ивановской области и России в целом.	Нет

Продолжение таблицы 1

	Санкт-Петербургский государственный промышленный технологический и дизайн	Казанский национальный исследовательский технологический университет	Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)	Уфимский государственный нефтяной технический университет	Омский государственный технический университет	Ивановский политехнический университет	Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления
Ключевые стратегические инициативы	Консорциум «Цифровой промышленный дизайн, композиционные материалы, «умные» одежда и ткани».	Технологическая платформа «Текстильная и легкая промышленность».	ФУМО ВО УГСН «Технологии легкой промышленности», Центр креативных индустрий, Международный Косыгинский форум.	Развитие опорных университетов, создание научно-образовательных центров, создание научных центров мирового уровня по приоритетам научно-технологического развития РФ. 5 стратегических проектов: «Новые технологические решения в ТЭК», «Химия новой экономики», «Новая среда жизни», «Технологии декарбонизации», «Евразийская политехническая школа».	3 стратегических проекта: «Безопасный космос», «Сверхширокополосная СВЧ-микроволновая электроника», «Бизнес-резиденция креативных индустрий».	Центр компетенций текстильной и легкой промышленности, Акселератор молодой науки, «Конкурс Политех Будущего», Школа ПОЛИТЕХА, Инженерная олимпиада «Звезда».	Консорциум «БайкалАэроТех», Молодежная научно-исследовательская лаборатория, Научная лаборатория «Разработка технологий инновационных продуктов на основе сырья животного происхождения».
Приоритет 2030	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Статус кандидата
Партнерство с бизнесом	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Уровень подготовки	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное	Высшее, дополнительное, среднее профессиональное
Количество студентов в год	23200	20500	9128	24000	15000	5000	7000
Зарубежное сотрудничество	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да

**Таблица 2. Анализ стратегических брендов национальных университетов в области легкой промышленности и индустрии моды**  
**Table 2. Strategic brands of national universities in the field of light industry and fashion**

	Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	Казанский национальный исследовательский технологический университет	Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)	Уфимский государственный нефтяной технический университет	Омский государственный технический университет	Ивановский политехнический университет	Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления	
История и репутация	Один из старейших и крупнейших университетов России, основанный в 1828 году. Он имеет богатую историю и традиции, что подчеркивает его авторитет в образовательной сфере.	Основанный в 1890 году как Казанское промышленное училище, университет имеет богатую историю и традиции. Он является частью научного и образовательного наследия России. Имеет прочную репутацию в России и за рубежом, особенно в области химической технологии, нефтехимии и материаловедения.	Университет имеет богатую историю, основан в 1930 году. Назван в честь Алексея Николаевича Косыгина, советского государственного деятеля. Исторически университет специализирован на подготовке кадров для легкой промышленности, но со временем расширил направления, включив дизайн, искусство и технологию. Имеет положительную репутацию в профессиональных кругах, особенно в сфере легкой промышленности и дизайна.	Один из ведущих технических вузов России, специализирующийся на подготовке специалистов для нефтегазовой отрасли. Основы заложены в 1941 году, крупный центр подготовки инженеров для нефтяной и газовой промышленности. Репутация вуза напрямую связана с престижностью отрасли.	Основанный в 1942 году как один из ведущих технических вузов России, имеет долгую историю и репутацию образовательного учреждения, готовящего высококвалифицированных специалистов в различных областях науки и техники. Репутация бренда строится на высоком уровне подготовки выпускников, которые востребованы в промышленности, ИТ, энергетике и других отраслях.	Один из старейших и крупнейших технических вузов России, расположенный в Улан-Уде, Республика Бурятия. История университета началась в 1962 году. Институт создавался для подготовки специалистов в области пищевой и легкой промышленности, а также для развития научных исследований в регионе. Имеет репутацию отраслевого стратегического лидера.	Один из старейших и крупнейших технических вузов России. Имеет положительную репутацию в профессиональных кругах, особенно в сфере легкой промышленности и дизайна.	Ведущий вуз в Восточной Сибири, специализирующийся на технологиях, управлении и инновациях.
Стратегическое позиционирование	Ведущий вуз в области дизайна, технологий и индустрии моды. Акцент на сочетании традиций и современных технологий делает бренд привлекательным для абитуриентов, которые ценят качественное образование и практические навыки.	Ведущий технологический университет, ориентированный на подготовку специалистов для высокотехнологичных отраслей промышленности. Университет делает акцент на практико-ориентированном обучении и сотрудничестве с промышленными предприятиями.	Многопрофильный вуз, объединяющий технологии, дизайн и искусство. Акцент на инновациях, креативности и практической подготовке студентов.	Профильный вуз, готовящий высококвалифицированных специалистов для нефтегазовой отрасли. УГНТУ воспринимается как престижный вуз с сильной научной базой и хорошими карьерными перспективами для выпускников.	Университет, сочетающий традиции и инновации и имеющий развитую инфраструктуру. Акцент на практико-ориентированное обучение и сотрудничество с промышленными предприятиями.	Вуз, сочетающий традиции и инновации, готовящий специалистов для реального сектора экономики. Крупный образовательный и научный центр, ориентированный на подготовку специалистов в технических, инженерных и технологических областях.	Вуз, сочетающий традиции и инновации, готовящий специалистов для реального сектора экономики. Крупный образовательный и научный центр, ориентированный на подготовку специалистов в технических, инженерных и технологических областях.	Ведущий вуз в Восточной Сибири, специализирующийся на технологиях, управлении и инновациях.

Продолжение таблицы 2

	<p>Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна</p>	<p>Казанский национальный исследовательский технологический университет</p>	<p>Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)</p>	<p>Уфимский государственный нефтяной технический университет</p>	<p>Омский государственный технический университет</p>	<p>Ивановский политехнический университет</p>	<p>Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления</p>
<p>Визуальные константы бренда</p>	<p>Логотип и фирменный стиль отражают его историческую преемственность. Логотип выполнен в круглой форме, что символизирует целостность и непрерывность (обучения, образовательного процесса). В центре композиции находится стилизованное изображение здания. Используется сдержанная цветовая палитра и типографика.</p> 	<p>Логотип и фирменный стиль отражают его научно-техническую направленность. В центре расположена стилизованная композиция, которая включает элементы, связанные с наукой (книга), технологиями (механизм). Используется сдержанная цветовая палитра и типографика.</p> 	<p>Логотип и фирменный стиль отражают его научно-техническую направленность. Логотип университета выполнен в синих и белых тонах. Синий цвет ассоциируется с профессионализмом, стабильностью, доверием и интеллектом, что подчеркивает академическую направленность вуза. Белый цвет символизирует чистоту, ясность. Логотип включает абстрактный графический элемент, который может интерпретироваться как стилизованное изображение книги (символ знаний, развитие) или архитектурного элемента (связь с дизайном и искусством). Используется современный, минималистичный шрифт без засечек.</p> 	<p>Логотип и фирменный стиль отражают четкую направленность на отрасль (нефть, газ). Логотип представляет собой круглую эмблему с изображением факела (символ энергии и нефтегазовой отрасли) и раскрытой книги (символ знаний и образования). Бренд УГНТУ обладает сильной отраслевой идентичностью и узнаваемостью в регионе.</p> 	<p>Логотип и фирменный стиль отражают его научно-техническую направленность. Используется стилизованное изображение книги и шестеренки как символов знаний и прогресса. Прислеживается четкая визуальная связь с технической направленностью университета. Наблюдается простота и лаконичность типографики. Используются монохромные цвета.</p> 	<p>Логотип и фирменный стиль отражают его техническую направленность. Композиция логотипа создана из двух элементов: названия вуза и геометрического абстрактного символа. Все выполнено в одном синем цвете. Используется современный, минималистичный шрифт без засечек.</p> 	<p>Логотип и фирменный стиль отражают его научно-техническую направленность. Логотип имеет составную архитектуру: национальные символы. Используется минималистичный шрифт и один цвет в фирменном стиле.</p> 

организовывают стратегические партнерства с разными акторами рынка, выступают инициаторами научно-прикладных мероприятий и т. д. У них развита система стратегических коммуникаций в цифровой среде. Используются такие методы коммуникационной стратегии, как комментирование всех появляющихся событий, опережение возникновения слухов в резонансных случаях, формирование общественного мнения и т. д. Предусмотрены мероприятия, повышающие репутацию университета. Например, все достижения сотрудников отслеживаются и заносятся в их личный профиль, открытый для общественности.

**Концептуальные основы формирования привлекательного для трудовых ресурсов стратегического бренда университета, ведущего подготовку специалистов для отрасли легкой промышленности и индустрии моды**

В условиях усиления конкуренции на национальной арене университеты сталкиваются с необходимостью не только поддерживать высокие стандарты образования, но и создавать узнаваемый стратегический бренд, который будет ассоциироваться с инновациями, качеством и престижем работы в отрасли легкой промышленности.

Стратегический брендинг в данном контексте предполагает разработку четкой миссии и видения, которые отражают ключевые ценности и стратегическое целеполагание университета. Миссию необходимо разрабатывать в соответствии с моделью глобального, фундаментального, ориентированного на практическое применение, прозрачного университета<sup>43</sup>. На основе внедрения такой модели представляется, что университет будет выступать передовым и современным учебным заведением, в котором особое внимание будет уделено тому, чтобы полученные знания нашли практическое применение на рынке труда, в науке и образовательном процессе. Прозрачность в структуре миссии должна быть направлена на повыше-

ние открытости и доступности университета (в т. ч. путем развития механизмов открытого онлайн-образования) и его готовности к диалогу с ключевыми заинтересованными акторами. Видение университета должно быть направлено на его функционирование в качестве признанного образовательного учреждения всеми акторами отрасли.

Необходимо формирование уникального стратегического позиционирования (УСП), основанного на конкурентных преимуществах учебного заведения, выявленного в ходе OTSW-анализа<sup>44</sup>. УСП может базироваться на прикладных образовательных программах; специализированных научных исследованиях, отражающих значимые технологические приоритеты; развитой сети коммуникаций с промышленными партнерами; авторитетном профессорско-преподавательском составе. Все это позволяет отразить интересы трудовых ресурсов в прикладном образовательном процессе и будущем перспективном трудоустройстве в отрасли.

Важным элементом стратегического брендинга является создание визуальной идентичности, которая отражает дух университета, его приверженность ценностям и актуальным трендам. Логотип, цветовая палитра, шрифты, элементы графического дизайна должны быть тщательно продуманы, чтобы вызывать доверие и уважение как у абитуриентов, так и у промышленных партнеров и представителей академической среды.

Кроме того, коммуникации стратегического брендинга требуют активного использования цифровых технологий и социальных медиа для продвижения университета. Создание контента, который демонстрирует достижения студентов и преподавателей, успешные проекты сотрудничества с индустрией, а также участие в национальных образовательных инициативах, помогает укрепить деловую репутацию и имидж университета как стратегического лидера в области легкой промышленности и индустрии моды.

Также необходимо уделять внимание и внутренней среде стратегического бренда университета.

<sup>43</sup> Фаюстов А. В. Создание и развитие бренда...

<sup>44</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление...

Развитие брендинга, направленного на формирование корпоративной культуры, объединяет студентов, преподавателей и сотрудников вокруг общей матрицы ценностей. Это позволяет формировать сильные связи и сообщество единомышленников.

Формирование стратегического брендинга национальных университетов легкой промышленности и индустрии моды является инструментом повышения конкурентоспособности отрасли и развития кадрового потенциала трудовых ресурсов.

## ВЫВОДЫ

Стратегический бренд представляет собой совокупность ассоциаций, мнений и эмоций, которые возникают по отношению к университету. Крайне важно, чтобы эта совокупность форм психоэмоционального восприятия совпадала с ожиданиями стейкхолдеров на рынке образовательных услуг, поскольку именно в таком случае брендинг образовательной организации будет успешным. Эффективный брендинг университета приносит ему большую конкурентоспособность в потреблении и на рынках труда и капитала, позволяя обеспечить высокую привлекательность для авторитетных преподавателей, высокий спрос со стороны студентов, особенно из обеспеченных слоев населения, возможность получения новых источников финансирования и партнеров и т. д.

Необходимо формировать устойчивое студенческое сообщество. По прошествии многих лет после выпуска утрачивается взаимозависимость между успехами выпускников и образовательной организа-

цией. Необходимо развивать качество образовательного процесса с опорой на такие аспекты, как его практическая применимость, адаптивность и гибкость, внедрение лучших инструментов для усваивания материала, формирование феномена непрерывности обучения. Необходимо также вести активную коммуникационную политику по всем направлениям: СМИ, рейтинговые агентства, социальные сети и т. д. Именно там формируется общественное восприятие бренда, которым при правильной стратегии коммуникации можно эффективно управлять.

В ведущих российских вузах, проводящих работу в области подготовки трудовых ресурсов для нужд легкой промышленности и индустрии моды, уже накоплена достаточная практика развития стратегического бренда университетов. Анализ практики показывает, что многие вузы разработали такие важные составляющие стратегического бренда, как миссия, стратегическое позиционирование, визуальная идентичность. Нарботанная база может быть использована в дальнейшем, чтобы повышать престижность российского образования на международном уровне и формировать модели поведения университетов в условиях конкуренции на российском рынке образовательных услуг.

Исходя из полученных результатов анализа, было предложено ориентировать миссию вуза на достижение глобальности, многопрофильности, ориентированности на практические задачи и прозрачности. Видение вуза должно быть связано именно с удовлетворением потребностей региона и России в обеспечении необходимыми кадрами.

## ЛИТЕРАТУРА

- Варганова Е. Л. О современном понимании СМИ и журналистики // Медиаскоп. 2010. № 1. С. 8.
- Веселкова Н. В., Мокерова Ю. В. Высшее образование: выбор вуза или города? // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 3. С. 41–46.
- Карикова А. С. Стратегия формирования бренда университета в современном образовательном пространстве // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 4. С. 420–429. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-4-420-429>
- Катькало В. С. Высшая школа менеджмента СПбГУ: предыстория, концепция, этапы развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2017. Сер. 8. № 3. С. 11.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. № 5(67). С. 3–21.

- Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование Российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // Экономическое возрождение России. 2021. № 2(68). С. 20–33. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- Кириллова В. В. Создание устойчивого бренда университета как новая стратегия развития вуза // Профессионально-ориентированное обучение языкам: реальность и перспективы: сборник статей участников Ежегодной всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 18–19 февраля 2020 года. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. С. 124–129.
- Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. В. Б. Боброва. М.: Прогресс, 1991. 733 с.
- Кравченко А. В., Генералова А. В. Современные проблемы развития отечественной легкой промышленности // Концепт. 2016. Т. 15. С. 801–805. URL: <http://e-koncept.ru/2016/96073.htm>
- Митрофанова Т. Ю., Кныш В. А. Выбор конкурентной стратегии вуза на основе анализа показателей капитала бренда // Проблемы современной экономики. 2010. № 3(35). С. 398–401.
- Новикова И. В. Конкурентные преимущества трудовых ресурсов как условие реализации стратегических возможностей промышленности // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Москва, 29 марта 2021 года. М.: Русайнс, 2021. С. 276–279.
- Селюков М. В., Шалыгина Н. П. Бренд-технологии в системе управления высшим учебным заведением // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 5. С. 260.
- Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VI Международной научно-практической конференции (19–21 марта 2023 г.). Том XI. Книга II. Кузбасский Университариум стратега / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2023. 534 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-3016-4>
- Фаюстов А. В. Продвижение бренда федерального университета в современной России: опыт Уральского федерального университета по взаимодействию со СМИ // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2019. Т. 25. № 2(186). С. 5–17.
- Фаюстов А. В. Создание и развитие бренда федерального университета в условиях медиатизации науки и образования: на примере Уральского федерального университета: дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2021. 225 с.
- Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты развития национального трансфера технологий // Формирование экосистемы интеллектуальной собственности: тезисы докладов участников XXV Международной конференции Роспатента, Москва, 29–30 сентября 2021 года. М.: Федеральный институт промышленной собственности, 2021. С. 136–139.
- Хворостяная А. С. Стратегия формирования института технологического брокериджа // Перспективные интеграционные процессы в мировой экономике: нооподход: сборник материалов IX Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2024), Санкт-Петербург, 04–05 апреля 2024 года. М.: Институт нового индустриального развития имени С. В. Витте, 2024. С. 161–167.
- Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 85–95. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

- Чечулин А. В. Брендинг в системе управления современного российского университета // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 4(43). С. 97–104. <https://doi.org/10.24411/2307-4264-2020-10412>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Aaker D. A. *Building Strong Brands*. Free Press, 2015. 400 p.
- Bennett R., Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2019. № 19(1). P. 85–107.
- Bolotov V. The past, present, and possible future of the Russian education assessment system // *Educational Studies*. Moscow. 2018. № 3. P. 287–297. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-3-287-297>
- Brennan J., Magness P. *Cracks in the Ivory Tower: The Moral Mess of Higher Education* (1st ed.) Oxford University Press, 2019. 336 p.
- Chapleo C. Branding a University: Adding Real Value or 'Smoke and Mirrors'? // *The Marketization of Higher Education and Students as Consumers* / ed. M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon. L., 2020. P. 101–114.
- Chapleo C. What Defines 'Successful' University Brands? // *International Journal of Public Sector Management*. 2020. Vol. 23. № 2. P. 169–183.
- Cronin A. M. Reputational Capital in the 'PR University': Public Relations and Market Rationalities // *Journal of Cultural Economy*. 2016. P. 1–14.
- Gabriel D., Tate S. A. *Inside the Ivory Tower: Narratives of women of colour surviving and thriving in British academia*. Trentham Books, 2017. 164 p.
- Hazelkorn E. How the Geo-Politics of Rankings is Shaping Behaviour // *Higher Education in Russia and Beyond*. 2015. № 2(4). P. 6–7.
- Joseph M., Mullen E. W., Spake D. University Branding: Understanding Students' Choice of an Educational Institution // *Journal of Brand Management*. 2022. № 20(1). P. 1–12.
- Stack M. *Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education*. N. Y., 2016. 149 p.
- Stensaker B. Trance, Transparency and Transformation; The Impact of External Quality Monitoring in Higher Education // *Quality in Higher Education*. 2023. Vol. 9. № 2. P. 151–159.
- Stensaker B., Frølich N., Aamondt P. O. Policy, Perceptions, and Practice: A Study of Educational Leadership and Their Balancing of Expectations and Interests at Micro-level // *Higher Education Policy*. 2018. № 33(12). P. 132–153.

## REFERENCES

- Aaker DA. *Building Strong Brands*. Free Press; 2015. 400 p.
- Bennett R, Ali-Choudhury R. Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2019;19(1):85–107.
- Bolotov V. The past, present, and possible future of the Russian education assessment system. *Educational Studies*. Moscow. 2018;3:287–297. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-3-287-297>
- Brennan J, Magness P. *Cracks in the Ivory Tower: The Moral Mess of Higher Education* (1st ed.). Oxford University Press; 2019. 336 p.
- Chapleo C. Branding a University: Adding Real Value or 'Smoke and Mirrors'? // *The Marketization of Higher Education and Students as Consumers*. Ed. M Molesworth, R Scullion, E Nixon. L., 2020. P. 101–114.
- Chapleo C. What Defines 'Successful' University Brands? *International Journal of Public Sector Management*. 2020;23(2):169–183.

- Chechulin AV. Branding in the management system of a modern Russian university. *Vocational Education and Labour Market*. 2020;4(43):97–104. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2307-4264-2020-10412>
- Cronin AM. Reputational Capital in the ‘PR University’: Public Relations and Market Rationalities. *Journal of Cultural Economy*. 2016:1–14.
- Fayustov AV. A university branding campaign at the Ural federal university: Ural federal university’s experience of media collaboration. *Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1: Issues in Education, Science and Culture*. 2019;25(2):5–17. (In Russ.)
- Fayustov AV. Sozdaniye i razvitiye brenda federalnogo universiteta v usloviyakh mediatizatsii nauki i obrazovaniya: na primere Uralskogo federalnogo universiteta [Creation and development of the federal university brand in the conditions of mediatization of science and education: The Ural Federal University]. *Cand. Sci. Philol. diss. Ekaterinburg*; 2021. 225 p. (In Russ.)
- Gabriel D, Tate SA. *Inside the Ivory Tower: Narratives of women of colour surviving and thriving in British academia*. Trentham Books; 2017. 164 p.
- Hazelkorn E. How the Geo-Politics of Rankings is Shaping Behaviour. *Higher Education in Russia and Beyond*. 2015;2(4):6–7.
- Joseph M, Mullen EW, Spake D. University Branding: Understanding Students’ Choice of an Educational Institution. *Journal of Brand Management*. 2022;20(1):1–12.
- Karikova AS. Strategy of formation of the brand of university in modern educational space. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2020;11(4):420–429. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-4-420-429>
- Katkalo VS. Vysshaya shkola menedzhmenta SPbGU: predystoriya. kontseptsiya. etapy razvitiya [Graduate School of Management SPbSU: prehistory, concept, stages of development]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2017;8(3):11. (In Russ.)
- Khvorostyanaya A. S. Strategic priorities for the development of national technology transfer. Formation of intellectual property ecosystem: Proceedings of the XXV International Conference of Rospatent, Moscow, September 29–30, 2021. Moscow: Federal Institute of Industrial Property; 2021. P. 136–139. (In Russ.)
- Khvorostyanaya A. S. Strategy of formation of the institute of technological brokerage. Perspective integration processes in the world economy: A new approach: Proceedings of the IX St. Petersburg International Economic Congress (SPEC-2024), St. Petersburg, April 04–05, 2024. – Moscow: SV Witte Institute for New Industrial Development; 2024. P. 161–167. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Transforming the Strategic Communications System in the Light Industry and Fashion. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):85–95. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>
- Kirillova VV. Creating a sustainable university brand as a new university development strategy. *Professionally-Oriented Language Teaching: Reality and Prospects: Articles and Materials of the Annual All-Russian Scientific-Practical Conference with International Participation “Professionally-Oriented Language Teaching: Reality and Prospects”* (St. Petersburg, February 18–19, 2020). St. Petersburg; 2020. P. 124–129). (In Russ.)
- Kravchenko AV, Generalova AV. Sovremennyye problemy razvitiya otechestvennoy legkoy promyshlennosti [Modern problems of development of the domestic light industry]. *Concept*. 2016;15:801–805. URL: <http://e-koncept.ru/2016/96073.htm>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI [et al.]. *Economic and financial strategy*; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)

- Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. *Economics and Management*. 2011;67(5):3–21. (In Russ.)
- Kvint VL, Sasaev NI, Khvorostyanaya AS. Strategizing Russian bottled water industry: trends, priorities and principles. *Economic Revival of Russia*. 2021;68(2):20–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>
- Kvint VL. *Global emerging market: Strategic management and economics*. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *Theory and practice of strategizing*. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kotler Ph. *Marketing Essentials*. Prentice-Hall; 1984. 556 p.
- Mitrofanova TY, Knysheva VA. The choice of competition strategy of a university based on the analysis of indices of brand capital. *Problems of Modern Economics*. 2022;3(35):398–401. (In Russ.)
- Novikova IV. Competitive advantages of labor resources as a condition for realizing the strategic capabilities of the industry. *Problems and prospects of industrial development in Russia: proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference*; 2021. P. 276–279. (In Russ.)
- Selyukov MV, Shalygina NP. Brand-technologies in the system of management of higher education institution. *Modern problems of science and education*. 2022;5:260. (In Russ.)
- Stack M. *Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education*. N. Y.; 2016. 149 p.
- Stensaker B, Frølich N, Aamondt PO. Policy, Perceptions, and Practice: A Study of Educational Leadership and Their Balancing of Expectations and Interests at Micro-level. *Higher Education Policy*. 2018;33(12):132–153.
- Stensaker B. Trance, Transparency and Transformation; The Impact of External Quality Monitoring in Higher Education. *Quality in Higher Education*. 2023;9(2):151–159.
- Strategizing: Theory and Practice: Collection of Selected Research Articles and Proceedings of the Sixth International Research-to-practice Conference (03.19.2023–03.21.2023)*. Vol. XI. Book II. Kuzbass Region Strategic Universitarium. Ed. VL Kvint. Kemerovo: Kemerovo State University; 2023. 534 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-3016-4>
- Vartanova EL. The current understanding of media and journalism. *Mediascope*. 2010;1:8. (In Russ.)
- Veselkova NV, Mokerova YV. Higher education: the choice of the university or the city? *Vestnik sotsialno-gumanitarnogo obrazovaniya i nauki [Bulletin of Social and Humanitarian Education and Science]*. 2015;3:41–46. (In Russ.)

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

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

**ABOUT AUTHOR:** Anna S. Khvorostyanaya, PhD.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья

УДК: 338.1:303.4

# Взаимосвязь стимулов и фактора времени в системе стратегической мотивации высокотехнологичных отраслей промышленности

О. А. Фесянова<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

<sup>2</sup>Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

fesyanova.aa@rea.ru; <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

**Аннотация:** В исследовании анализируется влияние взаимосвязи различных видов стимулов (материальных и нематериальных) при разработке системы стратегической мотивации, а также анализируется влияние фактора времени на выбор конкретных стимулов и в целом на стратегическую мотивацию с учетом специфики предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности. Стратегическая мотивация как одна из трех функций стратегического управления оказывает ключевое влияние на процесс стратегирования на каждом его этапе. Целью работы является разработка алгоритма выявления и обоснования взаимосвязи стимулов системы стратегической мотивации на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности и влияние фактора времени на каждый стимул и систему в целом. В основе исследования лежит теория стратегии и методологии стратегирования иностранного члена РАН, д. э. н., профессора В. Л. Квинта. В качестве итога проведенного исследования представлены общая и расширенная схемы стимулов стратегической мотивации, а также блоково-векторная схема стратегической мотивации, которые предлагается использовать в комплексе для создания системы стратегической мотивации на предприятии высокотехнологичной отрасли. Разработан и представлен пошаговый алгоритм работы с указанными схемами. В заключении обозначены дальнейшие возможные направления практического использования представленных схем в процессе стратегирования.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическая мотивация, материальные стимулы, нематериальные стимулы, фактор времени; высокотехнологичные отрасли промышленности

**Цитирование:** Фесянова О. А. Взаимосвязь стимулов и фактора времени в системе стратегической мотивации высокотехнологичных отраслей промышленности // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 106–118. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-106-118>

Поступила в редакцию 12.10.2024. Прошла рецензирование 23.11.2024. Принята к печати 10.12.2024.

original article

## Strategic Motivation of High-Tech Industries: Incentives and Time Factor

Oxana A. Fesyanova<sup>1,2</sup><sup>1</sup>Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia<sup>2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russiafesyanova.aa@rea.ru; <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

**Abstract:** Material and non-material incentives are closely interconnected as part of strategic motivation systems. In high-tech industries, the time factor affects the choice of incentives and strategic motivation. Strategic motivation is one of the three functions of strategic management. As a result, it has a crucial impact at each stage of strategizing. The article introduces an algorithm for identifying and substantiating the correlation between the incentives of the strategic motivation system at high-tech enterprises, as well as the effect of the time factor on each incentive and the motivation system as a whole. The research relied on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint. It yielded a brief and an extended scheme of incentives, as well as a block-vector strategic motivation scheme for a hi-tech enterprise with a step-by-step operating algorithm. The schemes demonstrated good application prospects for the sphere of strategizing.

**Keywords:** strategic management, strategic motivation, material incentives, non-material incentives, time factor, high-tech industries

**Citation:** Fesyanova OA. Strategic Motivation of High-Tech Industries: Incentives and Time Factor. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(1):106–118. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-106-118>

Received 12 October 2024. Reviewed 23 November 2024. Accepted 10 December 2024.

## 高科技产业战略激励体系中激励机制与时间因素的相互关系

奥克萨娜·阿列克谢耶芙娜·费西亚诺娃<sup>1,2</sup><sup>1</sup>俄罗斯普列汉诺夫经济大学，俄罗斯莫斯科<sup>2</sup>莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科fesyanova.aa@rea.ru; <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

**摘要:** 本研究分析了不同类型激励措施（物质激励，非物质激励）在建立战略激励体系中的相互影响，并结合高科技产业的具体情况，分析了时间因素对选择具体激励措施的影响，以及总体上对战略激励的影响。战略激励作为战略管理的三大职能之一，对战略化过程的每个阶段都有重要影响。这项研究的目的是开发一种算法，用于确定和证明高科技产业企业战略激励体系的激励措施之间的关系，以及时间因素对每项激励措施和整个系统的影响。研究以俄罗斯科学院外籍院士、经济学博士 V. L. 昆特教授的战略理论和战略化方法论为基础。作为研究成果，提出了战略激励措施的一般方案和扩展方案，以及战略激励措施的模块矢量图，建议将其综合运用于高科技产业企业战略激励体系的建立。此外，开发并给出了使用上述方案的分步算法。最后，概述了在战略化过程中使用上述方案的其他可能方向。

**关键词:** 战略管理；战略激励；物质激励；非物质激励；时间因素；高科技产业

编辑部于 2024 年 10 月 12 日收到论文，2024 年 11 月 23 日审阅完毕，2024 年 12 月 10 日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Разработкой и реализацией стратегии занимаются непосредственно конкретные сотрудники: от руководителей высшего звена до линейных работников. Поэтому представляется важным понимать, как именно следует выстраивать процесс их мотивации, каким факторам следует уделять особое внимание и как именно следует оценивать результативность выстроенной системы мотивации.

Для понимания важности группировки стимулов в рамках системы стратегической мотивации и важности увязки этих стимулов со временем необходимо определить, что из себя представляет стратегическая мотивация. Иностраный член РАН, д. э. н., профессор В. Л. Квинт дает такое определение стратегической мотивации: «Система стратегической мотивации создается и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами мотивации, разработанными на этапе подготовки стратегии входа... она включает в себя моральные, социальные и финансовые инструменты мотивации отдельных сотрудников и их групп»<sup>1</sup>. В этом определении особо подчеркиваются инструменты мотивации – стимулы, которые в научной литературе принято делить на две большие группы: материальные и нематериальные<sup>2</sup>. Профессор В. Л. Квинт, в свою очередь, справедливо выделяет не две, а три группы мотивационных стимулов: моральные, социальные и финансовые. Профессор, д. э. н. И. В. Новикова описывает стратегическую мотивацию следующим образом: «Стратегическая мотивация – система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)»<sup>3</sup>. Она также отмечает, что существует

три основные группы мотивационных стимулов: система материального денежного стимулирования (оплата труда), система материального неденежного стимулирования (социальный пакет), система нематериального стимулирования<sup>4</sup>. Именно такое разделение стимулов на три группы представляется важным и было положено в основу дальнейшего исследования, представленного в статье.

Существующая взаимосвязь между разными группами стимулов отмечается в трудах ведущих ученых, например, в модели, разработанной Л. Портером и Э. Лоулером<sup>5</sup>, а также в исследованиях Нобелевских лауреатов 2021 г. Д. Карда, Д. Ангрита и Г. Имбенса<sup>6</sup>. Модель Портера-Лоулера объясняет взаимосвязь между осознанием индивидуума своей роли в рабочем процессе, приложенными им усилиями и его способностями. Отсюда проистекает взаимосвязь эффективности труда сотрудника и его собственной внутренней удовлетворенностью. Д. Кард, Д. Ангрит и Г. Имбенс, исследуя взаимосвязь между уровнем образования, профессиональной успешностью и величиной зарплаты, отмечают, что такая связь действительно наличествует. Более того, она тем сильнее, чем выше готовность сотрудника или сотрудников получать образование на протяжении всей жизни. Однако хотелось бы отметить, что в большинстве опубликованных научных работ такие взаимосвязи зачастую ограничиваются конкретными единичными примерами. Например, результативность труда – удовлетворенность индивида, обучение за счет работодателя – повышение уровня заработной платы и т. д. Это объяснимо направлениями указанных исследований, целью которых не было описать и обосновать полную схему таких взаимосвязей с учетом стратегической составляющей.

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. С. 103.

<sup>2</sup> Томпсон-мл А. А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: Вильямс, 2003. 924 с.

<sup>3</sup> Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. С. 113.

<sup>4</sup> Там же. С. 121.

<sup>5</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016. 672 с.

<sup>6</sup> Popular Science Background: Natural experiments help answer important questions // Noble Prize Official Site. Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2021. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2021/10/popular-economicsciencesprize2021-3.pdf> (дата обращения: 01.06.2024).

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являются предприятия высокотехнологичных отраслей промышленности. Предмет – взаимосвязь отдельных компонентов (стимулов) системы стратегической мотивации на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности и связь этих стимулов с фактором времени в процессе стратегирования. Цель исследования: разработка алгоритма выявления и обоснования взаимосвязи стимулов системы стратегической мотивации на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности и влияние фактора времени на каждый стимул и систему в целом. Для достижения заявленной цели в исследовании предложены две авторские схемы:

1) система стимулов стратегической мотивации с учетом их взаимосвязей и фактора времени;

2) блоково-векторная схема системы стратегической мотивации.

С помощью первой схемы можно определить необходимые для объекта стратегирования мотивационные стимулы и описать их взаимодействие друг с другом. С помощью второй схемы можно распределить стимулы по трем группам, оценить значимость указанных стимулов с помощью экспертных оценок и увязать эти стимулы с фактором времени. Представлены общие рекомендации по применению данных схем в практике разработки системы стратегической мотивации на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности. В основе исследования лежит теория стратегии и методология стратегирования иностранного члена РАН, д. э. н., профессора В. Л. Квинта<sup>7</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В рамках статьи представляется важным разработать такую схему системы стратегической мотивации, которая бы учитывала:

1) особенности стратегической мотивации, ее отличие от оперативной, в частности, сильное влияние фактора времени;

2) взаимосвязь различных стимулов между собой, которая может дополнительно способствовать усилению связанных стимулов;

3) особенности высокотехнологичных отраслей промышленности и их влияние на систему стратегической мотивации.

Время – важный фактор как при формировании мотивационной системы, так и при выборе конкретных стимулов для нее. Как указывает В. Л. Квинт, «использование фактора времени как определяющего при принятии стратегических решений позволяет опережать конкурентов и противников, первыми занимать перспективные ниши...»<sup>8</sup>. Важность фактора времени и его значение для стратегической мотивации отмечают в своих трудах и Нобелевские лауреаты П. Ромер<sup>9</sup>, Р. Талер<sup>10</sup>. Таким образом, фактор времени при разработке системы стратегической мотивации можно рассматривать с двух позиций. Прежде всего, с позиции экономии времени, так как время – это тот ресурс, недостаток которого всегда имеет место в управлении. Вторая позиция – длительность процесса разработки и реализации стратегии должна быть учтена при формировании системы стратегической мотивации.

К этому следует добавить третью позицию относительно восприятия фактора времени, отражающую специфику высокотехнологичных отраслей. Время играет значимую роль в высокотехнологичных отраслях промышленности, т. к. позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными, быстро адаптироваться к изменениям и эффективно использовать свои ресурсы. Такое влияние объясняется рядом особенностей:

а) высокая скорость внедрения инноваций как конкурентное преимущество в данном сегменте рынка;

<sup>7</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>8</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 61. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>9</sup> Popular science background: Integrating nature and knowledge into economics // Noble Prize Official Site. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2018. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/10/popular-economicsciencesprize2018.pdf> (дата обращения: 01.06.2024).

<sup>10</sup> Thaler R.H. From cashews to nudges: the evolution of behavioral economics. Prize lecture // Noble Prize Official Site. December 8, 2017. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2018/01/thaler-lecture.pdf> (дата обращения: 01.06.2024).

б) долгий цикл разработки нового продукта (от идеи до выхода продукции на рынок может пройти несколько лет);

в) жизненный цикл продукта в высокотехнологичном секторе очень короткий из-за быстрого устаревания технологий, что требует постоянного обновления и совершенствования;

г) все вышеперечисленное обуславливает высокую конкуренцию и требует от руководства предприятий оперативного принятия решений о разработке, производстве и внедрении новой технологии и нового продукта;

д) необходимость постоянного повышения квалификации персонала высокотехнологичных предприятий, т. к. их знания и навыки очень быстро устаревают.

Сотрудники, вовлеченные в процесс стратегирования, должны быть замотивированы таким образом, чтобы понимать свою значимость и значимость своего труда (что уже само по себе является важным нематериальным неденежным стимулом) в долгосрочном процессе разработки и реализации стратегии. Этого можно достигнуть, обеспечивая их мотивацию стимулами, рассчитанными на пролонгированный эффект.

Стимулы необходимо выбирать в зависимости от конкурентных особенностей объекта стратегирования, а также увязывать их друг с другом. Это способствует созданию работающей системы, где один стимул автоматически способствует формированию или усилению другого. Особый упор необходимо делать на группу неденежных и нематериальных стимулов, т. к. они в большей степени, чем финансовые (денежные), способны обеспечивать мотивацию на длительном временном отрезке. Возросшее влияние неденежных и нематериальных стимулов отмечают как отечественные исследователи, так и зарубежные. Исследование, проведенное Всемирным экономическим форумом в 2022 году среди 2900 руководителей высшего звена

на тему мотивации сотрудников после окончания пандемии COVID-19, показывает, что в качестве ключевых аспектов мотивации были отмечены следующие:

а) четкая и последовательная коммуникация от руководителя к подчиненному и наоборот;

б) прозрачность действий со стороны руководства;

в) адаптивность руководства и компании в целом к изменениям;

г) усиление и дальнейшая поддержка доверия между руководством и сотрудниками за счет приоритизации благополучия сотрудников<sup>11</sup>.

По данным опроса, проведенного российской «Ассоциацией менеджеров», акцент в системе долгосрочной мотивации сотрудников смещается в пользу стимулов нематериального характера<sup>12</sup>. Как видно из данных, представленных по результатам опроса (рис. 1)<sup>13</sup>, при сохраняющейся доминанте финансовых стимулов, приоритетными нематериальными стимулами работодатели считают наличие развитой системы обучения персонала, комфортные условия труда (прежде всего гибкий график), скидки и компенсации различных видов внерабочей деятельности (спорт, медицинское обслуживание, питание, транспорт и т. п.).

Сами сотрудники наиболее важным нематериальным стимулом считают комфортные условия работы (в первую очередь гибкий график) и благоприятную атмосферу в коллективе.

Хотя финансовые стимулы в виде зарплаты, бонусов, премий являются первостепенными для сотрудников российских предприятий, нематериальные стимулы практически сравнялись с ними (53 % и 67 % против 73 % с точки зрения работодателя и 38 % против 42 % с точки зрения работников). В качестве приоритетных сотрудниками отмечаются такие стимулы, как наличие возможности проходить обучение и повышать квалификацию за счет работодателя и возможность гибкого графика работы,

<sup>11</sup> Josh G. Here are 3 skills leaders need to navigate uncertainty, according to LinkedIn. World economic forum. 01.11.2022. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/11/here-are-3-skills-leaders-need-to-navigate-uncertainty-according-to-linkedin/> (дата обращения: 01.06.2024).

<sup>12</sup> Более половины российских компаний отмечают стабилизацию рынка труда // Ассоциация менеджеров. 01.03.2024. URL: <https://amr.ru/press/news/gr/bolee-poloviny-rossiyskikh-kompaniy-otmechayut-stabilizatsiyu-rynka-truda/> (дата обращения: 01.06.2024).

<sup>13</sup> Составлено автором на основе данных исследования, проведенного «Ассоциацией менеджеров».



**Рис. 1. Наиболее значимые стимулы в организационной системе мотивации с точки зрения работодателей и сотрудников**

**Fig. 1. Important motivation incentives as perceived by employers and employees**

который стал возможен благодаря повсеместному внедрению цифровизации на рабочих местах.

По данным исследования, проведенного лабораторией сравнительного анализа развития пост-социалистических обществ НИУ «Высшая школа экономики»<sup>14</sup>, в российских реалиях существует своя специфика, влияющая на долгосрочную мотивацию сотрудников (около 51,3 %), которую можно назвать «ловушкой мотивации». Под этим термином подразумевается нежелание работников в перспективе повышать производительность своего труда даже при условии, что их заработная плата, которую они сами считают несправедливо заниженной, повысится. На предприятиях высокотехнологичных

отраслей сотрудники отмечают первостепенную важность таких стимулов, как высокое материальное вознаграждение, комфортные условия работы, стабильность занятости, а также наличие интересных рабочих задач и возможности для творческой и профессиональной самореализации<sup>15</sup>.

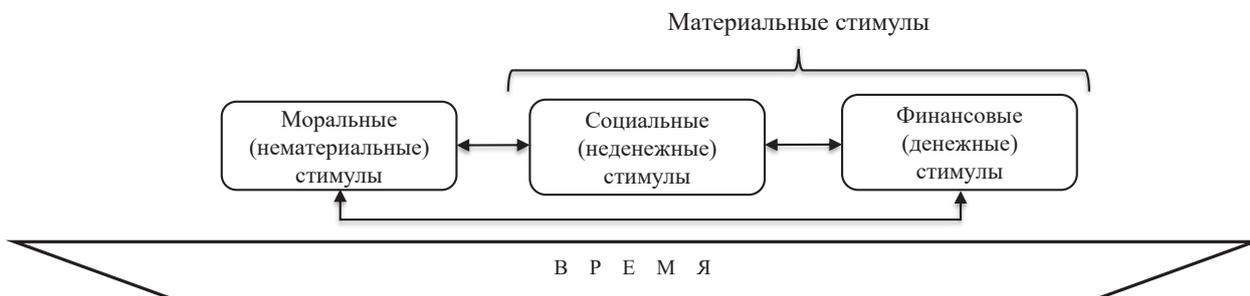
В силу существования подобной специфики в высокотехнологичных отраслях представляется важным уделять максимальное внимание нематериальным видам стимулов и комплексно подходить к разработке системы мотивации.

Исходя из вышесказанного, краткая (общая) схема системы стимулов стратегической мотивации будет выглядеть следующим образом (рис. 2<sup>16</sup>):

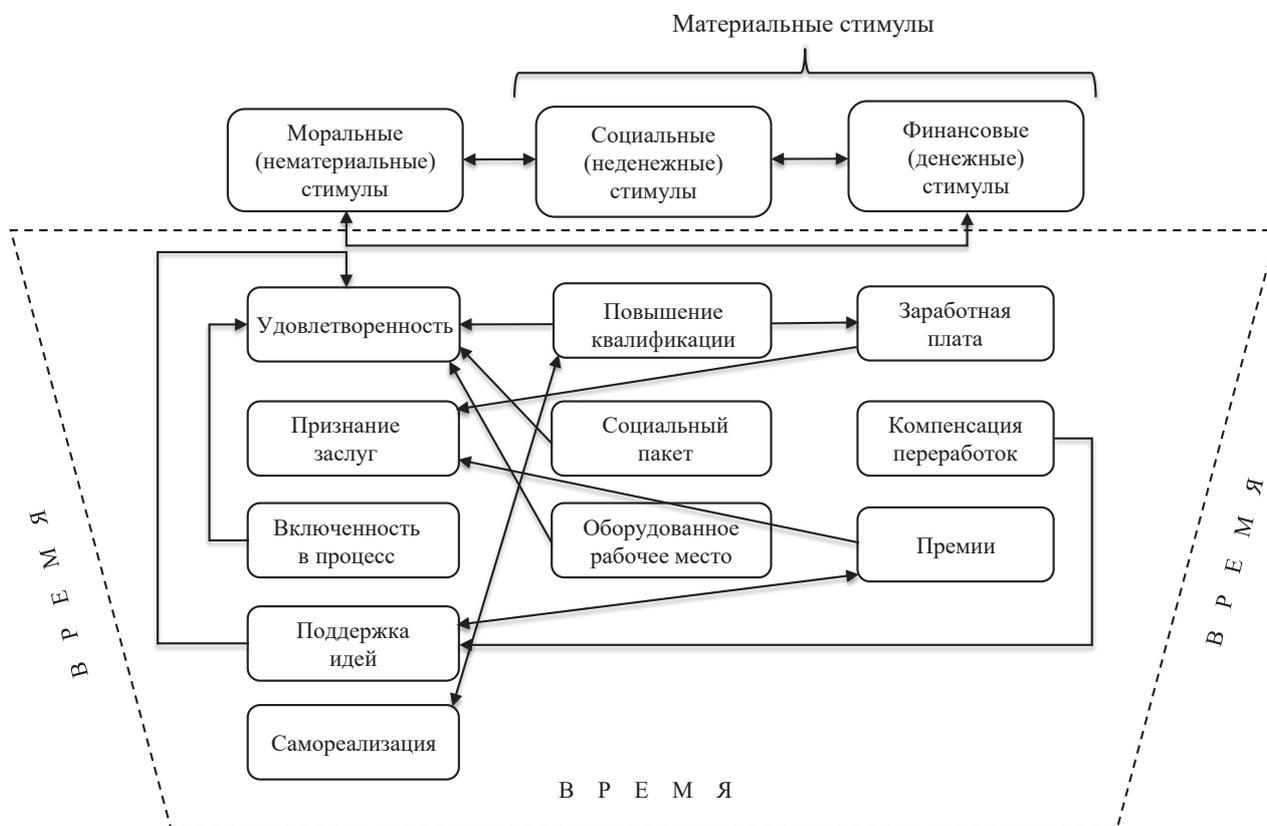
<sup>14</sup> Карачаровский В. В., Гурулева М. Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34–46. <https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4>

<sup>15</sup> Кучина Е. В. Современные тренды мотивации труда специалистов IT-компаний // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 2. С. 187–191. <https://doi.org/10.14529/em220219>

<sup>16</sup> Рисунки 2, 3 составлены автором на основе работ В. Л. Квинта, И. В. Новиковой.



**Рис. 2. Схема стимулов (краткая) стратегической мотивации с учетом их взаимосвязей и фактора времени**  
**Fig. 2. Brief scheme of strategic motivation incentives: correlation and time factor**



**Рис. 3. Схема стимулов (расширенная) стратегической мотивации с учетом их взаимосвязей и фактора времени**  
**Fig. 3. Extended scheme of strategic motivation incentives: correlation and time factor**

Для практического применения следует расширить данную схему. Расширенная схема должна содержать конкретные стимулы в каждой из трех групп с обозначенными связями между ними (рис. 3).

Алгоритм работы с данной схемой включает следующие этапы.

1. Экспертная группа, состоящая из стратегов и руководства объекта стратегирования, путем метода мозгового штурма определяет:

а) набор стимулов в каждой группе: моральные, социальные, финансовые;

б) связи между разными стимулами (на схеме изображаются стрелками с указанием направления, если имеет место взаимное влияние, то стрелка должна иметь два направления).

2. По результатам работы экспертов происходит наполнение схемы, как указано на рисунке 3, включая взаимосвязи между отдельными стимулами и группами стимулов.

Взаимосвязь может быть трех направлений: связь стимулов в пределах одной группы; связь стимулов из двух разных групп; связь одного стимула со стимулами нескольких групп. Стимулы могут оказывать не только одностороннее, но взаимное влияние друг на друга. Например, повышение квалификации помогает сотруднику в самореализации, а самореализация, в свою очередь, стимулирует желание повысить квалификацию. Премии одновременно показывают поддержку идей со стороны руководства и стимулируют выдвижение этих самых идей. В данной схеме внимание акцентировано на выявлении связей между различными стимулами и группами стимулов. Это помогает более точно определять набор стимулов и при необходимости добавлять или исключать их.

Представленные в расширенной схеме стимулы не являются окончательным списком. Разработчик системы стратегической мотивации может и должен дополнять данную схему необходимыми видами стимулов, исходя из всестороннего и качественного предварительного анализа особенностей организации, чтобы получившаяся схема подходила под стратегические цели и задачи. Таким образом, предложенная схема на практике предполагается гибкой, с возможностью индивидуального подхода с максимальным учетом сильных и слабых сторон организации, имеющимися ресурсами и конкурентными преимуществами.

Для наилучшего учета фактора времени, обозначенного в схеме, необходимо дополнить ее вторым шагом – созданием блоково-векторной схемы.

Такая схема должна учитывать три блока, распределенных по соответствующим трем векторам времени.

1. Блок «Время сотрудника» (w) – изменения мотивов и потребностей каждого сотрудника с течением времени на протяжении процесса разработки и реализации стратегии.

2. Блок «Время группы» (g) – потребности и мотивы малых групп внутри команды стратегов. В данном блоке учитывается влияние как отдельных сотрудников с их собственными потребностями и мотивами, так и потребности и мотивы целой группы. Группы могут разделяться по принципу профессиональной принадлежности, наличию опыта (участвовали или не участвовали ранее в разработке и реализации стратегии), возрасту (например, на основе теории поколений<sup>17</sup>) и т. д.

3. Блок «Время объекта стратегирования» (o) – это сам объект стратегирования и те изменения в его мотивации, которые происходят с ним в течение всего периода разработки и реализации стратегии. Объектом стратегирования в рамках статьи являются высокотехнологичные отрасли промышленности, предприятие отрасли или отдельное подразделение такого предприятия или проект, реализуемый на предприятии.

Учет всех трех блоков обеспечит системе мотивации гибкость, необходимую в ходе реализации стратегии.

Визуальное представление схемы блоков и временных векторов представлено на рисунке 4<sup>18</sup>.

Данная схема является завершающим этапом в алгоритме, который предполагает следующие шаги.

1. Для удобства восприятия каждому блоку присваивается свой цвет: «время сотрудника» обозначается синим цветом, «время группы» – зеленым, «время объекта стратегирования» – красным. При выполнении дальнейших этапов предпочтительно двигаться по часовой стрелке, начиная с блока «время сотрудника».

<sup>17</sup> Бутова С. В., Осипова И. В. Производительность труда в России и теория поколений // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 38(6). С. 86–92. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-6-86-92>

<sup>18</sup> Составлено автором.

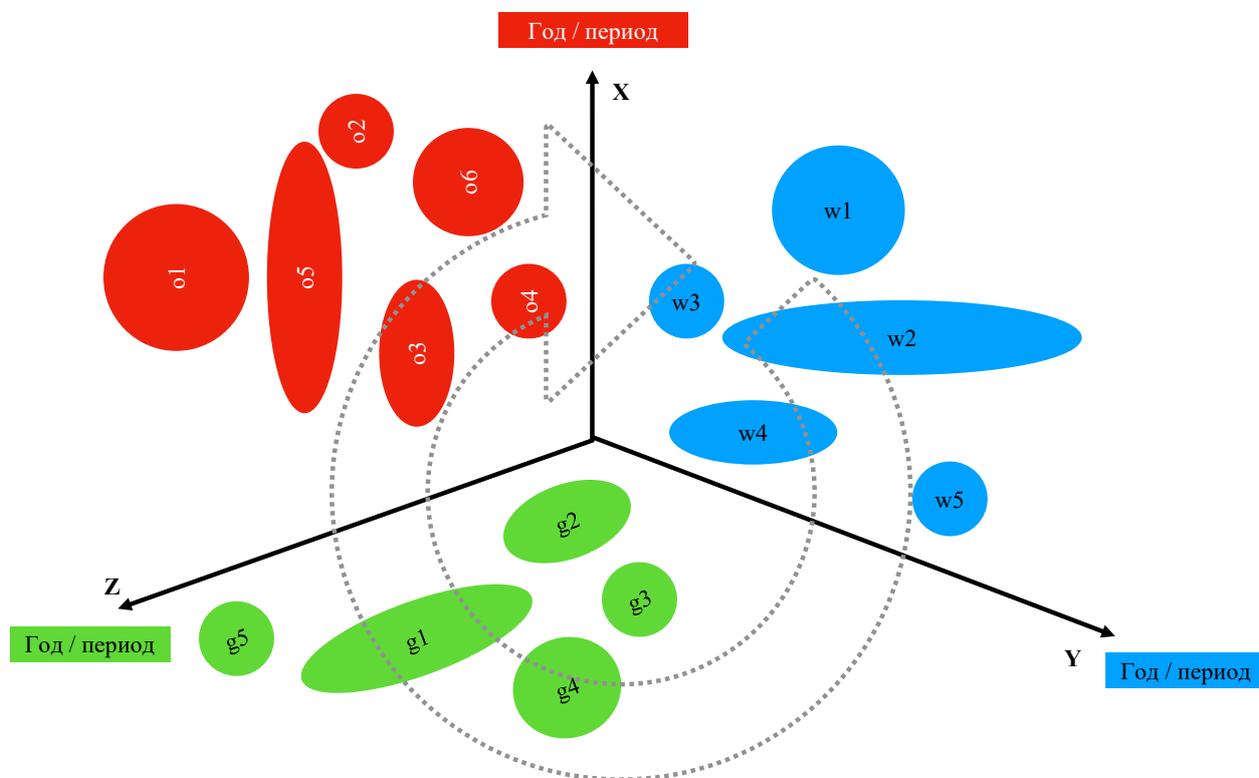


Рис. 4. Блоково-векторная схема системы стратегической мотивации

Fig. 4. Strategic motivation system visualized as a block-vector scheme

2. Формируется группа экспертов, состоящая из стратегов, участвующих в разработке и реализации стратегии, а также руководителей объекта стратегирования:

а) эксперты методом мозгового штурма определяют содержание каждого блока, которое включает стимулы, появляющиеся или изменяющиеся со временем. Эти стимулы для наглядности изображаются в виде «облаков» и распределяются на схеме в зависимости от времени своего появления. Некоторые стимулы действуют на протяжении всего процесса стратегирования и отображаются на схеме в виде вытянутых «облаков»;

б) на следующем шаге экспертами определяется вес каждого стимула по шкале от 0 до 10, отражающий степень его влияния на сотрудника, группу

и объект стратегирования. Чем больше вес стимула, тем крупнее «облако», его изображающее;

в) для снижения субъективности экспертных оценок можно использовать статистические и эконометрические методы, такие как попарное сравнение или медиана Кемени<sup>19</sup>.

3. На основании предыдущих этапов строится графическое изображение в виде блоково-векторного графика-схемы. Это позволяет наглядно определить приоритетность стимулов и направления, требующие более пристального внимания при разработке системы мотивации.

В качестве завершения рекомендуется провести экономическую и социально-управленческую оценку эффективности полученной схемы. Так как в случае системы мотивации речь идет об удов-

<sup>19</sup> Кривобокова С. Е. Применение медианы Кемени для определения оптимальной выборки: алгоритм и блок-схема // Вестник Воронежского института МВД России. 2021. № 4. С. 99–109.

летворенности конкретных сотрудников, занятых в процессе стратегирования, то целесообразно использовать методику оценки качества жизни, разработанную академиком В. В. Окрепиловым<sup>20,21</sup>. Также в качестве комплексного прогноза результативности рекомендуется использовать методику агент-ориентированного моделирования, разработанную академиком В. Л. Макаровым и член-корреспондентом РАН А. Р. Бахтизиным<sup>22,23</sup>. Агент-ориентированные модели хорошо зарекомендовали себя в моделировании вопросов, связанных с рынком труда и рабочей мотивацией<sup>24,25,26</sup>. Кроме того, можно использовать в качестве метода оценки комплекс экономических, социальных, управленческих коэффициентов и показателей. Содержание этого комплекса зависит от объекта стратегирования, длительности реализации стратегии, целей и задач, сформулированных при написании стратегии, наличия определенных конкурентных преимуществ и т. д. Так, если объектом стратегирования является предприятие высокотехнологичной отрасли промышленности, рекомендуется использовать комплекс следующих показателей:

а) для оценки экономической эффективности можно использовать показатели рентабельности, производительности труда, фондоотдачи, окупаемости инвестиций и т. д.;

б) для оценки социально-управленческой эффективности можно использовать уровень дисциплины труда на предприятии, уровень травматизма, частоту заболеваемости работников, степень осна-

щенности рабочих мест, степень удовлетворенности работников, соблюдение сроков выполнения задач и т. д.

Если объектом стратегирования являются в целом высокотехнологичные отрасли, то комплекс показателей может выглядеть следующим образом:

а) уровень производительности труда по отраслям (в сочетании с уровнем затрат на обучение сотрудников по отрасли);

б) рентабельность инвестиций в персонал по отраслям;

в) уровень текучки кадров в высокотехнологичных отраслях;

г) соотношение количества соискателей и количества вакансий по сравнению с другими отраслями промышленности;

д) количество патентов, научных публикаций в ведущих журналах, успешных инновационных проектов.

Выбор методики оценки зависит от ресурсов, которыми располагает объект стратегирования (включая временные ресурсы), целей и задач, стоящих перед руководством объекта и командой стратегов. Оптимальным вариантом будет сочетание различных экономических и математических методов оценки<sup>27</sup>.

## ВЫВОДЫ

Представленные в исследовании схемы являются обобщенным результатом проведенного ранее анализа с обозначением влияния двух важных фак-

<sup>20</sup> Okrepilov V. V. Economics of quality: The most important direction in the development of economic science // Studies on Russian Economic Development. 2022. Vol. 33. № 5. P. 519–528. <https://doi.org/10.1134/s1075700722050124>

<sup>21</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

<sup>22</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 90. № 6. С. 26–39.

<sup>23</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Современные методы прогнозирования последствий управленческих решений // Управленческое консультирование. 2015. № 7(79). С. 12–24.

<sup>24</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Бекларян Г. Л. Разработка цифровых двойников для производственных предприятий // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13. № 4. С. 7–16. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.4.7.16>

<sup>25</sup> Ислакаева Г. Р., Соколов Д. Н. Применение агент-ориентированного подхода для моделирования трудовой мотивации на основе концепции экономики счастья // Искусственные общества. 2016. Т. 11. № 1-4. С. 5.

<sup>26</sup> Россюшанская Е. А. Возможности и перспективы применения агент-ориентированных моделей в управлении воспроизводством трудового потенциала на муниципальном уровне // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 73. С. 249–266. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00039>

<sup>27</sup> Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

торов: взаимосвязи между отдельными стимулами и временем. В ходе исследования было описано и обосновано влияние этих факторов на выбор определенных видов стимулов при выстраивании системы стратегической мотивации.

Обе схемы (расширенную схему стимулов и блоково-векторную) необходимо использовать совместно при создании системы стратегической мотивации. В силу своей универсальности они могут быть широко использованы на практике для процесса стратегирования отраслевого, организационного и личностного уровня. В случае личностного уровня особое внимание следует уделять блоку «время сотрудника» и взаимосвязи стимулов этого блока со стимулами из двух других блоков.

Предложенные схемы могут дорабатываться и изменяться в части видов и количества стимулов в зависимости от заявленных стратегических целей и задач; уровня и компетенций сотрудников, задействованных в разработке стратегии, и сложившейся организационной структуры и культуры. Помимо этого, следует учитывать глобальные и локальные тренды, влияющие на мотивацию, например тренд на обучение на протяжении всей жизни, цифровизацию и т. п.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бутова С. В., Осипова И. В. Производительность труда в России и теория поколений // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 38(6). С. 86–92. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-6-86-92>
- Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>
- Ислакаева Г. Р., Соколов Д. Н. Применение агент-ориентированного подхода для моделирования трудовой мотивации на основе концепции экономики счастья // Искусственные общества. 2016. Т. 11. № 1-4. С. 5.
- Карачаровский В. В., Гурулева М. Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34–46. <https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

При разработке системы стратегической мотивации в высокотехнологичных отраслях промышленности необходимо учитывать специфику этих отраслей, отражающуюся в:

- 1) быстром устаревании знаний и навыков персонала;
- 2) постоянной потребности в обучении и повышении квалификации на протяжении всей карьеры;
- 3) готовности длительное время работать на результат;
- 4) отношении к профессиональной деятельности, прежде всего, не только как к возможности творческой самореализации, но и источнику материального благополучия;
- 5) общем высоком уровне креативности и самостоятельности работников этих отраслей;
- 6) значительных затратах на систему управления талантами со стороны работодателя;
- 7) высоком уровне конкуренции в высокотехнологичных отраслях как между организациями, так и между сотрудниками.

С учетом этих особенностей возможна корректная разработка схемы и ее дальнейшее функционирование, что требует индивидуализированного подхода и делает итоговую схему уникальной в рамках каждой конкретной стратегии.

- Кривобокова С. Е. Применение медианы Кемени для определения оптимальной выборки: алгоритм и блок-схема // Вестник Воронежского института МВД России. 2021. № 4. С. 99–109.
- Кучина Е. В. Современные тренды мотивации труда специалистов IT-компаний // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 2. С. 187–191. <https://doi.org/10.14529/em220219>
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 90. № 6. С. 26–39.
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Современные методы прогнозирования последствий управленческих решений // Управленческое консультирование. 2015. № 7(79). С. 12–24.
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Бекларян Г. Л. Разработка цифровых двойников для производственных предприятий // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13. № 4. С. 7–16. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.4.7.16>
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016. 672 с.
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.
- Россошанская Е. А. Возможности и перспективы применения агент-ориентированных моделей в управлении воспроизводством трудового потенциала на муниципальном уровне // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 73. С. 249–266. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00039>
- Томпсон-мл А. А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: Вильямс, 2003. 924 с.
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Okrepilov V. V. Economics of quality: The most important direction in the development of economic science // Studies on Russian Economic Development. 2022. Vol. 33. № 5. P. 519–528. <https://doi.org/10.1134/s1075700722050124>

## REFERENCES

- Butova SV, Osipova IV. Labor productivity in Russia and the theory of generations. Natural-Humanitarian Studies. 2021;38(6):86–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-6-86-92>
- Islakaeva GR, Sokolov DN. Agent-based modelling of incentives for researcher on the base of the economics of happiness. Artificial Societies. 2016;11(1-4):5. (In Russ.)
- Karacharovskiy VV, Guruleva MN. Motivation trap on Russian labour market. Sotsiologicheskie issledovaniya. 2023;8:34–46. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4>
- Krivobokova SE. Application of the Kemeny median for determining the optimal sample: algorithm and block scheme. Vestnik of Voronezh Institute of the Ministry of Interior of Russia. 2021;4:99–109. (In Russ.)
- Kuchina EV. Modern trends in motivated work of specialists in IT companies. Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management. 2022;16(2):187–191. (In Russ.) <https://doi.org/10.14529/em220219>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI [et al.]. Economic and financial strategy; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014;84(5):412–425. (In Russ.) <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Beklaryan GL. Developing digital twins for production enterprises. *Business Informatics*. 2019;13(4):7–16. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.4.7.16>
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED. Situational modeling – the effective tool for strategic planning and management. *Administrative Consulting*. 2016;90(6):26–39. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR. Modern methods of forecasting of consequences of administrative decisions. *Administrative Consulting*. 2015;7(79):12–24. (In Russ.)
- Meskon M, Albert M, Hedouri F. *Management*. Moscow: Willyams; 2016. 672 p. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic human resource management. Moscow: KNORUS; 2022. 178 p. (In Russ.)
- Okrepilov VV. Economics of quality: The most important direction in the development of economic science. *Studies on Russian Economic Development*. 2022;33(5):519–528. <https://doi.org/10.1134/s1075700722050124>
- Rossoshanskaya EA. Agent-based models in labor potential reproduction management at municipal level: application possibilities and perspectives. *E-Journal Public Administration*. 2019;73:249–266. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00039>
- Tompson AA, Striklend AJ III. *Strategic management: concepts and cases*. 12 ed. Moscow: Willyams; 2003. 924 p. (In Russ.)
- Vlasyuk LI. Economic and mathematical support for regional and sectoral strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):96–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Фесянова Оксана Алексеевна, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Высшая школы права Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия; преподаватель, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [fesyanova.oa@rea.ru](mailto:fesyanova.oa@rea.ru); <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

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

**ABOUT THE AUTHOR:** Oksana A. Fesyanova, Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Administration, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; lecturer, Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [fesyanova.oa@rea.ru](mailto:fesyanova.oa@rea.ru); <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Оригинальная статья

УДК: 332.85(470-25)

### **Количественный метод оценки влияния социально-экономических показателей на динамику чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы**

П. М. Петрова

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

[petrova.p@campus.mse-msu.ru](mailto:petrova.p@campus.mse-msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9465-5248>

**Аннотация:** Актуальность исследования обуславливается значимостью стратегического развития рынка жилой недвижимости – одного из ключевых элементов социально-экономических систем регионов, оказывающего влияние, с одной стороны, на качество жизни населения, а с другой – на строительный сектор, банковскую сферу, рынок труда и др. Возникновение чрезвычайных экономических периодов на рынке жилья влияет с большим мультипликативным эффектом на темпы развития всей экономической системы региона. Понимая стратегическую значимость исследуемого рынка, а также с учетом колебаний глобальной конъюнктуры для последовательного его развития важно уметь идентифицировать возможности и управлять рынком жилья региона в чрезвычайный период, подразумеваемый в данной статье как период роста цен на рынке, характеризующийся долгосрочными спекулятивными инвестициями, ростом долговой нагрузки вовлеченных в рыночные процессы агентов и снижением качества жизни населения. Исследование основано на общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта. Объект исследования – чрезвычайный период на региональном рынке жилой недвижимости. В проведенном исследовании предлагается метод оценки влияния социально-экономических показателей региона на динамику чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы. Результаты проведенного исследования, а также разработанные рекомендации могут быть использованы субъектами государственных структур в практике стратегирования рынка жилой недвижимости регионов.

**Ключевые слова:** региональный рынок жилой недвижимости, чрезвычайный период, регулирование рынка, социально-экономические показатели, стратегирование, метод главных компонент

**Цитирование:** Петрова П. М. Количественный метод оценки влияния социально-экономических показателей на динамику чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 1. С. 119–130. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-119-130>

Поступила в редакцию 20.10.2024. Прошла рецензирование 03.12.2024. Принята к печати 04.12.2024.

original article

## **Assessing the Impact of Socio-Economic Indicators on the Emergency Period Progress in Moscow Housing Market**

Polina M. Petrova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

[petrova.p@campus.mse-msu.ru](mailto:petrova.p@campus.mse-msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9465-5248>

**Abstract:** Residential property market is a key element of the regional socio-economic system. It affects the quality of life, as well as the construction sector, banking, labor market, etc. When it goes through an emergency period, the local housing market has a serious multiplier effect on the development pace of the entire economic system in the region. An emergency period means a price surge, long-term speculative investments, a growing debt burden for all market agents, and a deteriorating life quality. To identify opportunities and manage the regional housing market in an emergency period, analytics should understand the strategic importance of the market and take into account global fluctuations. The author applied the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint to the current emergency period in the Moscow housing market. The article introduces a new method for assessing the impact of the local socio-economic indicators on the progress of the emergency period in the Moscow residential property market. The recommendations may facilitate the process of strategizing the development of the real estate market in the regions.

**Keywords:** regional residential real estate market, emergency period, market regulation, socio-economic indicators, strategizing, principal component analysis

**Citation:** Petrova PM. Assessing the Impact of Socio-Economic Indicators on the Emergency Period Progress in Moscow Housing Market. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(1):119–130 (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-1-119-130>

Received 20 October 2024. Reviewed 3 December 2024. Accepted 4 December 2024.

## **评估社会经济指标对莫斯科住宅市场非常时期动态影响的定量方法**

波琳娜·米哈伊洛夫娜·彼得罗娃

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

[petrova.p@campus.mse-msu.ru](mailto:petrova.p@campus.mse-msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-9465-5248>

**摘要:** 研究的相关性取决于住宅房地产市场战略发展的重要性——住宅房地产市场是各地区社会经济体系的关键要素之一，一方面影响着居民的生活质量，另一方面也影响着建筑业、银行业、劳动力市场等领域。住宅市场在经济非常时期的出现会对地区整个经济体系的发展速度产生巨大的倍增效应。了解所研究市场的战略重要性，并考虑到其持续发展所面临的全球环境波动，能够在非常时期（本文将其理解为市场价格增长期，其特点是长期投机性投资、参与市场进程的代理人债务负担加重以及居民生活质量下降）发现机遇并管理该地区的住宅市场非常重要。本研究以 V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论为基础。研究对象是地区住宅房地产市场的非常时期。本研究提出了一种评估地区社会经济指标对莫斯科住宅市场非常时期动态影响的方法。研究结果和提出的建议可供国家机构主体在地区住宅房地产市场战略化的实践中使用。

**关键词:** 地区住宅房地产市场、非常时期、市场调节、社会经济指标、战略化、主成分分析法

编辑部于2024年10月20日收到论文，2024年12月3日审阅完毕，2024年12月4日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

На основе трудов ведущих учёных в сфере региональной экономики было выявлено, что уровень стабильности рынка жилой недвижимости региона является одним из показателей устойчивости экономической системы территории. В том числе этому вопросу посвящены фундаментальные труды академика Н. Н. Некрасова, в которых отмечается необходимость изучения и выявления социально-экономических факторов и процессов, характеризующих направление развития и хозяйственного освоения новых районов и рынков<sup>1</sup>. Благодаря последовательному функционированию рынка жилья региональное правительство реализует возложенные на него социальные обязательства как в вопросах предоставления жилья для населения, так и в повышении уровня занятости в регионе. Рынок жилья взаимосвязан со строительной отраслью, эффективное развитие которой, по мнению академика А. Г. Аганбегяна, является одним из локомотивов экономики, поскольку оказывает мультипликативный эффект на ряд сопряженных отраслей<sup>2</sup> (промышленность, транспорт, логистика и др.). При этом стимулирование факторов спроса и предложения в жилищной сфере способствует развитию и банковского сектора ввиду того, что агенты рынка жилья прибегают к заимствованию денежных средств. Важную роль рынок жилья

играет и для регионального бюджета через налоговые поступления агентов рынка. На основе приведенных аспектов можно прийти к выводу, что рынок жилой недвижимости тесно взаимосвязан с целой экономической системой региона.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Формирование и углубление характеристик чрезвычайных экономических периодов уводит исследуемый рынок от изначальной равновесной траектории развития<sup>3</sup>. На основе мирового опыта пребывания региональной социально-экономической системы в чрезвычайном периоде<sup>4,5</sup> и проведенного стратегического анализа была подтверждена гипотеза о формировании исследуемой угрозы на региональном рынке жилья Москвы и отобран ряд показателей, позволяющих оценить ее развитие<sup>6,7,8</sup>. Одними из таких ключевых социально-экономических показателей являются: динамика средней стоимости 1 кв. м жилья в Москве, объем жилищных кредитов в Москве, распределение заемщиков ипотечных кредитов по наличию ипотечной истории в Москве и др. (рис. 1<sup>9</sup>, 2<sup>10</sup>, 3<sup>11</sup>):

Быстрый и существенный рост 1 кв. м регионального жилья может указать на рост спекулятивного инвестиционного спроса. Начиная с 2018 г., то есть с начала стимулирования государством фактора

<sup>1</sup> Некрасов Н. Н. Региональная экономика: теория, проблемы, методы. 2-е изд. М.: Экономика, 1978. 343 с.

<sup>2</sup> Аганбегян А. Г. Два главных вызова, стоящих перед Россией: по сокращению катастрофически высокой смертности при восстановлении сохранности народа и переходу к устойчивому социально-экономическому росту // Экономическое возрождение России. 2022. № 1(71). С. 14–30. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-14-30>

<sup>3</sup> Моделирование и прогнозирование мировой динамики / В. А. Садовничий [и др.]. М.: Институт социально-политических исследований РАН, 2012. 356 с.

<sup>4</sup> Квинт В. Л. Абрис стратегии как новой междисциплинарной науки и ее роль в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды // Телеканал «Онлайн Дискуссионная площадка МГУ «Диалог о настоящем и будущем». 25.05.2020. URL: <https://expert.msu.ru/strategy>

<sup>5</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>6</sup> Петрова П. М. Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период / П. М. Петрова; под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 240 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-791-7>

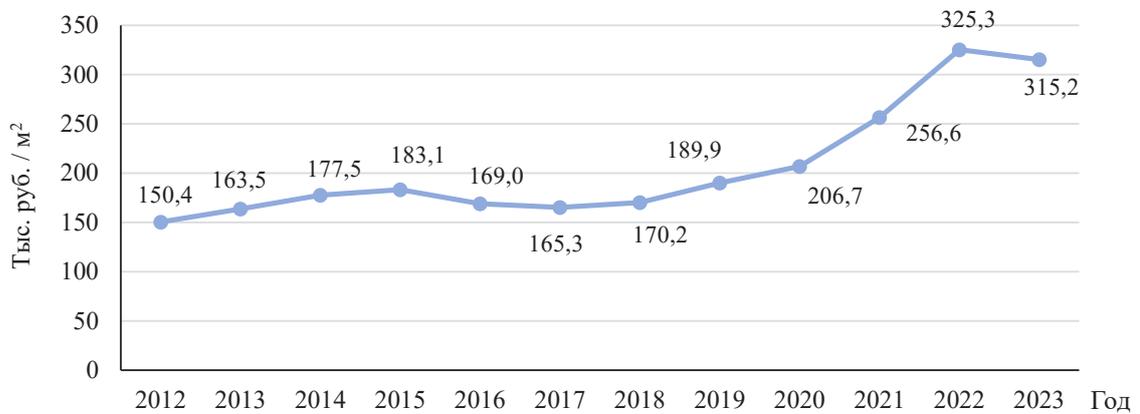
<sup>7</sup> Петрова П. М. Стратегическое управление факторами противодействия чрезвычайному периоду на региональном рынке недвижимости // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 151–162. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-151-162>

<sup>8</sup> Петрова П. М. Сравнительный анализ стратегической социально-экономической стабильности на рынках недвижимости мегаполисов России и Китая // Экономический анализ: теория и практика. 2023. Т. 22. № 7(538). С. 1346–1361. <https://doi.org/10.24891/ea.22.7.1346>

<sup>9</sup> Средняя цена 1 кв. м общей площади квартир на рынке жилья // ЕМИСС. URL: <https://fedstat.ru/indicator/61781> (дата обращения: 13.02.2024).

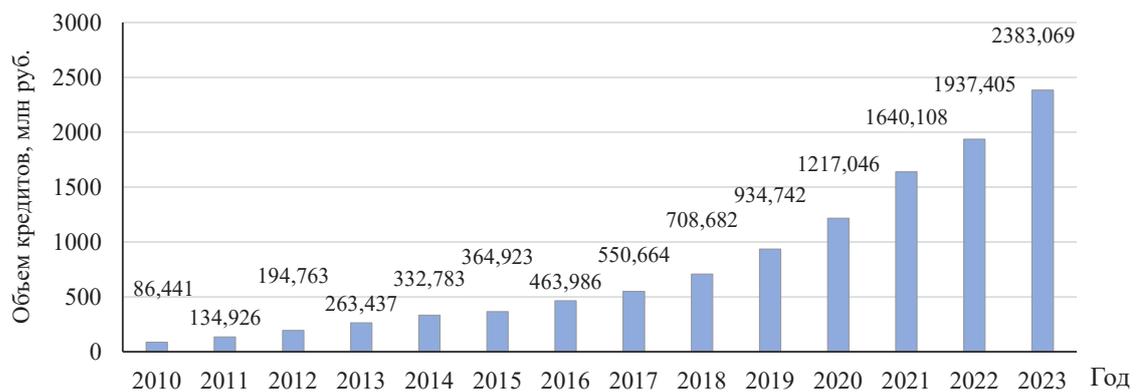
<sup>10</sup> Сведения о задолженности по кредитам, предоставленным кредитными организациями физическим лицам-резидентам // ЕМИСС. Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42861> (дата обращения: 13.02.2024).

<sup>11</sup> Первое полугодие 2021 года: Анализ тенденций в сегменте розничного кредитования на основе данных бюро кредитных историй: Информационно-аналитический материал // Банк России. С. 8. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/39669/inf-material\\_bki\\_2021fh.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/39669/inf-material_bki_2021fh.pdf) (дата обращения: 15.02.2023).



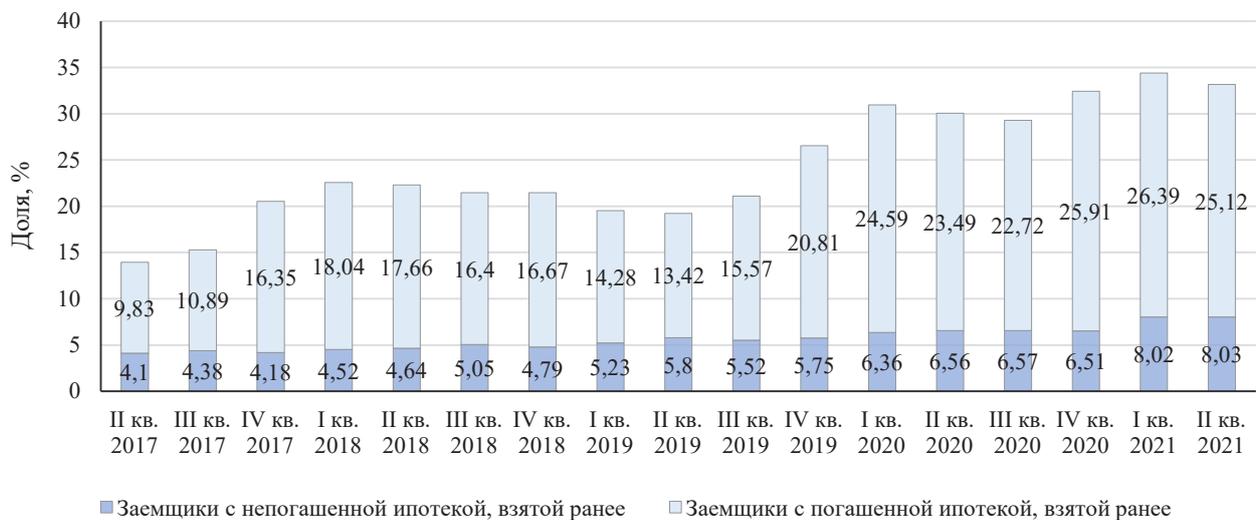
**Рис. 1. Динамика средней стоимости 1 кв. м жилья в Москве**

**Fig 1. Average cost of one square meter of residential property in Moscow in dynamics**



**Рис. 2. Объем жилищных кредитов в Москве за 2010–2022 гг. на конец года**

**Fig. 2. Housing loans in Moscow in 2010–2022, at the year-end**



**Рис. 3. Распределение заемщиков ипотечных кредитов по наличию ипотечной истории в Москве, %**

**Fig. 3. Mortgage loan borrowers with mortgage history in Moscow, %**

спроса на рынке жилой недвижимости (IT-ипотека, семейная, военная, «Господдержка-2020» и др.) в Москве формирующаяся тенденция роста объемов кредитов на жилье развивается более интенсивно на фоне возникновения у населения возможности покупки жилья по более выгодным условиям (рис. 2).

Спекулятивные действия формируют стратегическую угрозу для стабильного развития рынка жилья. В исследовании спекулятивный мотив инвестора предлагается оценивать показателем повторного приобретения ипотеки на покупку жилой недвижимости. На рисунке 3 видно, что согласно аналитическим данным Банка России с IV квартала 2018 г., в котором был введен национальный проект «Ипотека», начала формироваться тенденция роста количества заемщиков с непогашенной ипотекой, взятой ранее, что может указывать на спекулятивный мотив приобретения жилья.

Наиболее значимой для моделирования влияния социально-экономических показателей на чрезвычайный период на региональном рынке жилой недвижимости является работа С. А. Айвазяна, В. С. Степанова и М. И. Козловой<sup>12</sup>. По их мнению, существует ряд показателей, которые нельзя оценить и рассчитать в виде одной конкретной переменной, например уровень благосостояния населения или степень сформированности чрезвычайного периода на рынке жилья. Такие показатели называются синтетическими латентными показателями. Синтетические параметры часто используются при оценке качества жизни, качества системы здравоохранения<sup>13</sup> и др. Основная проблема такого подхода заключается в выявлении весовых коэффициентов.

Как правило, исследователи используют либо равные веса, либо прибегают к мнению неких экспертов по данному вопросу. Иной вариант работы с весовыми коэффициентами – проведение исследования предпочтений населения в том или ином изучаемом вопросе. Но все эти способы объединяет такое качество, как субъективность.

Ввиду этого в работе С. А. Айвазяна и соавторов был предложен совершенно иной подход к анализу подобных случаев, основанный на факторном анализе. Этот метод позволяет упразднить проблемы субъективности, так как опирается на объективистские теории. Но при использовании данного инструмента встает проблема выбора факторов, которые действительно влияют на исследуемую переменную.

На данный момент в экономической теории не существует общепринятого набора показателей, который мог бы точно указать на сформированность чрезвычайного периода роста цен на жилье, характеризующегося спекулятивными ожиданиями и ростом долговой нагрузки агентов рынка<sup>14,15</sup>. По этой причине автором на основе экспертных оценок<sup>16,17</sup>, мирового опыта противодействия изучаемому явлению, а также логической взаимосвязи были выбраны несколько социально-экономических показателей, предназначенных для оценки уровня формирования чрезвычайного периода на рынке жилой недвижимости Москвы. Стратегическая оценка с помощью выбранных показателей предлагается автором как механизм, сигнализирующий правительству о наиболее значимых показателях, на которые необходимо оказывать воздействие

<sup>12</sup> Айвазян С. А., Степанов В. С., Козлова М. И. Измерение синтетических категорий качества жизни населения региона и выявление ключевых направлений совершенствования социально-экономической политики (на примере Самарской области и ее муниципальных образований) // Прикладная эконометрика. 2006. № 2(2). С. 18–84.

<sup>13</sup> Ковалев С. П., Сороколетов П. В. Синтетические параметры для оценки качества системы здравоохранения // Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 5(89). С. 64–80. <https://doi.org/10.17308/meps.2017.5/1702>

<sup>14</sup> Петрова П. М. Методы стратегического анализа индикаторов возникновения чрезвычайного периода на рынке недвижимости // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 118–128. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-118-128>

<sup>15</sup> Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

<sup>16</sup> Густова Н. Ипотечный пузырь: если ли признаки его формирования в России // РБК недвижимость. 28.03.2023. URL: <https://realty-rbc.ru/turbopages.org/realty.rbc.ru/s/news/6419c0ab9a79479579df81c1>

<sup>17</sup> Analysis on the Housing Bubble in China // Atlantis Press: Proceedings of the 6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2021). January 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350461252\\_Analysis\\_on\\_the\\_Housing\\_Bubble\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/350461252_Analysis_on_the_Housing_Bubble_in_China) (date of access: 13.02.2024).

для регулирования рынка. В эконометрическом исследовании, проводимом в программе GRETЛ, применяется метод главных компонент, в рамках которого формируется матрица переменных размерностью  $I \times J$ , где  $I$  – число образцов (строк), а  $J$  – число независимых переменных (столбцов). Переменные, используемые в методе главных компонент, представляют собой линейную комбинацию исходных переменных  $X_j (j=1, 2, 3, \dots, J)$ :

$$t_a = p_{a1}x_1 + \dots + p_{aJ}x_J$$

где  $t_a$  – главная компонента;

$x_j$  – исходные независимые переменные ( $j = 1, 2, 3, \dots, J$ );

$p_{aj}$  – нагрузка независимой переменной.

Матрицу  $X$  можно представить как произведение двух матриц – матрицы счетов  $T$  размерностью  $I \times A$  и матрицы нагрузок  $P$  размерностью  $J \times A$  с добавлением матрицы остатков  $E$  размерностью  $I \times J$ :

$$X = TP' + E = \sum_{a=1}^A t_a p_a' + E,$$

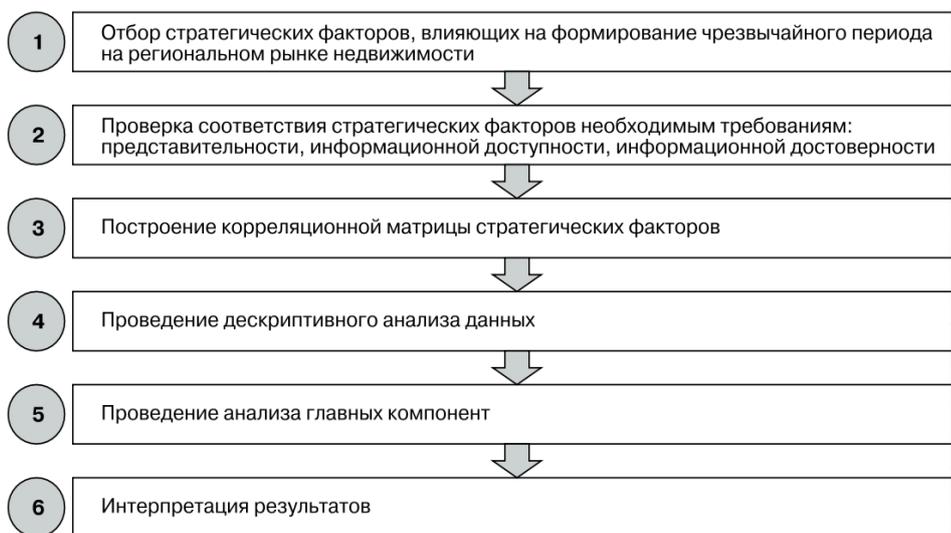
где  $t_a$  – главные компоненты, число столбцов в матрице  $T$ ;

$p_a$  – число столбцов в матрице  $P$ .

Число столбцов ( $t_a$  и  $p_a$ ) равно числу главных компонент ( $A$ ), которое должно быть заведомо меньше числа переменных  $J$  и числа образцов  $I$ .

Таким образом, в проводимом исследовании *главная компонента* – это такая линейная комбинация отобранных социально-экономических показателей, сжатие которых в одно целое наиболее информативно, т. е. содержит наибольшую долю вариации исходных признаков. При этом отобранные социально-экономические показатели характеризуют степень (меру) влияния на формирование чрезвычайного периода на региональном рынке жилой недвижимости. Используемая главная компонента – это также степень (мера) влияния на формирование чрезвычайного периода на региональном рынке жилой недвижимости, поскольку является лишь наилучшим сжатием исходных показателей.

Итак, формируется оценка условий, стимулирующих (ограничивающих) реализацию приоритетов социально-экономической стратегии развития рынка жилья. В исследовании предлагается следующий алгоритм моделирования влияния социально-экономических показателей на формирование чрезвычайного периода на региональном рынке жилой недвижимости (рис. 4<sup>18</sup>):



**Рис. 4. Алгоритм моделирования влияния социально-экономических показателей на формирование чрезвычайного периода на рынке жилья региона**

**Fig. 4. Impact of socio-economic indicators on the emergency period in the regional housing market**

<sup>18</sup> Составлено автором.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Согласно результатам проведенного автором стратегического анализа рынка жилой недвижимости столицы России, а также оценкам и мнениям зарубежных экспертов (таких, например, как крупнейший швейцарский финансовый холдинг UBS<sup>19</sup>), сформирована гипотеза о наличии чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы.

На основе выявленных долей нагрузки на компоненты можно отметить, что 7 показателей из 14 имеют нагрузку более 30 %. Для этих семи показателей был повторно проведен анализ главных компонент, результаты которого приведены на рисунке 5<sup>21</sup>.

Проведенное исследование позволяет составить следующее линейное уравнение влияния выбранных социально-экономических показате-

телей на формирование чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы:

$$PC1 = 0,382X_1 + 0,367X_2 + 0,386X_3 + 0,387X_4 + 0,387X_5 + 0,387X_6 + 0,361X_7.$$

Сумма квадратов коэффициентов показателей равна 1. Для того чтобы линейное уравнение имело более информативный вид, коэффициенты были приведены к весовым значениям:

$$PC1 = 0,144X_1 + 0,139X_2 + 0,146X_3 + 0,146X_4 + 0,146X_5 + 0,142X_6 + 0,136X_7.$$

Таким образом, на формирование чрезвычайного периода на рынке жилой недвижимости Москвы наибольшее влияние оказывают показатели «Динамика

Таблица 1. Показатели для оценки развития рынка жилья Москвы<sup>19</sup>

Table 1. Development assessment indicators for the Moscow housing market

Показатели	Единицы измерения	Обозначение в модели
Среднедушевые денежные доходы населения Москвы	Руб.	INC
Стоимость 1 кв. м жилой площади в Москве	Руб.	CST1M
Сколько месяцев необходимо работать для покупки 1 кв. м в Москве	Ед.	MTHW
Средневзвешенная ипотечная ставка в Москве	%	MRTRT
Материальные затраты на производство строительных работ	%	MCPCRW
Количество жилищных кредитов в Москве	Ед.	NMHL
Объем жилищных кредитов всего в Москве	Млн рублей	VML
Объем торгов на Московской Бирже	Млрд рублей	TRVLEX
Прирост (уменьшение) сбережений во вкладах, ценных бумагах и наличных деньгах в Москве	%	CHSV
Дефлятор	–	DFLT
Динамика задолженности по ипотечным кредитам на одного трудоспособного в Москве	Тыс. руб.	DMLP1P
Динамика просроченной задолженности по ипотечным кредитам на одного трудоспособного в г. Москве	Тыс. руб.	ODMLP1P
Количество построенных квартир в Москве	Ед.	NOA
Средняя фактическая стоимость строительства одного квадратного метра общей площади жилых помещений во введенных в эксплуатацию жилых зданиях	Руб.	AC1SM

<sup>19</sup> UBS Global Real Estate Bubble Index 2020, 2021 // UBS. 30.09.2021. URL: <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/insights/chief-investment-office/life-goals/real-estate/2020/global-real-estate-bubble-index.html> (дата обращения: 22.04.2023).

<sup>20</sup> Составлено автором.

<sup>21</sup> Составлено автором.

Анализ главных компонент  
 n = 13

Анализ собственных значений для матрицы корреляций

Компонента	Собс. знач.	Доля	Интегральная
1	6.5699	0.9386	0.9386
2	0.2029	0.0290	0.9675
3	0.1348	0.0193	0.9868
4	0.0597	0.0085	0.9953
5	0.0289	0.0041	0.9994
6	0.0031	0.0004	0.9999
7	0.0008	0.0001	1.0000

Собственные векторы (нагрузка на компоненты)

	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7
INC	0.382	-0.271	0.030	0.366	0.791	-0.140	-0.030
MRTRT	0.367	0.451	-0.716	-0.207	0.144	0.203	0.211
NMHL	0.386	0.011	-0.262	0.317	-0.421	-0.454	-0.546
VML	0.387	-0.180	0.122	0.249	-0.367	-0.151	0.764
DMLP1P	0.387	-0.216	0.143	0.138	-0.195	0.816	-0.247
NOA	0.375	-0.424	0.076	-0.794	0.001	-0.193	-0.081
AC1SM	0.361	0.682	0.614	-0.107	0.068	-0.085	-0.069

**Рис. 5. Анализ главных компонент**

**Fig. 5. Principal Component Analysis**

задолженности по ипотечным кредитам на одного трудоспособного в Москве» ( $X_5$ ), «Объем жилищных кредитов всего в Москве» ( $X_4$ ) и «Количество жилищных кредитов в Москве» ( $X_3$ ). Увеличение объемов, количества жилищных кредитов и рост задолженности по ипотечным кредитам населения указывают на повышение средних цен на жилую недвижимость в регионе, что является одной из основных характеристик чрезвычайного периода. Учитывая региональную специфику, в исследовании предлагается с целью оказания правительственными структурами влияния на жилищные цены ужесточать финансовый мониторинг за сделками в части анализа завышения среднерыночной стоимости и реальной процентной ставки кредитования; увеличивать первичный взнос по ипотеке; повышать требования к качеству заемщика, в том числе истории происхождения средств; осуществлять государственное регулирование предлагаемых застройщиками программ по покупке жилья.

Следующие по значимости параметры, влияющие на формирование чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы, это «Среднедушевые денежные доходы населения Москвы» ( $X_1$ ) и «Коли-

чество построенных квартир в Москве» ( $X_6$ ), что подтверждается также и опытом Китая противодействия исследуемой угрозе. С ростом доходов, особенно в условиях кризисных периодов, население начинает рассматривать жилую недвижимость как инвестиционный актив, что является важным аспектом развития региональной инвестиционной инфраструктуры<sup>22</sup>. На фоне инвестиционного развития региона необходимо учитывать качество осуществляемых населением инвестиций в контексте их долговой нагрузки. При этом государству необходимо развивать альтернативные инвестиционные возможности для населения. Значимость такого показателя, как рост количества объектов построенной жилой недвижимости, указывает на важность фактора предложения при оценке характеристик чрезвычайного периода. Для поддержания фактора предложения на региональном рынке жилья существует возможность для государства приобретать жилую недвижимость у строительных компаний для обеспечения социальным жильем той категории населения, которая не может себе позволить этого по рыночной стоимости<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Рубес М. А., Алимуратов М. К. Обоснование стратегических приоритетов повышения инвестиционной привлекательности жилищного строительства (на примере г. Москва) // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 2. С. 226–237. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-226-237>

<sup>23</sup> Чжаося Е., Петров А. В. Система обеспечения жильем в Китае: экономико-социологический анализ // Общество. Среда. Развитие. 2021. № 2(59). С. 19–23.

Следующими по значимости параметрами, объясняющими формирование чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы, стали показатели «Средневзвешенная ипотечная ставка» ( $X_2$ ) и «Средняя стоимость строительства 1 кв. м» ( $X_7$ ). В условиях рассматриваемой угрозы влияние на средневзвешенную ипотечную ставку осуществляется с помощью ужесточения государственной финансовой и градостроительной политики. На примере противодействия чрезвычайному периоду Китая можно отметить такие эффективные инструменты охлаждения рынка, как повышение ипотечной ставки в регионе и увеличение первичного взноса по ипотеке. Реализация данных инструментов наблюдается в Москве с 2023 г. Однако существует необходимость осуществления контроля над средствами

заёмщика, привлекаемых для покрытия первичного взноса при покупке жилья. Стратегический анализ деятельности строительных компаний показал, что на 2023 г. в России действуют государственные инструменты, возмещающие часть возросших затрат на строительство ввиду изменившихся для компаний внешних условий – введенных санкций и воздействия последствий COVID-19, из-за которых произошло удорожание строительных материалов и, как следствие, рост стоимости жилья<sup>24,25</sup>. Таким образом, возможна пролонгация стимулирующих жилищный строительный сектор инструментов.

Результаты проведенного исследования и примеры предлагаемых инструментов регулирования исследуемого рынка<sup>26</sup> отображены в таблице 2<sup>27</sup>:

**Таблица 2. Влияние отобранных показателей на формирование чрезвычайного периода (ЧП) на рынке жилья Москвы**

**Table 2. Impact of the selected indicators on the emergency period in the Moscow housing market**

	Расшифровка	Пример предлагаемого инструмента регулирования рынка
$X_1$	Среднедушевые денежные доходы населения	Развитие альтернативных инвестиционных возможностей для населения
$X_2$	Средневзвешенная ипотечная ставка	Ужесточения государственной финансовой и градостроительной политики
$X_3$	Количество жилищных кредитов	Ужесточение финансового мониторинга за сделками в части анализа завышения среднерыночной стоимости и реальной процентной ставки кредитования
$X_4$	Объем жилищных кредитов всего	Увеличение первичного взноса по ипотеке; Повышение требований к качеству заемщика, в том числе истории происхождения средств
$X_5$	Динамика задолженности по ипотечным кредитам на одного трудоспособного	Государственное регулирование предлагаемых застройщиками программ по покупке жилья
$X_6$	Количество построенных квартир	Стимулирование рынка за счет приобретения жилья для реализации социальных программ
$X_7$	Средняя фактическая стоимость строительства 1 кв. м	Пролонгация инструментов, стимулирующих жилищный строительный сектор

<sup>24</sup> Рынок строительства и недвижимости: стимулы отрасли на фоне кризиса – 2020 // ЦСЭИ. Июнь, 2020. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/4b5/4b5726e9ed7a3df78621cf6aab8e9630.pdf> (дата обращения: 22.04.2023).

<sup>25</sup> Петрова П. М. Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период / П. М. Петрова; под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 240 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-791-7>

<sup>26</sup> Там же.

<sup>27</sup> Составлено автором.

При стратегической оценке характеристик, влияющих на формирование чрезвычайного периода, необходимо учитывать внешние показатели: институциональные, политические, технологические, регулятивные и прочие, влияющие на спрос и предложение на региональном рынке жилья. В исследовании предлагается проведение проверки значимости стороннего показателя методом пересчета главной компоненты, а также выделять их на основе следующей формулы:

$$PC1_k = PC(x_1, x_2, \dots, x_k; x_{\text{сторонний}}).$$

Таким образом, стратегическая оценка с помощью выбранного метода предлагается автором как механизм, сигнализирующий правительству о наиболее значимых показателях, на которые необходимо оказывать воздействие для регулирования рынка жилой недвижимости в чрезвычайный период.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Два главных вызова, стоящих перед Россией: по сокращению катастрофически высокой смертности при восстановлении сохранности народа и переходу к устойчивому социально-экономическому росту // Экономическое возрождение России. 2022. № 1(71). С. 14–30. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-14-30>
- Айвазян С. А., Степанов В. С., Козлова М. И. Измерение синтетических категорий качества жизни населения региона и выявление ключевых направлений совершенствования социально-экономической политики (на примере Самарской области и ее муниципальных образований) // Прикладная эконометрика. 2006. № 2(2). С. 18–84.
- Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>
- Ковалев С. П., Сороколетов П. В. Синтетические параметры для оценки качества системы здравоохранения // Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 5(89). С. 64–80. <https://doi.org/10.17308/meps.2017.5/1702>
- Моделирование и прогнозирование мировой динамики / В. А. Садовничий [и др.]. М.: Институт социально-политических исследований РАН, 2012. 356 с.
- Некрасов Н. Н. Региональная экономика: теория, проблемы, методы. 2-е изд. М.: Экономика, 1978. 343 с.
- Петрова П. М. Стратегирование рынка жилой недвижимости региона в чрезвычайный период / П. М. Петрова; под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 240 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-791-7>
- Петрова П. М. Стратегическое управление факторами противодействия чрезвычайному периоду на региональном рынке недвижимости // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 151–162. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-151-162>

## ВЫВОДЫ

В современной экономической истории было множество примеров, когда неаккуратное регулирование или его отсутствие на рынках жилой недвижимости приводило к локальным, а зачастую и глобальным экономическим кризисам. Важно подчеркнуть, что кризисы, казалось бы, отдельного рынка приводили к нарушениям куда более масштабных и сложных социально-экономических систем регионального, национального и глобального уровня.

В данной статье предлагается стратегический метод выявления социально-экономических показателей, оказывающих воздействие на формирование исследуемого чрезвычайного экономического периода. Изложенный метод позволяет осуществить научно обоснованное управление региональным рынком жилой недвижимости.

- Петрова П. М. Сравнительный анализ стратегической социально-экономической стабильности на рынках недвижимости мегаполисов России и Китая // *Экономический анализ: теория и практика*. 2023. Т. 22. № 7(538). С. 1346–1361. <https://doi.org/10.24891/ea.22.7.1346>
- Петрова П. М. Методы стратегического анализа индикаторов возникновения чрезвычайного периода на рынке недвижимости // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 1. С. 118–128. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-118-128>
- Рубес М. А., Алимуратов М. К. Обоснование стратегических приоритетов повышения инвестиционной привлекательности жилищного строительства (на примере г. Москва) // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 2. С. 226–237. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-226-237>
- Чжаося Е., Петров А. В. Система обеспечения жильем в Китае: экономико-социологический анализ // *Общество. Среда. Развитие*. 2021. № 2(59). С. 19–23.
- Экономическая и финансовая стратегия* / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

## REFERENCES

- Aganbegyan AG. The two major challenges facing Russia: to reduce the catastrophically high death rate while restoring the safety of the people and the transition to sustainable socio-economic growth. *Economic Revival of Russia*. 2022;1(71):14–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-14-30>
- Aivazian S, Stepanov V, Kozlova M. Measuring the synthetic categories of quality of life in a region and identification of main trends to improve the social and economic policy (Samara region and its constituent territories). *Applied Econometrics*. 2006;2(2):18–84. (In Russ.)
- Kovalev SP, Sorokoletov PV. Synthetic parameters for health care quality evaluation. *Modern Economics: Problems and Solutions*. 2017;5(89):64–80. (In Russ.) <https://doi.org/10.17308/meps.2017.5/1702>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI [et al.]. *Economic and financial strategy*; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Nekrasov NN. *Regionalnaya ekonomika: teoriya, problem, metody* [Regional economy: theory, problems, and methods]. 2nd ed. Moscow: Ekonomika; 1978. 343 p. (In Russ.)
- Petrova PM. Comparative analysis of strategic socio-economic stability in the real estate markets of the largest cities of Russia and China. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2023;22(7):1346–1361. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ea.22.7.1346>
- Petrova PM. Methods of strategic analysis of the indicators of the confidence period in the real estate market. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(1):118–128. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-118-128>
- Petrova PM. Strategic management during the contingency period in the regional real estate market. *Administrative Consulting*. 2022;165(9):151–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-151-162>
- Petrova PM. Strategizing of the regional real estate market in the contingency period. Ed. VL. Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2024. 240 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-791-7>
- Rubes MA, Alimuradov MK. Justification of the strategic priorities of raising investment attractiveness of housing construction (on the example of Moscow city case study). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(2):226–237. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-226-237>
- Vlasyuk LI. Economic and mathematical support for regional and sectoral strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):96–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

Zhaoxia Ye, Petrov VA. Housing provision system in China: economic and sociological analysis. Society. Environment. Development. 2021;2(59):19–23. (In Russ.)

Sadovnichy VA, Akaev AA, Korotaev AV, Malkov SYu. Modelirovaniye i prognozirovaniye mirovoy dinamiki [Modelling and forecasting world dynamics]. Moscow: Institut sotsialno-politicheskikh issledovaniy RAN; 2012. 356 p. (In Russ.)

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Петрова Полина Михайловна, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; petrova.p@campus.mse-msu.ru

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

**ABOUT AUTHOR:** Polina M. Petrova, postgraduate student of the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; petrova.p@campus.mse-msu.ru

## ЖИЗНЬ СТРАТЕГА

### Мы – стратеги!

Здравый смысл, конечно, класс,  
Но не у стратегов!  
Мы прорвёмся к звёздам масс  
С первого забега!

Пусть вещает большинство –  
Это невозможно!  
Мы ж в ответ большой толпе  
Только улыбнемся!

Настоящее у нас –  
Было всё вчера!  
А сегодня держим путь,  
в будущем живя!

Нам Гагарин — вот пример,  
Вызов и масштаб!

Шаг за шагом мы идём  
В новый наш этап!

Всем шаблонам – точно бой!  
Новизна и ум!

Честный путь – вот вектор наш,  
Сумма всех фортун!

Хаос жизни пусть идёт,  
Нам он нипочём!  
Мы порядок наведём,  
Выстоим плечом!

Симметрично отвечать  
Будем, но не мы!  
Мы стратеги, мы умны,  
Оптимисты мы!

Конкурентов уважать,  
Правило просто!  
Преимущества встречать,  
Инноваций – сто!

Время важный фактор – факт!  
Ты стратегом будь!  
Мудрость жизни постигай  
Ценность не забудь!

*Фиськова Таусия Алексеевна,  
ученица 10 «А» класса гимназии № 59 г. Новокузнецка*

**НОВОСТИ**

**25 января** Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова отмечает 270 лет со дня своего основания.

По словам ректора МГУ академика Виктора Антоновича Садовниченко, «МГУ – первый российский университет и по времени образования, и по своему значению. Это феномен национальной науки и культуры, которым мы все гордимся».

В соответствии с программой праздничных мероприятий:

- 13 января в Главном здании МГУ на Воробьевых горах под председательством ректора Московского университета академика В. А. Садовниченко прошло торжественное заседание, посвящённое 270-летию ведущего университета страны.
- К юбилею главного вуза страны телеканал «Россия-Культура» подготовил специальную программу.
- Специальную выставку «270 лет МГУ» подготовила Орловская областная библиотека.

Указом Президента Российской Федерации от 28.12.2024 № 1121 за «большой вклад в подготовку высококвалифицированных специалистов, развитие отечественной науки и образования» коллектив Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова награжден орденом «За доблестный труд». Поздравляем!

## **VIII Международный конкурс «Инновационные стратегии развития»**

### **СПИСОК ПОБЕДИТЕЛЕЙ**

#### **В номинации «Стратегирование в экономике»:**

Аксенова М.В., Андреева А.С., Архипова П.А., Астраханцев В.О., Баулина Н.Ю., Белых Д.С., Борисова В.А., Ботина А.Д., Буслова К.В., Васильева Н.А., Венедиктова Е.Г., Гильманова П.А., Гирш Ю.А., Глухов А.О., Гордеева Е.И., Зайцева Е.И., Зенкова С.Д., Зямилев К.Н., Казарян Ж.А., Казьмина Е.А., Карпинская З.Я., Козлова Ю.В., Кокоткина Д.М., Колмогорова Д.А., Конопелько М.А., Корнилов Е.Н., Костенникова Д.В., Костинова В.П., Костромитина А.Е., Котлованов В.А., Куминова А.Р., Кулаков В.С., Кучмезов М.В., Леухов М.К., Линде Ю.В., Лихая Ю.С., Лобина А.В., Логинова А.С., Лозоватор П.Е., Максимова Х.М., Марциоха Г.А., Матвеева Ю.О., Медведева Д.А., Мигранова Л.Ю., Милованова Е.А., Мурсалова Е.А., Назаренко Т.С., Неверович В.А., Нестеренко С.И., Новиков А.П., Новикова А.В., Педант Д.Ю., Петрова А.М., Петрова П.И., Поляков М.К., Попова В.Ю., Прокопенко А.В., Руденко Е.О., Русакова В.М., Рухлова Г.Д., Садыкова А.П., Самойлова О.Д., Сафроненко М.К., Сердюкова В.А., Сердюкова М.А., Слепухин Д.А., Смирнова Д.К., Смирнова М.М., Соколов А.С., Соловьева С.П., Тагакова Д.А., Тарасюк А.И., Тимофеев А.Д., Третьякова С.В., Турбаба В.В., Умршатын Е.Р., Филиппова А.О., Хотинская Д.В., Шипунов Г.С., Школьник К.С., Щетнева П.Н., Эйвазова А.Э., Юров И.С., Ярош Г.Г., Яцухно С.П. (**Россия**), Ачилов М.И., Джураева Д.Р., Илашева С.А., Иргалиев В.Р., Шакарбоев Д.М. (**Узбекистан**), Айишауле Абудемалеке, Ван Гуаньюй, Вэн Канмин, Ма Кай, Чжан Линию, Чжан Тао (Китай), Ёлчян А.Н., Катвалян О.А., Тамамян А.А. (**Армения**), Ержиковски Е. (**Республика Молдова**), Гайворонский П. (**Туркменистан**), Джолдошева А.Н., Калмуратова С., Манулик Е.А., Уланбекова А. (**Киргизия**), Доценко Д., Пастухов Д., Федотова Д. (**Казахстан**), Мохамед Т.Б. (Эфиопия), Салимов Р.Х. (**Таджикистан**), Саскевич Ю.В., Шульгин Н.В. (**Беларусь**).

**В номинации «Стратегирование в сфере транспорта»:**

Афонасьев А.Е., Быргазов С.А., Касаткин А.Р., Кузнецова А.А., Лопарева А.Д., Мельников И.В., Политов И.А., Разницын К.А., Рустамов Д.Ш., Саков Д.В., Смирнов К.М., Ступников И.Д., Филюков М.И., Чернова В.А. (Россия), Джагацпанян Э.В. (Армения).

**В номинации «Стратегирование в промышленности»:**

Агеев К.С., Антонов М.Е., Артемьев К.А., Белисова Д.А., Берхин Д.Л., Воробьев Д.Б., Гирш Ю.А., Голюк С.В., Дубоделов А.В., Дудовцев Е.В., Иванова М.С., Каразиев Р.М., Панихин С.А., Солнцев А.К., Сырокваша В.А., Тихомирова Е.Е., Шпак А.А., Шульженко А.А. (Россия), Абдоллахи Ш.М. (Иран), Акказиев Ж.К. (Киргизия), Аль-Дабей Т. (Йемен), Мамонтов К.В. (Узбекистан), Махмудов З.З. (Таджикистан), Погосян А.М. (Армения).

**В номинации «Стратегирование в агробизнесе»:**

Байрамов А.А., Машуков И.Ю., Якушина Л.О. (Россия).

**В номинации «Стратегирование в сфере информационных технологий»:**

Аверьянов А.О., Багирова С.Б., Бардакова Е.А., Беликова П.В., Васильев П.С., Иконников Н.Е., Каземи Т.Д.М., Козлова В.И., Колокольникова И.Г., Кривоуцких Д.С., Кронова А.А., Кронова А.А., Курасов О.А., Лопсарь А.Д., Махмудова Д.Э., Пешкова С.А., Пивоваров Т.А., Семенова А.В., Степанова Ю.А., Тюриков И.А., Шейнкман М.М., Юдин И.А. (Россия), Зубрилин В.Д., Мамадиев З.А. (Узбекистан), Казачонок В. (Казахстан), Мандехали Б. (Иран), Халил Э. (Сирия), Хедерзада М.С. (Афганистан).

**В номинации «Стратегирование в социологии»:**

Аванова А.В., Аришин А.С., Артёмченко А.С., Бойко А., Борисова П.О., Ваганов Д.С., ГаарП.Е., Гафарова Т.Р., Говоров И., Давыдов С.В., Дмитриева С.А., Долина А.И., Епифанов А.С., Ивашов Е.В., Карпова А.В., Кривоногова А.А., Крючков В., Леонов С.О., Лысенко В.В., Медведева В.А., Минина Г.А., Наживова В.Д., Панченко Н., Петроченко К.С., Римави И.М., Руденко Е.О., Савкина Т.А., Сайко Е.А., Скомороха А.А., Степаненко Е.А., Федас А.С., Ханнанова Д.И., Чернова Д.В., Чернышева Ю.Ю. (Россия), Бержицкая Д. (Казахстан), Джеджея А. (Португалия), Ибрахим М. (Египет).

**В номинации «Стратегирование в сфере культуры»:**

Воробьев И.А., Даларян А.М., Кузнецов Е.В., Максимов М.Д., Солдатов Е.А. (Россия), Кордбаче М. (Иран), Полат А. (Турция), Пурвээ М. (Монголия), Fotopoulou A. (Греция).

**В номинации «Стратегирование в сфере экологии»:**

Акулыпин В.А., Коновалова А.А., Посских Д.В., Татьяна Я.А., Филатова Е.В. (Россия).

**В номинации «Стратегирование в сфере образования»:**

Акуленко А.Г., Брагин Б.В., Газетова М.Е., Дорофеева Е.В., Жуков М.В., Калинина Д.А., Карченко Р.А., Кукшеева А.А., Лещанкин Я.В., Отдельнова М.И., Семакина Н.А., Сковпень М.С., Ходус Д.В., Чупрасова А.В. (Россия), Балтиев А.Н., Вержбицкая А. (Казахстан), Бондар-Курбатский Д. (США), Зыкова М. (Израиль), Каландарова Л.О. (Узбекистан).

**В номинации «Стратегирование в сфере спорта»:**

Басиев Т.Д., Климова Ю.В., Штрайх Л.А. (Россия), Аль-Мадхажи С. (Йемен).

**В номинации «Стратегирование в сфере медицины»:**

Калинин В.С., Ларина А.В., Федаш А.А., Фроймчук А.В., Чернядьева В.А. (Россия), Аветисян М.А. (Армения), Вердесиа Р., Гевара П. (Куба), Синицына А. (Эстония), Толемасова Д.К. (Казахстан).

**В номинации «Стратегирование в сфере туризма»:**

Дочкина Д.А., Калинина В.А., Марусенцева В.М., Мори Д.О., Решетова В.И., Сенякова Ю.А., Тиканова К.А., Черняк В.А., Юнашева К.А. (**Россия**), Арутюнян А.К., Навасардян М.Г. (**Армения**), Ван Хэфэй (**Китай**), Муньеса Р.Р. (**Руанда**).

**В номинации «Стратегирование региональных социально-экономических систем»:**

Аммосов И.М., Ануфриев З.Р., Беллер Д.А., Буцкая А.Н., Герелишин Р.И., Гуляйгородская Е.Ю., Жебрунов Н.А., Зарецкий А.А., Илалова А.Р., Истомин А.И., Кайенна П.А., Катерисова В.А., Кондратьева К.М., Конева Ю.А., Кочнева О.П., Крамская В.Г., Ломов Б.В., Лопина Е.В., Милая А.И., Монашова К.С., Новицкий И.Д., Ночевка А.А., Одинцова Д.О., Першикова Н.А., Почивалов А.О., Прохорова Е.О., Россолько А.Д., Сеньковски А.В., Сорока О.Д., Сорокин И.В., Стародумова Е.А., Старцев В.К., Стуканова Е.Д., Шибков Н.А., Щекина А.А., Щербакова Е.В., Щербакова М.И., Ясинская А.В. (**Россия**), Ван Мэнин, Лю Тун (**Китай**), Тартан П. (**Республика Молдова**), Давронов Ф., Корнилов С.И. (**Узбекистан**), Задорин Б. (**Казахстан**), Камаш К., Полупанов А.А. (**Киргизия**), Миде Н.М. (**Кот-д’Ивуар**), Стеванович Е. (**Сербия**).

**В номинации «Молодые ученые»**

Генер Е.В., Денисенко М.А., Петрова П.М., Щепалова А.А. (**Россия**), Чекулаева К.А. (**Узбекистан**), Medici J. (**Италия**).

## СОДЕРЖАНИЕ

### ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

- Стратегические подходы к экостроительству в Москве и Московской области  
*С. М. Никоноров, А. Д. Кутейникова, Р. М. Ефрем* 1
- Стратегические направления совершенствования методологического инструментария  
при разработке нефтегазовых месторождений  
*С. Е. Трофимов* 19
- Стратегирование развития ИТ-сектора в Российской Федерации  
*А. А. Панкратов, Р. А. Мусаев* 38

### НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции  
северных регионов России  
*С. А. Кожевников* 56
- Анализ опыта Китая в разработке долгосрочных региональных социально-экономических стратегий  
*Айишауле Абудемалеке* 75

### СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

- Формирование стратегического брендинга национальных университетов легкой промышленности  
и индустрии моды  
*А. С. Хворостяная* 88

### ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

- Взаимосвязь стимулов и фактора времени в системе стратегической мотивации  
высокотехнологичных отраслей промышленности  
*О. А. Фесянова* 106

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

- Количественный метод оценки влияния социально-экономических показателей  
на динамику чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы  
*П. М. Петрова* 119

**CONTENT**

**SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE STRATEGIZING**

Strategizing Sustainable Construction in Moscow and Moscow Region <i>Sergey M. Nikonorov, Anastasia D. Kuteinikova, Roman N. Efrem</i>	2
Strategic Directions for Improving Methodological Tools in Oil and Gas Field Development <i>Sergei E. Trofimov</i>	20
Strategic Approaches to IT Sector Development in the Russian Federation <i>Alexey A. Pankratov, Rasul A. Musaev</i>	39

**工业、工业及企业策略**

莫斯科和莫斯科州发展绿色建筑的战略方针 谢尔盖·米哈伊洛维奇·尼科诺罗夫、阿纳斯塔西娅·德米特里耶芙娜·库特尼科娃、罗曼·尼古拉耶维奇·埃弗雷姆	2
在油气田开发中改进方法论工具包的战略方向 谢尔盖·叶夫根尼耶维奇·特罗菲莫夫	20
俄罗斯联邦信息技术产业发展的战略方针 阿列克谢·阿列克谢耶维奇·潘克拉托夫、拉苏尔·阿卜杜拉耶维奇·穆萨耶夫	39

**NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES**

Strategic Priorities and Tools for Spatial Integration of Russia's European North <i>Sergei A. Kozhevnikov</i>	57
China's Experience in Developing Long-Term Regional Socio-Economic Strategies <i>Ayishawulie Abudemaleke</i>	76

**国家和地区战略**

确保俄罗斯北部地区空间一体化的战略优先事项和工具包 谢尔盖·亚历山大罗维奇·科热夫尼科夫	57
中国制定长期区域社会经济发展战略的经验分析 阿伊沙乌勒·阿布德马勒克	76

**STRATEGIZING CREATIVE ECONOMIC INDUSTRIES**

Strategic Branding of National Universities of Light Industry and Fashion Enterprises <i>Anna S. Khvorostyanaya</i>	89
--	----

**制定经济创意产业战略**

国立轻工业和时尚产业大学战略品牌的形成 安娜·谢尔盖耶夫娜·赫沃斯佳娜娅	89
---	----

**INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES**

Strategic Motivation of High-Tech Industries: Incentives and Time Factor <i>Oxana A. Fesyanova</i>	107
---	-----

**创新发展策略**

高科技产业战略激励体系中激励机制与时间因素的相互关系 奥克萨娜·阿列克谢耶芙娜·费西亚诺娃	107
--	-----

**ECONOMIC AND MATHEMATICAL METHODS IN STRATEGIZING**

Assessing the Impact of Socio-Economic Indicators on the Emergency Period Progress in Moscow Housing Market <i>Polina M. Petrova</i>	120
---	-----

**在运筹帷幄的过程中运用经济和数学方法**

评估社会经济指标对莫斯科住宅市场非常时期动态影响的定量方法 波琳娜·米哈伊洛芙娜·彼得罗娃	120
--	-----



<https://jstrategizing.ru>

