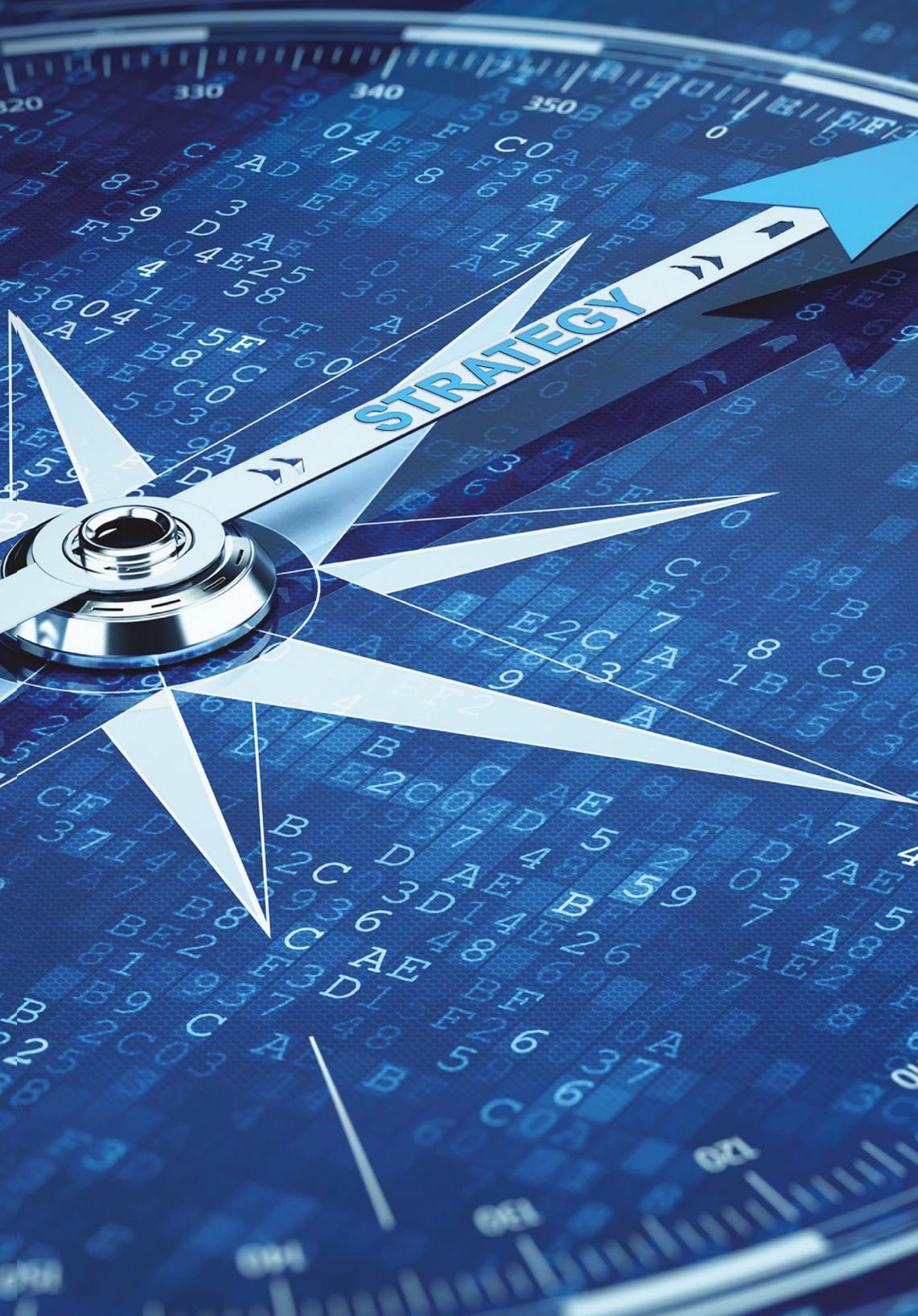


СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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



2026
ISSUE 1
VOLUME 6

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**
рецензируемый журнал

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

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

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE
peer-reviewed journal

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

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

运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。

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

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

корпоративных и индустри-
альных стратегий.

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

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

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

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

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

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

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 человече-
ского потенциала;
- инновационные стратегии
развития;
- стратегирование в чрезвы-
чайные периоды;
- стратегирование креатив-
ных индустрий экономики.

TOPICS:

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

主题：

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

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

TARGET AUDIENCE:

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

- 在紧急时期制定战略；
- 制定经济的创意产业战略。

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

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2026
ISSUE 1
VOLUME 6

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

Издается с 2021 года. Выходит 4 раза в год.

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

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

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

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

Подписной индекс в интернет-магазине периодических
изданий «Пресса по подписке» – Е14353.

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

Журнал включен в Перечень ВАК, ЕГПНИ
(Белый список) – 3 уровень.

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

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

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

Контакт для сотрудничества:

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

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

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

Founded in 2021. Published 4 times per year.

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

Publisher, founder: Kemerovo State University.

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

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

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

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

All manuscripts undergo a double-blind review.

Contact for co-operation:

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

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

Literary editors: Nikolaeva K. A. (Russ.),
Rabkina N. V. (Eng.), Yu Aihua (Chin.).

Layout and design: Volkova E. V.

Proofreader: Plisenko S. V.

16+

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

Дата выхода в свет 17.02.2026.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copу. Формат А4.

Усл. печ. л. – 16,28. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор / Editor-in-Chief / 主编



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 / Deputy Editor-in-Chief / 副主编



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).
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).

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

Члены редакционной коллегии / Members of the Editorial Board / 编辑委员会成员



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）



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

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

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



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

Канд. экон. наук, президент ПАО «Тихоокеанская Инвестиционная Группа» (ПАО «ТИГР») (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), President of Pacific Investment Group (TIGR) (Moscow, Russia).

经济学副博士，太平洋投资集团总裁（莫斯科市，俄罗斯）



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, Московский государственный университет 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 молодежной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).
Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Honored Fellow of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vice-Rector 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

Академик 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).

Full 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

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС 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, 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）



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

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

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



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

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

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



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

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

经济学博士，国立研究型技术大学MISIS产业战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）



МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**Председатель международного редакционного совета / Chairman of the International Editorial Board / 国际编辑委员会主席**

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. 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.

Российский академик, иностранный член РАН, доктор экономических 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. 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.

Члены международного редакционного совета / Members of the International Editorial Board / 国际编辑委员会成员

Акаев А. А.
Askar A. Akayev
Аскаркар·Аркариевич
Аркариев

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).

д-р техн. наук, профессор, 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).



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）

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК: 338.1(470+571)

К вопросу о стратегировании инвестиционного потенциала национальной экономики России

Н. И. Сасаев

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

msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

Аннотация: Период постнормальности обострил значимость решения государственной задачи, касающейся обеспечения долгосрочного социально-экономического развития России. Особое внимание уделяется резистентности по отношению к эндогенным и экзогенным шокам и открытости к реализации и использованию принципиально новых возможностей и компонентов роста. В свою очередь, это неразрывно связано с проведением масштабных трансформаций стратегического характера, что требует привлечения больших объемов ресурсов, прежде всего, финансовых средств, и формирует высокую инвестиционную потребность. Целью работы являлось уточнение состояния инвестиционной активности на общем и укрупненном отраслевом уровне в период постнормальности и формулирование стратегических перспектив реализации инвестиционного потенциала национальной экономики в контексте вышеобозначенной государственной задачи. Эмпирические данные свидетельствовали о сохранении дисбаланса инвестиционной активности, что проявлялось в существенном разрыве между инвестициями в финансовые и нефинансовые активы. В условиях острой необходимости финансовых средств для обеспечения созидательных процессов по модернизации и восстановлению материально-технической базы на принципиально новом технологическом уровне это может приводить к развитию ослабляющих или деструктивных процессов в экономике. Ключевым фактором, обуславливающим данную ситуацию, выступает высокая степень неопределенности. В таких условиях предприятия склонны реализовывать возможности с наибольшей инвестиционной привлекательностью для извлечения прибыли, что способствует перераспределению избыточных финансовых средств в спекулятивные инструменты в ущерб инвестициям в реальный сектор. Преодоление указанного дисбаланса возможно через целенаправленную переориентацию инвестиционных потоков из финансовой сферы в реальный сектор экономики. Одним из эффективных решений может стать формирование системы отраслевых стратегий планомерного и долгосрочного развития с одновременным созданием благоприятных условий для всех акторов внутри этих систем. Наличие выверенных и эффективных отраслевых стратегий, с одной стороны, снизит риски для потенциальных инвесторов, с другой – раскроет новые производственные и технологические возможности, обладающие высоким мультипликативным потенциалом. Переориентация средств предприятий из финансовых активов в профильную и инновационную деятельность обеспечит реализацию качественных трансформаций на отраслевом уровне и позволит выстроить прочное промышленное ядро и обеспечит технологический суверенитет России.

Ключевые слова: отраслевое стратегирование, отраслевое развитие, социально-экономическое развитие, инвестиционная активность, инновации

Финансирование: Работа выполнена при поддержке Программы развития Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных», проект № 24-Ш05-06.

Цитирование: Сасаев Н. И. К вопросу о стратегировании инвестиционного потенциала национальной экономики России // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 1–19. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>; <https://elibrary.ru/REEGJF>

Поступила в редакцию 20.11.2025. Прошла рецензирование 16.01.2026. Принята к печати 17.01.2026.

original article

On the Issue of Strategizing the Investment Potential of Russia's National Economy

Nikita I. Sasaev

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

msemu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

Abstract: The post-normality period has increased the importance of solving the state task of ensuring Russia's long-term socio-economic development. Special emphasis is placed on resistance to endogenous and exogenous shocks and openness to the realization and use of fundamentally new opportunities and components of growth. In turn, this is inextricably linked to the implementation of large-scale strategic transformations, which requires the involvement of large amounts of resources, primarily financial resources, and creates a high investment demand. At the same time, empirical data indicate that an imbalance in investment activity persists, which is manifested in a significant gap between investments in financial and non-financial assets. In conditions of an urgent need for financial resources to ensure creative processes for modernization and restoration of the material and technical base at a fundamentally new technological level, this can lead to the development of weakening or destructive processes in the economy. The key factor contributing to this situation is a high degree of uncertainty. In such conditions, enterprises tend to realize opportunities with the greatest investment attractiveness in order to make a profit, which leads to the redistribution of excess financial resources into speculative instruments to the detriment of investments in the real sector. Overcoming this imbalance is possible through a targeted reorientation of investment flows from the financial sector to the real sector of the economy. One of the effective solutions may be the formation of a system of industrial strategies for systematic and long-term development while creating favorable conditions for all actors within these systems. The availability of proven and effective industrial strategies, on the one hand, will reduce risks for potential investors, on the other hand, it will open up new production and technological opportunities with high multiplier potential. The reorientation of enterprises' funds from financial assets to core and innovative activities will ensure the implementation of qualitative transformations at the industry level and will build a solid industrial core and ensure Russia's technological sovereignty.

Keywords: industrial strategizing, industrial development, socio-economic development, investment activity, innovation

Funding: This research was supported by the Lomonosov Moscow State University's Program of Development: Interdisciplinary Research and Academic School of Mathematical Methods of Complex Systems Analysis on Global, National, Regional, and Corporate Levels, Project No 24-SCH 05-06.

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>

<https://elibrary.ru/REEGJF>

Citation: Sasaev NI. On the Issue of Strategizing the Investment Potential of Russia's National Economy. Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(1):1–19. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>; <https://elibrary.ru/REEGJF>

Received 20 November 2025. Reviewed 16 January 2026. Accepted 17 January 2026.

关于俄罗斯国民经济投资潜力战略化的问题

尼基塔·伊戈列维奇·萨萨耶夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

msemu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

摘要: 后常态时期凸显了实现俄罗斯长期社会与经济发展作为国家任务的重要性。特别强调了应对内生冲击和外生冲击的韧性，以及对抓住和利用全新增长机会和要素的开放态度。同样地，这与大规模的战略转型密不可分，而这些转型需要投入大量资源，尤其是金融资源，由此产生了巨大的投资需求。与此同时，实证数据表明，投资活动不平衡仍然存在，表现为金融资产和非金融资产投资之间存在显著差距。在现实情况下，迫切需要资金保障在全新技术水平上推进现代化和恢复物质技术基础的创新进程，而投资不足可能导致经济出现疲软甚至破坏性变化。造成这种情况的关键因素是高度的不确定性。在这种环境下，企业倾向于追求最具投资吸引力的机会以获取利润，导致过剩资金流入投机性工具，而对实体经济的投资减少。克服这种失衡的方法是有针对性地将投资流从金融部门重新导向实体经济。一个有效的解决方案是制定一套产业战略体系，以实现有计划的长期发展，同时为体系内的所有参与者创造有利条件。平衡有效的产业战略一方面可以降低潜在投资者的风险，另一方面可以发挥具有高乘数效应的全新的生产和技术潜能。企业将资金从金融资产重新导向主营和创新活动，将确保在产业层面实现高质量转型，构建强大的产业核心，保障俄罗斯的技术主权。

关键词: 产业战略、产业发展、社会经济发展、投资活动、创新

资助: 本研究在莫斯科罗蒙诺索夫国立大学跨学科科学与教育学院“复杂系统分析的数学方法：全球、国家、区域、企业”项目的支持下完成，项目编号：24-SH05-06。

2025年11月20日收到稿件。2026年1月16日经同行评审。2026年1月17日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Постнормальный период обострил существующую высокую значимость государственной задачи долгосрочного социально-экономического развития России с обеспечением экономической независимости и достижением технологического суверенитета¹, что, несомненно, предполагает одновременную резистентность по отношению к шокам и открытость к принципиально новым возможностям и компонентам роста. В этом контексте изменение внешних и внутренних условий и факторов функционирования и развития национальной

экономики как системы обусловило необходимость качественного пересмотра ее структуры и требует проведения соответствующих трансформаций стратегического характера и масштабных преобразований на всех ее уровнях (национальном, региональном, отраслевом, корпоративном). Особую значимость обретает производство инновационных товаров и услуг, способных обозначить новые мировые стандарты². Вышесказанное подразумевает должное ресурсное обеспечение³, и прежде всего, крупные долгосрочные вложения.

¹ Сасаев Н. И. Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 171–181. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>

² Путин: импортозамещение не является панацеей, надо не копировать, а быть на шаг впереди // Тасс. URL: <https://tass.ru/ekonomika/14954319> (дата обращения: 04.10.2025).

³ Новикова И. В., Алимуратов М. К. Инструменты ресурсного обеспечения стратегических приоритетов развития Арктической зоны России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2024. Т. 27. № 4. С. 42–52. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.4.2024.86.003>

Обращаясь к различным теоретическим представлениям и подходам к стимулированию экономического роста и обеспечению экономического развития на долгосрочную перспективу^{4,5}, отметим, что через призму разных взглядов фактически они сводятся к тому, что инвестиции выступают одним из значимых факторов-акселераторов этих процессов. Структурные изменения в экономике, основанные на инновациях и направленные на стимулирование эндогенных параметров экономического роста, рассматриваются как результат целенаправленной инновационной деятельности⁶, для осуществления которой важны благоприятная инвестиционная среда и целевая инвестиционная поддержка⁷. При этом особо акцентируется важность инвестирования в развитие человеческого потенциала, что и приводит к накоплению необходимых знаний, компетенций и навыков, выступающих фундаментальным базисом этой инновационной деятельности⁸. Ключевыми акторами-субъектами инновационной экосистемы, с одной стороны – формирующими спрос на инновации, с другой – генерирующими и внедряющими новые технологии, а также являющимися активными

участниками развития человеческого потенциала, выступают отрасли промышленности и производства^{9,10,11}. Не менее важным в решении обозначенной ранее задачи, в том числе с учетом неоднородности экономического пространства¹², а также значимости оптимизации логистических процессов¹³, является наличие развитой инфраструктуры, способствующей высокой производственной активности, накоплению капитала и возникновению центров роста на региональном уровне¹⁴. Таким образом, все это в совокупности формирует высокую инвестиционную потребность, что при стратегическом порядке задач должно многократно повышать инвестиционную активность.

Тем не менее, ряд исследований демонстрирует выраженные и сохраняющиеся долгий период времени дисбалансы инвестиционной активности, которые, к примеру, проявляются в существенном разрыве между инвестициями в финансовые и нефинансовые активы¹⁵, что в некоторой степени выступает ослабляющим фактором в контексте обеспечения экономического роста^{16,17}. Другие работы в этой области подчеркивали, что неопределенность и шоки 2022 г. не привели к суще-

⁴ Сухарев О. С. Инвестиционная функция экономического роста России // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 1. С. 35–50. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-35-50>

⁵ Ускова Т. В., Разгулина Е. Д. О роли инвестиций в социально-экономическом развитии территорий // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2015. № 2. С. 72–89. <https://doi.org/10.15838/esc/2015.2.38.4>

⁶ Акаев А. А. Модели инновационного эндогенного экономического роста AN-типа и их обоснование // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2015. Т. 6. № 2–1. С. 70–79. <https://elibrary.ru/TWAIQJ>

⁷ Пашеева Т. Ю., Зверев А. Л. Роль инвестиций в развитии промышленных предприятий // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17. № 1. С. 29–39. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1237>

⁸ Аганбегян А. Г. Сокращение инвестиций – гибель для экономики, подъем инвестиций – ее спасение // *Экономические стратегии*. 2016. Т. 18. № 5. С. 14–29. <https://elibrary.ru/WKUFIT>

⁹ Каленов О. Е. Инновационная экосистема как основа развития высокотехнологичной промышленности // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. 2020. Т. 17. № 5. С. 126–133. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-126-133>

¹⁰ Сасаев Н. И. Постнормальность как окно...

¹¹ 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>

¹² Миргородская Е. О., Сухинин С. А. Неоднородность регионального экономического пространства: концептуальные подходы и методика идентификации // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2017. Т. 19. № 3. С. 143–154. <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2017.3.14>

¹³ Шакеров Т. Р., Трубин А. Е., Култыгин О. П. Оптимизация логистических процессов в условиях глобализации рыночной экономики // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 2. С. 768–774. <https://elibrary.ru/AOSQSE>

¹⁴ Овчинникова А. В., Чазов В. С. Инвестиции-важнейший фактор развития регионов России в современных условиях // *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2024. Т. 34. № 6. С. 1032–1039. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-6-1032-1039>

¹⁵ Новиков А. В., Новикова И. Я. Экономический рост и инвестиционная деятельность в России: прогнозы и реальность // *ЭКО*. 2019. № 2. С. 104–122. <https://elibrary.ru/YYFSTR>

¹⁶ Сухарев О. С. Инвестиции в транзакционный сектор и в финансовые активы: влияние на экономический рост // *Финансы: теория и практика*. 2020. Т. 24. № 3. С. 60–80. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-60-80>

¹⁷ Сухарев О. С. Инвестиционная функция экономического...

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>
<https://elibrary.ru/REEGJF>

ственному сокращению инвестиций в нефинансовые активы, а наоборот вызвали их рост, но при этом драйверами роста стали инвестиционные процессы в сфере транспорта и сфере услуг¹⁸.

В этой связи, учитывая важность вопроса о повышении инвестиционной активности и целевых направлениях в контексте формирования прочного промышленного ядра национальной экономики¹⁹, что обозначилось выделением группы приоритетных отраслей и соответствующих видов деятельности в постановлении Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2023 г. № 603²⁰, целью статьи являлось уточнение состояния инвестиционной активности на общем и укрупненном отраслевом уровне в период постнормальности и формулирование стратегических перспектив реализации инвестиционного потенциала национальной экономики в контексте вышеобозначенной государственной задачи.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Следуя поставленной цели, объектом исследования послужила инвестиционная активность национальной экономики Российской Федерации, в рамках которого среди основных исследуемых показателей задействовались «инвестиции в основной капитал» как инвестиции организаций в материальные активы²¹ и «финансовые вложения организаций» как инвестиции организаций в нематериальные

активы²². Для взаимоувязки инвестиционных процессов и инновационной деятельности отдельное внимание уделено некоторым показателям ее эффективности, таким как: «затраты на инновационную деятельность организаций»; «объем инновационных товаров, работ и услуг организаций по видам экономической деятельности»; «доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций». Исследование базировалось исключительно на официальных данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), размещенных в открытом доступе.

Учитывая стратегический характер рассматриваемого вопроса, исследование опиралось на теоретико-методологическое и практическое применение основных положений российской научной школы стратегирования, основоположником которой является академик, иностранный член Российской академии наук В. Л. Квинт.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Исследование инвестиционной активности на национальном и отраслевом уровнях

Подтверждая гипотезу о сохранившемся дисбалансе инвестиционной активности в постнормальный период, отметим, что объем финансовых вложений организаций с 2021 по 2024 гг. возрос более чем в 1,75 раза (на 296,13 трлн рублей) (табл. 1²³),

¹⁸ Калинин А. М. Факторы инвестиционной активности в российской экономике: выводы 2022 г. // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1. С. 35–53. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-202-35-53>

¹⁹ Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>

²⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2023 г. № 603 «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202304170025> (дата обращения: 04.10.2025).

²¹ В соответствии с методологией Федеральной службы государственной статистики (Росстат): совокупность затрат, направленных на строительство, реконструкцию (включая расширение и модернизацию) объектов, которые приводят к увеличению их первоначальной стоимости, приобретение машин, оборудования, транспортных средств, производственного и хозяйственного инвентаря, бухгалтерский учет которых осуществляется в порядке, установленном для учета вложений во внеоборотные активы, инвестиции в объекты интеллектуальной собственности (с 2013 г.) (включая научные исследования и разработки); культивируемые биологические ресурсы.

²² В соответствии с методологией Федеральной службы государственной статистики (Росстат): государственные и муниципальные ценные бумаги, ценные бумаги других организаций, в том числе долговые ценные бумаги, в которых дата и стоимость погашения определена (облигации, векселя); вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций (в том числе дочерних и зависимых хозяйственных обществ; и т. п.

²³ Составлена автором на основе данных Росстата.

Таблица 1. Некоторые показатели инвестиционной активности и инновационности национальной экономики России

Table 1. Indicators of investment activity and innovativeness of the Russian national economy

	2013	2017	2021	2024
Валовой внутренний продукт, трлн рублей	72,99	91,84	134,73	201,15
Инвестиции в основной капитал, трлн рублей	13,45	16,03	23,24	32,86
Краткосрочные финансовые вложения организаций, трлн рублей	63,44	147,08	340,99	640,07
Долгосрочные финансовые вложения организаций, трлн рублей	9,45	18,59	49,95	47,01
Затраты на инновационную деятельность организаций, трлн рублей	1,11	1,40	2,37	4,52
Объем инновационных товаров, работ и услуг организаций, трлн рублей	3,50	4,16	6,00	9,81
Доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций, %	9,15	7,23	5,01	5,96

при этом основным драйвером роста стали именно краткосрочные вложения (в структуре которых: 63,6 % – банковские вклады (на 2021 г. – 52,4 %), 11,4 % – долговые ценные бумаги и депозитные сертификаты (на 2021 г. – 8,8 %).

Примечательно, что, несмотря на незначительное сокращение долгосрочных вложений, существенно изменилась их структура: с 2021 по 2024 гг. поменялось предпочтительное направление инвестиций, а именно с долговых ценных бумаг и депозитных сертификатов (44,7 % в структуре на 2021 г.) на предоставленные займы (43,6 % в структуре на 2024 г.). В то же время, с учетом потребностей переходного периода к формированию экономики на новой технологической основе, инвестиции в основной капитал за обозначенный период возросли в 1,41 раза (на 9,62 трлн рублей), затраты на инновационную деятельность организаций – в 1,9 раза (на 2,15 трлн рублей). Однако изменения условий, включающих повышение ключевой ставки, изменение курса национальной валюты, удорожание производственных и логистических процессов, не позволяют в полной мере утверждать, что такое увеличение инвестиций в основной капитал и объем затрат на инновационную деятельность нашли существенный отклик в инновационных

процессах за этот период. Удельный вес инвестиций в основной капитал в валовом внутреннем продукте на 2024 г. составил 16,3 % (с 2014 по 2024 гг. показатель стабильно находился в интервале 16–18 %). К сравнению: в Китае удельный вес инвестиций в основной капитал превысил 46 %²⁴. По оценкам, в России этот показатель должен быть минимум в 1,5–2 раза выше текущего^{25,26}. Это в том числе проявляется в недостаточно высокой с точки зрения поставленных государственных задач доле инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций на 2024 г., которая составляла 5,96 %. Не менее интересной выглядела структура и динамика на уровне видов экономической деятельности (табл. 2²⁷).

С 2021 по 2024 гг. неизменным лидером по финансовым вложениям оставалась профильная финансовая и страховая деятельность: за этот период вложения в сфере увеличены до 248,47 трлн рублей, из них 231,14 трлн рублей – краткосрочные. Далее следуют обрабатывающие производства, сократившие объем долгосрочных инвестиций в финансовые активы на 0,77 трлн рублей и в то же время увеличившие краткосрочные финансовые вложения более чем в 2,53 раза до 106,21 трлн рублей. Существенно увеличили финансовые вложения организации

²⁴ Аганбегян А. Г. Поможет ли России опыт Китая в переходе к социально-экономическому росту на основе подъема технологического и интеллектуального уровней // Общество и экономика. 2024. № 2. С. 5–25. <https://doi.org/10.31857/S0207367624020017>

²⁵ Там же.

²⁶ Новиков А. В., Новикова И. Я. Экономический рост...

²⁷ Составлена автором на основе данных Росстата.

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>
<https://elibrary.ru/REEGJF>

Таблица 2. Некоторые показатели инвестиционной активности и инновационности национальной экономики по укрупненным видам экономической деятельности в России

Table 2. Indicators of investment activity and innovativeness of the national economy for broad types of economic activity in Russia

Вид экономической деятельности	Финансовые вложения организации (к – краткосрочные; д – долгосрочные), трлн рублей				Инвестиции в основной капитал, трлн рублей				Степень износа, %				Затраты на инновационную деятельность организаций, трлн рублей				Объем инновационных товаров, работ и услуг организаций по видам экономической деятельности, трлн рублей				Доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций по видам экономической деятельности, %			
	2017	2021	2024		2017	2021	2024		2017	2021	2024		2017	2021	2024		2017	2021	2024	2017	2021	2024		
Добыча полезных ископаемых	7,74	17,16	30,75	7,84	3,023	3,447	5,802	57,7	60,9	59,9	0,185	0,180	0,29	0,49	0,87	1,10	0,49	0,87	1,10	3,87	3,64	3,35		
Обрабатывающие производства	19,05	41,83	106,21	4,16	2,297	3,428	6,339	49,6	52,2	53,3	0,610	1,054	1,81	2,83	3,66	6,04	2,83	3,66	6,04	8,62	7,07	8,27		
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	0,83	3,61	6,52	0,21	0,706	0,962	1,298	38,2	43,9	47,7	0,016	0,032	0,05	0,03	0,07	0,11	0,03	0,07	0,11	1,83	2,27	2,68		
Строительство	3,96	7,73	16,10	0,32	0,512	0,907	1,665	48,4	50,5	54,1	–	0,017	0,09	–	0,04	0,10	–	0,04	0,10	–	0,55	1,15		
Транспорт и хранение	6,99	12,50	23,80	0,60	2,659	3,837	6,860	56,8	57,1	56,8	–	0,181	0,33	–	0,08	0,16	–	0,08	0,16	–	0,69	0,86		
Деятельность профессиональная, научная и техническая	7,44	20,47	41,75	6,06	0,495	1,283	2,298	43,5	49,1	47,4	0,486	0,668	1,05	0,62	0,85	1,19	0,62	0,85	1,19	23,50	11,50	13,86		
Образование	0,17	0	1,78	0	0,225	0,480	0,772	49,1	45,6	45,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		
Деятельность финансовая и страховая	64,25	126,15	231,14	17,32	0,325	0,703	1,102	40,1	36,1	37,0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		

профессиональной, научной и технической деятельности (более чем в 2 раза) и организации по добыче полезных ископаемых (в 1,86 раза), причем краткосрочные вложения составили 41,75 и 30,75 трлн рублей соответственно.

В то же время, несмотря на значительные накопленные объемы финансовых средств организаций по видам экономической деятельности, в экономике наблюдается сравнимо низкий объем инвестиций в основной капитал и затрат на инновационную деятельность. К примеру, инвестиции в основной капитал организаций по добыче полезных ископаемых в 6,65 раза меньше объемов финансовых вложений, а затраты на инновационную деятельность ниже более чем в 38,59 раза. При этом на 2024 г. сохранялась высокая степень износа основных фондов (59,9 %), включающая не только техническое, но и моральное устаревание, что сигнализировало о материально-технической отсталости экономики²⁸ и ограничивало производство инновационной и конкурентноспособной продукции и услуг. В совокупности это отражалось в невысокой доле инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций по этому виду деятельности, которая с 2017 по 2024 гг. сократилась до 3,35 %.

Аналогичная ситуация прослеживалась и у организаций обрабатывающей промышленности. При сохранении высокой степени износа (53,3 %), на фоне значительных объемов инвестиций в финансовые активы в 2024 г. сравнительно небольшими казались инвестиции в основной капитал (в 17,4 раза меньше объема финансовых вложений) и затраты на инновационную деятельность (в 61,1 раза меньше объема финансовых вложений). Доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций обрабатывающей промышленности хоть и составляла 8,27 %, но не превосходила уровень 2017 г.

Особо показательным выглядела ситуация с организациями профессиональной, научной и технической деятельности: в сфере научных исследова-

ний и разработок накопления финансовых вложений превышали инвестиции в основной капитал в 20,8 раза, а затраты на инновационную деятельность – в 45,6 раза. Все это происходило при сохранении высокой степени износа основных фондов (47,4 %) и невысокой доли инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций по этому виду деятельности в 13,86 % (в 1,69 раза меньше показателя 2017 г.).

В контексте стратегической значимости формирования прочного промышленного ядра национальной экономики не менее важным является перераспределение финансовых средств в группе приоритетных отраслей и видов деятельности. Так, не менее любопытным примером являлся срез показателей инвестиционной активности и инновационности по отдельным видам экономической деятельности (табл. 3²⁹).

Имея степень износа основных фондов около 38 %, организации по производству химических веществ и химических продуктов инвестировали в 5,7 раз больший объем средств именно в финансовые активы, чем в основной капитал. Затраты на инновационную деятельность по этому направлению составили 264 млрд рублей, что в 35,7 раза ниже объема финансовых вложений. Схожая ситуация с организациями по производству лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях: несмотря на износ основных фондов (38 %), финансовые вложения превышали инвестиции в основной капитал в 16 раз и затраты на инновационную деятельность – в 71,3 раза. Более выраженная ситуация с организациями по производству электрического оборудования, где при критической степени износа основных фондов в более чем в 52 % значимые объемы финансовых средств вкладывались в финансовые активы (превышали инвестиции в основной капитал в 14 раз и затраты на инновационную деятельность в 24 раза).

Немного иная ситуация с производством готовых металлических изделий, кроме машин и оборудо-

²⁸ Аганбегян А. Г. Сокращение инвестиций – гибель...

²⁹ Составлена автором на основе данных Росстата.

Таблица 3. Некоторые показатели инвестиционной активности и инновационности по отдельным видам экономической деятельности, входящих в группу приоритетных направлений по обрабатывающим производствам на 2024 г.**Table 3. Indicators of investment activity and innovativeness for different types of economic activity in priority areas for processing industries, 2024**

Вид экономической деятельности	Финансовые вложения организации, трлн рублей (к – краткосрочные, д – долгосрочные)		Инвестиции в основной капитал, трлн рублей	Затраты на инновационную деятельность организаций, трлн рублей	Объем инновационных товаров, работ и услуг организаций по видам экономической деятельности, трлн рублей	Доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций по видам экономической деятельности, %
	к	д				
Производство химических веществ и химических продуктов	9,42	0,81	1,794	0,264	0,255	4,20
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	1,67	0,03	0,106	0,023	0,100	7,77
Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	3,69	0,06	0,334	0,176	1,108	21,05
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	4,78	0,09	0,312	0,219	0,693	25,00
Производство электрического оборудования	2,28	0,04	0,165	0,094	0,148	7,77

степень износа основных фондов (44 %), а доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров и услуг организаций – 21 %. Но, с другой – имелись значительные объемы финансовых средств, превышающих в 11 раз инвестиции в основной капитал и в 20 раз затраты на инновационную деятельность, которые преимущественно инвестировались в финансовые активы.

Отдельного рассмотрения заслуживало производство компьютеров, электронных и оптических изделий, которое напрямую взаимосвязано с инновационной деятельностью. Так, при критической степени износа основных фондов (49 %) предпочтение по инвестициям отдавалось именно финансовым вложениям, которые превышали инве-

стиции в основной капитал в 15,6 раза и затраты на инновационную деятельность в 21,8 раза.

В то же время реализовывались национальные проекты, включавшие направления по укреплению экономики России, обеспечению технологического суверенитета и улучшению жизни граждан³⁰, а также государственные программы и проекты, что формировало запрос на значительные объемы финансовых средств не в финансовые активы, а именно в реальный сектор. К примеру, национальный проект «Новые материалы и химия» со сроком реализации 2025–2030 гг., нацелен на «достижение технологической независимости, создание условий для формирования новых рынков и технологического лидерства в отраслях производства:

³⁰ Национальные проекты // Правительство Российской Федерации. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 04.10.2025).

химической и биотехнологической продукции, новых и перспективных материалов, редких и редкоземельных металлов»³¹. Федеральный проект «Развитие производства химической продукции», включенный в этот нацпроект, подразумевает «реализацию удовлетворения потребности промышленности Российской Федерации в критической химической продукции и создание экосистемы технологического развития в химии на основе федеральных центров компетенций, объединяющих в кооперации науку, инжиниринг и производство»³². Это предполагает запуск не менее 150 новых производств, 23 производственных цепочек, что позволит создать более 700 новых продуктов³³. Объем финансового обеспечения реализации данного федерального проекта составит 157 млрд рублей, где 44 % – финансирование из федерального бюджета³⁴.

Финансирование всего национального проекта «Новые технологии сбережения здоровья» сроком на 2025–2030 гг., содержащего в себе федеральный проект «Развитие производства наиболее востребованных лекарственных препаратов и медицинских изделий», оценивается в 37 млрд рублей. При этом на данный федеральный проект из бюджета с 2025 по 2027 гг. будет направлено 2,7 млрд рублей³⁵. Для реализации государственной программы по развитию электронной и радиоэлектронной промышленности с 2026 по 2028 гг. Минпромторгом России будет направлено 428 млрд рублей³⁶.

Так, с одной стороны, как видно из вышеприведенной статистики, организации располагали

значимыми объемами финансовых средств на проведение необходимой модернизации и обновление своих основных фондов и на выстраивание новых технологических производственных цепочек по созданию инновационных товаров и услуг. При этом организации предпочитали вкладывать свободные средства в финансовые активы. С другой – государство, реализующее национальные интересы по обеспечению экономической и национальной безопасности, включая обеспечение технологического суверенитета, стимулирует инновационную деятельность таких предприятий, в том числе за счет средств бюджета, доходы которого сравнимо меньше общего объема финансовых вложений организаций.

О некоторых причинах формируемого дисбаланса инвестиционной активности

Если обратиться к результатам опроса средних и крупных предприятий добывающей и обрабатывающей промышленности с целью обозначения ключевых факторов-ограничителей роста производства (табл. 4³⁷), что связано с инвестициями, то наблюдалась неоднозначность выводов.

Из таблицы следует, что достаточно значимыми факторами-ограничителями для добывающей и обрабатывающей промышленности являлись: недостаточный спрос на внутреннем и внешнем рынках. Однако высокий уровень износа основных фондов может приводить к производству неконкурентоспособной продукции и услуг как по цене, так и по качеству, и формировать этот недостаточный спрос на такую продукцию³⁸. При этом

³¹ Национальный проект «Новые материалы и химия» // Правительство Российской Федерации. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/931/about/> (дата обращения: 04.10.2025).

³² Паспорт национального проекта по обеспечению технологического лидерства «Новые материалы и химия» (утв. Министерством промышленности и торговли Российской Федерации) (по состоянию на 19 мая 2025 г.) // Гарант. Информационно-правовое обеспечение. URL: <https://base.garant.ru/412361320/> (дата обращения: 04.10.2025).

³³ В. Кравченко: Работаем над повышением эффективности и доступности инструментов поддержки предприятий малотоннажной химии // Комитет совета Федерации по экономической политике. URL: <http://economy.council.gov.ru/events/news/168350/> (дата обращения: 04.10.2025).

³⁴ Паспорт национального проекта...

³⁵ О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310343144> (дата обращения: 04.10.2025).

³⁶ Бюджетные траты на развитие радиоэлектроники увеличивают более чем в шесть раз // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/10/09/1145440-byudzhethnie-na-razvitie-radioelektroniki-uvlechivayut>

³⁷ Составлена автором на основе данных Росстата: Основные факторы, ограничивающие рост производства организации с 2017 г. // Витрина статистических данных. URL: <https://showdata.gks.ru/report/276976/#> (дата обращения: 04.10.2025).

³⁸ Гончаров А. И. Внутренние факторы неплатежеспособности российских промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 10. С. 66–72. <https://elibrary.ru/HYTMV>

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19><https://elibrary.ru/REEGJF>**Таблица 4. Основные факторы, ограничивающие рост производства организации по средним и крупным предприятиям добывающей и обрабатывающей промышленности на 3 квартал 2025 г., % от всех опрошенных****Table 4. Constraints of production growth in medium and large mining and processing companies, Q3 2025, % respondents**

Фактор	Добыча полезных ископаемых	Обрабатывающие производства
Недостаточный спрос на внутреннем рынке	34	46
Неопределенность экономической ситуации	35	41
Высокий процент коммерческого кредита	18	29
Недостаток квалифицированных рабочих	17	28
Высокий уровень налогообложения	24	28
Недостаток финансовых средств	23	25
Недостаточный спрос на внешнем рынке	11	23
Ограничений нет	27	15
Конкурирующий импорт	2	13
Изношенность и отсутствие оборудования	12	13
Недостаток сырья и материалов	4	9

отмечалось, что изношенность и отсутствие оборудования являлись сдерживающим фактором производства только для 12–13 % респондентов. Тем не менее, именно износ основных фондов не позволял обеспечивать высокую производительность и инновационность производственной деятельности³⁹. И в это же время, учитывая вышеизложенный анализ по объему накоплений финансовых вложений организаций, респонденты отмечали среди ключевых факторов, тормозящих рост производства, высокий процент коммерческого кредита и недостаток финансовых средств.

На невысокие объемы инвестирования в развитие производств может влиять отсутствие благоприятных рыночных условий, связанных с высокой конкуренцией, для развития предприятий⁴⁰. Если обратиться к вышеприведенным данным, к примеру, конкурирующий импорт не являлся

ключевым сдерживающим фактором для большинства опрошенных респондентов. Это не подтвердило тезис, что отсутствовала прямая конкуренция между производствами и могло указывать на отсутствие групп конкурирующих товаров и услуг, которые либо не производятся внутри страны российским производителем, либо имеют другой ценовой сегмент.

Если рассматривать предприятия с позиции инвестора, базирующегося, как правило, на принципе получения максимально возможной прибыли при относительно низком уровне риска⁴¹, то действительно ключевым фактором может быть неопределенность экономической ситуации⁴². В этом контексте организация как инвестор предпочитает активы (банковские вклады, ценные бумаги и т. п.), которые обеспечивают более быструю доходность за короткий период времени⁴³, что и показали дина-

³⁹ Аганбегян А. Г. Перезапуск национальных проектов как условие экономического роста // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 225. № 5. С. 49–64. <https://elibrary.ru/NEOXCI>

⁴⁰ Dixit A. K., Pindyck R. S. Investment under uncertainty. NJ: Princeton university press, 2012. 488 p.

⁴¹ Иванова Н. А., Волкова М. В. Доходность и риск как основные факторы определения инвестиционных предпочтений инвестора // Управленческий учет. 2023. № 11–2. С. 501–506. <https://doi.org/10.25806/uu11-22023501-506>

⁴² Карлова Н., Пузанова Е., Богачева И. Почему промышленные предприятия не инвестируют: результаты опроса // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/105730/analytic_note_20200127_dip.pdf (дата обращения: 16.03.2021).

⁴³ Orhangazi Ö. Financialisation and capital accumulation in the non-financial corporate sector: A theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003 // Cambridge Journal of Economics. 2008. Vol. 32. № 6. P. 863–886. <https://doi.org/10.1093/cje/ben009>

мика и структура по финансовым вложениям организаций. В качестве одного из решений организации распределяют свои «свободные денежные средства, высвобождаемые при финансировании операционной деятельности»⁴⁴ эффективно с точки зрения капитализации.

Резюмируя, нельзя согласиться с тезисом о дефиците инвестиционных ресурсов для обновления основного капитала и обеспечения инновационных процессов: ключевым вопросом являлся не дефицит таких ресурсов, а «нехватка» средств именно для инвестирования в нефинансовые активы. Свободные средства вкладываются без ограничений в финансовые активы, в то время как отсутствие финансирования нефинансовых активов подкреплялось аргументацией об ограниченности или невыгодности кредитных условий или общей недостаточности финансовых средств у таких предприятий. При этом, несмотря на все кризисные периоды и периоды относительной устойчивости, которые были в России за последние 20 лет, динамика по финансовым вложениям имела растущий тренд, разрыв между инвестициями в финансовые и нефинансовые активы возрастал.

Все это находило отражение в двух тезисах, где, с одной стороны, подчеркивалось, что «современная мировая экономика растет темпами ниже потенциальных главным образом не вследствие недостатка финансовых ресурсов, а из-за нежелания хозяйствующих субъектов инвестировать средства в условиях неопределенности и высоких рисков»⁴⁵, и, с другой – определялось, что «не находя приемлемых условий инвестирования в производство, избыточные финансовые ресурсы направляются в сферу спекуляций»⁴⁶. При этом под приемлемыми условиями в производство следует понимать конкурентоспособный уровень прибыли предприятий, которую они могут извлекать по результатам профильной производственной деятельности. Другими словами, если организации реального сектора

воспринимаются как инвестиционные проекты по генерированию итоговой прибыли, они действительно могут проигрывать конкуренцию финансовым активам, предлагающим более высокую прибыльность. В таких условиях происходит переориентация основного вида деятельности предприятий, где доход от произведенных продуктов приобретает не приоритетный характер, в то время как приоритетность отводится генерированию прибыли за счет финансовых инвестиций. Логично предположить, что целью таких предприятий является в большей степени поддержание производственных процессов, а не их развитие, что и отражается на инвестициях в нефинансовые активы, а также в конечном счете на качестве и темпах роста валового внутреннего продукта.

В условиях острой необходимости финансовых средств для обеспечения созидательных процессов по восстановлению материально-технической базы на принципиально новом технологическом уровне, ситуация с продолжающимся дисбалансом, связанным в том числе с чрезмерным ростом финансовых активов как инструмента извлечения краткосрочной прибыли, способствует развитию деструктивных процессов в экономике. Как минимум это может проявляться в создании искусственных ресурсных ограничений по использованию бюджетных средств государства при выработке и принятии стратегических решений в контексте социально-экономического развития.

Стратегические перспективы реализации инвестиционного потенциала национальной экономики

Анализ показал, что фактически имелись совокупные объемы финансовых средств, открывшие стратегические перспективы по их целевому использованию в процессах формирования промышленного ядра национальной экономики и обеспечения технологического суверенитета России в контексте ее

⁴⁴ Новиков А. В., Новикова И. Я. Экономический рост...

⁴⁵ Хесин Е. С. Современная мировая экономика: финансы и накопление капитала // Деньги и кредит. 2016. № 8. С. 31–36. <https://elibrary.ru/WHQZBD>

⁴⁶ Там же.

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>
<https://elibrary.ru/REEGJF>

инновационного развития. Предвосхищая вопрос, что этот объем финансовых вложений организаций формирует целое множество организаций, которые могут иметь небольшие доли в расчете на одно предприятие, отметим, что необходимо не что, что будет аккумулировать эти средства и позволит рассматривать их в общей совокупности, что и предусмотрено методологически выверенными и обоснованными стратегиями⁴⁷. Исходя из теории стратегии⁴⁸, они основывались на реализации широких групп интересов, что подразумевало концентрацию не на одном акторе, а на их множестве, имеющих общность интересов. В свою очередь, это приводит к формированию стратегических приоритетов с общими целями и дает возможность рассматривать те объемы свободных средств в целом, а также перераспределять финансовые средства на взаимовыгодных условиях для всех акторов внутри целостной системы отраслевого стратегирования.

Из этого следует, что необходима не просто разработка и реализация только одной отраслевой стратегии, а требуется формирование целой системы отраслевых стратегий их планомерного и долгосрочного развития, прежде всего для приоритетных отраслей, которая и будет направлена на «укрепление единства и согласованности всех компонентов и подразделений экономики, консолидацию и синхронизацию деятельности государства, социума, бизнеса и экономики»⁴⁹. Формирование такой системы декларирует применение единого и состоятельного теоретико-методологического базиса к обоснованию всех ее взаимосвязанных элементов – отраслевых стратегий⁵⁰, что и предлагает методология отраслевого стратегирования⁵¹, являющаяся одним из направлений российской научной школы академика В. Л. Квинта⁵².

Стратегический подход позволит подойти к вопросу о преодолении дисбаланса инвестиционной активности не только со стороны применения общеизвестных мер (изменение ключевой ставки, введения налоговых послаблений, субсидирование инвестиций в основной капитал коммерческих предприятий из федеральных бюджетов и т. п.), направленных на создание благоприятных условий, в которых могут формироваться и / или функционировать экономические системы. Второй аспект этого подхода предполагает изначальное формирование необходимых по структуре и содержанию экономических систем сквозь призму взаимосвязанных отраслевых стратегий, изначально способствующих реализации национальных интересов (в том числе по формированию промышленного ядра национальной экономики и обеспечению технологического суверенитета России), и создание благоприятных условий для всех акторов внутри этих систем.

При этом, помимо закрепления отраслевых стратегий нормативно-правовыми актами, необходима гармонизация на всей вертикали системы от стратегии до программ и проектов: все они должны быть согласованы по достижению стратегических целей, обозначенных в документах высшего порядка⁵³. Для обеспечения целостности системы, в том числе для того, чтобы избежать девиантного поведения, необходимо выстраивание систем стратегического мониторинга и контроля за исполнением поставленных задач в реализуемых отраслевых стратегиях со стороны включенных предприятий-исполнителей. Для повышения эффективности работы исполнителей следует взаимоувязать поэтапные результаты реализации стратегии с предоставлением им особых условий и потенциальных выгод. Одним из направлений реализации данных отраслевых стратегий может стать формирование драйверных промыш-

⁴⁷ Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования. М.: Инфра-М, 2023. 212 с. <https://doi.org/10.12737/2009662>

⁴⁸ Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

⁴⁹ Мезоэкономика России: стратегия разбега / Г. Б. Клейнер [и др.]. М: Научная библиотека, 2022. 808 с. <https://elibrary.ru/QMFJXF>

⁵⁰ Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // *Стратегирование: теория и практика*. 2023. Т. 3. № 3. С. 348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>

⁵¹ Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования...

⁵² Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVТОК>

⁵³ Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования...

ленных систем и платформ внутри приоритетных отраслей с созданием особых условий (финансовых, налоговых, технологических, нормативных и т. п.) для включенных предприятий, являющихся основными акторами-исполнителями, под конкретный результат, связанный с целями стратегий как якорными точками. Подобный опыт в практике применения методологии отраслевого стратегирования можно наблюдать при обосновании стратегического приоритета «Технологический и технический полигон нефтегазовой отрасли на Дальнем Востоке России» в Дальневосточном федеральном округе⁵⁴, что нацелено на формирование инновационной материально-технической и технологической базы нефтегазовой и смежных отраслей. Это, с одной стороны, будет стимулировать работу акторов-исполнителей, с другой – позволит нивелировать «разрывы» в системе стратегического управления⁵⁵.

В целом такое планомерное стратегическое конструирование экономических систем от общего к частному приведет к концентрированному и эффективному использованию имеющихся ресурсов на реализации стратегических возможностей, в том числе тех, которые открылись в период постнормальности. Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях обеспечит кумулятивность усилий по решению общих задач и создаст мультипликативные долгосрочные эффекты для всех включенных акторов.

Изначальная включенность предприятий в процесс разработки и реализации отраслевых стратегий, снижающих уровень неопределенности, превращая хаос будущего в упорядоченную систему⁵⁶, приведет к проработке и своевременной реализации действительно нужных и масштабных проектов с высокой материальной и технологической отдачей, в том числе для этих предприятий, способствуя

повышению инвестиционной привлекательности такой деятельности, а также будет «приводить к прогрессу в научно-технической, экономической и социальной деятельности предприятия»⁵⁷. С точки зрения государственных и общественных интересов, переориентация существенной части средств из финансовых активов в нефинансовые будет способствовать значимым качественным трансформациям на отраслевом уровне, выстраивая прочное промышленное ядро и обеспечивая технологический суверенитет России. Контролируемая ускоренная модернизация и параллельное создание новых производственных мощностей насытит рынок высококонкурентной российской продукцией, что в конечном счете окажет положительное влияние на рост благосостояния населения, качество и уровень жизни, что и является конечной целью всех экономических стратегий⁵⁸.

ВЫВОДЫ

Период постнормальности обострил и без того высокую актуальность и значимость долгосрочного социально-экономического развития России, ориентированного на обеспечение экономической независимости и достижение технологического суверенитета. Данный процесс невозможен без активизации инновационной деятельности, направленной на создание конкурентоспособных товаров и услуг, способных формировать новые мировые стандарты. Достижение поставленных государственных задач требует привлечения значительных объемов ресурсов, в первую очередь финансовых, что делает стимулирование инновационной активности, в том числе со стороны бизнеса, одной из ключевых задач стратегического уровня.

Параллельно с этим наблюдалось не только сохранение дисбаланса инвестиционной активности,

⁵⁴ Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор. М.: Первое экономическое издательство, 2022. 164 с. <http://doi.org/10.18334/9785912924446>

⁵⁵ Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования...

⁵⁶ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

⁵⁷ Данилов А. А., Силкина Г. Ю. Принципы функционирования промышленного предприятия в условиях устойчивого развития // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 5. С. 82–94. <https://doi.org/10.18721/JE.13506>

⁵⁸ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. № 5. С. 3–21. <https://elibrary.ru/NUJEVH>

что проявлялось в существенном разрыве между инвестициями в финансовые активы, среди которых банковские вклады, краткосрочные займы, акции и т. п., и нефинансовые активы, которые, как правило, выражаются в инвестициях в основной капитал и в инновационную деятельность (объем первых уже превышает объем вторых в 21 раз).

Среди многочисленных факторов, которые могут ограничивать рост производства и инновационную активность, наиболее значимым можно считать неопределенность экономической ситуации. В таких условиях предприятия ориентируются на те возможности, которые обладают наибольшей инвестиционной привлекательностью для извлечения прибыли, что выражается в перетоке избыточных финансовых ресурсов из долгосрочных вложений реального сектора экономики в спекулятивные сферы.

Для преодоления указанного дисбаланса и переориентации инвестиционных потоков из финансовой сферы в реальный сектор представляется целесообразным формирование системы отраслевых стратегий планомерного и долгосрочного развития с одновременным созданием благоприятных условий для всех акторов внутри этих систем.

Разработка и реализация выверенных и эффективных отраслевых стратегий, с одной стороны, снизит

риски для потенциальных инвесторов, а с другой – раскроет новые производственные и технологические возможности, обладающие высоким мультипликативным потенциалом. При этом предприятия как акторы реализации стратегий должны быть вовлечены в процесс с начальных этапов разработки, что позволит выстроить взаимовыгодное взаимодействие на принципах согласованности интересов и совместной ответственности в системе государство-общество-наука-бизнес.

В качестве теоретико-методологической основы для формирования такой системы отраслевых стратегий предлагается использовать подходы, которые разработаны российской научной школой академика В. Л. Квинта, а именно – методологию отраслевого стратегирования.

Своевременная целевая переориентация корпоративных финансовых ресурсов из сферы спекулятивных инструментов в профильные и инновационные направления деятельности является ключевым механизмом, который инициирует качественные структурные трансформации на отраслевом уровне, что позволит выстроить прочное промышленное ядро, и тем самым обеспечит технологический суверенитет Российской Федерации на долгосрочную перспективу.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Перезапуск национальных проектов как условие экономического роста // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 225. № 5. С. 49–64. <https://elibrary.ru/NEOXCI>
- Аганбегян А. Г. Поможет ли России опыт Китая в переходе к социально-экономическому росту на основе подъема технологического и интеллектуального уровней // Общество и экономика. 2024. № 2. С. 5–25. <https://doi.org/10.31857/S0207367624020017>
- Аганбегян А. Г. Сокращение инвестиций – гибель для экономики, подъем инвестиций – ее спасение // Экономические стратегии. 2016. Т. 18. № 5. С. 14–29. <https://elibrary.ru/WKUFIT>
- Акаев А. А. Модели инновационного эндогенного экономического роста AN-типа и их обоснование // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 2–1. С. 70–79. <https://elibrary.ru/TWAIQJ>
- Гончаров А. И. Внутренние факторы неплатежеспособности российских промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 10. С. 66–72. <https://elibrary.ru/HYTMbv>
- Гринев С. А., Квint В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>

- Данилов А. А., Силкина Г. Ю. Принципы функционирования промышленного предприятия в условиях устойчивого развития // Научно-технические ведомости санкт-петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2020. Т. 13. № 5. С. 82–94. <https://doi.org/10.18721/JE.13506>
- Иванова Н. А., Волкова М. В. Доходность и риск как основные факторы определения инвестиционных предпочтений инвестора // Управленческий учет. 2023. № 11–2. С. 501–506. <https://doi.org/10.25806/uu11-22023501-506>
- Каленов О. Е. Инновационная экосистема как основа развития высокотехнологичной промышленности // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2020. Т. 17. № 5. С. 126–133. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-126-133>
- Калинин А. М. Факторы инвестиционной активности в российской экономике: выводы 2022 г. // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1. С. 35–53. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-202-35-53>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. № 5. С. 3–21. <https://elibrary.ru/NUJEVH>
- Мезоэкономика России: стратегия разбега / Г. Б. Клейнер [и др.]. М.: Научная библиотека, 2022. 808 с. <https://elibrary.ru/QMFJXF>
- Миргородская Е. О., Сухинин С. А. Неоднородность регионального экономического пространства: концептуальные подходы и методика идентификации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2017. Т. 19. № 3. С. 143–154. <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2017.3.14>
- Новиков А. В., Новикова И. Я. Экономический рост и инвестиционная деятельность в России: прогнозы и реальность // ЭКО. 2019. № 2. С. 104–122. <https://elibrary.ru/YFSTR>
- Новикова И. В., Алимуратов М. К. Инструменты ресурсного обеспечения стратегических приоритетов развития Арктической зоны России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2024. Т. 27. № 4. С. 42–52. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.4.2024.86.003>
- Овчинникова А. В., Чазов В. С. Инвестиции-важнейший фактор развития регионов России в современных условиях // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2024. Т. 34. № 6. С. 1032–1039. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-6-1032-1039>
- Пашеева Т. Ю., Зверев А. Л. Роль инвестиций в развитии промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 29–39. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1237>
- Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования. М.: Инфра-М, 2023. 212 с. <https://doi.org/10.12737/2009662>
- Сасаев Н. И. Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 171–181. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>
- Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли России: дальневосточный вектор. М.: Первое экономическое издательство, 2022. 164 с. <http://doi.org/10.18334/9785912924446>
- Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-1-19>

<https://elibrary.ru/REEGJF>

- Сухарев О. С. Инвестиции в транзакционный сектор и в финансовые активы: влияние на экономический рост // *Финансы: теория и практика*. 2020. Т. 24. № 3. С. 60–80. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-60-80>
- Сухарев О. С. Инвестиционная функция экономического роста России // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 1. С. 35–50. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-35-50>
- Ускова Т. В., Разгулина Е. Д. О роли инвестиций в социально-экономическом развитии территорий // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2015. № 2. С. 72–89. <https://doi.org/10.15838/esc/2015.2.38.4>
- Хесин Е. С. Современная мировая экономика: финансы и накопление капитала // *Деньги и кредит*. 2016. № 8. С. 31–36. <https://elibrary.ru/WHQZBD>
- Шакеров Т. Р., Трубин А. Е., Култыгин О. П. Оптимизация логистических процессов в условиях глобализации рыночной экономики // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 2. С. 768–774. <https://elibrary.ru/AOSQSE>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- Dixit A. K., Pindyck R. S. *Investment under uncertainty*. NJ: Princeton university press, 2012. 488 p.
- Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Orhangazi Ö. Financialisation and capital accumulation in the non-financial corporate sector: A theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003 // *Cambridge Journal of Economics*. 2008. Vol. 32. № 6. P. 863–886. <https://doi.org/10.1093/cje/ben009>

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Restarting national projects as a condition for economic growth. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2020;225(5):49–64. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NEOXCI>
- Aganbegyan AG. SokraShchenie investitsii – gibel dlya ekonomiki, podem investitsii – ee spasenie [Reducing investment means death for the economy, recovery of investment – its salvation]. *Economic Strategies*. 2016;18(5):14–29. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WKUFIT>
- Aganbegyan AG. On the applicability of China’s experience to helping Russia in the transition to socio-economic growth based on the development of technological and intellectual potential. *Society and Economy*. 2024;(2):5–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S0207367624020017>
- Akaev AA. Models of AN-type innovative endogenous growth and their substantiation. *MIR (Modernization. Innovation. Reseches)*. 2015;6(2):70–79. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TWAIQJ>
- Danilov AA, Silkina GYu. Principles of industrial enterprises functioning under conditions of sustainable development. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2020;13(5):82–94. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.13506>
- Dixit AK, Pindyck RS. *Investment under uncertainty*. NJ: Princeton university press; 2012. 488 p.
- Goncharov AI. Vnutrennie faktory neplatezhesposobnosti rossiiskikh promyshlennykh predpriyatii [Internal factors of insolvency of Russian enterprises]. *Economic analysis: Theory and practice*. 2014;(1): 66–72. (In Russ.) <https://elibrary.ru/HYTMBV>
- 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>

- Hesin ES. Modern global economy: Finance and capital formation. *Den'gi I Kredit*. 2016;(8):31–36. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WHQZBD>
- Kalenov OE. Innovation ecosystem as foundation for developing highly-technological industry. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2020;17(5):126–133. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-126-133>
- Kalinin AM. Factors of investment activity in the Russian economy: Conclusions 2022. *Studies on Russian Economic Development. Problemy Prognozirovaniya*. 2024;35(1):21–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-202-35-53>
- Kleiner GB, Agafonov VA, Balycheva YuE, Belousova NI, Bendikov MA, et al. *Mezoeconomika Rossii: Strategiya razbega [Mesoeconomics of Russia: A run-up strategy]*. Moscow: Nauchnaya biblioteka; 2022. 808 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QMFJXF>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. *Economic and financial strategy*. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. *Economics and Management*. 2011;(5):3–21. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NUJEVH>
- Kvint VL. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint VL. *The Global emerging market: Strategic management and economics*. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Mirgorodskaya EO, Sukhinin SA. The heterogeneity of the region's economic space: Conceptual approaches and identification methods. *Journal of Volgograd State University. Economics*. 2017;19(3):143–154. (In Russ.) <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2017.3.14>
- Novikov AV, Novikova IYa. Economic growth and investment activity in Russia: Forecasts and reality. *ECO*. 2019;(2):104–122. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YYFSTR>
- Novikova IV, Alimuradov MK. Strategic priorities for the development of the Russian Arctic and instruments for their resource support. *The North and The Market: Forming The Economic Order*. 2024;27(4):42–52. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.4.2024.86.003>
- Orhangazi Ö. Financialisation and capital accumulation in the non-financial corporate sector: A theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003. *Cambridge Journal of Economics*. 2008; 32(6):863–886. <https://doi.org/10.1093/cje/ben009>
- Ovchinnikova AV, Chazov VS. Investments are the critical factor in the development of Russian regions in modern conditions. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2024;34(6):1032–1039. (In Russ.) <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-6-1032-1039>
- Pasheeva TYu, Zverev AL. The role of investment in the development of industrial enterprises. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(1):29–39. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1237>
- 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>
- Sasaev NI. Analysis of the strategic approach to industrial development in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):348–362. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Sasaev NI. *Fundamentals of industrial strategizing*. Moscow: Infra-M; 2023. 212 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.12737/2009662>

- Sasaev NI. Post-normality as a window of strategic opportunities for industrial development in Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(2):171–181. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>
- Sasaev NI. The Russian gas industry strategizing: The far eastern vector. PRIMEC Publishers; 2022. 164 p. (In Russ.) <http://doi.org/10.18334/9785912924446>
- Shakerov TR, Trubin AE, Kultygin OP. Logistic process optimization in a globalized market economy. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;(2):768–774. (In Russ.) <https://elibrary.ru/AOSQSE>
- Sukharev OS. Investment function of economic growth in Russia. *Finance: Theory and Practice*. 2021; 25(1):35-50. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-35-50>
- Sukharev OS. Investments in the transaction sector and financial assets: Impact on economic growth. *Finance: Theory and Practice*. 2020;24(3):60–80. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-3-60-80>
- Uskova TV, Razgulina ED. On the role of investment in the socio-economic development of territories. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2015;(2):72–89. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc/2015.2.38.4>
- Volkova MV, Ivanova NA. Profitability and risk as the main factors in determining an investor’s investment preferences. *Management Accounting*. 2023;(11–2):501–506. (In Russ.) <https://doi.org/10.25806/uu11-22023501-506>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Сасаев Никита Игоревич, д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; e-mail: msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

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

ABOUT AUTHOR: Nikita I. Sasaev, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Economic and Financial Strategy Department of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; e-mail: msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

Оригинальная статья

УДК:303.4(470+571)

Финансовая самостоятельность регионов России как фактор ресурсной обеспеченности стратегирования: типология по трансфертной зависимости

А. З. Мидов

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

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

Аннотация: Финансовая самостоятельность региона – ключевой фактор ресурсной обеспеченности при реализации региональных социально-экономических стратегий. В условиях значительной дифференциации регионов России по уровню социально-экономического развития и, как следствие, высокой зависимости большей части субъектов Российской Федерации от безвозмездных поступлений из федерального центра, проблема анализа и оценки устойчивых институциональных факторов, влияющих на систему перераспределения межбюджетных трансфертов, приобретает особую актуальность в контексте регионального стратегирования. Настоящее исследование направлено на выявление закономерностей взаимосвязи финансовой самостоятельности регионов, структуры межбюджетных трансфертов и показателей социально-экономического развития. Объектами исследования послужили субъекты Российской Федерации. В ходе работы применены методы группировки регионов по уровню зависимости бюджетов от безвозмездных поступлений, анализа структуры и динамики бюджетных и социально-экономических показателей за 2018–2024 гг., а также сравнительного анализа показателей налогового потенциала и уровня доходного неравенства населения. В результате исследования выделены 4 устойчивые группы регионов по уровню зависимости от безвозмездных поступлений. Установлено воспроизводство структурной поляризации: в 2024 г. разрыв доли безвозмездных поступлений между крайними группами достиг 49,4 процентных пункта. Регионы с высокой финансовой самостоятельностью характеризовались устойчивым налоговым потенциалом, более высокими темпами роста валового регионального продукта и доходов населения, но при этом демонстрировали более высокий уровень доходного неравенства. Также выявлена устойчивая стратегическая тенденция зависимости высокодотационных регионов от выравнивающих трансфертов, формирующих отрицательные стимулы для развития экономики данных территорий. Полученные результаты подтвердили, что выявленная зависимость от безвозмездных поступлений выступала структурным фактором, определяющим уровень финансовой самостоятельности регионов, а также источником ресурсных ограничений для реализации долгосрочных стратегий развития. Представленные выводы могут быть использованы при корректировке региональных стратегий развития и повышении эффективности механизмов межбюджетного регулирования.

Ключевые слова: стратегия, регион, финансовая самостоятельность, стратегирование, стратегия развития региона, межбюджетные трансферты

Цитирование: Мидов А. З. Финансовая самостоятельность регионов России как фактор ресурсной обеспеченности стратегирования: типология по трансфертной зависимости // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 20–36. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-20-36>; <https://elibrary.ru/QWXGFY>

Поступила в редакцию 10.11.2025. Прошла рецензирование 23.12.2025. Принята к печати 26.12.2025.

original article

Financial Autonomy of Russian Regions as a Factor of Resource Provision for Strategizing: A Typology of Transfer Dependence

Aslan Z. Midov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

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

Abstract: Financial autonomy is a key factor that determines the resource base for regional socio-economic development strategies. Russian regions differ in terms of socio-economic development: most constituent entities depend on non-repayable transfers from the federal center. In these settings, the analysis and assessment of the institutional factors that affect the system of intergovernmental fiscal redistribution become particularly relevant for regional strategizing. This article describes some patterns in the relationship between regional financial autonomy, the structure of intergovernmental transfers, and socio-economic development indicators. The constituent entities of the Russian Federation were grouped by the level of budgetary dependence on non-repayable transfers. The analysis of the structure and dynamics of budgetary and socio-economic indicators covered the period from 2018 to 2024. The author also compared the tax potential and income inequality across regions. The final classification featured four groups of regions with different levels of dependence on non-repayable transfers. The study revealed the reproduction of structural polarization: in 2024, the gap in the share of non-repayable transfers between the extreme groups reached 49.4 percentage points. Regions with high financial autonomy demonstrated a reliable tax potential and a higher growth rate of gross regional product and household incomes. However, the same regions showed greater income inequality. Highly subsidized regions tended to depend on equalization transfers, which generated negative incentives for economic development in these territories. In general, the dependence on non-repayable transfers acts as a structural factor that determines the level of regional financial autonomy and limits the resources for long-term development strategies. The results may be used to improve regional development strategies of intergovernmental fiscal regulation mechanisms.

Keywords: strategy, region, financial autonomy, strategizing, regional development strategy, intergovernmental transfers

Citation: Midov AZ. Financial Autonomy of Russian Regions as a Factor of Resource Provision for Strategizing: A Typology of Transfer Dependence. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):20–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-20-36>; <https://elibrary.ru/QWXGFY>

Received 10 November 2025. Reviewed 23 December 2025. Accepted 26 December 2025.

俄罗斯的地区财政自主性作为资源保障战略化的因素：转移支付依赖性的类型学分析

阿斯兰·扎米罗维奇·米多夫

俄罗斯莫斯科罗蒙诺索夫国立大学

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

摘要：地区财政自主性是实施地区社会经济发展战略过程中资源保障的关键因素。由于俄罗斯不同地区社会经济发展水平差异显著，导致大多数俄罗斯联邦主体高度依赖联邦中央的无偿拨款，因此，分析和评估影响财政转移支付再分配体系稳定的制度因素，对于区域战略规划而言尤为重要。本研究旨在识别地区财政自主性、财政间转移支付结构和社会经济发展

指标之间关系的规律性。研究对象为俄罗斯联邦主体。研究采用的方法是根据对财政拨款的依赖程度对地区进行分组，分析了2018–2024年财政预算和社会经济指标的结构和动态，并对税收潜力和收入不平等指标进行了比较分析。研究根据不同地区对无偿拨款的依赖程度，识别出四个稳定的地区组。研究发现他们之间存在结构性两极化：到2024年，极端组之间无偿转移性收入占比的差距达到49.4个百分点。财政自给自足程度高的地区具有稳定的税收潜力、高地区生产总值和高家庭收入增长率，但同时也显示出收入不平等的程度更高。研究还发现，高度依赖补贴的地区存在一种稳定的战略趋势，即对均衡转移支付的依赖，这将会对这些地区的经济发展产生负面激励。研究结果表明，对无偿拨款的依赖是决定地区财政自主程度的结构性因素，也是实施长期发展战略的资源制约因素。研究结果可用于调整区域发展战略，并提高预算间调控机制的有效性。

关键词：战略，区域，财政自主性，战略化，区域发展战略，预算间转移支付

2025年11月10日收到稿件。2025年12月23日经同行评审。2025年12月26日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В процессах стратегирования социально-экономического развития региона как сложной экономической системы вопросы финансовой самостоятельности территориального образования являются ключевыми для ресурсного обеспечения реализации долгосрочных стратегических приоритетов¹. В этой связи изучение теории и методологии стратегического развития регионов тесно связано с теорией фискального федерализма и ее фундаментальными принципами, направленными на повышение эффективности межбюджетных взаимоотношений на всех уровнях управления².

Высокая степень дифференциации регионов России по уровню социально-экономического развития оказывает влияние не только на экономический потенциал территорий, но и на уровень их бюджетной обеспеченности. Это, в свою очередь, формирует ресурсные ограничения при попытках выхода регионов из дотационного экономического состояния. В этих условиях межбюджетные трансферты выступают ключевым механизмом обеспечения расходных полномочий субъектов Российской Федерации, а также инструментом реализации региональных стратегий³, соответствующих национальным интересам государства.

Вместе с тем действующие фискальные механизмы и система межбюджетных трансфертов

создают ряд проблем в контексте преодоления финансовой зависимости регионов от федерального центра. Они формируют отрицательные стимулы как для регионов-реципиентов, так и для регионов-доноров, которые в ряде случаев не направляют имеющиеся ресурсы на реализацию собственных стратегий. Основным научным вопросом выстраивается вокруг не только масштабов и объемов трансфертной поддержки и степени зависимости региональных бюджетов от безвозмездных поступлений, но и того, какие устойчивые институциональные режимы формируются на региональном уровне под воздействием данных механизмов и каким образом эти условия влияют на процесс реализации стратегий развития.

Исследование тенденций и эффективности межбюджетных трансфертов в контексте финансовой самостоятельности регионов представляется важной и актуальной задачей современной экономической науки.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Классическая интерпретация теории бюджетного федерализма предполагает децентрализованную модель межбюджетных отношений как оптимальную для достижения экономического роста территориальных образований, что должно способствовать

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

² Шаклеина М. В., Мидов А. З. Стратегическая типологизация регионов по уровню финансовой самостоятельности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 3. С. 39–54. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.3.63.3>

³ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-20-36>

<https://elibrary.ru/QWXGFY>

повышению эффективности предоставления общественных благ за счет более рационального распределения ресурсов региональными правительствами, которые лучше осведомлены о реальных потребностях населения^{4,5}. Вместе с тем более поздние исследования⁶ в рамках концепции бюджетного федерализма смещают акцент на политические и фискальные стимулы, определяющие поведение региональных властей, подчеркивая ограниченность возможностей правительств в части произвольного вмешательства в экономику региона.

Достижение экономического роста в регионе за счет фискальной децентрализации обеспечивается прежде всего децентрализацией доходных полномочий, что подтверждается рядом эмпирических исследований стран организации экономического сотрудничества и развития⁷. В то же время централизация расходов субнациональных бюджетов негативно влияет на экономический рост территории⁸. Эффект децентрализации доходов региональных бюджетов усиливается при наличии институциональных механизмов, гарантирующих стабильность бюджетных отношений. Также стоит отметить, что регионы с более высокой налоговой автономией в установлении налоговых ставок демонстрируют более высокие темпы экономического развития⁹. Это объясняется тем, что у субнациональных правительств формируется более сильный стимул поддерживать экономический рост и предпринимательскую активность для рас-

ширения налоговой базы. Подчеркивается, что такой подход оказывался более эффективным, чем системы разделения налоговых поступлений.

Достижение финансовой самостоятельности регионов способствует усилению конкуренции за мобильные факторы производства – капитал, квалифицированный труд и предпринимательская активность, – что, в свою очередь, ведет к повышению эффективности управления на уровне региональных органов власти¹⁰. В условиях высокой конкуренции достижение долгосрочных целей становится возможным лишь при реализации устойчивой стратегии регионального развития, основанной на конкурентных преимуществах региона¹¹.

Рассматривая финансовую самостоятельность как фактор ресурсного обеспечения региональной стратегии¹², следует отметить, что, согласно эмпирическим исследованиям, регионы с более высоким уровнем финансовой самостоятельности демонстрируют наибольшую отдачу от государственных инвестиций¹³. Кроме того, децентрализация фискальных полномочий усиливает подотчетность власти перед местным населением, что теоретически должно повышать качество предоставления государственных услуг и эффективность бюджетных расходов. Однако действие этого фактора всегда ограничено институциональной средой региона.

Интерпретируя основные выводы теоретических и эмпирических исследований бюджетного федерализма применительно к российским реалиям,

⁴ Oates W. E. Toward a second-generation theory of fiscal federalism // *International Tax and Public Finance*. 2005. Vol. 12. № 4. P. 349–373. <https://doi.org/10.1007/s10797-005-1619-9>

⁵ Oates W. E. Fiscal Federalism // *Public Choice*. 1973. Vol. 14. № 4. P. 155–157.

⁶ Weingast B. R. The performance and stability of federalism: An institutional perspective // *Handbook of New Institutional Economics*. Boston, MA: Springer, 2005. P. 149–172. https://doi.org/10.1007/0-387-25092-1_8

⁷ Gemmill N., Kneller R., Sanz I. Fiscal decentralization and economic growth: Spending versus revenue decentralization // *Economic Inquiry*. 2013. Vol. 51. № 4. P. 1915–1931.

⁸ Юшков А. Ю., Одинг Н. Ю., Савулькин Л. И. Судьбы российских регионов-доноров // *Вопросы экономики*. 2017. № 9. С. 63–82. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-9-63-82>

⁹ Dougherty S., Harding M., Reschovsky A. Twenty years of tax autonomy across levels of government: Measurement and applications // *OECD Working Papers on Fiscal Federalism*. 2019. № 29. P. 1–38.

¹⁰ Tiebout C. M. A pure theory of local expenditures // *Journal of Political Economy*. 1956. Vol. 64. № 5. P. 416–424.

¹¹ Brueckner M., Pappa E., Valentini A. Geographic cross-sectional fiscal spending multipliers and the role of local autonomy: Evidence from European regions // *Journal of Money, Credit and Banking*. 2023. Vol. 55. № 6. P. 1357–1396. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12974>

¹² Мидов А. З. Анализ эффективности межбюджетных отношений как фактора ресурсной обеспеченности при реализации региональных стратегий // *Экономический анализ: теория и практика*. 2021. Т. 20. № 3. С. 436–454. <https://doi.org/10.24891/ea.20.3.436>

¹³ Does fiscal decentralization foster regional investment in productive infrastructure? / A. Kappeler [et al.] // *European Journal of Political Economy*. 2013. Vol. 31. P. 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2013.03.003>

необходимо подчеркнуть, что данные положения во многом справедливы и для России. Бюджетная децентрализация в стране характеризуется относительно высоким уровнем формальной децентрализации расходных полномочий при значительной централизации доходов и высокой зависимости регионов от межбюджетных трансфертов¹⁴. Вместе с тем эмпирические исследования подтверждали наличие положительной взаимосвязи между децентрализацией и экономическим ростом регионов в России, отмечая, что действующая модель централизации доходов формирует определенный потенциал для регионального развития¹⁵. Однако необходимо учитывать существенную дифференциацию регионов России по уровню финансовой самостоятельности и экономического развития, что осложняет повсеместное применение единой политики фискальной централизации. Дополнительные ограничения обусловлены институциональными факторами, прежде всего высокой зависимостью значительной части регионов от дотаций федерального центра¹⁶.

Высокий уровень дифференциации регионов России по социально-экономическим показателям определяет значительную зависимость региональных бюджетов от межбюджетных трансфертов¹⁷. Они выполняют различные функции: от безусловных безвозмездных перечислений, основной задачей которых является фискальное выравнивание, до целевых условных и безусловных трансфертов, направленных на стимулирование и поддержку реализации отдельных расходных полномочий. Межбюджетная финансовая помощь субъектам

Российской Федерации осуществляется по различным каналам с использованием широкого спектра инструментов, включая дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности, дотации на поддержку мер по обеспечению сбалансированности бюджетов, субсидии, субвенции и другие межбюджетные трансферты¹⁸.

Вместе с тем подобная политика фискального выравнивания может формировать отрицательные стимулы для регионов-реципиентов в части социально-экономического развития, способствуя возникновению иждивенческих моделей поведения¹⁹. Это порождает системную институциональную проблему, снижающую эффективность межбюджетных трансфертов и ограничивающую потенциал экономического развития регионов. Ряд авторов в своих эмпирических исследованиях подтверждал, что чрезмерный объем трансфертной поддержки создавал негативные стимулы для субнациональных правительств²⁰, которые оказываются менее заинтересованными в реализации эффективных стратегий развития и повышении качества жизни населения²¹, предпочитая ожидать дальнейшего предоставления безвозмездных трансфертов для финансирования основных расходных обязательств региональных бюджетов.

Объектами исследования послужили субъекты Российской Федерации. Для анализа финансовой самостоятельности регионов России как фактора ресурсной обеспеченности реализации стратегии проведена типологизация субъектов Российской Федерации по показателю зависимости их бюджетов от безвозмездных поступлений. Данный

¹⁴ Сумская Т. В. Анализ бюджетной обеспеченности регионов России: подходы и выводы // Регион: экономика и социология. 2025. № 2. С. 29–52. <https://doi.org/10.15372/REG20250202>

¹⁵ Тимушев Е. Н. Бюджетная децентрализация в России и мире: тенденции и эффекты // Вопросы экономики. 2021. № 11. С. 89–107. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-11-89-107>

¹⁶ Караваева И. В., Гираев В. Фискальная децентрализация как основа эффективной экономической политики регионов // Федерализм. 2018. № 2. С. 18–31. <https://elibrary.ru/XSCKVN>

¹⁷ Афанасьева Е. Е. Финансовая самостоятельность бюджетов субъектов Центрального федерального округа: состояние и перспективы достижения // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12. № 2. С. 1–13. <https://elibrary.ru/YMZPYO>

¹⁸ Пьянкова С. Г., Комбаров М. А. Усиление фискальной децентрализации как один из способов ослабления гетерогенности экономического пространства России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 2. С. 52–68. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.2.86.3>

¹⁹ A fiscal capacity for the euro area: Lessons from existing fiscal-federal systems / P. Burriel [et al.] // ECB Occasional Paper Series. 2020. № 239. 58 p.

²⁰ Vigneault M. Intergovernmental fiscal relations and the soft budget constraint problem // IIGR Working Paper. 2005. № 2. 30 p.

²¹ Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17. <https://elibrary.ru/TENMXD>

показатель может рассматриваться в качестве ключевого индикатора оценки уровня финансовой самостоятельности региона. В результате группировки регионов выделены четыре группы, представленные в таблице 1²².

Следует отметить, что в группу наиболее финансово самостоятельных регионов входят агломерационные центры, а также ресурсные регионы с высоким экономическим потенциалом. Вторая группа представлена регионами с достаточно развитым экономическим и промышленным потенциалом. Данные субъекты характеризуются умеренными темпами экономического роста, однако в значительной степени уступают регионам-лидерам вследствие высокой концентрации ресурсного потенциала у последних либо наличия выраженного агломерационного эффекта.

Для регионов третьей группы безвозмездные трансферты уже выступают системно значимым элементом доходной части бюджета, что может формировать риски иррационального поведения субнациональных правительств. Четвертая группа характеризовалась преимущественно слаборазвитыми аграрными регионами, в бюджетах которых безвозмездные поступления являются основной статьёй доходов. Эти регионы демонстрируют низкие темпы социально-экономического развития и наличие устойчивых структурных проблем, сохраняющихся на протяжении длительного периода времени. Более наглядно распределение регионов по группам представлено на рисунке 1, который отражает логику таблицы 1²³.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ доли безвозмездных поступлений в совокупных доходах консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации является важным индикатором финансовой самостоятельности регионов. С одной стороны, данный показатель отражает способность территории формировать собственную налоговую базу, с другой – характеризует масштабы

выравнивающего и целевого перераспределения межбюджетных трансфертов, что, в свою очередь, свидетельствует либо об уровне налогового потенциала региона, либо о его финансовых потребностях, обусловленных объемом расходных полномочий.

Разделение регионов на группы в зависимости от уровня финансовой самостоятельности позволило оценить структурные изменения, происходящие внутри этих групп, и сформировать устойчивые выводы, значимые для дальнейшей интерпретации результатов и обоснования мер по повышению финансовой самостоятельности. В целях проверки применимости проведенной типологии выполнена оценка устойчивости и наличия структурных сдвигов в рассматриваемых группах регионов. Полученные результаты показали, что распределение регионов по уровню зависимости от трансфертов обладало высокой устойчивостью: порядка 80 % субъектов сохраняли принадлежность к одной и той же группе на протяжении периода 2018–2024 гг. (рис. 2²⁴), что указывало на сформировавшийся характер финансовой самостоятельности анализируемых регионов.

Анализ динамики доли безвозмездных трансфертов в совокупных доходах консолидированных бюджетов субъектов РФ позволил сформулировать устойчивый принципиальный вывод о сохранении структурной поляризации между крайними группами регионов, а не о временном разрыве, обусловленном экзогенными шоками. Так, в 2024 г. средняя доля безвозмездных поступлений в группе наиболее финансово самостоятельных регионов составила 14,8 %, тогда как в группе с высокой зависимостью от трансфертов – 64,2 %, а разрыв между группами достиг 49,4 процентных пункта (рис. 2).

Сохраняющаяся поляризация в значительной степени обусловлена структурными проблемами в экономике слаборазвитых регионов, которые не позволяют им преодолеть устойчивую зависимость от безвозмездных поступлений. Анализ динамики показателя за рассматриваемый период также

²² Составлена автором на основе данных Казначейства РФ.

²³ Составлен автором на основе данных Казначейства РФ.

²⁴ То же.

Таблица 1. Группировка регионов Российской Федерации по уровню зависимости бюджетов субъектов страны от безвозмездных поступлений за 2024 г.

Table 1. Russian regions by the degree of dependence of regional budgets on non-repayable intergovernmental transfers, 2024

Группа	Регионы
Группа 1 – С высоким уровнем финансовой самостоятельности (уровень безвозмездных поступлений не превышает 20 % от доходов консолидированного бюджета субъекта РФ (11 регионов))	г. Москва (9 %); Сахалинская область (11 %); Тюменская область (12 %); г. Санкт-Петербург (12 %); Ненецкий автономный округ (14 %); Ямало-Ненецкий автономный округ (14 %); Ленинградская область (14 %); Московская область (17 %); Свердловская область (19 %); Ханты-Мансийский автономный округ (Югра) (20 %); Красноярский край (20 %);
Группа 2 – Со средним уровнем финансовой самостоятельности (уровень безвозмездных поступлений 20–35 % от доходов консолидированного бюджета субъекта РФ (31 регион))	Самарская область (22 %); Новосибирская область (22 %); Тульская область (22 %); Калужская область (23 %); Республика Татарстан (23 %); Пермский край (23 %); Вологодская область (23 %); Республика Коми (24 %); Челябинская область (24 %); Нижегородская область (24 %); Краснодарский край (26 %); Иркутская область (26 %); Приморский край (26 %); Ярославская область (27 %); Воронежская область (27 %); Липецкая область (27 %); Белгородская область (29 %); Амурская область (29 %); Ростовская область (29 %); Мурманская область (29 %); Магаданская область (29 %); Кемеровская область – Кузбасс (30 %); Хабаровский край (30 %); Владимирская область (31 %); Тверская область (31 %); Рязанская область (32 %); Ульяновская область (32 %); Смоленская область (32 %); Удмуртская Республика (33 %); Астраханская область (33 %); Калининградская область (34 %);
Группа 3 – Дотационные регионы (уровень безвозмездных поступлений 35–50 % от доходов консолидированного бюджета субъекта РФ (27 регионов))	Республика Башкортостан (35 %); Костромская область (35 %); Архангельская область (37 %); Новгородская область (37 %); Томская область (37 %); Омская область (37 %); Пензенская область (38 %); Саратовская область (38 %); Волгоградская область (38 %); Оренбургская область (42 %); Орловская область (42 %); Алтайский край (42 %); Ивановская область (42 %); Ставропольский край (43 %); Чувашская Республика (43 %); Республика Мордовия (43 %); Тамбовская область (43 %); Кировская область (43 %); Республика Хакасия (43 %); Республика Саха (Якутия) (44 %); Республика Карелия (44 %); Брянская область (44 %); Забайкальский край (46 %); Псковская область (47 %); Республика Марий Эл (48 %); Республика Калмыкия (48 %); Чукотский автономный округ (49 %);
Группа 4 – Высокодотационные регионы (уровень безвозмездных поступлений больше 50 % от доходов консолидированного бюджета субъекта РФ (16 регионов))	Курганская область (51 %); Республика Адыгея (53 %); Курская область (55 %); Еврейская автономная область (55 %); г. Севастополь (57 %); Республика Бурятия (59 %); Республика Крым (61 %); Республика Северная Осетия – Алания (61 %); Камчатский край (65 %); Кабардино-Балкарская Республика (65 %); Республика Алтай (66 %); Карачаево-Черкесская Республика (66 %); Республика Дагестан (73 %); Республика Тыва (79 %); Чеченская Республика (80 %); Республика Ингушетия (80 %).



Рис. 1. Группировка регионов Российской Федерации по уровню зависимости бюджетов субъектов страны от безвозмездных поступлений за 2024 г.

Fig. 1. Russian regions by the degree of dependence of regional budgets on non-repayable intergovernmental transfers, 2024

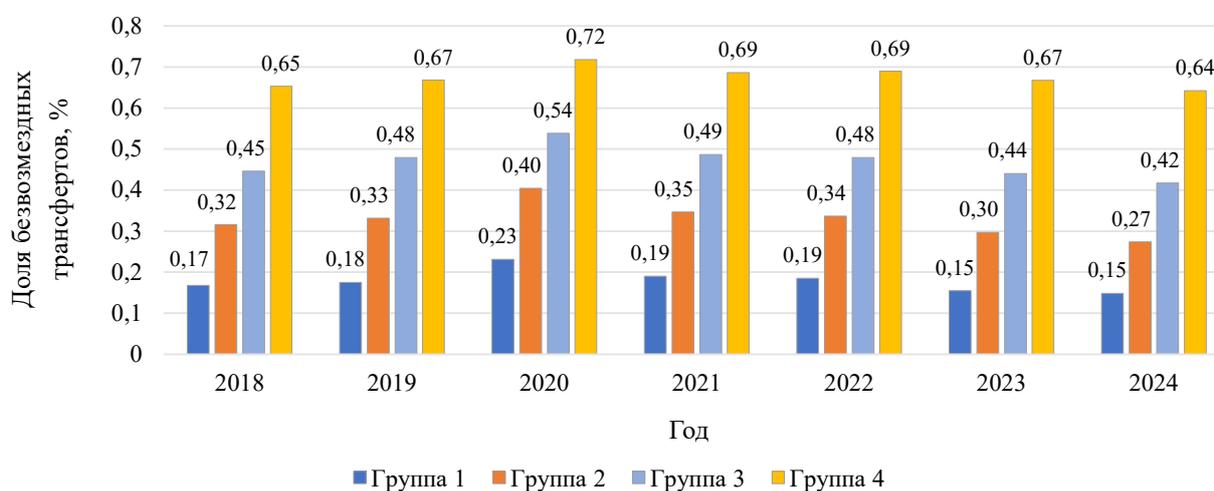


Рис. 2. Динамика доли безвозмездных трансфертов в совокупных доходах консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации за 2018–2024 гг.

Fig. 2. Trends in the share of non-repayable transfers in total revenues of consolidated regional budgets in Russia, 2018–2024

выявил резкий рост доли безвозмездных трансфертов во всех группах регионов в 2020 г., что прежде всего связано с пандемией COVID-19 и сопутствующим увеличением бюджетных расходов на фоне

экономического шока, приведшего к сокращению налоговой базы регионов. В последующий период изменения доли безвозмездных трансфертов носили разнонаправленный характер: регионы-

лидеры демонстрировали ускоренное снижение зависимости от трансфертов, тогда как регионы-аутсайдеры сохраняли высокий уровень трансфертной зависимости бюджетов.

Далее проведен анализ показателя налогового потенциала, включающего налоги, уплачиваемые населением и организациями. В рамках исследования рассматривалась динамика доли налога на прибыль в структуре налоговых и неналоговых доходов консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации, которая в значительной степени отражала объем и устойчивость налоговой базы региона. Высокие значения и рост данного показателя свидетельствовали об экономическом развитии региона и способствовали снижению его финансовой зависимости от безвозмездных трансфертов.

Анализ динамики показателя в разрезе выделенных групп регионов позволил сделать следующие выводы. В первой группе наблюдался устойчиво высокий уровень показателя, который варьировался с 65 % в 2018 г. до 66 % в 2024 г. (рис. 3²⁵). Такая стабильность в значительной степени объяснялась структурой экономики данных регионов, в которой доминировали крупные корпорации и транснациональные компании, выступающие локомотивами

экономического роста не только на региональном, но и на общенациональном уровне. Во второй группе регионов значение показателя также оставалось достаточно стабильным и колебалось в диапазоне 63–65 % на протяжении рассматриваемого периода. Схожая динамика сохранялась и в третьей группе регионов.

В то же время в четвертой группе слаборазвитых регионов фиксировалась отрицательная динамика показателя, что могло свидетельствовать о сокращении налогооблагаемой базы данных субъектов и указывать на наличие устойчивых структурных проблем в их экономике. Внутригрупповой анализ крайних значений дополнительно подтверждал экономическую специализацию регионов: наиболее высокие доли налога на прибыль характерны для ресурсных и агломерационных экономик (Тюменская область – 81,8 %; Москва – 74,7 %; Санкт-Петербург – 71,4 %), тогда как минимальные значения наблюдались в регионах с ограниченной промышленной базой (Кабардино-Балкарская Республика – 42,5 %; Республика Алтай – 44,7 %).

Рассматривая структуру предоставляемых безвозмездных трансфертов, следует учитывать, что различные виды трансфертов преследуют разные

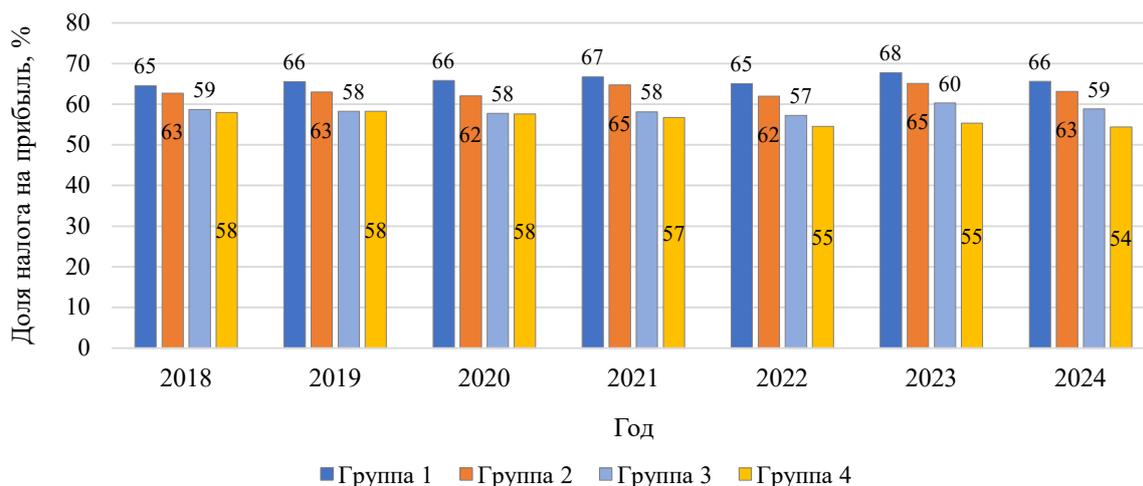


Рис. 3. Динамика доли налога на прибыль от налоговых и неналоговых доходов консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации за 2018–2024 гг.

Fig. 3. Trends in the share of corporate income tax in tax and non-tax revenues of consolidated regional budgets in Russia, 2018–2024

²⁵ Составлен автором на основе данных Казначейства РФ.

цели в обеспечении реализации расходных полномочий регионов. В целом прослеживалась тенденция: по мере снижения уровня финансовой самостоятельности субъектов Российской Федерации возрастала значимость дотаций, прежде всего выравнивающих, тогда как у финансово устойчивых и самостоятельных регионов выше удельный вес целевых трансфертов. Анализ динамики за рассматриваемый период свидетельствовал о смещении структуры трансфертной поддержки от дотаций в сторону субсидий, относящихся к целевым и условным трансфертам (рис. 4²⁶).

Изучение структуры трансфертов в первой группе регионов показало, что дотации здесь практически отсутствовали, тогда как в общем объеме безвозмездных поступлений преобладали субсидии и субвенции. Во второй группе выравнивающие трансферты также имели минимальное значение, при этом объемы субсидий уже являлись значимыми. В третьей группе объемы дотаций и субсидий оказывались в целом сопоставимыми, причем за рассматриваемый период наблюдался существенный рост объемов субсидий. В четвертой группе, в свою очередь, фиксировались значительная роль

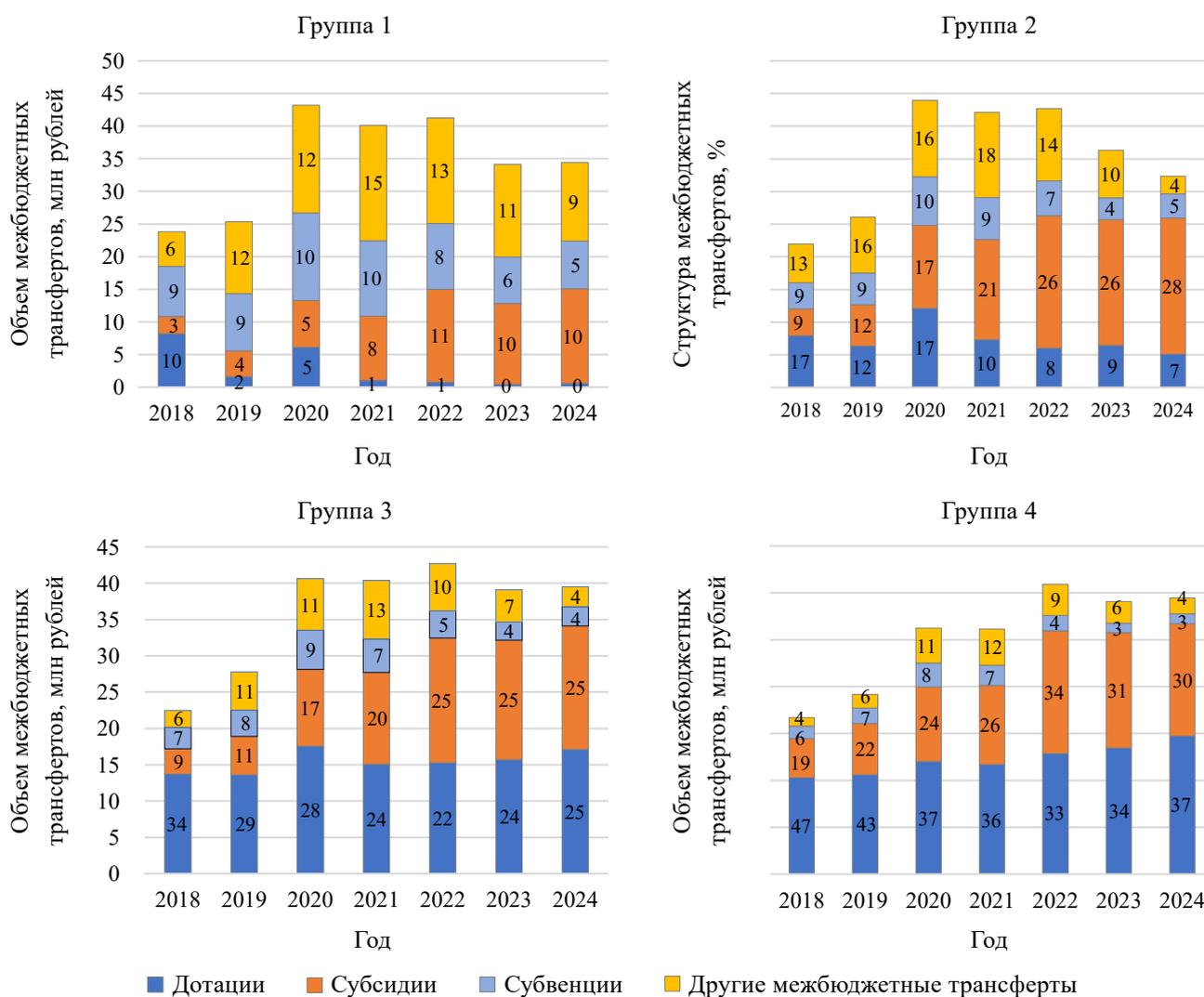


Рис. 4. Динамика межбюджетных трансфертов по группам регионов за 2018–2024 гг.

Fig. 4. Trends in intergovernmental transfers across regional groups, 2018–2024

²⁶ Составлен автором на основе данных Казначейства РФ.

выравнивающих трансфертов и увеличение доли субсидий, что на текущем этапе не привело к снижению финансовой зависимости данных регионов.

Анализ индикатора структурного дефицита налогового потенциала, который отражался в динамике дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности в структуре совокупных доходов консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации, демонстрировал устойчивую картину региональных диспропорций. Это обозначило выявленные зависимости различных групп регионов от безвозмездных трансфертов в целях обеспечения сбалансированности бюджетов и тем самым подтвердило выводы, полученные ранее при анализе других показателей. При этом рассмотрение первых трех групп регионов позволило выявить устойчивую ситуацию: в первой группе данный вид дотаций фактически отсутствовал, поскольку эти регионы выступали в качестве регионов-локомотивов экономического развития; во второй группе значение показателя стабильно находилось на низком уровне; в третьей группе наблюдалось незначительное снижение доли дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности с 11 % в 2018 г. до 9 % в 2024 г. (рис. 5²⁷).

В четвертой группе регионов также фиксировалось некоторое сокращение данного показателя с 24 до 20 % за рассматриваемый период. Однако такое снижение не свидетельствовало о росте финансовой самостоятельности данных субъектов, поскольку общий объем безвозмездных трансфертов и их доля в доходах консолидированных бюджетов этих регионов в целом не показывали тенденции к сокращению.

Полная картина регионального развития не может быть сформирована исключительно на основе анализа показателей бюджетной обеспеченности без их сопоставления с индикаторами социально-экономического развития рассматриваемых регионов. В этой связи проведен анализ динамики валового регионального продукта на душу населения по группам регионов, в сравнении со среднероссийскими значениями. В результате складывалась устойчивая картина, при которой показатели регионов-лидеров первой группы в значительной степени превышали среднероссийский уровень, тогда как показатели регионов других групп оставались ниже средних значений по стране.

Сложившаяся ситуация отражала жесткую поляризацию регионального развития: средний уровень

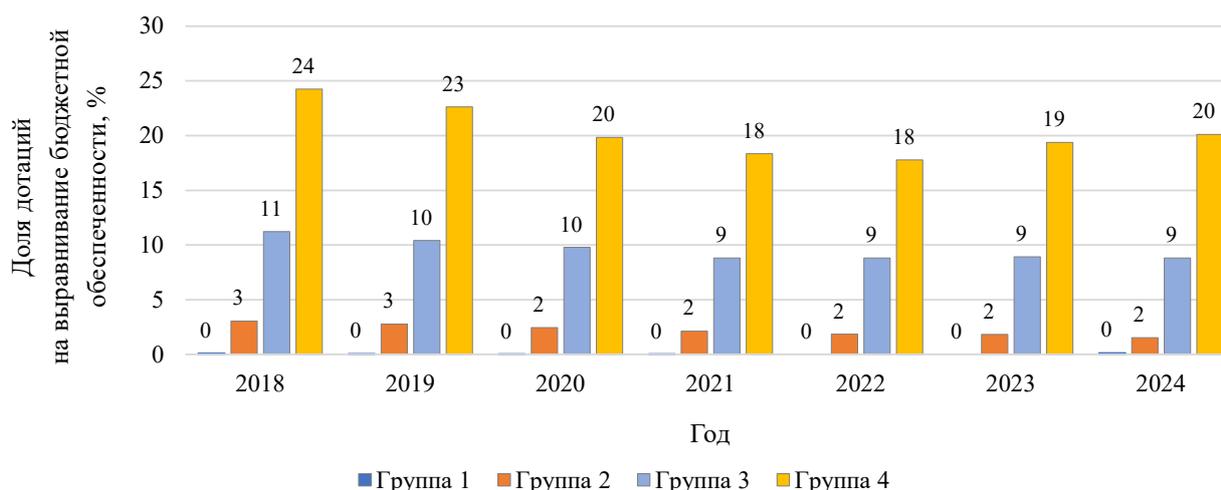


Рис. 5. Динамика доли дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности от совокупных доходов консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации за 2018–2024 гг.

Fig. 5. Trends in the share of equalization grants in total revenues of consolidated regional budgets in Russia, 2018–2024

²⁷ Составлен автором на основе данных Казначейства РФ.

валового регионального продукта на душу населения в первой группе вырос с 2,243 до 3,714 млн рублей, тогда как в четвертой группе – лишь с 279 до 492 тыс. рублей. При этом относительный разрыв между крайними группами сократился незначительно – с 8,03 до 7,54 раза, тогда как абсолютная разница, напротив, увеличилась – с 1,963 до 3,222 млн рублей (рис. 6²⁸). Аномальные значения динамики наблюдаются в 2020 г., когда зафиксировано снижение валового регионального продукта на душу населения, связанное с воздействием внешних экономических шоков.

Анализ динамики также показал, что восстановление после кризиса 2020 г. происходило значительно быстрее в регионах первой группы, в то время как темпы восстановления в других группах существенно отставали, даже с учетом инфляционного роста, отраженного в номинальных показателях всех рассматриваемых регионов. Данный тренд соответствовал теориям регионального экономического роста, указывающим на усиление процессов дивергенции: экономически сильные регионы демонстрировали более высокие темпы роста, тогда как слабые регионы продолжали отставать от лидеров в еще большей степени.

Среднедушевые денежные доходы населения за рассматриваемый период во всех группах регионов росли достаточно равномерными и сопоставимыми темпами. При этом относительно среднероссийского уровня сохранялась устойчивая иерархия: в первой группе уровень доходов снизился с 151,7 до 145,7 % от среднего по Российской Федерации, однако регионы 2–4 групп к среднему уровню так и не приблизились, демонстрируя значения порядка 90, 81 и 71 % соответственно, при этом к 2024 г. наблюдалось незначительное ухудшение показателей. Номинальный скачок доходов в 2021–2022 гг., составивший 18–21 % во всех группах, следовало интерпретировать прежде всего как реакцию на ценовой шок, а не как свидетельство ускоренного роста реального благосостояния населения (рис. 7²⁹).

Несмотря на поступательный характер роста денежных доходов, что во многом может быть объяснено механизмами инфляционной компенсации, общая картина оставалась неизменной и отражала различия в экономическом потенциале рассматриваемых регионов: в первой группе уровень доходов превышал среднероссийские значения примерно в 1,5 раза, тогда как в остальных группах доходы

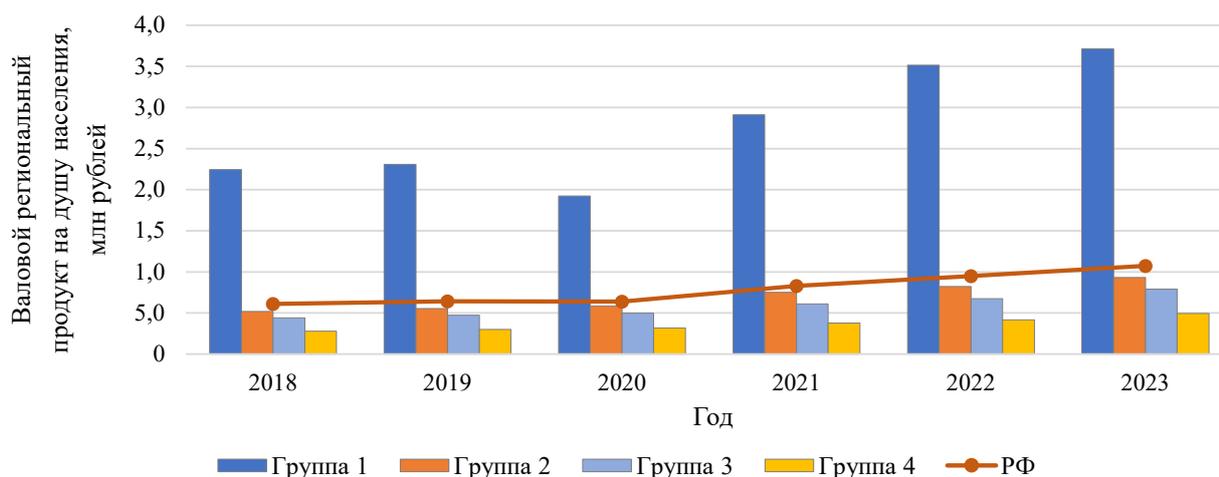


Рис. 6. Динамика валового регионального продукта на душу населения по группам регионов за 2018–2023 гг.

Fig. 6. Trends in gross regional product per capita across regional groups in Russia, 2018–2023

²⁸ Составлен автором на основе данных Росстата.

²⁹ То же.

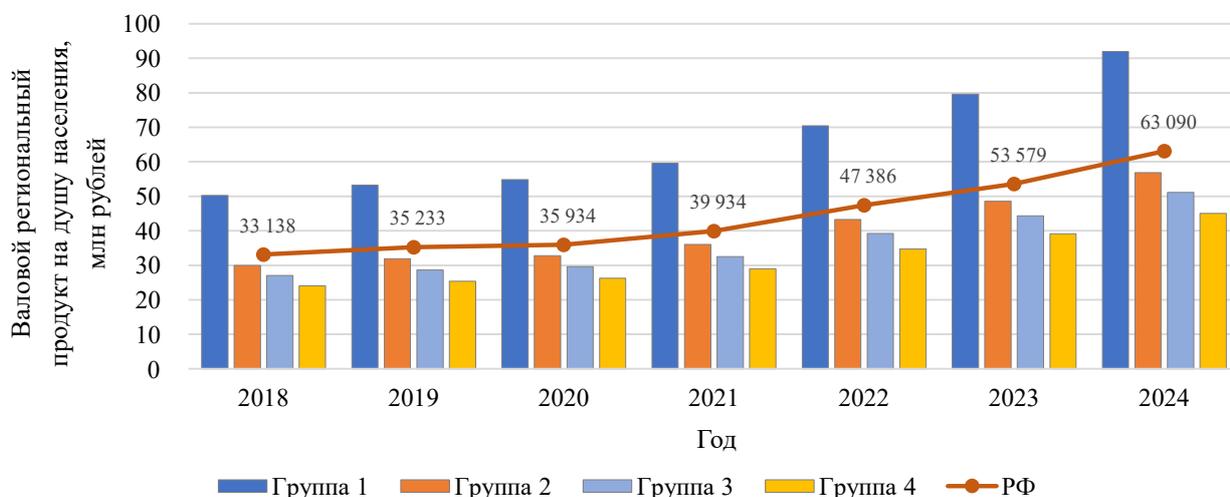


Рис. 7. Динамика среднедушевых доходов населения по группам регионов и в Российской Федерации за 2018–2024 гг.

Fig. 7. Trends in average per capita household income across regional groups and in the Russian Federation, 2018–2024

устойчиво отставали от среднего уровня по стране. При этом разрыв средних значений между группами со временем увеличивался, поскольку в четвертой группе денежные доходы выросли с 26,2 тыс. рублей в 2018 г. до 46,9 тыс. рублей в 2024 г. (почти на 80 %), тогда как относительное соотношение с более развитыми регионами изменилось незначительно.

Также следует учитывать, что в слаборазвитых регионах население в значительной степени использует различные формы социальных выплат и мер поддержки доходов семей, активизация которых пришлась на период пандемии и была сохранена в последующие годы. С одной стороны, это формировало определенные отрицательные стимулы для развития региональной экономики, а с другой – сглаживало социальную напряженность и позволяло компенсировать падение денежных доходов населения в условиях воздействия внешних экономических шоков.

Для анализа уровня неравенства в рассматриваемых группах регионов проанализирована динамика показателя коэффициента Джинни, который характеризовал не только уровень бедности, как это традиционно принято в его интерпретации,

но и отражал особенности структуры региональной экономики и каналы формирования доходов населения (рис. 8³⁰). В результате за рассматриваемый период складывалась устойчивая картина, при которой максимальные значения коэффициента Джинни наблюдались в экономически сильных регионах первой группы, тогда как минимальные значения характерны для регионов четвертой группы. Это формировало, на первый взгляд, парадоксальную ситуацию: наиболее развитые регионы оказывались наиболее неравными по уровню доходов населения, а регионы с высокой долей дотаций – сравнительно более равными по распределению доходов.

Экономическая интерпретация данного феномена основывалась на различиях в источниках формирования доходов населения. Регионы первой группы обеспечивали более высокие доходы за счет развитой индустриальной базы и диверсифицированной структуры экономики, что способствует концентрации высоких доходов у верхних доходных групп и, соответственно, приводит к увеличению значения коэффициента Джинни. В то же время в регионах четвертой группы доми-

³⁰ Составлен автором на основе данных Росстата.

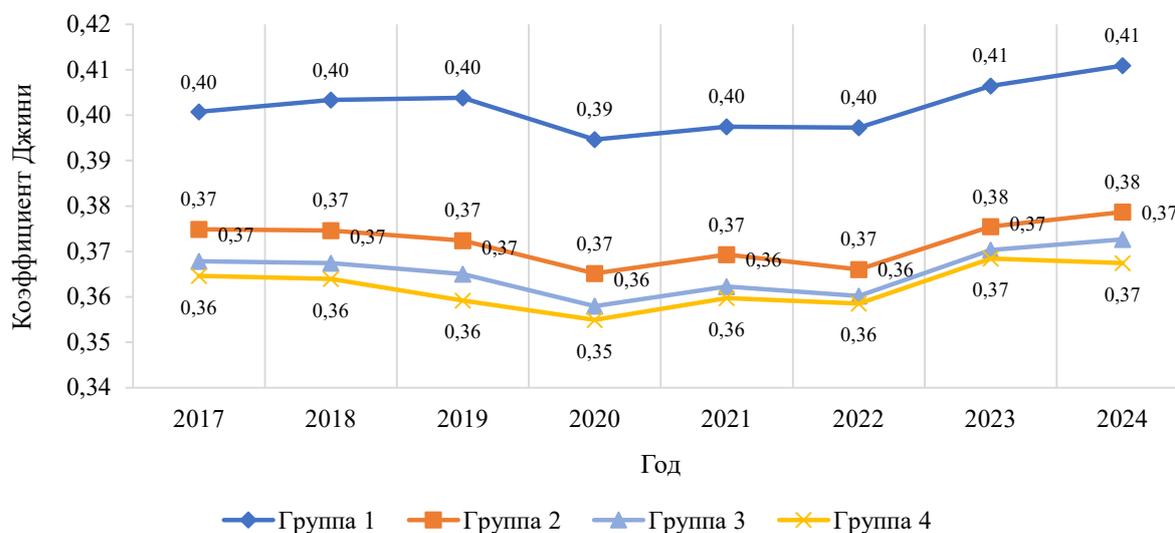


Рис. 8. Динамика коэффициента Джини (индекс концентрации доходов) по группам регионов за 2017–2024 гг.

Fig. 8. Trends in the Gini coefficient (income inequality index) across regional groups, 2017–2024

нировали сектора экономики с более однородным уровнем оплаты труда, а значительная доля трансфертов и социальных выплат формировала дополнительную поддержку наиболее уязвимых слоев населения, что в совокупности способствовало снижению дифференциации доходов.

ВЫВОДЫ

Проведенный анализ подтвердил, что зависимость региональных бюджетов от безвозмездных поступлений является структурным индикатором уровня финансовой самостоятельности регионов и, в более широком смысле, отражает степень ресурсной обеспеченности реализации региональных стратегий³¹. Подход к типологизации регионов по данному показателю позволяет выявить устойчивые факторы, характеризующие бюджетное положение субъектов Российской Федерации, и подтверждает закрепившийся, воспроизводимый характер межрегиональной дифференциации.

Анализ также фиксировал воспроизводство поляризации между крайними группами рассматриваемых регионов, что свидетельствовало о сохраняю-

щемся высоким уровне разрыва между экономически сильными и слабыми территориями. Указанные различия согласовывались с фактором налогового потенциала, который отражали уровень экономического развития регионов и их перспективы роста. Сопоставление бюджетных индикаторов с показателями социально-экономического развития и уровнем неравенства в регионах дополнял аналитическую картину, демонстрируя усиление процессов дивергенции социально-экономического развития рассматриваемых территорий.

Таким образом, полученные в статье результаты могут способствовать повышению эффективности формирования региональных стратегических документов за счет более ясного учета факторов ресурсной обеспеченности стратегий. Данный контекст принципиально важен для того, чтобы решения, принимаемые в процессе стратегирования, носили не формальный характер, а представляли собой обеспеченные ресурсами и реализуемые в долгосрочной перспективе меры, способные обеспечить устойчивый экономический рост и повышение уровня финансовой самостоятельности регионов.

³¹ Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://elibrary.ru/QRDAZZ>

ЛИТЕРАТУРА

- Афанасьева Е. Е. Финансовая самостоятельность бюджетов субъектов Центрального федерального округа: состояние и перспективы достижения // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12. № 2. С. 1–13. <https://elibrary.ru/YMZPYO>
- Караева И. В., Гираев В. Фискальная децентрализация как основа эффективной экономической политики регионов // Федерализм. 2018. № 2. С. 18–31. <https://elibrary.ru/XSCKVN>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17. <https://elibrary.ru/TENMXD>
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Мидов А. З. Анализ эффективности межбюджетных отношений как фактора ресурсной обеспеченности при реализации региональных стратегий // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 3. С. 436–454. <https://doi.org/10.24891/ea.20.3.436>
- Пьянкова С. Г., Комбаров М. А. Усиление фискальной децентрализации как один из способов ослабления гетерогенности экономического пространства России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 2. С. 52–68. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.2.86.3>
- Сумская Т. В. Анализ бюджетной обеспеченности регионов России: подходы и выводы // Регион: экономика и социология. 2025. № 2. С. 29–52. <https://doi.org/10.15372/REG20250202>
- Тимушев Е. Н. Бюджетная децентрализация в России и мире: тенденции и эффекты // Вопросы экономики. 2021. № 11. С. 89–107. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-11-89-107>
- Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://elibrary.ru/QRDAZZ>
- Шаклеина М. В., Мидов А. З. Стратегическая типологизация регионов по уровню финансовой самостоятельности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 3. С. 39–54. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.3.63.3>
- Юшков А. Ю., Одинг Н. Ю., Савулькин Л. И. Судьбы российских регионов-доноров // Вопросы экономики. 2017. № 9. С. 63–82. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-9-63-82>
- A fiscal capacity for the euro area: Lessons from existing fiscal-federal systems / P. Burriel [et al.] // ECB Occasional Paper Series. 2020. № 239. 58 p.
- Brueckner M., Pappa E., Valentinyi A. Geographic cross-sectional fiscal spending multipliers and the role of local autonomy: Evidence from European regions // Journal of Money, Credit and Banking. 2023. Vol. 55. № 6. P. 1357–1396. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12974>
- Does fiscal decentralization foster regional investment in productive infrastructure? / A. Kappeler [et al.] // European Journal of Political Economy. 2013. Vol. 31. P. 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2013.03.003>
- Dougherty S., Harding M., Reschovsky A. Twenty years of tax autonomy across levels of government: Measurement and applications // OECD Working Papers on Fiscal Federalism. 2019. № 29. P. 1–38.
- Gemmell N., Kneller R., Sanz I. Fiscal decentralization and economic growth: Spending versus revenue decentralization // Economic Inquiry. 2013. Vol. 51. № 4. P. 1915–1931.
- Oates W. E. Fiscal Federalism // Public Choice. 1973. Vol. 14. P. 155–157.
- Oates W. E. Toward a second-generation theory of fiscal federalism // International Tax and Public Finance. 2005. Vol. 12. № 4. P. 349–373. <https://doi.org/10.1007/s10797-005-1619-9>

- Tiebout C. M. A pure theory of local expenditures // *Journal of Political Economy*. 1956. Vol. 64. № 5. P. 416–424.
- Vigneault M. Intergovernmental fiscal relations and the soft budget constraint problem // *IIGR Working Paper*. 2005. № 2. 30 p.
- Weingast B. R. The performance and stability of federalism: An institutional perspective // *Handbook of New Institutional Economics*. Boston, MA: Springer, 2005. P. 149–172. https://doi.org/10.1007/0-387-25092-1_8

REFERENCES

- Afanasieva EE. Financial independence of the budgets of the subjects of the Central Federal District: State and prospects of achievement. *The Eurasian Scientific Journal*. 2020;12(2):1–13. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YMZPYO>
- Brueckner M, Pappa E, Valentinyi A. Geographic cross-sectional fiscal spending multipliers and the role of local autonomy: Evidence from European regions. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2023; 55(6):1357–1396. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12974>
- Burriel P, Chronis P, Freier M, Hauptmeier S, Reiss L, et al. A fiscal capacity for the euro area: Lessons from existing fiscal-federal systems. *ECB Occasional Paper Series*. 2020;(239):58.
- Dougherty S, Harding M, Reschovsky A. Twenty years of tax autonomy across levels of government: Measurement and applications. *OECD Working Papers on Fiscal Federalism*. 2019;(29):1–38.
- Gemmell N, Kneller R, Sanz I. Fiscal decentralization and economic growth: Spending versus revenue decentralization. *Economic Inquiry*. 2013;51(4):1915–1931.
- Kappeler A, Solé-Ollé A, Stephan A, Väililä T. Does fiscal decentralization foster regional investment in productive infrastructure? *European Journal of Political Economy*. 2013;31:15–25. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2013.03.003>
- Karavaeva IV, Giraev V. Fiscal decentralization as a basis for effective regional economic policy of regions. *Federalism*. 2018;(2):18–31. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XSCKVN>
- Khvorostyanaya AS, Kvint VL. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. *The North and the Market: Forming the Economic Order*. 2025;28(3):25–34. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QRDAZZ>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: Importance of human interactions. *Economics and Management*. 2014;11:15–17. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TENMXD>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Midov AZ. Analyzing the efficiency of inter-budget relations as a factor of resource security in the implementation of regional strategies. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2021;20(3):436–454. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ea.20.3.436>
- Oates WE. Fiscal Federalism. *Public Choice*. 1973;14:155–157.
- Oates WE. Toward a second-generation theory of fiscal federalism. *International Tax and Public Finance*. 2005;12(4):349–373. <https://doi.org/10.1007/s10797-005-1619-9>
- Pyankova SG, Kombarov MA. Strengthening fiscal decentralization to reduce the heterogeneity of Russia's economic space. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2023;16(2):52–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2023.2.86.3>

- Shakleina MV, Midov AZ. Strategic classification of regions according to the level of financial self-sufficiency. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019;12(3):39–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2019.3.63.3>
- Sumskaya TV. Analysis of fiscal capacity of Russian regions: Approaches and conclusions. *Region: Ekonomika I Sotsiologiya*. 2025;2:29–52. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/REG20250202>
- Tiebout CM. A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*. 1956;64(5):416–424.
- Tymushev EN. Fiscal decentralization in Russia and the world: Trends and effects. *Voprosy Ekonomiki*. 2021;(11):89–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-11-89-107>
- Vigneault M. Intergovernmental fiscal relations and the soft budget constraint problem. *IIGR Working Paper*. 2005;(2):30.
- Weingast BR. The performance and stability of federalism: An institutional perspective. *Handbook of New Institutional Economics*. Boston, MA: Springer; 2005. P. 149–172.
- Yushkov AO, Oding NYu, Savulkin LI. The trajectories of donor regions in Russia. *Voprosy Ekonomiki*. 2017;(9):63–82. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-9-63-82>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Мидов Аслан Замирович, 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; midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

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

ABOUT AUTHOR: Aslan Z. Midov, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; midov.a.z.@mse-msu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оригинальная статья

УДК: 338.482

Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства

И. З. Чхотуа

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

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Аннотация: Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью достижения стратегических целей национального проекта «Туризм и гостеприимство», согласно которому к 2035 г. объем внутреннего и въездного турпотока должен достигнуть величины 140 млн человек, для качественного обслуживания которых необходимо сформировать кадровый резерв, обладающий релевантными компетенциями и междисциплинарными знаниями. На сегодняшний день наблюдается нехватка кадров всех уровней, при этом разрыв между потребностью в кадрах и предложением трудовых ресурсов на рынке усугубляется сокращением общего числа учебных заведений, устареванием программ подготовки, оторванностью академического образования от потребностей рынка и низкой оплатой труда работников отрасли. В статье обозначен ряд системных вызовов, ответить на которые возможно только при реализации стратегического подхода к формированию кадрового потенциала для туризма на территории. Целью исследования являлись стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и формирование стратегических направлений кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства. Предметами исследования послужили трудовые потенциал и капитал отрасли, объектом – система социально-экономических отношений между работниками, предприятиями индустрии туризма, представителями властных структур и образовательными организациями, формирующими кадровый резерв отрасли. В статье определены основные угрозы для поступательного развития отрасли и общие подходы к стратегическому развитию системы подготовки кадров (система высшего, среднего специального образования), а также требования к уровню квалификации работников отрасли в условиях глобального тренда цифровой трансформации. Результатом исследования являлось формирование авторских рекомендаций по стратегическому развитию системы образования в туризме в ответ на актуальные вызовы для отрасли и в соответствии с глобальными и национальными трендами. **Ключевые слова:** стратегирование туризма, человеческий потенциал, кадры в туризме, туристский комплекс, стратегические возможности, стратегические угрозы, цифровизация туризма

Цитирование: Чхотуа И. З. Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 37–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54>; <https://elibrary.ru/RSQWCU>

Поступила в редакцию 21.11.2025. Прошла рецензирование 12.01.2026. Принята к печати 30.01.2026.

original article

Status and Prospects of Human Potential in Tourism and Hospitality: Strategic Analysis

Ilona Z. Chkhotua

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Abstract: The national Tourism and Hospitality project aims to reach 140 million domestic and inbound tourists by 2035. In this respect, providing high-quality services to such numbers of customers requires a talent pool of service providers with relevant skills and interdisciplinary knowledge. The industry experiences a shortage of personnel at all levels, and the gap between demand and supply is exacerbated by the lack of specialized academic institutions, the outdated training programs, the gap between academic education and market needs, and the poor salary prospects. This article identifies the systemic challenges that can only be solved by implementing a strategic approach to developing human resources for local tourism. The research featured the labor potential and capital in the tourism industry, as well as the system of socio-economic relations between industry workers, tourism enterprises, government officials, and education institutions that form the industry's talent pool. The author identified the key threats to the sustainable development, specified the optimal approaches to the strategic development of personnel training in higher and vocational education, and highlighted the relevant qualification requirements in the context of digital transformation. The strategic recommendations for the development of tourism qualifications may help the education system to satisfy the current industry challenges in line with global and national trends.

Keywords: tourism strategizing, human potential, personnel in tourism, tourism complex, strategic opportunities, strategic threats, digitalization in tourism

Citation: Chkhotua IZ. Strategic analysis of the state and prospects for the development of human potential in the tourism and hospitality industry. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):37–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54>; <https://elibrary.ru/RSQWCU>

Received 21 November 2025. Reviewed 12 January 2026. Accepted 30 January 2026.

旅游与酒店业人力资源潜力的现状及发展前景的战略分析

伊洛娜·祖拉博夫娜·奇霍图阿

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

摘要: 本研究课题的意义在于实现国家“旅游与酒店业”项目的战略目标。根据该项目，预计到2035年，国内游和入境游总量将达到1.4亿人次。为了进行高质量服务，需要建立具备相关能力和跨学科知识的人才储备。目前，各级人才短缺，其中人才需求与劳动力市场供给之间的差距，由于教育机构总数减少、培训课程陈旧、学术教育与市场需求脱节以及行业从业员工工资低等情况而进一步加剧。本文指出了地区旅游业人力资源发展面临的一系列系统性挑战，这些挑战只有通过实施战略性方法才能得到解决。本研究的目的是战略分析旅游业人力资源发展的现状和前景，并制定旅游和酒店业人才保障的战略方向。研究重点关注旅游业的人力资源潜力和资本，研究对象是行业从业人员、旅游企业、政府官员和培养行业人才储备的教育机构之间的社会及经济关系体系。文章指出了阻碍旅游业持续发展的主要威胁，并提出了人才培养体系（

обучения, сетевых форм партнерства между образовательными организациями и предприятиями, развитие программ непрерывного карьерного сопровождения и др.);

- обосновать необходимость государственно-частного партнерства в вопросе формирования стратегического кадрового потенциала в туризме.

Теоретико-методологической основой исследования являлась теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта. Помимо стройного теоретического фундамента отечественной школы стратегирования исследование опиралось на анализ подходов российских и зарубежных ученых к пониманию сущности и структуры потенциала в различных областях научных исследований, а также методов его оценки.

Определение сущности и структуры потенциала как социально-экономической категории

Определение сущности и разграничение понятий «потенциал» и «ресурс» отсылает исследователей к трудам древнегреческого мыслителя-философа Аристотеля², который выделял бытие потенциальное и актуальное, а онтологическое развитие объекта предполагало переход из первого состояния во второе. Согласно концепции ценностей А. Маслоу³, внутренней сущности человека присущи уникальные характеристики – «психологический потенциал», заложенный природой и отличный от видовых характеристик. Развитие этого является результатом выбора человека, а также результатом воздействия культуры, создающей условия для самоактуализации. Таким образом, потенциал трактуется как внутренние способности

и возможности индивида, которые формируют внутренние ценности.

В социологии вводится понятие «социальный потенциал», которое представляет собой совокупность социально детерминированных возможностей и ресурсов общества для достижения поставленной цели⁴.

В экологии широко применяется понятие «биотический потенциал» как максимальная возможность прироста особи одного вида за единицу времени в стабильных популяциях⁵.

В экономике под потенциалом в общем виде понимают внутренние возможности, запасы объекта исследования. Различают народохозяйственный потенциал, потенциал региона, отрасли, отдельного предприятия или производственного комплекса; выделяют также производственный (комплекс ресурсов, включающий производственные фонды, трудовые и природные ресурсы, информацию, энергию – ресурсный подход к определению потенциала и т. д.), инновационный и другие потенциалы в зависимости от направления исследования. К сторонникам ресурсного подхода относится академик Л. И. Абалкин⁶, который рассматривал производственный потенциал как собирательную характеристику ресурсов, привязанных к месту и времени.

При переходе к трактовке «туристического потенциала» региона подчеркивается ограниченность экономической трактовки сущности потенциала^{7,8,9,10}: определяется либо как некая совокупность ресурсов без возможности их взаимодействия, либо как способность хозяйственной системы производить материальные блага, либо как возможность и способность ресурсов экономической системы достигать стоящих перед ней задач.

² Аристотель. Метафизика. М.: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. 227 с.

³ Маслоу А. Психология бытия. М.: Рефл-бук, 1997. 304 с.

⁴ Социальный потенциал региона как фактор развития северных территорий / А. А. Дрегалю [и др.]. Архангельск: Поморский университет. 2008. 389 с. <https://elibrary.ru/QSTPPB>

⁵ Чернова Н. М., Былова А. М. Общая экология. М.: Дрофа, 2004. 416 с.

⁶ Абалкин Л. И. Избранные труды: в IV томах, Т. I. М.: НИО Экономика, 2000. 800 с.

⁷ Святохо Н. В. Концептуальные основы исследования туристского потенциала региона // Экономика и управление. 2007. № 2. С. 30–35.

⁸ Туристское ресурсоведение / А. С. Кусков [и др.]. М.: Университетская книга, 2011. 348 с. <https://elibrary.ru/QYNBCN>

⁹ Ушакова Е. О., Цой М. Е. Разработка методического подхода к оценке туристско-рекреационного потенциала региона // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 4. С. 18–34. <https://doi.org/10.22412/1995-042X-11-4-2>

¹⁰ Ажищева А. В., Юматов К. В., Чхотуа И. З. Стратегические приоритеты развития туризма в промышленном регионе Кузбасса // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 76–85. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1175>

Понятие «стратегический потенциал объекта» ввели И. З. Чхотуа и Л. И. Власюк в качестве совокупности ресурсов, запасов / резервов и возможностей, необходимых для достижения стратегических целей, отраженных в национальных, региональных или отраслевых стратегических документах. Реализация поставленных целей должна привести к переходу объекта стратегирования на качественно новый уровень социально-экономического развития^{11,12}.

Наиболее динамичным элементом в структуре потенциала выступают возможности, которые формируются под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Стратегия как результат системного анализа внешней и внутренней среды призвана распознавать уникальные возможности развития в существующих пространственно-временных комбинациях факторов^{13,14}.

Важнейшим стратегическим ресурсом регионального развития являются люди, а главной целью стратегирования регионального развития – улучшение качества жизни населения региона^{15,16}, то есть создание такой среды и институтов, которые позволили бы полностью реализоваться человеческому потенциалу в регионе. Все вышеперечисленное предопределило актуальность темы исследования.

О. И. Иванов^{17,18} подчеркивал, что качество человеческого потенциала определяется уровнем раз-

вития и эффективностью функционирования социальных институтов, то есть среды, создаваемой государством для формирования и раскрытия человеческого потенциала и капитала¹⁹.

Согласно А. В. Божечковой, У. М. Джункееву, Д. В. Диденко и Р. Б. Кончакову²⁰, человеческий капитал – ресурс в виде знаний и навыков, который дает возможность производить ценности. Развитие человеческого капитала рассматривается в привязке к исторической ретроспективе, а связующим элементом различных эпох выступает институциональная среда. Вследствие этого человеческий капитал обычно изучается в контексте социально-экономических и политических условий его формирования.

Бурное экономическое развитие стран мира привело к росту потребности в рабочей силе и, соответственно, росту спроса на определенный уровень человеческого капитала. Авторы утверждали, что человеческий капитал, выступая одним из детерминант экономического роста (предполагающего рост производительности труда, технологическое и инновационное развитие), должен анализироваться в историческом аспекте его формирования, что объяснялось самой инерционностью процесса экономического развития.

В таблице 1²¹ представлены ключевые направления исследований человеческого потенциала и человеческого капитала.

¹¹ Чхотуа И. З. Теоретические основы разработки стратегии и практика стратегирования в регионах России // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII международной науч.-практ. конф. М.: Издательство Московского университета, 2025. С. 220–231. <https://elibrary.ru/VLAVNB>

¹² Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://elibrary.ru/SBQBEN>

¹³ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

¹⁴ 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>

¹⁵ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16. <https://elibrary.ru/RXANEN>

¹⁶ 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>

¹⁷ Иванов О. И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 6. С. 89–95. <https://elibrary.ru/SHWXSXV>

¹⁸ Иванов О. И. Человеческий потенциал (формирование, развитие, использование). СПб.: Скифия-принт, 2013. 336 с.

¹⁹ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

²⁰ Человеческий капитал и экономическое развитие регионов России в контексте долгосрочной исторической динамики / А. В. Божечкова [и др.] // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 2. С. 60–76. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76>

²¹ Составлена автором.

Таблица 1. Тематика научных публикаций, посвященных развитию человеческого потенциала и человеческого капитала в российской и зарубежной литературе

Table 1. Russian and foreign research in human potential and capital

Тематика исследования	Ученые, исследующие категории человеческого потенциала и человеческого капитала	Комментарии
Взаимосвязь человеческого потенциала и технологического и экономического развития	С. Ю. Глазьев и др. ²² , Н. М. Римашевская и др. ²³	Человеческий потенциал как основа национальной экономики в условиях перехода к шестому технологическому укладу. Актуализируется задача обучения на протяжении всей жизни. Человеческий потенциал должен рассматриваться как объект стратегического планирования развития региона / страны.
Анализ структурных особенностей рынка труда в России в условиях технологических трансформаций и внешних вызовов	И. В. Соболева, Т. В. Чубарова ²⁴	Анализ дисбаланса между спросом и предложением на рынке рабочей силы, обладающей востребованными цифровыми и иными компетенциями. Предлагаются системы развития человеческого потенциала, включающие, например, создание системы непрерывного образования, ориентированного на работодателя и др.
Анализ институциональной среды для развития человеческого потенциала	К. А. Устинова, А. Н. Гордиевская ²⁵	Анализ и предложение ряда стратегических мер для реализации человеческого потенциала и повышения эффективности использования человеческого капитала.
Взаимосвязь человеческого капитала и инвестиций в образование и здравоохранение	М. В. Власов, А. О. Сафонов ²⁶ , С. Г. Шульгин, ²⁷ Ю. В. Зинькина	Обобщенный индекс качества человеческого капитала определен как сумма образовательного, медико-спортивного, культурного индексов.
Взаимосвязь человеческого капитала, уровня образования и инновационного развития экономики	И. Н. Карелин, Г. П. Литвинцева ²⁸ , Т. N. Huong ²⁹	Уровень квалификации персонала влияет на инновационное развитие страны. Для стран с доходом ниже среднего высококвалифицированный человеческий капитал не играет важной роли в инновационном развитии, тогда как для высокоразвитых стран некавалифицированный человеческий капитал не участвует в инновационном процессе.

²² О формировании человеческого капитала на разных этапах социально-экономического развития / С. Ю. Глазьев [и др.] // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 140–170. <https://elibrary.ru/AACTNQ>

²³ Человеческий потенциал российских регионов / Н. М. Римашевская [и др.] // Народонаселение. 2013. № 3. С. 82–141. <https://elibrary.ru/RCOFVZ>

²⁴ Соболева И. В., Чубарова Т. В. Вызовы для воспроизводства человеческого потенциала: глобальные тренды и российская специфика // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 5. С. 40–58. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_5_40_58

²⁵ Устинова К. А., Гордиевская А. Н. Анализ влияния социально-демографических и институциональных факторов на человеческий капитал // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 4. С. 1505–1522. <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41312>

²⁶ Власов М. В., Сафонов А. О. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню развития человеческого капитала // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22. № 2. С. 316–348. <https://doi.org/10.24891/re.22.2.316>

²⁷ Шульгин С. Г., Зинькина Ю. В. Оценка человеческого капитала в макрорегионах России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 888–901. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-12>

²⁸ Карелин И. Н., Литвинцева Г. П. Оценка уровня человеческого капитала в российских регионах // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 4. С. 87–100. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100>

²⁹ Там же.

Продолжение таблицы 1 / Continuation of the Table 1

Тематика исследования	Ученые, исследующие категории человеческого потенциала и человеческого капитала	Комментарии
Взаимосвязь человеческого капитала и экономического роста	А. В. Божечкова и др. ³⁰ К. Голдин ³¹ , R. J. Barro ³² , A. A. C. Teixeira, A. S. S. Queiros ³³ Z. D. Mengesha, L. Singh ³⁴	Сформулирован переход от классической модели (инвестиции в образование – развитие человеческого капитала – экономический рост) к новой: экономический рост – инновации – новые технологии – развитие образования. Уровень развития человеческого капитала оценивается через объем инвестиций в образовательную среду. Исторические аспекты (институциональная среда, уровень развития технологий, структура экономики и др.) влияют на экономическое развитие ввиду наличия «инерционного эффекта» и, следовательно, влияют на человеческий капитал.

Исследования проблематики управления трудовыми ресурсами в туризме рассматривались в работах российских и зарубежных ученых – В. И. Азара, Е. А. Джанджугазовой, Н. А. Зайцевой, Ю. О. Иванова, В. А. Квартальнова, Е. Г. Леонидовой, А. Ю. Кудревич, А. Д. Чудновского, С. А. Бейкера, Ф. Котлера, Н. Моргана, М. Райли и др.

Вопросы управления человеческим потенциалом анализировались в работах Т. Н. Заславской, А. Ф. Зубковой, В. Н. Ивановой, В. Т. Макушина, И. В. Новиковой, А. А. Никифоровой, Н. М. Римащевской, П. Друкера и др.

По результатам проведенного анализа российских и зарубежных публикаций по теме исследования можно сформулировать следующие выводы: в научной литературе не сформирован единый теоретико-методологический подход к пониманию сущности, структуры и подходов к оценке человеческого потенциала территории; нередко происходит сущностная подмена понятия «человеческий потенциал» «человеческим капиталом»;

человеческий потенциал и человеческий капитал анализируются в единой парадигме взаимосвязи с такими показателями, как экономический рост и развитие, а также с различными группами показателей, характеризующих качество жизни населения.

Детерминанты спроса на кадры в туризме и факторы формирования структуры данного спроса

Цифровая трансформация отраслей экономики – глобальный тренд и вызов для кадровой политики стран мира. В условиях кардинальной перестройки причинно-следственных связей в отраслях экономики, цифровизации рутинных операций и усложнении самих процедур контроля и управления потоками информации, капитала, технологий, инвестиций, структура потребностей в кадровом обеспечении всех вышеперечисленных процессов также трансформируется: актуализируются требования к компетенциям персонала в отрасли, особенно производящей нематериальные блага,

³⁰ Алпеева Е. А., Окунькова Е. А. К обоснованию новой парадигмы взаимосвязи человеческого капитала и экономического роста в инновационной экономике // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 471–481. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-471-481>

³¹ Golding C. The human-capital century and American leadership: Virtues of the past // The Journal of Economic History. 2001. Vol. 61. № 2. P. 263–292. <https://elibrary.ru/FOFINJ>

³² Barro R. J. Education and economic growth. Annals of Economics and Finances. 2013. Vol. 14. № 2. P. 301–328.

³³ Teixeira A. A. C., Queiros A. S. S. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis // Research Policy. 2016. Vol. 45. № 8. P. 1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>

³⁴ Mengesha Z. D., Singh L. Human capital accumulation and economic growth of Ethiopian economy // African Journal of Science, Technology, Innovation and Development. 2022. Vol. 15. № 2. P. 211–226. <https://doi.org/10.1080/20421338.2022.2062652>

обостряется вопрос дефицита кадров и высокой текучки, возникает задача поиска инструментов стимулирования персонала с целью формирования лояльности и создания уникального стратегического кадрового резерва предприятия.

Ниже представлены глубинные негативные тенденции в отрасли туризма, усложняющие процесс формирования трудовых ресурсов:

- негативный образ профессии, связанный с отсутствием карьерных траекторий развития и недостаточным вознаграждением за труд. Согласно данным за 2024 г., в туризме и индустрии гостеприимства наблюдался дефицит кадров в размере более 108 тыс. человек всех уровней – от высшего менеджмента до линейного персонала³⁵;
- сезонность занятости в туризме и высокая текучка кадров (до 70 %);
- неравномерность территориального распределения спроса и предложения на кадры: дефицит кадров в туризме – вызов национального уровня, однако в экономически активных регионах спрос на кадры традиционно выше среднероссийского. Неравномерность пространственно-территориального распределения ресурсов различного вида и стратегическая задача реализации туристских мегапроектов, связанных с освоением значительных территорий с низкой плотностью населения, усугубляют задачу формирования необходимого кадрового резерва для запуска этих проектов;
- академичность образования по направлению подготовки кадров для отрасли, качественный и количественный разрыв между спросом и предложением кадров, а также низкий процент трудоустройства выпускников по специальности обусловлены недостаточной интеграцией различных форм практических занятий в образовательный процесс.

Основные детерминанты спроса на кадры и качество формирования трудового потенциала для отрасли:

- цифровая трансформация и цифровизация отрасли – существенно разные процессы, формирующие новое качество связей между участниками рынка, новую структуру занятости в отрасли и новые требования к квалификации персонала^{36,37};
- глобальные демографические тренды – снижение численности экономически активного населения, формирование в туризме категории «silver style tourists» – два разнонаправленных тренда, усугубляющих проблему кадрового дефицита в туризме как с позиции последствий формирования глобальной демографической ямы и нехватки кадров в отраслях экономики, так и с позиции роста третичного сектора экономики и вовлечения в потребление туристских услуг представителей старшего поколения как полноценного актора международного туристского рынка;
- смещение ценностных ориентиров поколений – глобальный тренд, обусловленный развитием ряда факторов различной природы и направления влияния и детально описанный в теории поколений Штрауса – Хау; под воздействием данного тренда меняются требования к квалификации персонала в туризме и индустрии гостеприимства – необходимость развивать универсальные компетенции, эмоциональный интеллект, междисциплинарные знания и системное мышление, цифровые навыки и основы экологического мышления;
- смещение ценностных ориентиров поколений выражается в практико-ориентированных запросах к образовательным программам и площадкам: наблюдается смещение академической парадигмы в образовании в сторону практико-ориентированных программ обучения, предполагающих

³⁵ Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья // Национальные проекты России. URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/upload/turizm/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC_2024.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

³⁶ Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4. С. 81–96. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>

³⁷ Чхотуа И. З. Стратегические преобразования туризма и индустрии гостеприимства в эпоху цифровой экономики // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV международной науч.-практ. конф. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2021. С. 150–158. <https://elibrary.ru/IVLLQG>

формирование единой инновационной образовательной экосистемы – «вуз – государство – бизнес» и новых форматов образовательной деятельности – проектной, в формате бизнес-акселераторов, с вовлечением института наставничества и менторства³⁸;

– глобальные экологические инициативы активно внедряются в систему правления предприятиями и отраслями. Социальная политика предприятия основана на принципах устойчивого развития и глобальных экологических инициативах. Туризм как часть глобального рыночного пространства также вовлечен в данный процесс. Качество услуги в туризме измеряется уровнем квалификации персонала, который должен знать и владеть основами экономического образования.

С принятием ряда законодательных инициатив представление об отрасли туризма как стратегически важной в контексте пространственного развития страны только формируется. Образование качественного кадрового ресурса для отрасли – стратегическая задача как государства, так и бизнеса, пока инициированная в виде программ и проектов, направленных на повышение качества подготовки кадров³⁹. Институциональные основы формирования кадрового потенциала в туризме должны быть основаны на триединстве управленческих и организационных решений государства, бизнеса и образования:

– повышение престижа индустрии гостеприимства и формирование уважительного отношения к ее работникам за счет создания позитивного образа индустрии в информационном пространстве, проведения отрытых образовательных профориентационных лекций, семинаров, практик для молодого поколения;

– изменение подхода к формированию и сохранению кадров в отрасли: разработка систем мате-

риального и нематериального стимулирования кадров, разработка подходов к снятию риска сезонной занятости в отрасли через обучение персонала смежным профессиям;

– изменение подхода к подготовке специалистов. Запрос на повышение качества сервиса, персонализацию турпродукта и цифровизацию формирует требования к кадрам на умение работать с большими данными и наличие междисциплинарных знаний и «мягких навыков». Целесообразно внедрение следующих практик в систему образования в туризме: внедрение модульных систем обучения студентов; адаптация образовательных программ к специфике регионов; гибкое планирование производственной практики; наличие собственных или партнерских баз для организации практико-ориентированных стажировок; участие колледжей в федеральном проекте «Профессионалитет»; реализация программ повышения квалификации и профподготовки для персонала отрасли на базе отраслевых и корпоративных образовательных центров.

Современное состояние обеспеченности человеческим потенциалом туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации

В 2019 г. принят и успешно реализован национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». Обновленный национальный проект «Туризм и гостеприимство» ставит амбициозные цели перед представителями отрасли, особенно в части ее кадрового обеспечения. Так, к 2030 г. в рамках проекта ставится стратегическая цель по достижению величины туристских поездок по стране (внутренних и въездных) до 140 млн в год (по состоянию на 2023 г. – 80 млн турпоездок⁴⁰), для обслуживания которых будет создано до 1,5 млн рабочих мест.

³⁸ Конева Е. И., Жаркова Е. А. О проблемах и перспективах государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в условиях санкций // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. 2023. № 2. С. 38–44. <https://elibrary.ru/LALZTG>

³⁹ Осадчая А. В., Бондаренко К. Е., Лазько С. С. Образовательные технологии и организационные модели реализации ВКР в форме стартап-проектов // Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 177–184. <https://elibrary.ru/EUBZUT>

⁴⁰ Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма // Институт образования НИУ ВШЭ. URL: https://mmco-expo.ru/files/doklad_turism_25.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

Результаты реализации нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в период 2021–2024 гг.:

- численность работников туризма и индустрии гостеприимства достигла величины 1,1 млн человек; большинство работников отрасли имеют среднее профильное образование либо не имеют квалификации; обучение проводится на месте работы. Специалисты по направлениям и линейный персонал составляют 661 тыс. человек;
- по состоянию на 2024 г. по России совершено более 79,6 млн внутренних поездок (на 21 % больше, чем в 2022 г.); в летний период 2024 г. наблюдался максимум – 10 млн поездок в месяц;
- объем частных инвестиций в развитие туризма в 2024 г. составил более 800 млрд рублей (на 30 % больше, чем в 2022 г.);
- по состоянию на 2024 г. 12,5 тыс. новых отельных номеров введено в эксплуатацию (на 10 % больше, чем в 2022 г.), значительно возросло число классифицированных средств размещения;
- по состоянию на 2024 г. более 73 тыс. бюджетных мест выделено в колледжах и вузах для студентов по соответствующим специальностям;
- сформированы три федеральных ресурсных центра на базе передовых вузов – Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, Россия), Волжский государственный университет водного транспорта (Самара, Россия), Казанский федеральный университет (Казань, Россия); более 4,3 тыс. специалистов индустрии прошли программы переподготовки и повышения квалификации;
- стратегической целью федерального проекта «Пять морей и озеро Байкал» как части нацпроекта «Туризм и гостеприимство» является создание более 90 тыс. рабочих мест и обслуживание всесезонного турпотока в размере более 10 млн человек, что обостряет проблему дефицита качественных кадров в туризме.

В туризме сформирован трехуровневый состав кадровой структуры: высший сегмент (высококвалифицированные специалисты с высшим образованием, управленческие кадры – 15 % общей

численности персонала отрасли), средний сегмент (среднее профильное образование или специалисты по направлениям с высшим образованием – 25 % общей численности персонала отрасли), инфраструктурный сегмент (персонал без высшего образования, линейный персонал – 60 % общей численности персонала отрасли). Важно отметить, что задачи реализации стратегических ориентиров обновленного нацпроекта усиливают, прежде всего, потребность в работниках инфраструктурного сегмента (более 50 % к имеющемуся кадрам, или 251 тыс. человек в абсолютных значениях).

Согласно данным отчета Высшей школы экономики⁴¹, по состоянию на 2023 г. выпуск по всем профильным образовательным программам в сфере туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации составил 67,2 тыс. человек, а процент трудоустройства после окончания вуза – 60 % от общего числа получивших высшее или среднее профильное образование. В обновленном нацпроекте к 2030 г. сформируется дополнительная кадровая потребность в размере 437 тыс. человек. В отчете предпринята попытка соотнесения имеющихся условий формирования кадрового резерва для отрасли, с учетом отраслевых трендов, с потребностями в кадрах в рамках реализации нацпроекта. Потребность в кадрах при реализации существующего сценария подготовки для отрасли будет закрыта лишь наполовину (242 тыс. из необходимых 437 тыс. работников сферы туризма и индустрии гостеприимства).

Беспрецедентные внешнеэкономические условия сформировали предпосылки для активизации внутренних потоков и инфраструктурной трансформации отрасли. Данные факторы запустили механизм формирования качественного турпродукта, конкурентоспособного на внешних рынках. В условиях ухода крупных иностранных управляющих компаний в сфере туризма задачи разработки национального отраслевого стандарта сервиса актуализировались. Так, утверждены новые стандарты: ГОСТ Р 72261-2025 «Туризм и сопут-

⁴¹ Аналитический доклад: Отраслевой...

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54><https://elibrary.ru/RSQWCU>

ствующие услуги. Средства размещения. Общие требования»⁴² и предварительный национальный стандарт ПНСТ 1017-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Рекомендации по адаптации объектов туристской индустрии для приема иностранных туристов»⁴³. Ранее Росстандартом утвержден ГОСТ Р 71846-2024 «Туризм и сопутствующие услуги. Научно-популярный туризм. Общие требования»⁴⁴. Стандарты носят рекомендательный характер, но они способствуют улучшению качества услуг.

На сегодняшний день подготовку кадров для туризма осуществляют 258 вузов; программы среднего профильного образования по направлению «Сервис и туризм» – 1897 организаций (в том числе профессиональные образовательные организации (техникумы и колледжи), колледжи при вузах и т. д.). Весь поток обучающихся на этом направлении распределяется всего по трем программам: туризм, сервис и гостиничное дело. Система высшего и среднего профильного образования формирует у будущих работников индустрии только часть востребованных

актуальных компетенций. Помимо академических вузов и профильных средних образовательных организаций, в образовательной среде по подготовке кадров для отрасли можно выделить успешную практику работы центров подготовки компетенций и корпоративных университетов. В поддержку проекта «Профессионалитет» по направлению «Туризм и сфера услуг» функционирует 42 кластера. Важно отметить, что в средних учебных заведениях растет число выпускников.

Регионами-лидерами по формированию кадрового резерва отрасли в рамках программ высшего образования по направлению «туризм, сервис, гостиничное дело» по состоянию на 2022 г. – Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Ставропольский край, Ростовская область, Нижегородская область, Республика Татарстан, Алтайский край и др. По программам среднего профильного образования по данному направлению лидерство удерживают те же регионы и города (табл. 2⁴⁵).

Таблица 2. Общее количество высших учебных заведений, готовящих кадры для туризма, в разрезе федеральных округов

Table 2. Universities offering tourism and hospitality programs, by federal district

Федеральный округ	Общее количество высших учебных заведений			
	2014	2015	2018	2021
Центральный	254	113	89	78
Южный	67	42	38	37
Северо-Западный	79	43	30	33
Дальневосточный	33	15	12	20
Сибирский	75	54	42	34
Уральский	58	27	24	22
Приволжский	112	70	54	47
Северо-Кавказский	58	30	23	19
Итого	736	394	312	290

⁴² ГОСТ Р 72261-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Средства размещения. Общие требования» // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. URL: <https://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=4&month=9&year=2025&search=&id=268427> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴³ ПНСТ 1017-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Рекомендации по адаптации объектов туристской индустрии для приема иностранных туристов» // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. URL: <https://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=1&month=10&year=2025&search=&id=268591> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴⁴ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 71846-2024 «Туризм и сопутствующие услуги. Научно-популярный туризм. Общие требования» (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2024 г. N 1819-ст) // Гарант. Информационно-правовое обеспечение. URL: <https://base.garant.ru/411256839/> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴⁵ Составлена автором на основе данных Минобрнауки России.

Согласно ряду специалистов⁴⁶, сокращение количества учебных заведений, готовящих кадры для отрасли – не самый большой вызов. Наиболее сложно выполнимым считается подготовка специалистов, обладающих компетенциями, релевантными требованиям рынка. Это усложняется отсутствием стандартов профессиональной деятельности к ряду профессиональных должностей в туризме и отсутствием требования наличия высшего образования по специальности. С 2014 г. функционирует Совет по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства, который разработал 10 профессиональных стандартов в отрасли. Тем не менее, они не приняты отраслевым сообществом и не утверждены, что объясняется высокой динамичностью внешней среды и, как результат, постоянно меняющимися требованиями к персоналу индустрии туризма.

ВЫВОДЫ

На сегодняшний день система высшего образования в России проходит ряд трансформационных изменений под влиянием глобальных, национальных и отраслевых трендов, нацеленных на переход от моделей академического образования к более гибким моделям, предполагающим создание инновационных образовательных экосистем с включением вузов как академического ядра и созданием платформ для генерации практико-ориентированных решений⁴⁷. Устанавливается различный срок обучения по разным специальностям, исходя из базового постулата – качественная подготовка кадров в соответствии с потребностями рынка: по сложным наукоемким специальностям – 6 лет, по основным специальностям – 5 лет, по про-

граммам подготовки в сфере туризма и индустрии гостеприимства – 4 г.)⁴⁸. Подобная вариативность сроков обучения продиктована необходимостью решения стратегической задачи – актуализации программ подготовки кадров под потребности реального сектора экономики.

Планируется обновление государственных образовательных стандартов⁴⁹, в основу которых будет положен принцип практико-ориентированности и гибкости системы образования в целом. В состав федеральных учебно-методических объединений предлагается ввести представителей реального бизнеса, которые будут формировать задачи для системы подготовки кадрового резерва отрасли.

В настоящее время большой перспективой обладают проект «Профессионалитет», программа Академии гостеприимства Космос «Современное управление отелем», программа федерального учебного центра «Академия гостеприимства» «Клуб лидеров гостеприимства», дуальная модель подготовки от Поволжского государственного университета физической культуры, спорта и туризма, Telegram-приложение КВЭКС автономной некоммерческой организации «Центр компетенций в сфере туризма», кластер «Гостеприимный Кузбасс» на базе Новокузнецкого торгово-экономического техникума, программы стажировок «Гостеприимство 360» федерального учебного центра «Академия гостеприимства», программа дообразования по разработке маршрутов «Государева дорога» российского государственного университета туризма и сервиса, магистратура «Управление гостиничным комплексом» российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы и Академии гостеприимства «Космос»⁵⁰.

⁴⁶ Кружалин В. И., Кружалин К. В., Шабалина Н. В. Основные проблемы и перспективы кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации // Туризм и национальные проекты Российской Федерации: материалы международной науч.-практ. конф. Сочи: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Федеральный исследовательский центр «Субтропический научный центр Российской академии наук», 2022. С. 273–282. <https://elibrary.ru/URXWGC>

⁴⁷ Волченко Т. А. Классические и новые модели подготовки кадров для реализации стратегии развития туризма в регионах России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 7. № 15. С. 4847–4866. <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123484>

⁴⁸ Натин А. В Минобрнауки рассказали о сроках обучения по новой системе высшего образования // Газета.ru. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2025/11/16/27194234.shtml> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴⁹ Новая модель высшего образования // Сочинский государственный университет. URL: <https://sutr.ru/education/novaya-model-vysshego-obrazovaniya.php> (дата обращения: 25.11.2025).

⁵⁰ Минобрнауки России подготовило лучшие практики в сфере туристического образования // Минобрнауки России. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/obrazovanie/98033/> (дата обращения: 25.11.2025).

Разработка нормативных требований к уровню квалификации персонала отрасли и необходимости подтверждения этого уровня программами повышения квалификации уже сейчас активно реализуется на законодательном уровне; созданы опорные научно-образовательные ресурсные центры. Целесообразно внедрение дуальной модели в качестве базовой модели подготовки кадров в туризме и индустрии гостеприимства как для высшего образования, так и для среднего специального. Также необходима отраслевая экспертиза всех программ дополнительного образования в сфере туризма, подготовка учебно-методического материала совместно с отраслевым сообществом и форми-

рование профессорско-преподавательского состава в вузах из числа как преподавателей-теоретиков, так и практиков из отрасли. Сущностно значима инициатива повышения престижа профессии и перспектив карьерного роста через совместные просветительские программы образования и бизнеса, способствующие формированию ясных перспектив карьерной навигации в туризме. Все вышеперечисленное имеет смысл и даст весомый результат только в условиях стратегического подхода к развитию отрасли в виде долгосрочных, системных и взаимоувязанных программ и проектов, а также при наличии стратегического мышления у лидеров, ответственных за данные программы и проекты.

ЛИТЕРАТУРА

- Абалкин Л. И. Избранные труды: в IV томах, Т. I. М.: НПО Экономика, 2000. 800 с.
- Ажищева А. В., Юматов К. В., Чхотуа И. З. Стратегические приоритеты развития туризма в промышленном регионе Кузбасса // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 76–85. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1175>
- Алпеева Е. А., Окунькова Е. А. К обоснованию новой парадигмы взаимосвязи человеческого капитала и экономического роста в инновационной экономике // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 471–481. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-471-481>
- Аристотель. Метафизика. М.: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. 227 с.
- Власов М. В., Сафонов А. О. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню развития человеческого капитала // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22. № 2. С. 316–348. <https://doi.org/10.24891/re.22.2.316>
- Волченко Т. А. Классические и новые модели подготовки кадров для реализации стратегии развития туризма в регионах России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 7. № 15. С. 4847–4866. <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123484>
- 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>
- Иванов О. И. Человеческий потенциал (формирование, развитие, использование). СПб.: Скифия-принт, 2013. 336 с.
- Иванов О. И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 6. С. 89–95. <https://elibrary.ru/SHWXSXV>
- Карелин И. Н., Литвинцева Г. П. Оценка уровня человеческого капитала в российских регионах // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 4. С. 87–100. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100>
- 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>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16. <https://elibrary.ru/RXANEN>

- Конева Е. И., Жаркова Е. А. О проблемах и перспективах государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в условиях санкций // Вестник сибирского государственного университета путей сообщения: гуманитарные исследования. 2023. № 2. С. 38–44. <https://elibrary.ru/LALZTG>
- Кружалин В. И., Кружалин К. В., Шабалина Н. В. Основные проблемы и перспективы кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации // Туризм и национальные проекты Российской Федерации: материалы международной науч.-практ. конф. Сочи: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Федеральный исследовательский центр «Субтропический научный центр Российской академии наук», 2022. С. 273–282. <https://elibrary.ru/URXWGC>
- Маслоу А. Психология бытия. М.: Рефл-бук, 1997. 304 с.
- О формировании человеческого капитала на разных этапах социально-экономического развития / С. Ю. Глазьев [и др.] // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 140–170. <https://elibrary.ru/AACTNQ>
- Осадчая А. В., Бондаренко К. Е., Лазько С. С. Образовательные технологии и организационные модели реализации ВКР в форме стартап-проектов // Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 177–184. <https://elibrary.ru/EUBZUT>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Святохо Н. В. Концептуальные основы исследования туристского потенциала региона // Экономика и управление. 2007. № 2. С. 30–35.
- Соболева И. В., Чубарова Т. В. Вызовы для воспроизводства человеческого потенциала: глобальные тренды и российская специфика // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 5. С. 40–58. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_5_40_58
- Социальный потенциал региона как фактор развития северных территорий / А. А. Дрегалю [и др.]. Архангельск: Поморский университет. 2008. 389 с. <https://elibrary.ru/QSTPPB>
- Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://elibrary.ru/SBQBEN>
- Туристское ресурсоведение / А. С. Кусков [и др.]. М.: Университетская книга, 2011. 348 с. <https://elibrary.ru/QYNBCN>
- Устинова К. А., Гордиевская А. Н. Анализ влияния социально-демографических и институциональных факторов на человеческий капитал // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 4. С. 1505–1522. <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41312>
- Ушакова Е. О., Цой М. Е. Разработка методического подхода к оценке туристско-рекреационного потенциала региона // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 4. С. 18–34. <https://doi.org/10.22412/1995-042X-11-4-2>
- Человеческий капитал и экономическое развитие регионов России в контексте долгосрочной исторической динамики / А. В. Божечкова [и др.] // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 2. С. 60–76. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76>
- Человеческий потенциал российских регионов / Н. М. Римашевская [и др.] // Народонаселение. 2013. № 3. С. 82–141. <https://elibrary.ru/RCOFVZ>
- Чернова Н. М., Былова А. М. Общая экология. М.: Дрофа, 2004. 416 с.

- Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // *Управленческое консультирование*. 2021. № 4. С. 81–96. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>
- Чхотуа И. З. Стратегические преобразования туризма и индустрии гостеприимства в эпоху цифровой экономики // *Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV международной науч.-практ. конф.* М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2021. С. 150–158. <https://elibrary.ru/IVLLQG>
- Чхотуа И. З. Теоретические основы разработки стратегии и практика стратегирования в регионах России // *Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII международной науч.-практ. конф.* М.: Издательство Московского университета, 2025. С. 220–231. <https://elibrary.ru/VLAVNB>
- Шульгин С. Г., Зинькина Ю. В. Оценка человеческого капитала в макрорегионах России // *Экономика региона*. 2021. Т. 17. № 3. С. 888–901. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-12>
- Экономическая и финансовая стратегия* / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVТОК>
- Barro R. J. Education and economic growth // *Annals of Economics and Finances*. 2013. Vol. 14. № 2. P. 301–328.
- Golding C. The human-capital century and American leadership: Virtues of the past // *The Journal of Economic History*. 2001. Vol. 61. № 2. С. 263–292. <https://elibrary.ru/FOFINJ>
- Huong T. N. Human capital for innovation capacity in middle-income economies // *International Journal of Economics and Finance*. 2023. Vol. 15. № 11. P. 1–19. <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n11p1>
- Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mengesha Z. D., Singh L. Human capital accumulation and economic growth of Ethiopian economy // *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. 2022. Vol. 15. № 2. P. 211–226. <https://doi.org/10.1080/20421338.2022.2062652>
- Teixeira A. A. C., Queiros A. S. S. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis // *Research Policy*. 2016. Vol. 45. № 8. P. 1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>

REFERENCES

- Abalkin LI. *Izbrannyye trudy: v IV tomakh, T. I.* [Selected works: In IV volumes, Vol. I]. Moscow: Economy NPO; 2000. 800 p. (In Russ.)
- Alpeeva EA, Okunkova EA. Justification of a new paradigm of interaction between human capital and economic growth in the innovative economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(4):471–481. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-471-481>
- Aristotel. *Metaphysics*. Moscow: St. Thomas Institute of Philosophy, Theology and History; 2006. 227 p. (In Russ.)
- Azhischeva AV, Yumatov KV, Chkhotua IZ. Strategic priorities of development of tourism in the industrial region of Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(1):76–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1175>
- Barro RJ. Education and economic growth. *Annals of Economics and Finances*. 2013;14(2):301–328.

- Bozhechkova AV, Junkeev UK, Didenko DV, Konchakov RB. Human capital and economic development of Russian regions, with special reference to long-term historical dynamics. *Terra Economicus*. 2024;22(2):60–76. (In Russ.) <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76>
- Chernova NM, Bylova AM. *General ecology*. Moscow: Drofa; 2004. 416 p.
- Chhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East. Moscow: First Economic Publishing House; 2024. 406 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SBQBEN>
- Chkhotua IZ. Strategic directions of tourism industry development in the digital economy. *Administrative Consulting*. 2021;(4):81–96. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>
- Chkhotua IZ. Strategic transformation of tourism and the hospitality industry in the digital economy. Collection of selected scientific papers and materials of IV international scientific-practical conference “Theory and Practice of Strategizing”. Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House; 2021. P. 150–158. (In Russ.) <https://elibrary.ru/IVLLQG>
- Chkhotua IZ. Theoretical basis for developing strategy and practice of strategizing tourism industry in the regions of Russia. Collection of articles VIII international scientific-practical conference of Moscow universarium strategist “Theory and Practice of Strategizing”. Moscow: Moscow University Press; 2025. P. 220–231. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VLAVHB>
- Dregalo AA, Ul’yanovskiy VN, et al. Social potential of region as factor of northern territories development. Arkhangel’sk: Pomor University; 2008. 389 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QSTPPB>
- Glazyev SYu, Voronov AS, Leontieva LS, Orlova LN, Sukhareva MA. On forming human capital at different stages of socio-economic development. *E-Journal Public Administration*. 2020;(82):140–170. (In Russ.) <https://elibrary.ru/AACTNQ>
- Golding C. The human-capital century and American leadership: Virtues of the past. *The Journal of Economic History*. 2001;61(2):263–292. <https://elibrary.ru/FOFINJ>
- 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>
- Huong TN. Human capital for innovation capacity in middle-income economies. *International Journal of Economics and Finance*. 2023;15(11):1–19. <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n11p1>
- Ivanov OI. Chelovecheskii potentsial (formirovanie, razvitie, ispolzovanie) [Human potential (formation, development, use)]. St. Petersburg: Skifia-Print; 2013. 336 p. (In Russ.)
- Ivanov OI. Chelovecheskii potentsial: Voprosy teorii i metodologii issledovaniya [Human potential: Issues of theory and methodology of study]. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*. 2014;(6):89–95. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SHWXSU>
- Karelin IN, Litvintseva GP. Assessment of human capital levels in Russian regions. *Terra Economicus*. 2024;22(4):87–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100>
- Koneva EI, Zharkova EA. On the problems and prospects of state support for the development of small and medium-sized businesses in the context of sanctions. *The Siberian Transport University Bulletin: Humanitarian Research*. 2023;(2):38–44. (In Russ.) <https://elibrary.ru/LALZTG>
- Kruzhalin VI, Kruzhalin KV, Shabalina NV. Key challenges and perspectives of staff provision for tourism and hospitality industry in the Russian Federation. Proceedings of international scientific-practical conference “Tourism and national projects of the Russian Federation”. Sochi: Federal Budgetary Institution Subtropical Scientific Center of the Russian Academy of Sciences Publ.; 2022. P. 273–282. (In Russ.) <https://elibrary.ru/URXWGC>

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54>

<https://elibrary.ru/RSQWCU>

- Kuskov AS, Ivanov AV, Yashkov IA, Shirikin PS. Touristic resource management. Moscow: University Book Publishing House; 2011. 348 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QYNBCN>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- 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, Okrepilov VV. Theory and practice of correlation between categories “Good Life” and “Quality of Life”. Quality Economics. 2013;(4):1–16. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RXANEH>
- Kvint VL, Vlasuk LI, Novikova IV, Chkhotua IZ. Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. Russian Journal of Industrial Economics. 2025;18(4):459–471. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Maslow A. Toward a psychology of being. Moscow: Refle-book; 1997. 304 p. (In Russ.)
- Mengesha ZD, Singh L. Human capital accumulation and economic growth of ethiopian economy. African Journal of Science, Technology, Innovation and Development. 2022;15(2):211–226. <https://doi.org/10.1080/20421338.2022.2062652>
- Osadchaya AV, Bondarenko KE, Lazko SS. Educational technologies and organizational models of WRC implementation in the form of startup projects. Industrial Economics. 2025;(4):177–184. (In Russ.) <https://elibrary.ru/EUBZUT>
- Rimashevskaya NM, Bochkareva VK, Migranova LA, Molchanova EV, Toksanbaeva MA. Human potential of Russian regions. Population. 2013;(3):82–141. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RCOFVZ>
- Shulgin SG, Zinkina YuV. Assessment of human capital in Russian macroregions. Regional Economy. 2021;17(3):888–901. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-12>
- Soboleva IV, Chubarova TV. Vy`zovy` dlya vosproizvodstva chelovecheskogo potentsiala: global`ny`e trendy` i rossijskaya specifika [Challenges for reproduction of human potential: Global trends and Russian specifics]. Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk. 2023;(5):40–58. (In Russ.) https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_5_40_58
- Svyatoho NV. Konceptual`ny`e osnovy` issledovaniya turistskogo potentsiala regiona [Conceptual foundations of regional tourist potential research]. Economics and Management. 2007;(2):30–35. (In Russ.)
- Teixeira AAC, Queiros ASS. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. Research Policy. 2016;45(8):1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>
- Ushakova EO, Tsoi ME. Assessing the tourism and recreational potential of the region: A methodological approach. Service in Russia and Abroad. 2017;11(4):18–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.22412/1995-042X-11-4-2>
- Ustinova KA, Gordievskaya AN. The analysis of the influence of socio-demographic and institutional factors on human capital. Russian Journal of Labour Economics. 2019;6(4):1505–1522. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41312>
- Vlasov MV, Safonov AO. Clustering regions of the Russian Federation based on human capital development level. Regional Economy: Theory and Practice. 2024;22(2):316–348. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/re.22.2.316>

Volchenko TA. Classical and new models of personnel training for implementing the tourism development strategy in Russian regions. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025;15(7):4847–4866. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123484>

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

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

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

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

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК: 338.24

Методика качественной оценки стратегического потенциала инновационных кластерных структур

А. А. Чуреков

ООО «Яковлев и Партнеры Солюшн», Москва, Россия

anton-churekow@yandex.ru; <http://orcid.org/0009-0009-1611-0144>

Аннотация: В статье рассматривалась научная проблема, связанная с поиском интеграции количественных и качественных методов в процессы оценки стратегического потенциала инновационных кластерных структур. Актуальность данной темы связана с необходимостью дальнейшего развития аналитических инструментов стратегирования в процессе создания кластерных структур. Целью данной работы являлась разработка методики качественной оценки стратегического инновационного потенциала кластера. Объектами исследования послужили инновационные кластерные структуры, обладающие стратегическим инновационным потенциалом как ключевым фактором их устойчивого развития и конкурентоспособности. Последовательность выполнения исследования предполагала ряд этапов: анализ теоретических основ стратегического потенциала и кластеризации; разработка методики интеграции количественных и качественных методов; формирование механизма оценки и ее апробация на примере конкретного кластера. В статье использован метод таксономического анализа для ранжирования показателей инновационного потенциала; структурного анализа для выявления внутренних связей между элементами кластерной структуры; сравнительного анализа для сопоставления результатов инновационной деятельности предприятий, а также эмпирического анализа для обобщения данных и формирования рекомендаций по повышению инновационного потенциала участников кластерной структуры. Использование метода таксономии позволило определить не только интегральную оценку инновационного потенциала предприятий, входящих в кластер. В рамках обсуждения результатов таксономической оценки инновационного потенциала кластерной структуры определена возможность проследить динамику отдельных показателей и определить их вклад в интегральный уровень, а также установить причинно-следственные взаимосвязи между параметрами, оказывающими положительное или отрицательное влияние на стратегическую инновационную устойчивость кластера. Предложенная методика являлась универсальным инструментом стратегического анализа, позволяющим выявлять возможности для активизации инновационной деятельности, проводить сравнительный анализ участников кластера, оптимизировать распределение задач, повышать прозрачность и управляемость кластерных структур, усиливать их роль в инновационном развитии и использовать полученные результаты в практике регионального и отраслевого стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегирование, методика, кластер, качественная оценка, инновационный потенциал, таксономия

Цитирование: Чуреков А. А. Методика качественной оценки стратегического потенциала инновационных кластерных структур // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 55–70. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-55-70>; <https://elibrary.ru/SGGDCA>

Поступила в редакцию 04.09.2025. Прошла рецензирование 07.11.2025. Принята к печати 26.12.2025.

original article

Innovative Clusters: Qualitative Assessment of Strategic Potential

Anton A. Churekov

OOO Yakovlev and Solution Partners, Moscow, Russia

anton-churekow@yandex.ru; <http://orcid.org/0009-0009-1611-0144>

Abstract: Strategic potential assessment integrates both quantitative and qualitative methods. Innovative clusters require innovative analytical tools. The article introduces a new qualitative methodology for assessing the strategic innovative potential of cluster structures that rely on the strategic innovative potential of their parts for the sustainable development and competitiveness of the entire structure. A review of available studies on strategic potential and clustering made it possible to integrate quantitative and qualitative methods into a single assessment tool and test its performance on a specific cluster. Using the method of taxonomic analysis, the author ranked the innovation potential indicators, while the methods of structural analysis and comparison revealed the internal relationships between cluster elements. The experiment yielded a set of practical recommendations for increasing the innovative potential of clusters. The taxonomy method proved especially effective. First, it provided an integrated assessment of the innovative potential for each company within a cluster. Second, it revealed the possibility of tracking the progress of individual indicators and determining their contribution. Third, it established the cause-and-effect relationships between parameters that had a positive or negative impact on the strategic innovative sustainability of each cluster. The new methodology is a universal strategic analysis tool that stimulates innovations, compares cluster parts, and optimizes the task allocation while increasing the transparency and manageability of the entire cluster. Its application may strengthen the role of cluster structures in innovative regional and industrial strategic planning.

Keywords: strategizing, methodology, cluster, qualitative assessment, innovative potential, taxonomy

Citation: Churekov AA. Innovative Clusters: Qualitative Assessment of Strategic Potential. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):55–70. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-55-70>; <https://elibrary.ru/SGGDCA>

Received 4 September 2025. Reviewed 7 November 2025. Accepted 26 December 2025.

创新型集群结构战略潜力的定性评估方法

安东·亚历山德罗维奇·丘列科夫

Yakovlev and Solution Partners LLC, 俄罗斯莫斯科

anton-churekow@yandex.ru; <http://orcid.org/0009-0009-1611-0144>

摘要: 本文探讨了将定量与定性方法相结合，用于评估创新型集群结构战略潜力的科学问题。该主题的现实意义在于，需要进一步发展战略化分析工具，以便在创建集群结构的过程中应用。研究目的是开发一种定性评估集群战略创新潜力的方法论。研究对象为具有战略创新潜力的创新型集群结构，战略创新潜力是其可持续发展和竞争力的关键因素。研究分为几个阶段：分析战略潜力和集群化的理论基础；开发定量和定性方法相结合的方法论；本文以一个具体的产业集群为例，构建并测试了一种评估机制。文章采用分类分析法对创新潜力指标进行排序；结构分析法识别集群结构要素之间的内部关系；比较分析法对比企业创新活动的成果；实证分析法总结数据，提出提升集群成员创新潜力的建议。采用分类分析法不仅能够对集群内企业的创新潜力进行综合评估，而且通过对集群创新潜力分类评估结果的讨论，可以追踪各项指标的动态

изменения, определяющие ее вклад в развитие экономики, а также влияние на инновационный потенциал. Методология должна обеспечивать объективную и комплексную оценку инновационного потенциала кластера и его отдельных участников. Во-вторых, существующие аналитические инструменты ограничены в возможностях отслеживания динамики изменений и адаптации стратегий в условиях нестабильной внешней среды. В-третьих, выявление и активизация скрытого инновационного потенциала затруднены из-за отсутствия качественной оценки, что приводит к неиспользованию или недооценке имеющихся ресурсов и компетенций. Стратегическое планирование в кластерах часто носит фрагментарный характер, осуществляется без учета синергетического эффекта от взаимодействия участников, что снижает общую эффективность инновационной деятельности. В связи с этим возникает необходимость разработки научно обоснованной методологии, способной устранить указанные проблемы, обеспечить условия для стратегического управления инновациями и повысить результативность кластерного развития.

Ключевые слова: стратегия, методология, кластер,定性评估, инновационный потенциал, классификация

2025年9月4日收到稿件。2025年11月7日经同行评审。2025年12月26日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Современное развитие кластерных структур в инновационной экономике сталкивается с методологическими и практическими затруднениями, препятствующими эффективному стратегическому управлению инновационным потенциалом. Во-первых, отсутствует общепринятая методология, позволяющая объективно и комплексно оценивать инновационный потенциал самого кластера и его отдельных участников. Во-вторых, существующие аналитические инструменты ограничены в возможностях отслеживания динамики изменений и адаптации стратегий в условиях нестабильной внешней среды. В-третьих, выявление и активизация скрытого инновационного потенциала затруднены из-за отсутствия качественной оценки, что приводит к неиспользованию или недооценке имеющихся ресурсов и компетенций. Стратегическое планирование в кластерах часто носит фрагментарный характер, осуществляется без учета синергетического эффекта от взаимодействия участников, что снижает общую эффективность инновационной деятельности. В связи с этим возникает необходимость разработки научно обоснованной методологии, способной устранить указанные проблемы, обеспечить условия для стратегического управления инновациями и повысить результативность кластерного развития.

Теоретические аспекты стратегирования, как междисциплинарной области управления экономическим развитием, в наиболее законченном виде представлены в работах В. Л. Квинта, определившего, что «Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции»¹.

Отдельные вопросы стратегирования раскрыты в трудах последователей В. Л. Квинта, таких ученых, как Т. А. Алабина, М. Р. Голубев, Е. А. Морозова², С. Д. Бодрунов^{3,4}, Л. И. Власюк⁵, Д. М. Журавлев⁶, Н. И. Сасаев⁷ и др.

В работах перечисленных авторов стратегирование рассматривалось как новая область профессиональных и экономических знаний и как процесс управления развитием предприятия, направленный на повышение устойчивости и адаптивности, что предполагает наличие стратегического видения, основанного на оценке потенциальных возможностей достигать поставленных целей.

В экономической литературе существует значительное количество научных подходов к оценке

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

² Алабина Т. А., Голубев М. Р., Морозова Е. А. «Стратегия» в стратегировании: теоретические подходы к определению понятия // Теория и практика стратегирования: III международная науч.-практ. конф. Серия «Экономическая и финансовая стратегия». М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2020. С. 72–75. <https://elibrary.ru/ILMGGD>

³ Бодрунов С. Д. Ноономика как новая парадигма сбалансированного эколого-экономико-социотехнологического развития // Энергия: экономика, техника, экология. 2014. № 9. С. 32–36. <https://doi.org/10.31857/S023336190001709-5>

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

⁵ 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>

⁶ Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. М. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>

⁷ Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с. <https://elibrary.ru/ZFBSHH>

инновационного потенциала экономических субъектов. Среди наиболее часто используемых методологических подходов к оценке инновационного потенциала ученые К. А. Долонин⁸, В. Я. Муллина⁹, А. И. Шаталкин¹⁰ и А. С. Шмелева¹¹ выделяют: матричный, экспертный, балльный, сравнительный, диагностический, прогностический, квалиметрический, таксономический и т. д.

Использование этих подходов для оценки инновационного потенциала имеет свои преимущества и недостатки, однако ни один из перечисленных методов не может считаться универсальным, что обуславливает необходимость дальнейшей разработки методологических моделей, сочетающих преимущества различных и адаптированных подходов к специфике инновационных кластеров.

Что касается зарубежных исследований, то вопрос оценки эффективности кластерных структур также остается в центре внимания, особенно в контексте инновационного и промышленного развития. Современные зарубежные ученые, такие как M. Chaudhry, I. Shafi, M. Mahnoor, D. L. Ramírez Vargas, E. B. Thompson¹², M. Muro, S. Liu, J. Whiton, S. Kulkarni¹³, O. Schützler, J. Schlüter¹⁴ и др., демонстрируют стремление к интеграции количественных и качественных методов в аналитическом инструментарии стратегирования. Эти подходы применяются для выявления зон роста и определения стратегических приоритетов кластерных инновационных стратегий, а также для обнаружения скрытых закономерностей в структуре инновационных кластеров.

Однако, несмотря на наличие разнообразных методик, проблема оценки эффективности кластерных структур остается открытой, в связи с чем

существенную значимость приобретает поиск новых возможностей аналитического исследования инновационного потенциала кластерных структур на основе дальнейшей интеграции количественных методов анализа. Одним из таких инструментов выступает метод таксономии, позволяющий на практике формализовать и структурировать стратегические управленческие решения, обеспечивая более точную диагностику состояния кластерных систем и определение направлений их инновационного развития.

Задачи исследования: обосновать возможности использования метода таксономии как инструмента стратегического анализа, направленного на оценивание инновационного потенциала кластерных структур; провести апробацию методики качественной оценки стратегического инновационного потенциала кластерной структуры на примере деятельности Инновационного научно-технологического центра Московского государственного университета «Воробьевы горы» с целью выявления уровня инновационной активности, определения вклада участников в развитие кластера и обоснования направлений стратегического управления.

Целью данной работы являлась разработка методики качественной оценки стратегического инновационного потенциала кластера и их участников.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объекты исследования – кластерные структуры как формы организации инновационной деятельности, а также отдельные предприятия и организации, входящие в состав Инновационного научно-технологического центра Московского государственного университета «Воробьевы горы», рассматриваемые

⁸ Долонин К. А. Совершенствование инновационных процессов высокотехнологичных промышленных комплексов на основе кластерного подхода: дис. ... канд. экон. наук: Д 212.215.11. Самара, 2021. 185 с. <https://elibrary.ru/AKXDQQ>

⁹ Муллина В. Я. Управление инвестированием инновационных проектов в российской экономике: дис. ... канд. экон. наук: Д 212.080.16. Казань, 2020. 184 с. <https://elibrary.ru/ICYMOG>

¹⁰ Шаталкин А. И. Таксономия: основания, принципы и правила. М.: Товарищество научных изданий КМК, 2012. 600 с.

¹¹ Шмелева А. С. Методы и инструменты гибкого управления цифровыми инновационными проектами: дис. ... канд. экон. наук: Д 999.056.02. СПб., 2022. 243 с. <https://elibrary.ru/TMSYEL>

¹² A systematic literature review on identifying patterns using unsupervised clustering algorithms: A data mining perspective / M. Chaudhry [et al.] // *Symmetry*. 2023. Vol. 15. № 9. P. 1679. <https://doi.org/10.3390/sym15091679>

¹³ Muro M., Kulkarni S. *America's advanced industries: New trends*. Washington: Brookings Institution, Metropolitan Policy Program, 2016. 36 p.

¹⁴ Schützler O., Schlüter J. Comparing methods for the evaluation of cluster structures in multidimensional analyses // *Data and methods in corpus linguistics: Comparative approaches*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. P. 259–288.

с точки зрения их стратегического инновационного потенциала и роли в формировании инновационной траектории кластерного развития. Методика исследования опиралась на принципы OTSW-анализа, предложенного В. Л. Квинтом, что позволяет учитывать внешние возможности и угрозы при формировании стратегического контекста, а также внутренние сильные и слабые стороны кластерной структуры для обоснованного и адаптивного стратегирования в условиях высокой динамики внешней среды. В статье использованы методы таксономического анализа для ранжирования показателей инновационного потенциала, структурного анализа для выявления внутренних связей между элементами кластерной структуры и сравнительного анализа для сопоставления результатов инновационной деятельности предприятий, а также эмпирического анализа для обобщения данных и формирования рекомендаций по повышению инновационного потенциала участников кластерной структуры.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегирование, как системный процесс разработки и реализации стратегии развития организации, основывается на аналитической оценке множества аспектов деятельности организации: ресурсного потенциала, инновационной активности, конкурентной позиции и др. Метод таксономии, традиционно применяемый в естественных науках, в частности в биологии¹⁵, в последние годы активно внедряется в аналитический инструментарий экономики^{16,17,18}, позволяя систематизировать сложные явления и выявлять устойчивые взаимосвязи между ними. В отличие от простой классификации, таксономический подход, основанный на многомерной группировке и сравнительном анализе объектов, обеспечивает более глубокое

понимание структуры исследуемых процессов и служит эффективным инструментом интеграции разнородных факторов в единую аналитическую систему, способную поддерживать принятие управленческих решений на основе комплексной оценки.

Применение метода таксономии в стратегировании позволяет аналитику формировать интегральные показатели развития, отражающие обобщенную оценку состояния организации; выявлять диспропорции и слабые звенья в стратегической модели, что способствует своевременной корректировке управленческих решений; сравнивать стратегические профили различных организаций в динамике, обеспечивая объективную основу для выбора оптимальной стратегии; а также осуществлять ранжирование стратегических альтернатив на основе количественных критериев эффективности, аналитических процедур, направленных на определение степени приближенности исследуемых объектов к идеальному (эталонному) состоянию.

На практике метод таксономии выступает в качестве сложного научного подхода, используемого для систематизации и анализа сложных объектов и явлений на основе их характеристик, и является важнейшим инструментом стратегирования, обеспечивая структурированное представление о внутренней логике развития кластерных структур, ключевых факторов их инновационного роста, а также направлениях стратегического развития. Благодаря таксономическому подходу становится возможным не только классифицировать участников кластера по уровню их инновационного потенциала, но и определить оптимальные траектории взаимодействия, что критически важно для выработки долгосрочной стратегии устойчивого развития.

Использование данного метода основывается на построении структур, отражающих взаимо-

¹⁵ Шаталкин А. И. Таксономия: основания, принципы...

¹⁶ Абдусаламов Т. А. Возможности использования методов факторного и таксономического анализа в оценке инновационного потенциала региона // Вестник Дагестанского государственного университета. 2012. № 5. С. 149–152. <https://elibrary.ru/PFJJVP>

¹⁷ Горностаева Ж. В., Чернышева Ю. С., Жидков В. Е. Применение метода таксономического анализа для оценки конкурентоспособности швейных изделий специального назначения // КАНТ. 2017. № 3. С. 109–112. <https://elibrary.ru/ZHCSJX>

¹⁸ Митрохин В. В., Симаева И. К. Таксономический анализ эффективности банковской политики кредитных организаций Республики Мордовия // Финно-угорский мир. 2013. № 4. С. 117–120. <https://elibrary.ru/SGQRXJ>

связи между элементами, что позволяет глубже понять природу исследуемых систем. Этот метод ориентирован на выявление скрытых закономерностей и создание логически организованных моделей, способных отразить внутренние и внешние аспекты исследуемых объектов¹⁹.

Ключевая роль метода таксономии заключается в его способности интегрировать данные и преобразовывать их в структурированную форму. Использование математических методов анализа позволяет достичь высокой точности в определении взаимосвязей между объектами, что осо-

бенно важно для сложных систем с большим количеством параметров²⁰.

Процесс таксономической оценки уровня инновационного потенциала кластерных структур включает несколько этапов (рис. 1²¹). Как видно, расчет таксономического показателя проходит в несколько этапов. Наиболее важный этап – разработка системы показателей для оценки уровня инновационного потенциала. Показатели должны быть интуитивно понятными, легко интерпретируемыми и соответствовать данным, доступным из финансовой или статистической отчетности,



Рис. 1. Процесс таксономической оценки уровня инновационного потенциала кластерной структуры

Fig. 1. Taxonomic assessment of innovation potential of clusters

¹⁹ Шаталкин А. И. Таксономия: основания, принципы...

²⁰ Schützler O., Schlüter J. Comparing methods for the evaluation...

²¹ Составлен автором.

а также внутренней документации кластера. Согласованность и высокая степень информативности этих показателей являются необходимыми условиями для получения достоверных аналитических результатов.

Значимость предлагаемой методики обусловлена интеграцией стратегического подхода с кластерной теорией, разработкой качественных критериев оценки в условиях ограниченности количественных данных, а также возможностью проведения сравнительных межрегиональных и международных исследований. Данная методика способствует развитию прикладной теории стратегирования в части формирования и использования стратегического потенциала, расширяя горизонты анализа инновационных экосистем.

Возможности методики качественной оценки стратегического инновационного потенциала кластера и его участников продемонстрируем на примере деятельности Инновационного научно-технологического центра Московского государственного университета «Воробьевы горы».

Поскольку деятельность центра МГУ «Воробьевы горы» в настоящее время находится на начальном этапе, говорить об инновационном потенциале компаний, входящих в кластер возможно, если обратиться к результатам деятельности компаний в относительно длительном временном интервале (2019–2024 гг.). Информационной базой анализа явились открытые данные предприятий: Компания 1, Компания 2, Компания 3, Компания 4 и Компания 5, входящих в данный кластер, публикуемые на сайте Audit-it.ru. Показателями для оценки уровня инновационного потенциала стали: объем реализованной инновационной продукции, объем реализованной продукции (новой для рынка), объем реализуемой продукции (новой) на инновационной площадке, расходы на инновации, расходы на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения, объем финансирования инноваций за счет собственных средств, объем финансирования инноваций за счет заимствованных средств, количество внедренных инновационных видов продукции, коли-

чество внедренных технологических процессов, затраты на повышение качества продукции.

Проведенный анализ показал, что в Компании 1 производство инновационной продукции началось в 2019 г. и в течение исследуемого периода объемы ее реализации достигли 84751 тыс. рублей в 2024 г. (табл. 1²²).

Увеличение объемов производства инновационной продукции у Компании 1 вызвано ростом затрат на инновационную деятельность, а также увеличением количества внедренных в производство новых технологических процессов. При этом следует отметить, что вся инновационная продукция, производимая предприятием, была новой только для него самого. Положительной тенденцией, наблюдаемой в период 2019–2023 гг., стало постоянное увеличение расходов на повышение качества продукции. Источниками финансирования инновационных проектов были собственные средства, за исключением 2019 и 2022 гг., когда привлекались заемные средства.

Аналогичные данные получены в отношении деятельности предприятия Компании 2. Проведенный анализ показал, что в период 2019–2023 гг. объем реализованной продукции вырос с 4007,8 до 19835,3 тыс. рублей. Этот рост обусловлен постоянным внедрением в производственный процесс новых видов продукции, тогда как внедрение новых технологических процессов практически не происходило (за исключением 2019 г.: внедрено два технологических процесса). В 2019–2020 гг. большая часть инновационной продукции, производившейся предприятием, была новой для рынка, но после 2021 г. Компания 2 такую продукцию больше не выпускала.

Расходы на инновации в начале исследуемого периода немного выросли (в 2019 г. до 9568,1 тыс. рублей), затем уменьшились (в 2021 г. до 1059,9 тыс. рублей) и к концу периода снова показали тенденцию к росту (в 2023 г. – 6300 тыс. рублей, а в 2024 г. – 5965,5 тыс. рублей). Источники финансирования инновационной деятельности – исключительно собственные средства предприятия, а расходы на повы-

²² Составлена автором.

Таблица 1. Результаты инновационной деятельности Компании 1

Table 1. Innovative activities of Company 1

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Объем реализованной инновационной продукции, тыс. рублей	–	7623,8	3154,9	35977,0	62321,0	84751,0
Объем реализованной продукции (новой для рынка), тыс. рублей	–	–	–	–	–	–
Объем реализуемой продукции (новой) на инновационной площадке, тыс. рублей	–	7623,8	3154,9	35977,0	62321,0	84751,0
Расходы на инновации, тыс. рублей	8140,0	94,1	313,9	232984,0	8488,2	17119,8
Расходы на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения, тыс. рублей	8140,0	40,6	313,9	232984,0	6519,3	15478,2
Объем финансирования инноваций за счет собственных средств, тыс. рублей	–	94,1	313,9	–	8488,2	17119,8
Объем финансирования инноваций за счет заимствованных средств, тыс. рублей	8140,0	–	–	232984,0	–	–
Количество внедренных инновационных видов продукции, шт.	–	5	–	–	4	7
Количество внедренных технологических процессов, шт.	2	–	–	1	–	2
Затраты на повышение качества продукции, тыс. рублей	1985,0	2547,0	2745,0	2989,0	4553,0	7412,0

шение качества продукции оставались практически неизменными в период с 2019 по 2024 г.

Среди исследуемых объектов противоречивую ситуацию можно наблюдать в Компании 3, поскольку производством инновационной продукции предприятие занималось только в 2019 г. В то же время компания имеет планы по значительному обновлению спектра выпускаемой продукции, активно сотрудничая с опытным производством и конструкторским бюро, входящими в структуру Инновационного научно-технологического центра МГУ «Воробьевы горы». Низкая активность в области инновационной деятельности обусловлена следующими причинами:

- отсутствие расходов на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения;
- отсутствие внедрения инновационных видов продукции;
- отсутствие внедрения новых технологических процессов.

Исключением стал 2021 г., когда профинансировано внедрение нового технологического про-

цесса в размере 849,6 тыс. рублей. На Компанию 3 в течение всего периода проводилась активная работа по повышению качества продукции, что подтверждалось стабильной динамикой расходов на качество.

Что касается Компании 4, то ситуация с объемом реализованной инновационной продукции в период 2019–2023 гг. была нестабильной. До 2020 г. данный показатель рос и по итогу составил 29835 тыс. рублей, но с 2021 г. снижался, составив в 2023 г. 5423 тыс. рублей. В 2024 г. снова наблюдался рост показателя до 11478 тыс. рублей. Основной причиной такой динамики стали незначительные расходы на инновации.

Для Компании 4 рост объемов реализации инновационной продукции в первой половине исследуемого периода достигнут за счет увеличения затрат на повышение качества, а также внедрения в производство трех видов инновационной продукции. Несмотря на негативную тенденцию результатов инновационной деятельности во второй половине исследуемого периода, такая ситуация, безусловно,

изменится в будущем благодаря внедрению шести новых технологических процессов и стабильно высоким расходам на повышение качества инновационных продуктов.

Такая динамика объемов реализации инновационной продукции стала возможной благодаря увеличению затрат на инновационную деятельность и на повышение качества продукции. Также в период с 2019 по 2023 гг. в производственный процесс предприятия внедрено 17 видов инновационной продукции и 11 технологических процессов.

В течение всего исследуемого периода в Компании 5 инновационная деятельность характеризовалась постоянным ростом объема реализации инновационной продукции (с 6321,6 тыс. рублей в 2019 г. до 15489,0 тыс. рублей в 2022 г., с небольшим снижением до 9852,0 тыс. рублей в 2023 г.).

Проведенный анализ стал основанием для использования методики расчета таксономии, которая представляет собой последовательность аналитических процедур, направленных на определение степени приближенности исследуемых объектов к идеальному (эталонному) состоянию. В рамках данной методики полученные результаты нормализуются для устранения различия в масштабах и единицах измерения, тем самым обеспечивая сопоста-

вимость данных. Нормализация осуществлялась, как правило, по методу линейного преобразования, приводя значения к единому диапазону, чаще всего от 0 до 1²³.

После нормализации формируется эталонный показатель, представляющий максимально возможные значения по каждому из показателей (табл. 2²⁴).

Значения, приведенные в таблице 2, являются наибольшими показателями, зафиксированными по каждому предприятию в период 2019–2024 гг. Эти эталонные значения могут быть использованы для нормализации данных по методу линейного преобразования:

$$x' = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}$$

где $\{x\}$ – фактическое значение, $\{x_{\max}\}$ – эталонное значение, x' – нормализованное значение.

На основе проведенных расчетов построен график, отражающий таксономическую оценку уровня инновационного потенциала исследуемых предприятий (рис. 2²⁵).

Таксономическая оценка уровня инновационного потенциала Компании 1 показала, что максимальное значение данного показателя для предприятия составило 0,69 ед. к концу исследуемого

Таблица 2. Эталонные показатели инновационного потенциала кластерных предприятий

Table 2. Benchmark indicators of innovative potential of clusters

Показатель	Эталонное значение
Объем реализованной инновационной продукции, тыс. рублей	84751
Объем реализованной продукции (новой для рынка), тыс. рублей	29835
Объем продукции (новой) на инновационной площадке, тыс. рублей	84751
Расходы на инновации, тыс. рублей	232984
Расходы на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения, тыс. рублей	232984
Финансирование инноваций за счет собственных средств, тыс. рублей	17119.8
Финансирование инноваций за счет заимствованных средств, тыс. рублей	232984
Количество внедренных инновационных видов продукции, шт.	17
Количество внедренных технологических процессов, шт.	11
Затраты на повышение качества продукции, тыс. рублей	7412

²³ Шаталкин А. И. Таксономия: основания, принципы...

²⁴ Составлена автором.

²⁵ Составлен автором.

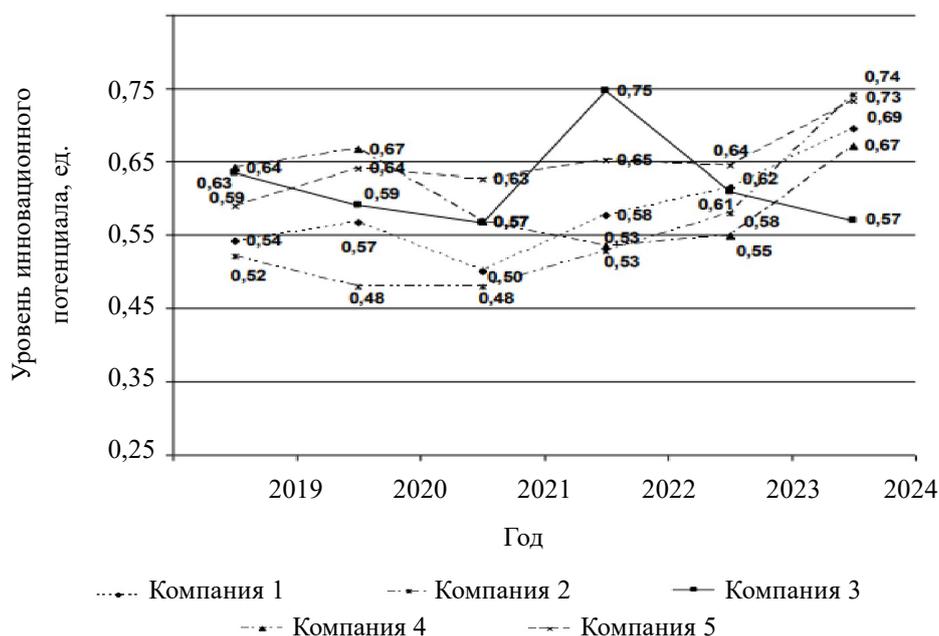


Рис. 2. Таксономическая оценка уровня инновационного потенциала предприятий, образующих инновационный кластер

Fig. 2. Taxonomic assessment of innovative potential of enterprises within innovative clusters

периода. С 2019 по 2021 г. наблюдалось снижение этого значения (до 0,5 ед.), а с 2021 по 2024 г. – рост (до 0,69 ед.). Снижение уровня инновационного потенциала в первой половине периода во многом обусловлено незначительным объемом инновационной продукции, новой для рынка.

На предприятии Компании 3 фиксировалась схожая ситуация, где таксономический показатель снизился с 0,63 ед. в 2019 г. до 0,57 ед. в 2021 г., затем резко вырос в 2022 г. до 0,75 ед., но к 2024 г. снова снизился до 0,57 ед. Резкий рост в 2022 г. связан с существенными расходами на инновации в предыдущем году.

Негативно повлияли на уровень инновационного потенциала показатели кадровой структуры предприятия, а также расходы на обучение и повышение квалификации персонала.

В Компании 2 уровень инновационного потенциала за 2019–2024 гг. увеличился с 0,52 ед. в 2019 г. до 0,74 ед. в 2024 г. Однако в период 2019–2020 гг. произошло небольшое снижение до 0,48 ед., вызванное низкими значениями таких показателей, как доход от реализации, объем реализованной

продукции, расходы на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения.

В Компании 4 уровень инновационного потенциала за исследуемый период почти не изменился: в 2019 г. он составил 0,64 ед., а в 2024 г. – 0,67 ед. Тем не менее, наблюдалось его резкое снижение с 0,67 ед. до 0,53 ед. в 2020–2022 гг., что было связано с низкими значениями таких показателей, как производительность труда, количество работников, освоивших новые профессии, доход от реализации, а также расходы на повышение качества производимой продукции.

В Компании 5 данный показатель за весь исследуемый период рос и по итогу достиг 0,73 ед. к 2023 г., что является наивысшим результатом среди всех предприятий. Однако на рост показателя оказывали сдерживающее влияние такие факторы, как производительность труда, расходы на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения, а также расходы на повышение качества продукции.

На основе проведенного анализа состояния и таксономической оценки инновационного потенци-

ала исследуемых предприятий, предложены меры для его повышения (табл. 3²⁶). Данные рекомендации направлены на укрепление инновационного потенциала организации и создание условий для ее долгосрочного роста и устойчивого развития.

Разработанная методика качественной оценки стратегического потенциала инновационных кластерных структур представляет собой инструмент стратегирования, направленный на выявление и интерпретацию ключевых факторов, определяющих перспективы развития кластеров в условиях инновационной экономики. Методика базируется на принципах стратегической диагностики, включая анализ текущего состояния кластерной структуры, оценку

ее институциональной зрелости, инновационного потенциала, уровня кооперации между участниками, а также внешних возможностей и угроз.

В качестве аналитической основы для дальнейшей оценки целесообразно использовать технику OTSW, которая предполагает приоритетную оценку внешней среды (Opportunities и Threats), что, безусловно, позволяет задать стратегический контекст, а затем перейти к анализу внутренних характеристик (Strengths и Weaknesses). Такой подход обеспечивает более реалистичную и ориентированную на будущее стратегическую картину, особенно актуальную в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Таблица 3. Рекомендуемые меры, направленные на повышение уровня инновационного потенциала предприятий, входящих в кластер

Table 3. Increasing the innovative potential of enterprises within clusters

Предприятие	Рекомендуемые направления развития инновационного потенциала
Компания 2	<ul style="list-style-type: none"> – обновление технологической базы: провести модернизацию производственного оборудования с применением передовых технологий, что позволит оптимизировать процессы и повысить их энергоэффективность, снижая производственные издержки; – интеграция инновационных продуктов: разработать и внедрить в производственный процесс новые виды инновационной продукции, ориентированные на удовлетворение спроса и повышение конкурентоспособности; – расширение масштабов производства: увеличить объемы выпуска инновационной продукции путем оптимизации производственных мощностей, расширения ассортимента и внедрения новых линий производства; – увеличение рентабельности продукции: применять стратегии оптимизации затрат и повышения качества, чтобы обеспечить увеличение прибыли от реализации инновационных товаров; – развитие компетенций сотрудников: внедрить программы обучения и профессионального роста персонала, чтобы повысить их квалификацию и готовность к работе с инновационными технологиями; – внедрение стандартов качества: обеспечить соблюдение прогрессивных международных стандартов качества, что будет способствовать укреплению доверия со стороны клиентов и партнеров; – расширение информационной деятельности: увеличить финансирование программ информационного обеспечения, направленных на продвижение продукции, улучшение коммуникации с потребителями и распространение информации о достижениях компании; – привлечение внешнего финансирования: разработать стратегию поиска дополнительных источников финансирования, включая венчурный капитал, гранты и партнерства с инвестиционными фондами, чтобы поддерживать инновационные проекты.

²⁶ Составлена автором.

Продолжение таблицы 3 / Continuation of the Table 3

Предприятие	Рекомендуемые направления развития инновационного потенциала
Компания 1	<ul style="list-style-type: none"> – активизация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ: сосредоточить усилия на разработке инновационных решений, которые позволят не только поддерживать конкурентоспособность, но и обеспечить стратегическое преимущество в отрасли; – углубление наукоемкости продукции: ориентировать производство на выпуск высокотехнологичной продукции, что предполагает внедрение передовых научных разработок и использование современных материалов; – освоение инновационных процессов и продукции: сформировать подход к разработке и внедрению новых видов продукции и технологических процессов, которые соответствуют потребностям рынка и обеспечивают высокий уровень эффективности; – расширение объемов реализации инновационных товаров: разработать маркетинговую и сбытовую стратегии для успешного продвижения инновационной продукции на рынок, а также масштабировать производство для удовлетворения растущего спроса; – модернизация основных фондов: провести обновление ключевых активов предприятия, обеспечив их соответствие современным требованиям производительности и экологической безопасности; – комплексная модернизация оборудования: внедрить передовое оборудование, которое повысит производственные мощности и позволит оптимизировать технологические процессы; – планирование ремонтов и техническое обслуживание: обеспечить своевременное проведение плановых и капитальных ремонтов для предотвращения простоев оборудования и обеспечения его стабильной работы.
Компания 3	<ul style="list-style-type: none"> – пересмотр приоритетов финансирования профессионального развития: увеличить долю расходов на обучение и повышение квалификации сотрудников в структуре инновационного бюджета. Это позволит улучшить компетенции персонала, что станет основой для более продуктивной инновационной деятельности; – увеличение вовлеченности сотрудников в инновационные проекты: разработать программы привлечения большего числа работников в сферу инноваций, включая перекавалификацию, внутренние конкурсы идей и поощрение их реализации; – создание эффективной системы мотивации: проводить мероприятия, направленные на стимулирование инновационного труда, включая внедрение материальных и нематериальных поощрений, карьерный рост и признание достижений сотрудников; – привлечение внешних финансовых ресурсов: организовать поиск источников финансирования через использование венчурного капитала, а также участие в международных и национальных грантовых программах, способствующих поддержке инновационных инициатив; – расширение линейки инновационной продукции: увеличить долю инновационной продукции в общем объеме производства посредством разработки и освоения новых видов продуктов с использованием современных технологий, чтобы повысить конкурентоспособность на рынке.
Компания 4	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение современных систем мотивации: разработать и внедрить гибкие и эффективные системы стимулирования труда, ориентированные на повышение производительности и вовлеченности сотрудников. Особое внимание следует уделить индивидуальному подходу, учитывающему потребности и карьерные цели персонала;

Продолжение таблицы 3 / Continuation of the Table 3

Предприятие	Рекомендуемые направления развития инновационного потенциала
Компания 4	<ul style="list-style-type: none"> – инвестиции в профессиональное развитие: увеличить финансирование программ обучения и повышения квалификации сотрудников. Это может включать организацию внутренних тренингов, сотрудничество с образовательными учреждениями и внедрение цифровых платформ для самостоятельного обучения; – оптимизация рентабельности инновационной продукции: провести анализ себестоимости разработки и производства инновационной продукции, внедрив меры по ее снижению без потери качества. Также необходимо усилить маркетинговую стратегию и мониторинг рыночной конъюнктуры для повышения доходности инноваций; – обновление научно-исследовательской базы: укрепить техническую и технологическую базу для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направив ресурсы на приобретение передового оборудования, улучшение лабораторных условий и создание экспериментальных площадок; – плановая модернизация оборудования: разработать программу модернизации производственных мощностей, включающую поэтапное обновление устаревшего оборудования с учетом современных требований эффективности, экологической безопасности и конкурентоспособности.
Компания 5	<ul style="list-style-type: none"> – разработка стратегии привлечения внешнего финансирования: создать детализированный план, включающий анализ потенциальных инвесторов, использование грантовых программ, а также участие в государственных и международных финансовых инициативах для поддержки инновационных проектов; – модернизация оборудования: провести аудит текущей технологической базы предприятия с последующей разработкой плана ее обновления. Особое внимание следует уделить внедрению передовых технологий, которые могут повысить производительность и конкурентоспособность; – адаптация международных стандартов качества: внедрить системы управления качеством, соответствующие признанным международным стандартам (например, ISO), с целью повышения доверия партнеров и клиентов, а также улучшения репутации на мировых рынках; – увеличение инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы: оптимизировать внутренние расходы с акцентом на развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Это позволит создавать продукты с высокой добавленной стоимостью и укреплять позиции предприятия в сфере инноваций; – развитие кадрового потенциала: формировать программы повышения квалификации, направленных на обучение сотрудников новым технологиям, методам работы и развитию их компетенций, что обеспечит рост эффективности деятельности предприятия.

ВЫВОДЫ

Практическая ценность данной работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы в процессе оценки стратегического инновационного потенциала кластера, а также в дальнейшем развитии теории кластерной организации научно-производственной деятельности и теории таксономии.

Использование метода таксономии позволяет определить не только общую оценку инновационного потенциала предприятий, входящих в кластер, но и динамику отдельных показателей, а также выяснить, какие из них положительно или отрицательно влияют на его общий уровень.

Применение данной методики в реальной практике открывает широкие перспективы для повы-

шения эффективности управления кластерными инициативами, поскольку она позволяет органам государственной власти формировать более обоснованные региональные стратегии, опираясь на объективную оценку потенциала кластеров; в свою очередь, управляющие компании кластеров могут использовать методику как инструмент стратегического аудита, выявляя зоны роста и риски, а также аргументированно обосновывая необходимость привлечения инвестиций и расширения партнерской сети. Кроме того, данная методика может быть интегрирована в образовательные и научные программы, способствуя подготовке специалистов в области стратегического управления и регионального развития.

Внедрение методики в практику аналитической деятельности будет способствовать повышению

прозрачности и управляемости кластерными структурами, усилению их роли как драйверов инновационного развития, а также росту инвестиционной привлекательности кластерных инициатив. Для научного сообщества предложенная методика представляет интерес как с точки зрения теоретического осмысления стратегического потенциала сетевых форм организации, так и с точки зрения прикладного инструментария оценки. Рекомендуется использовать полученные результаты в практике стратегического планирования на уровне регионов, отраслей и отдельных кластеров.

Перспективным направлением дальнейших исследований является проведение сравнительных исследований, направленных на выявление универсальных критериев оценки и лучших практик стратегического управления кластерными структурами.

ЛИТЕРАТУРА

- Абдусаламов Т. А. Возможности использования методов факторного и таксономического анализа в оценке инновационного потенциала региона // Вестник Дагестанского государственного университета. 2012. № 5. С. 149–152. <https://elibrary.ru/PFJJVP>
- Алабина Т. А., Голубев М. Р., Морозова Е. А. «Стратегия» в стратегировании: теоретические подходы к определению понятия // Теория и практика стратегирования: III международная науч.-практ. конф. Серия «Экономическая и финансовая стратегия». М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2020. С. 72–75. <https://elibrary.ru/ILMGGD>
- Бодрунов С. Д. Ноономика как новая парадигма сбалансированного эколого-экономико-социотехнологического развития // Энергия: экономика, техника, экология. 2014. № 9. С. 32–36. <https://doi.org/10.31857/S023336190001709-5>
- 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>
- Горностаева Ж. В., Чернышева Ю. С., Жидков В. Е. Применение метода таксономического анализа для оценки конкурентоспособности швейных изделий специального назначения // KANT. 2017. № 3. С. 109–112. <https://elibrary.ru/ZHCSJX>
- Долонин К. А. Совершенствование инновационных процессов высокотехнологичных промышленных комплексов на основе кластерного подхода: дис. ... канд. экон. наук: Д 212.215.11. Самара, 2021. 185 с. <https://elibrary.ru/AKXDQQ>
- Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. М. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

- Митрохин В. В., Симаева И. К. Таксономический анализ эффективности банковской политики кредитных организаций Республики Мордовия // Финно-угорский мир. 2013. № 4. С. 117–120. <https://elibrary.ru/SGQRXJ>
- Муллина В. Я. Управление инвестированием инновационных проектов в российской экономике: дис. ... канд. экон. наук: Д 212.080.16. Казань, 2020. 184 с. <https://elibrary.ru/ICYMOG>
- Сасаев Н. И. Формирование методологии отраслевого стратегирования / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 212 с. <https://elibrary.ru/ZFBSHH>
- Шаталкин А. И. Таксономия: основания, принципы и правила. М.: Товарищество научных изданий КМК, 2012. 600 с.
- Шмелева А. С. Методы и инструменты гибкого управления цифровыми инновационными проектами: дис. ... канд. экон. наук: Д 999.056.02. СПб., 2022. 243 с. <https://elibrary.ru/TMSYEL>
- A systematic literature review on identifying patterns using unsupervised clustering algorithms: A data mining perspective / M. Chaudhry [et al.] // Symmetry. 2023. Vol. 15. № 9. P. 1679. <https://doi.org/10.3390/sym15091679>
- Muro M., Kulkarni S. America's advanced industries: New trends. Washington: Brookings Institution, Metropolitan Policy Program, 2016. 36 p.
- Schützler O., Schlüter J. Comparing methods for the evaluation of cluster structures in multidimensional analyses // Data and methods in corpus linguistics: Comparative approaches. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. P. 259–288.

REFERENCES

- Abdusalomov TA. Vozmozhnosti ispol'zovaniya metodov faktornogo i taksonomicheskogo analiza v otsenke innovatsionnogo potentsiala regiona [The possibilities of using factorial and taxonomic analysis methods in assessing the region's innovation potential]. Bulletin of Dagestan State University. 2012;(5):149–152. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PFJJVP>
- Alabina TA, Golubev MR, Morozova EA. "Strategy" in strategizing: Theoretical approaches to the definition of the concept. Theory and practice of strategizing: III international scientific and practical conference. The series "Economic and Financial Strategy". Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House, 2020. P. 72–75. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ILMGDD>
- Bodrunov SD. Zoonomia as a new paradigm of balanced ecological-economic-socio-technological development. Energiia: Ekonomika, Tekhnika, Ekologiya. 2018;(9):32–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S023336190001709-5>
- Chaudhry M, Shafi I, Mahnoor M, Ramirez Vargas DL, Thompson EB, et al. A systematic literature review on identifying patterns using unsupervised clustering algorithms: A data mining perspective. Symmetry. 2023;15(9):1679. <https://doi.org/10.3390/sym15091679>
- Dolonin KA. Sovershenstvovanie innovatsionnykh protsessov vysokotekhnologichnykh promyshlennykh kompleksov na osnove klasternogo podkhoda [Improving the innovation processes of high-tech industrial complexes based on the cluster approach]. Cand. Sci. Econ. diss. Samara; 2021. 185 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/AKXDQQ>
- Gornostaeva ZV, Chernysheva YuS, Zhidkov VE. Application of the method of taxonomic analysis to assess the competitiveness of garments for special purposes. KANT. 2017;(3):109–112. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZHCSJX>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)

- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Mitrokhin VV, Simaeva IK. Taxonomic efficiency analysis of banking policies of credit institutions in the republic of mordovia. *Finno-Ugric World*. 2013;(4):117–120. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SGQRXJ>
- Mullina VYa. Upravlenie investirovaniem innovatsionnykh proektov v rossiiskoi ekonomike [Investment management of innovative projects in the Russian economy]. Cand. Sci. Econ. diss. Kazan; 2020. 184 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ICYMOG>
- Muro M, Kulkarni S. America's advanced industries: New trends. Washington: Brookings Institution, Metropolitan Policy Program; 2015. 36 p.
- Sasaev NI. Formation of industrial strategizing methodology; ed. VL Kvint. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2024. 212 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZFBSHH>
- Schützer O, Schlüter J. Comparing methods for the evaluation of cluster structures in multidimensional analyses. *Data and methods in corpus linguistics: Comparative approaches*. Cambridge: Cambridge University Press; 2022. P. 259–288.
- Shatalkin AI. Taksonomiya: Osnovaniya, printsipy i pravila [Taxonomy: Foundations, principles and rules]. Moscow: The Association of Scientific Publications of the KMC; 2012. 600 p. (In Russ.)
- Shmeleva AS. Metody i instrumenty gibkogo upravleniya tsifrovymi innovatsionnymi proektami [Methods and tools for flexible management of digital innovation projects]. Cand. Sci. Econ. diss. Saint-Petersburg; 2022. 243 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TMSYEL>
- 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>
- Zhuravlev DM. Strategizing of digital transformation of complex socio-economic systems. Ed. VL Kvint. St. Petersburg: IPC SZIU RANEPА; 2024. 352 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Чуреков Антон Александрович, ООО «Яковлев и Партнеры Солюшн», Москва, Россия; anton-churekow@yandex.ru; <http://orcid.org/0009-0009-1611-0144>

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

ABOUT AUTHOR: Anton A. Churekov, ООО Yakovlev and Solution Partners, Moscow, Russia; anton-churekow@yandex.ru; <http://orcid.org/0009-0009-1611-0144>

Оригинальная статья

УДК: 332.133.6(510)

Картографический анализ стратегического потенциала формирования промышленного кластера в Китае

П. Ю. Еремичева

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

eremicheva2000@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0006-0127-3838>

Аннотация: Промышленный сектор является одним из наиболее поддерживаемых целевых направлений реализации экономико-политических мер в условиях Китайской Народной Республики, что свидетельствует об острой необходимости изучения проблемы поиска методов оптимизации пространственных ресурсов и работы с доступными источниками для совершенствования стратегий применения кластерного подхода в стратегировании. Целью данной работы являлось определение потенциала проектирования трансграничного кластера тяжелой промышленности в условиях Китайской Народной Республики на основе определения допустимой удаленности промышленных зон друг от друга и постановки центроида. Объекты исследования – процессы кластеризации пространства Китая в контексте определения границ и центроида потенциального трансграничного кластера тяжелой промышленности. В работе применены: анализ статистических данных; картографический анализ; библиографический анализ; систематизация; конкретизация; формализация; контент-анализ; сравнение. Работа направлена на апробацию одного из доступных методов расчета географической целесообразности проектирования китайского кластера тяжелой промышленности, принимая во внимание его трансграничный характер. Это достигается через определение координат будущих элементов кластерной системы в условиях двумерного пространства и поиск точки расположения центроида на основе ранее выявленных данных. В исследовании приведены обоснования решений, принятых автором в процессе проведения анализа, а также продемонстрирован ряд закономерностей, свойственных фактическому уровню разработанности проблемы пространственного планирования роста промышленных зон в условиях Китайской Народной Республики.

Ключевые слова: кластерный подход, кластеризация, картографический анализ, промышленный кластер, промышленность, индустриальная политика, Китай, кластер

Цитирование: Еремичева П. Ю. Картографический анализ стратегического потенциала формирования промышленного кластера в Китае // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 71–86. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-71-86>; <https://elibrary.ru/YBGRCM>

Поступила в редакцию 22.11.2025. Прошла рецензирование 23.12.2025. Принята к печати 25.12.2025.

original article

Strategical Potential for Industrial Cluster in China: Cartographic Analysis

Polina Yu. Eremicheva

Saint Petersburg State Economics University, Saint Petersburg, Russia

eremicheva2000@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0006-0127-3838>

Abstract: The industrial sector is one of the most supported target areas for implementing economic and political measures in China. This fact highlights the urgent need to explore new methods for optimizing spatial resources and working with available sources to improve cluster strategizing. A set of standard methods made it possible to determine the potential for a cross-border heavy industry cluster in China based on the permissible distances between industrial zones and the centroid. This research tested a simple method for calculating the geographical feasibility of a cross-border heavy industry cluster by mapping its elements in two-dimensional space and locating the centroid based on previously identified data. The author justified the solutions by demonstrating a number of patterns reported by other publications on the matter of spatial planning of industrial zones in China.

Keywords: cluster approach, clustering, cartographic analysis, industrial cluster, industry, industrial policy, China, cluster

Citation: Eremicheva PYu. Strategical Potential for Industrial Cluster in China: Cartographic Analysis // Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(1):71–86. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-71-86>; <https://elibrary.ru/YBGRCM>

Received 22 November 2025. Reviewed 23 December 2025. Accepted 25 December 2025.

中国打造产业集群战略潜力的制图分析

波琳娜·尤里耶夫娜·叶列米切娃

俄罗斯圣彼得堡国立经济大学

eremicheva2000@mail.ru

摘要: 工业部门是中国实施经济与政治举措中最受支持的领域之一，这表明迫切需要研究如何优化空间资源和利用现有资源的方法，以改进集群方法在战略规划中的应用。本研究的目的是通过确定工业区之间的合理距离及中心点的设定，探讨在中华人民共和国设计跨界重工业集群的潜力。研究对象是中华人民共和国境内的空间集群化过程，并以此为基础确定潜在的跨界重工业集群的边界和中心点。本研究采用了以下方法：统计分析；制图分析；文献分析；系统化；具体化；形式化；内容分析；以及比较分析。本研究旨在检验一种现有的计算中国重工业集群地理可行性的方法，并考虑其跨界特性。该方法通过确定未来集群系统要素在二维空间中的坐标，并基于先前获得的数据找到集群中心位置来实现。研究阐述了作者在分析过程中所作结论的理论依据，并揭示了当前中华人民共和国工业区增长空间规划问题的一些规律，这些规律是由研究的成熟度所决定的。

关键词: 集群方法，集群化，制图分析，产业集群，产业，产业政策，中国，集群

2025年11月22日收到稿件。2025年12月23日经同行评审。2025年12月25日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализационных изменений, роста значимости устойчивых тенденций стратегирования и реформирования системы индикаторов

оценки конкурентоспособности развития регионов возрастает потребность в поиске новых механизмов и разработке подходов к поддержке территорий

в контексте абсолютных и относительных преимуществ. В современном дискурсе все чаще раскрываются проблемы кластеризации пространства как эффективного комплекса методов реорганизации потенциально полезных элементов, поддерживающих конкурентоспособность стран и регионов обособленно друг от друга. Географически сконцентрированные группы предприятий, институтов, государственных организаций, которые способны функционировать эффективнее для территорий в совокупности, а не по отдельности. Синергетический эффект лежит в основе подобных взаимодействий и позволяет повышать инновационно-инвестиционный, ресурсный и производственный потенциал как самой кластерной системы, так и зоны ее локализации.

Актуальность данного исследования преимущественно связана с тем, что картографический анализ позволяет по-новому взглянуть на проблему планирования пространственного развития в контексте поддержки промышленного сектора в границах крупного государства. Прежде всего, значимость исследования раскрывается через апробацию метода усредненного центра (mean center) с целью решения задачи определения допустимости построения китайского промышленного кластера в географическом контексте, в основе которого лежит сбор центрографической статистики. Этот метод позволяет выявлять центральную точку как среднее значение относительно ряда заблаговременно выделенных пространственных зон.

Кластерные образования являются ключевой формой пространственной реорганизации в Китае. В частности, этот аспект касается решения задач в рамках стратегирования развития промышленного сектора.

Процесс построения кластерных объединений весьма своеобразен, что прослеживается в его специфике при рассмотрении конкретных отраслевых проблем. Отсюда следует, что несмотря на ряд

очевидных преимуществ кластерного подхода, определение перспектив развития и целесообразности проектирования подобных систем сложно. В частности, его многогранность проявляется в условиях растущих экономик, стран с особенно крупной площадью, для которых вопросы оптимизации ресурсов, стратегического планирования, инфраструктурного расширения, а также объединения усилий заинтересованных сторон являются ключевыми. Так, например, Китай – одно из наиболее перспективных государств с точки зрения апробации кластерного подхода, так как в его условиях стремительно разрастается промышленный сектор экономики. В этой связи представители местного правительства приняли XIV пятилетний план, ориентированный на сосредоточение усилий вокруг развития промышленности через кластеризацию пространства, интеграцию научно-исследовательских структур и производственного сектора¹. Кроме того, в стране реализуется стратегия «Made in China 2025», нацеленная на реструктуризацию производственного сектора через формирование инновационных кластеров и производство высокотехнологичных продуктов².

Целью данной работы являлось определение потенциала проектирования трансграничного кластера тяжелой промышленности в условиях Китайской Народной Республики на основе определения допустимой удаленности промышленных зон друг от друга и постановки центроида.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами исследования выступили процессы кластеризации пространства Китайской Народной Республики в контексте определения границ и центроида потенциального трансграничного кластера тяжелой промышленности. В основе аналитической работы лежит отображение пространственного расположения предполагаемых элементов (территорий) кластерного образования в границах

¹ Кучумов А. В., Еремичева П. Ю. Особенности формирования индустриальной кластерной политики в развивающихся странах Азии // *π-Economy*. 2025. Т. 18. № 2. С. 100–120. <https://doi.org/10.18721/JE.18206>

² Li G., Branstetter L. G. Does «Made in China 2025» work for China? Evidence from Chinese listed firms // *NBER Working Paper Series*. 2022. Vol. 53. № 6. P. 105009.

Китая, расчет координат расположения субъектов, входящих в моделируемый кластер, определение степени их равноудаленности друг от друга, определение центральных точек микрокластерных систем в условиях ряда провинций, а также расчет общего центраида трансграничного кластера тяжелой промышленности.

В работе применены следующие методы: анализ статистических данных; картографический анализ; библиографический анализ; систематизация; конкретизация; формализация; контент-анализ; сравнение.

Методология исследования выстроена на двух аспектах. С одной стороны, теоретическая составляющая, которая охарактеризована методами и способами преобразования ранее собранных данных, с другой – практический аспект, основанный на апробированных способах организации расчетной части данной работы. Преимущественно это основано на предыдущем опыте проведения аналогичных исследований, что во многом повлияло на проведение комплексной оценки географико-отраслевого потенциала построения кластера тяжелой промышленности в условиях Китая.

В качестве основных источников информации использованы картографические данные, научные труды российских и зарубежных авторов. Так, например, один из ключевых исследователей, чьи труды учтены в процессе проработки вопроса – В. Л. Квинт. В его работах можно проследить взаимосвязь конкурентных преимуществ, ценностных ориентиров и приоритетов стратегического управления системами, а также подчеркнуть специфику динамики развития человеческого потенциала в рамках промышленного сектора^{3,4}. Не менее цен-

ными работами в контексте формирования выводов по данному исследованию являлись труды зарубежных ученых, среди которых J. Fang⁵, D. Guo, K. Jiang, C. Xu, X. Yang⁶, C. Jin, C. Fan, Y. Gong, X. Huang⁷. Следует выделить узконаправленные исследования D. Guo, K. Jiang, C. Xu, X. Yang, которые проведены на основе панельных данных и позволили оценить ряд закономерностей при формировании разных видов кластерных образований и аффектов на рост и снижение экономического неравенства территорий, повлиявших на оценку результатов данной работы⁸.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Не стоит исключать, что в условиях рассматриваемого государства прослеживается ряд факторов, влияние которых можно трактовать как негативное относительно индустриального развития и применения кластерного подхода в промышленном секторе. Среди них: институциональные барьеры, ограниченная мобильность рабочей силы, недостаточно развитый рынок капитала и др.⁹ Кроме того, опыт кластеризации индустриального пространства Китая позволил выявить ряд закономерностей, которые во многом связаны как с неравномерностью экономического развития провинций, так и со спецификой предпринимательского рынка¹⁰. Так, например, провинции, в которых значения показателей развитости бизнес-среды сравнительно низкие, демонстрируют различия в прочности и масштабе деятельности кластерных образований. Не менее значимыми метриками следует считать рыночный потенциал, исторические предпосылки, плотность населения. Примечательно также, что легкие отрасли промышленности более

³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2022. 164 с. <https://elibrary.ru/CDMBHК>

⁴ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

⁵ A new particle swarm optimization algorithm for outlier detection: Industrial data clustering in wire arc additive manufacturing / J. Fang [et al.] // IEEE Transactions on Automation Science and Engineering. 2024. Vol. 21. № 2. P. 1244–1257. <https://doi.org/10.1109/TASE.2022.3230080>

⁶ Clustering, growth, and inequality in China / D. Guo [et al.] // SSRN Electronic Journal. 2017. P. 1–47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3159741>

⁷ An analysis of spatial changes in the manufacturing industry in China's three major urban clusters from 2015 to 2019 using POI data / C. Jin [et al.] // Scientific Reports. 2025. Vol. 15. № 1. P. 7401. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-90373-w>

⁸ Clustering, growth, and inequality in China / D. Guo [et al.] // SSRN Electronic Journal. 2017. P. 1–47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3159741>

⁹ 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>

¹⁰ Clustering, growth, and inequality...

подвержены кластеризации, поскольку наименее ресурсозатратны¹¹. Однако в разные периоды приоритеты меняются, что определяет относительные преимущества экономики. Стоит прояснить, что тяжелый сектор промышленности для Китая в современной действительности считается более приоритетным из-за масштабов производства, урбанизации, роста спроса на промышленные товары, а также числа трудоустроенных¹².

В границах Китая на 2024 г. в совокупности в категории трудоустроенных отмечено порядка 734,39 млн человек, среди них около 29 % рабочих в промышленном секторе. При этом соотношение трудоустроенных в категориях легкой и тяжелой промышленности не выявлено в процентном соотношении. Однако допустимо предполагать, что 29 % от 734,39 млн составляет 212,97 млн рабочих мест, тогда как по информации Китайской Федерации легкой промышленности на 2024 г. удалось выяснить, что около 17,92 млн рабочих мест отведено под данную категорию^{13,14,15}. Отсюда следует, что 195,05 млн рабочих мест могут быть отнесены к категории тяжелой промышленности.

Для последующих расчетов рассмотрен показатель числа занятых в тяжелой промышленности Китая в весовом эквиваленте для наиболее точного распределения. Следует предположить, что при среднем весе человека в 62 кг, значение метрики, необходимой для учета в формуле составит порядка 12 093,1 млрд тонн. Соответственно, при делении данного показателя на общее число провинций для получения условного значения, применимого к территориям, включенным в перечень территорий для организации кластерной системы,

удается выяснить, что около 525,786 млн тонн приходится на одну провинцию.

Следует конкретизировать, что весовой коэффициент количества рабочих в тяжелой промышленности необходимо делить на число промышленных центров (городов, городских округов и т. п.) в границах конкретной или нескольких провинций, в зависимости от количества этих центров. Следовательно, уместно проводить первичные расчеты по поиску точек определения центроидов микрокластеров, учитывая значения показателя по числу выявленных производственных территорий в черте соседствующих провинций. Прежде всего, данное условие введено, принимая во внимание сравнительно небольшое количество производственных центров внутри таких провинций, как, например Цзянси, Сычуань, Фуцзянь, Хэнань, Шаньси и т. д. (табл. 1^{16,17}).

Анализируя табличные значения, необходимо подчеркнуть, что данные в столбце X характеризовались как широта при расчете расстояния от исходной точки относительно каждой промышленно развитой территории, тогда как числовые значения в столбцах Y – долгота. Определяя другие категории, стоит отметить, что под обозначением Q понимался относительный вес группы трудоустроенных в секторе тяжелой промышленности в расчете на конкретные территории, рассматриваемые в процессе исследования. Данный индикатор с одной стороны, позволил определить целесообразность распределения промышленных точек внутри кластерного объединения относительно друг друга, а с другой – позволил обратить внимание на внутрискластерный баланс или его отсутствие.

¹¹ Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://elibrary.ru/QRDAZZ>

¹² Entrepreneurship and industrial clusters / X. Zhu [et al.] // Small Business Economics. 2018. Vol. 52. № 3. P. 595–616. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9974-3>

¹³ Textor C. Distribution of the workforce across economic sectors in China from 2014 to 2024 // Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/270327/distribution-of-the-workforce-across-economic-sectors-in-china/?srsltid=AfmBOoqfQdcCAhOqFNkxq_pzM9QhLLpLLfiX7 (дата обращения: 04.08.2025).

¹⁴ Навигация по изменяющемуся рынку труда Китая в 2025 году // Made in China. URL: https://insights.made-in-china.com/ru/Navigating-Chinas-Evolving-Labor-Market-in-2025_hTuGKkZIJJDa.html (дата обращения: 04.08.2025).

¹⁵ Легкая промышленность Китая с 2021 по 2024 год росла устойчивыми темпами. // Russian News. URL: <https://russian.news.cn/20251007/2cc7e27cd6904d99a4e7f6260dac9e25/c.html> (дата обращения: 04.08.2025).

¹⁶ Составлена автором на основе данных статьи: Роль географического фактора в проектировании кластеров сферы туристских услуг / Л. В. Хорева [и др.] // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. № 2. С. 51–60. <https://elibrary.ru/QZRPIP>

¹⁷ Составлена автором на основе данных сайта: Конструктор карт «Яндекс». URL: <https://yandex.ru/map-constructor> (дата обращения: 04.08.2025).

Таблица 1. Координаты промышленных центров, включенных в расчеты границ кластерного образования

Table 1. Coordinates of industrial centers within the cluster

№	Промышленные центры	X, км	Y, км	Q, тонн	Центр		Координаты центра	
					X центр	Y центр	X, км	Y, км
Город центрального подчинения Шанхай								
1	Миньхан	1447	845	131,44	190202	111071	190202	111071,87
2	Фэнсянь	1477	922	131,44	194145	121193	194145	121193,212
3	Цзядин	1447	978	131,4	190202	128554	190202	128554,188
4	Цзиньшань	1545	978	131,44	203084	128554	203084	128554,188
				525,78	777634	489373	777634	0
Провинция Цзянсу								
5	Дунхай	1185	912	40,44	47921	36881	47921	36881,28
6	Сюйчжоу	1047	865	40,44	42340	34980	42340	34980,6
7	Куньшань	1449	571	40,44	58597	23091	58597	23091,24
8	Нанкин Гаочунь	1204	615	40,44	48689	24870	48689	24870,6
9	Тайчжоу	1344	656	40,44	54351	26528	54351	26528,64
10	Синхуа	1331	644	40,44	53825	26043	53825	26043,36
11	Чжанцзяган	1454	602	40,44	58799	24344	58799	24344,88
12	Чанчжоу	1344	603	40,44	54351	24385	54351	24385,32
13	Нанкин	1214	611	40,44	49094	24708	49094	24708,84
14	Наньтун	1454	607	40,44	58799	24547	58799	24547,08
15	Тайцан	1442	633	40,44	58314	25598	58314	25598,52
16	Уси	1384	515	40,44	55968	20826	55968	20826,6
17	Яньчен	1332	681	40,44	53866	27539	53866	27539,64
				525,72	694921	344346	694921	0
Провинция Чжэцзян								
18	Цзиньху	611	732	75,11	45892	54980	45892	54980,52
19	Вэньчжоу	734	604	75,11	55130	45366	55130	45366,44
20	Юнкан	657	728	75,11	49347	54680	49347	54680,08
21	Ханчжоу	688	903	75,11	51675	67824	51675	67824,33
22	Тайчжоу	801	702	75,11	60163	52727	60163	52727,22
23	Цзяшань	752	958	75,11	56482	71955	56482	71955,38
24	Хэнань	1	1421	75,11	75,11	106731	75,11	106731,31
				525,77	318766	454265	318766	0
Провинция Фуцзянь								
25	Цзиньцзян	1333	415	75,11	100121	31170	100121	31170,65
Провинция Шэньси								
26	Сиань	297	1466	75,11	22307	110111	22307	110111,26
Провинция Аньхой								
27	Данту	1306	1169	75,11	98093	87803	98093	87803,59
28	Цзинсянь	1280	1096	75,11	96140	82320	96140	82320,56
29	Уху	1320	1140	75,11	99145	85625	99145	85625,4
30	Тунлин	1230	1104	75,11	92385	82921	92385	82921,44
31	Мааньшань	1344	1183	75,11	100947	88855	100947	88855,13
				525,77	609142	568808	609142	0

Продолжение таблицы 1 / Continuation of the Table 1

№	Промышленные центры	X, км	Y, км	Q, тонн	Центр		Координаты центра	
					X центр	Y центр	X, км	Y, км
Провинция Гуандун								
32	Шэньчжень	769	1297	47,79	36750	61983	36750	61983,63
33	Фошань	692	1364	47,79	33070	65185	33070	65185,56
34	Гуанчжоу	712	1373	47,79	34026	65615	34026	65615,67
35	Чжуншань	716	1292	47,79	34217	61744	34217	61744,68
36	Юньфу	601	1341	47,79	28721	64086	28721	64086,39
37	Цзянмэнь	712	1311	47,79	34026	62652	34026	62652,69
Провинция Хэбэй								
38	Таншань	1328	3222	47,79	63465	153979	63465	153979,4
39	Цанчжоу	1116	2989	47,79	53333	142844	53333	142844,3
40	Чжанцзякоу	923	3232	47,79	44110	154457	44110	154457,3
41	Цанчжоу	1144	3112	47,79	54671	148722	54671	148722,5
42	Ваньцюань	876	3208	47,79	41864	153310	41864	153310,3
				525,69	458258	1134582	458258	0
Провинция Шаньдун								
43	Гуанжао	2009	2946	47,79	96010	140789	96010	140789,34
44	Цзинань	1817	2635	47,79	86834	125926	86834	125926,65
45	Чанъи	2007	2601	47,79	95914	124301	95914	124301,79
46	Линьцин	1664	2575	47,79	79522	123059	79522	123059,25
Провинция Шаньси								
47	Тайюань	1341	2660	47,79	64086	127121	64086	127121,4
48	Датун	1476	2974	47,79	70538	142127	70538	142127,46
49	Синьчжоу	1397	2726	47,79	66762	130275	66762	130275,54
Провинция Ляонин								
50	Шэньян	2510	3120	47,79	119952	149104	119952	149104,8
51	Далянь	2324	2927	47,79	111064	139881	111064	139881,33
Провинция Цзянси								
52	Ганьчжоу	1569	1334	47,79	74982	63751	74982	63751,86
53	Юйшань	1903	1729	47,79	90944	82628	90944	82628,91
				525,69	956612	1348968	956612	0
Провинция Хэнань								
54	Шанцю	2165	1934	87,63	162613	145262	162613	145262,74
55	Циньян	1808	2005	87,63	135798	150595	135798	150595,55
Провинция Хунань								
56	Чэньчжоу	1809	967	87,63	135874	72631	135873	72631,37
Провинция Сычуань								
57	Гуанхань	966	1548	87,63	72556	116270	72556	116270,28
58	Паньжихуа	600	1064	87,63	45066	79917	45066	79917,04
Внутренняя Монголия								
59	Баотоу	1520	2594	87,63	114167	194835	114167	194835,34
				525,78	777102	886114	777102	886114,56

Расчеты координат элементов промышленного кластера КНР и его центроидов воспроизводятся на основе формул 1 и 2:

$$X_{\text{центроид}} = \frac{\Sigma((x1 \times Q) + (x2 \times Q) \dots (x7 \times Q))}{\Sigma Q} \quad (1)$$

где $X_{\text{центроид}}$ – определение широты центроида кластерного объединения; $x1, x2 \dots x7$ – значения широты отдельных элементов кластера; ΣQ – суммарный учтенный вес группы рабочих на предприятиях в секторе тяжелой промышленности.

$$Y_{\text{центроид}} = \frac{\Sigma((y1 \times Q) + (y2 \times Q) \dots (y7 \times Q))}{\Sigma Q} \quad (2)$$

где $Y_{\text{центроид}}$ – определение широты центроида кластерного объединения; $y1, y2 \dots y7$ – значения широты отдельных элементов кластера; ΣQ – суммарный учтенный вес группы рабочих на предприятиях в секторе тяжелой промышленности.

При расчете точек расположения элементов кластерного образования относительно друг друга стоит подразумевать, что географические системы координат не могут рассматриваться в плоском измерении, поэтому при пересчете данных значения могут отличаться от представленных в исследовании, несмотря на аналогичность подобранных локаций.

При расчете координат для дальнейшего определения общего центроида кластерного образования необходимо отметить опорные точки на карте, от которых будет производиться подсчет расстояния до конкретного субъекта в границах каждой провинции или другой территории. Исходная точка должна быть определена для того, чтобы задать вектор в процессе вычисления центральной точки, провести начальную инициализацию будущей структуры и учесть масштаб этой структуры и форму

при хаотичном разбросе потенциальных элементов. Более того, точка отсчета играет важную роль в качестве критерия определения общих и отличающихся черт как микрокластеров, являющихся составными частями основной системы, так и отдельных его потенциальных элементов¹⁸. Соответственно, удалось выявить, что наиболее приемлемые точки отступа следующие: Шанхай (Чунцзо); Цзянсу (Гуйян); Чжэцзян (Шэньчжень); Фуцзянь, Шэньси, Аньхой (Ханой, Вьетнам); Гуандун, Хэбэй (Хошимин, Вьетнам); Шаньдун, Шаньси, Ляонин, Цзянси (Бангкок, Таиланд); Хэнань, Хунань, Сычуань, Внутренняя Монголия (Янгон) (рис. 1^{19,20}).

Уместно рассматривать центроиды и алгоритмы построения кластерных образований на основе заданной точки как набор объектов, сгруппированных вокруг этой точки. Однако, в данной работе кластеризация исходит от обратного: через поиск точки расположения центроида в зависимости от расчетов на основании координат объектов, составляющих кластер. В классическом понимании кластеризации единый массив объектов предполагалось разделить на группы в зависимости от признаков деления, тогда как в агломерационной кластеризации практика объединения отдельных объектов и микросистем в целостную является иерархической, предполагая построение древовидной структуры образования²¹. Подобная схема разрачивания кластерной системы может также быть определена через подход «bottom-up», который уделяет внимание для рассмотрения каждого объекта или зоны по отдельности, а затем в процессе последовательного объединения до момента достижения цельного кластера²².

Анализируя карту, на которой отображены точки локализации ключевых промышленных центров,

¹⁸ Does determination of initial cluster centroids improve the performance of K-means clustering algorithm? Comparison of three hybrid methods by genetic algorithm, minimum spanning tree, and hierarchical clustering in an applied study / S. Pourahmad [et al.] // Computational and Mathematical Methods in Medicine. 2020. Vol. 2020. № 1. P. 636857. <https://doi.org/10.1155/2020/7636857>

¹⁹ Роль географического фактора...

²⁰ Конструктор карт «Яндекс»...

²¹ Еремичева П. Ю., Карпова Г. А. Современные подходы в развитии внутреннего туризма Китая // Научные исследования молодых ученых: новая экономика и тренды в устойчивом развитии: сборник материалов XII международной науч.-практ. конф. молодых ученых, Санкт-Петербург, 2025. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. С. 60–62. <https://elibrary.ru/RRIMWM>

²² Frattini F., Prodi G. Industrial clusters in China: Policy tools for further and more balanced development // European Review of Industrial Economics and Policy. 2012. № 5. P. hal-03469549.

Так, далее представлена сводная таблица 2^{29,30}, в которой отражены X и Y координаты первичных центроидов, а также результат расчета искомого центра китайского промышленного кластера.

Рассчитав предположительные точки центроидов микрокластеров в рамках выделенных провинций на основании координат расположения промышленных территорий, необходимо рассмотреть возможность определения общего центроида кластерного образования. Следует обратить внимание на то, что место расположения общего центроида рассчитано по аналогичной схеме. На интерактивной карте расставлены точки, обозначающие центры микрокластеров в соответствии с полученными ранее числовыми данными. Следующий шаг предполагал постановку опорной точки, в качестве которой определен городской округ Куньмин на юго-западе Китая, так как данная территория расположена в оптимальной близости от предполагаемого кластера. Затем произведен перерасчет координат по осям X и Y относительно опорной точки с целью нахождения оптимальной зоны расположения общего центроида кластера (рис. 2^{31,32}).

Важно понимать, что существует необходимость сопоставлять данные, полученные в результате расчетов точки расположения общего центроида на основании значений первичных центроидов, а также данные, выведенные при его перерасчете с учетом появления опорной точки. С одной стороны, этот аспект связан с оценкой качества процесса кластеризации, поскольку изначально потенциальные элементы кластерного образования распределены по ряду небольших кластеров для простоты и эффективности определения в дальнейшем общего центроида. Соответственно, расстояние между центральными точками этих микрокластеров в определенном смысле служит показателем их идентичности, так как близкое их расположение друг к другу свидетельствовало о низком уровне различия. С другой – необходимо обновлять показатели расположения центральных точек кластерных образований, так как вычисление новых координат позволяет наиболее точно выявить среднюю точку относительно элементов системы, также как и определять полезность перемещения центроида относительно средних точек микрокластеров (рис. 3^{33,34}).

Таблица 2. Расчеты точек расположения центроидов микрокластеров и общего центроида с учетом новой исходной точки

Table 2. Locating microcluster centroids and the general centroid based on the new starting point

№ зоны	X, км	Y, км	Q, тонн	Центр распределения потоков рабочей силы		Координаты центра	
				X центр	Y центр	X, км	Y, км
1	1899	655	525,786	998467,61	344389,83	998467,614	344389,830
2	1711	802	525,786	899619,84	421680,37	899619,846	421680,372
3	1772	572	525,786	931692,79	300749,59	931692,792	300749,592
4, 5, 6	1449	706	525,786	761863,91	371204,91	761863,914	371204,916
7, 8	1206	580	525,786	634097,91	304955,88	634097,916	304955,880
9, 10, 11, 12	1463	1306	525,786	769224,91	686676,51	769224,918	686676,516
13, 14, 15, 16	740	769	525,786	389081,64	404329,43	389081,640	404329,434
			3680,500	5384048,60	2833986,50	5384048,640	0
Центроид	1462,86	770				1462,860	770,00

²⁹ Роль географического фактора...

³⁰ Конструктор карт «Яндекс»...

³¹ Роль географического фактора...

³² Конструктор карт «Яндекс»...

³³ Роль географического фактора...

³⁴ Конструктор карт «Яндекс»...

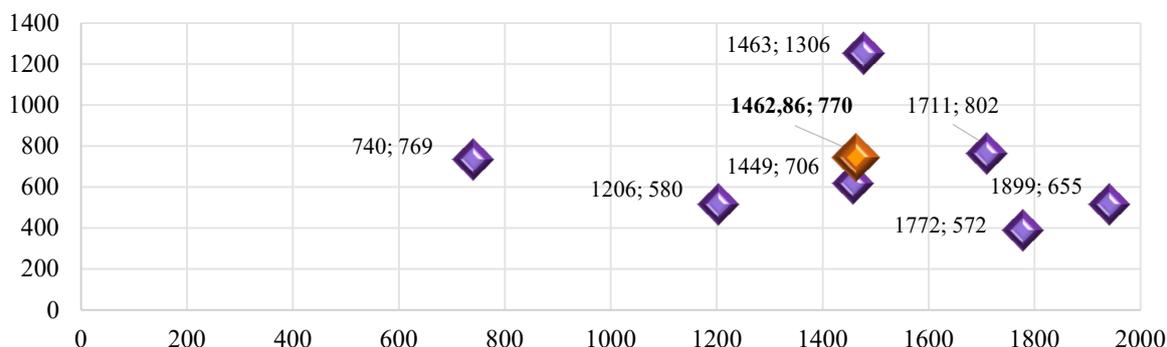


Рис. 2. Визуализация точек расположения центроидов потенциального кластера тяжелой промышленности в Китайской Народной Республике

Fig. 2. Centroids of the potential heavy industry cluster in China: Visualization

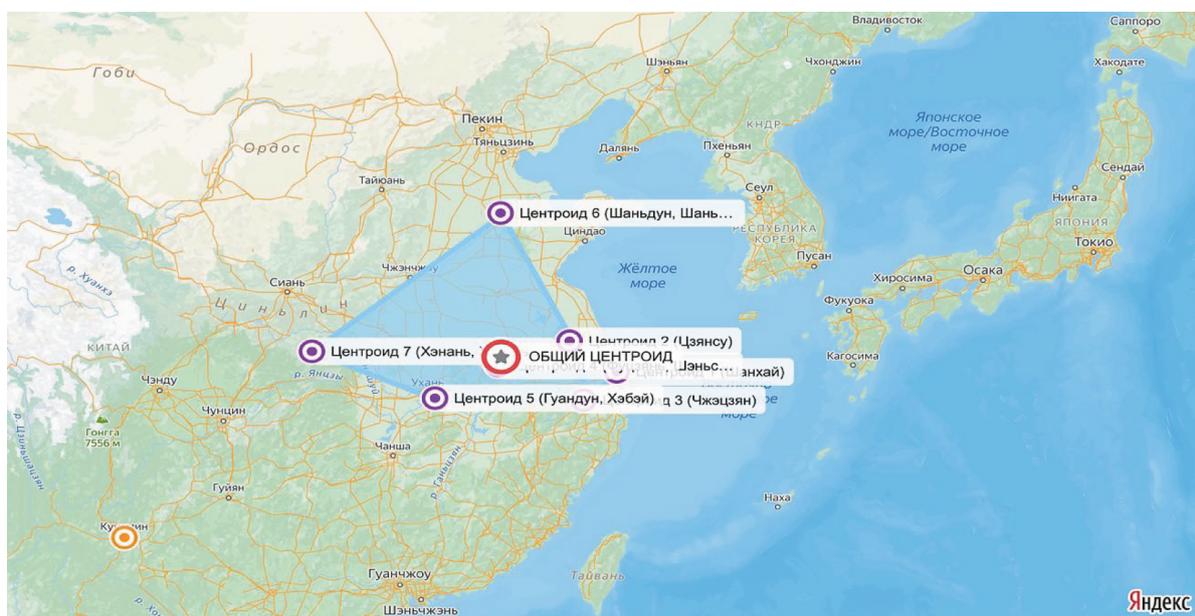


Рис. 3. Проекция точек расположения центроидов китайского кластера тяжелой промышленности на карте

Fig. 3. Centroids of the potential heavy industry cluster in China: Map

Другая причина применения данного способа поиска общего центроида китайского промышленного кластера раскрывалась в стремлении обойти вероятность достижения локального оптимума (неэффективного решения, которое снизит действенность таких алгоритмов, как, например, k-means), добиться наиболее точного расчета конечного клас-

терного образования, принимая во внимание отсутствие возможности проведения анализа в трехмерном пространстве³⁵. Более того, осуществление кластеризации промышленного пространства Китая с учетом ранее подсчитанных координат центроидов микрокластеров позволило масштабировать результаты^{36,37}.

³⁵ A new particle...

³⁶ Pandey K. K., Shukla D. NDPD: An improved initial centroid method of partitional clustering for big data mining // Journal of Advances in Management Research. 2023. Vol. 20. № 1. P. 1–34. <https://doi.org/10.1108/jamr-07-2021-0242>

³⁷ Wang J., Saxena A., Sintunavarat W. An empirical study on initializing centroid in K-means clustering for feature selection // International Journal of Software Science and Computational Intelligence. 2021. Vol. 13. № 1. P. 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJSSCI.2021010101>

Результаты обнаружения основного центроида китайского промышленного кластера стали основой для прототипирования системы через выявление общих характеристик группы объектов и центроидов первоначально сложившихся образований³⁸. Например, среди подобных характеристик можно выделить^{39,40,41,42}:

- высокую пространственную концентрацию. Центр кластерной системы располагается в зоне наивысшей концентрации производственных зон, среди общего набора элементов;
- автокорреляционные тенденции в пространстве. Центроид, располагающийся вблизи географически сгруппированных зон, позволяет подчеркивать пространственные связи между потенциальными элементами;
- доминирующий пласт кластерных элементов может быть определен при помощи зоны локализации рассчитанного центроида, который помогает определять тенденции диверсификации промышленного рынка Китая.

Таким образом, результаты расчета границ и центральной точки кластерного образования, рассматриваемого как потенциальный механизм поддержки одного из наиболее развивающихся секторов экономики Китая, могут служить основанием для оптимизации промышленного планирования в перспективе, так как заблаговременное моделирование кластеров с учетом распределения предприятий в рамках конкретной территории обеспечило наглядное понимание возможностей размещения новых инфраструктурных элементов, протяжения новых

цепей поставок и др.^{43,44,45,46} Не менее важный аспект заключался в теоретической оценке эффективности землепользования за счет прогнозирования местоположения будущих кластерных объединений и повышения видимости потенциала снижения уровня несоответствия между административными барьерами граничащих провинций⁴⁷.

ВЫВОДЫ

Применение картографического анализа в решении задач стратегирования кластеризации территорий способствовало наиболее эффективному определению границ потенциальных локальных и межрегиональных устойчивых систем. Прежде всего, данное исследование в области кластеризации промышленности позволило косвенно подтвердить классические теории о распределении ресурсов и оптимизации транспортно-логистических систем, представленные в трудах таких ученых, как В. Лаунхардт и А. Вебер. В определенном смысле это прослеживалось в части выявления закономерностей размещения кластера в допустимой удаленности от ресурсных территорий и определения факторов влияния на распределение структурных элементов кластера тяжелой промышленности.

Безусловно, полезность данного исследования предопределена рядом факторов положительного влияния на рост промышленного сектора и эффективность встраивания кластерного подхода в систему территориального планирования развития Китая. В числе основных факторов можно отметить культурно-исторический контекст, промышленную базу,

³⁸ Nguyen S. D. Centroid-based clustering validity: Method and application to quantification of optimal cluster-data space // *Soft Computing*. 2024. Vol. 28. P. 10853–10872. <https://doi.org/10.1007/s00500-024-09871-0>

³⁹ Spatial-temporal analysis of industrial heat and productivity in China / J. Lai [et al.] // *Applied Geography*. 2022. Vol. 138. P. 102618. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2021.102618>

⁴⁰ Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>

⁴¹ Yan M., Li Q., Song Y. Spatial and temporal distribution characteristics and influential mechanisms of China's industrial landscape based on geodetector // *Land*. 2024. Vol. 13. № 6. P. 746. <https://doi.org/10.3390/land13060746>

⁴² An identification of industrial functional zones based on NLP: Evidence from online commercial registration data / M. Yuaning [et al.] // *Sage Open*. 2023. Vol. 13. № 1. <https://doi.org/10.1177/21582440231153854>

⁴³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

⁴⁴ Geographic clusters, regional...

⁴⁵ An analysis of spatial...

⁴⁶ Geographic concentration of industries...

⁴⁷ A model to analyze industrial clusters to measure land use efficiency in China / Y. Cui [et al.] // *Land*. 2024. Vol. 13. № 7. P. 1070. <https://doi.org/10.3390/land13071070>

плотность населения, качество ведения земельной политики, транспортно-логистические схемы и инновационный потенциал. Вместе с тем, учет результатов научно-исследовательских трудов в этой области в перспективе требует скрупулезности в решении вопросов, связанных с рядом трудностей, таких как региональное неравенство, риски, связанные с недостаточным опытом внедрения устойчивых практик, рост плотности научно-исследовательских структур и перераспределение финансирования.

ЛИТЕРАТУРА

- 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>
- Еремичева П. Ю., Карпова Г. А. Современные подходы в развитии внутреннего туризма Китая // Научные исследования молодых ученых: новая экономика и тренды в устойчивом развитии: сборник материалов XII международной науч.-практ. конф. молодых ученых, Санкт-Петербург, 2025. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. С. 60–62. <https://elibrary.ru/RRIMWM>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2022. 164 с. <https://elibrary.ru/CDMBNK>
- Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>
- Кучумов А. В., Еремичева П. Ю. Особенности формирования индустриальной кластерной политики в развивающихся странах Азии // *π-Economy*. 2025. Т. 18. № 2. С. 100–120. <https://doi.org/10.18721/JE.18206>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Роль географического фактора в проектировании кластеров сферы туристских услуг / Л. В. Хорева [и др.] // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. № 2. С. 51–60. <https://elibrary.ru/QZRPIP>
- Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://elibrary.ru/QRDAZZ>
- A model to analyze industrial clusters to measure land use efficiency in China / Y. Cui [et al.] // *Land*. 2024. Vol. 13. № 7. P. 1070. <https://doi.org/10.3390/land13071070>
- A new particle swarm optimization algorithm for outlier detection: Industrial data clustering in wire arc additive manufacturing / J. Fang [et al.] // *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*. 2024. Vol. 21. № 2. P. 1244–1257. <https://doi.org/10.1109/TASE.2022.3230080>
- An analysis of spatial changes in the manufacturing industry in China's three major urban clusters from 2015 to 2019 using POI data / C. Jin [et al.] // *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. № 1. P. 7401. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-90373-w>
- An identification of industrial functional zones based on NLP: Evidence from online commercial registration data / M. Yuanting [et al.] // *Sage Open*. 2023. Vol. 13. № 1. <https://doi.org/10.1177/21582440231153854>
- Clustering, growth, and inequality in China / D. Guo [et al.] // *SSRN Electronic Journal*. 2017. P. 1–47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3159741>

- Does determination of initial cluster centroids improve the performance of K-means clustering algorithm? Comparison of three hybrid methods by genetic algorithm, minimum spanning tree, and hierarchical clustering in an applied study / S. Pourahmad [et al.] // *Computational and Mathematical Methods in Medicine*. 2020. Vol. 2020. № 1. P. 636857. <https://doi.org/10.1155/2020/7636857>
- Entrepreneurship and industrial clusters / X. Zhu [et al.] // *Small Business Economics*. 2018. Vol. 52. № 3. P. 595–616. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9974-3>
- Frattini F., Prodi G. Industrial clusters in China: Policy tools for further and more balanced development // *European Review of Industrial Economics and Policy*. 2012. № 5. P. hal-03469549.
- Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China / D. Guo [et al.] // *Research Policy*. 2023. Vol. 52. № 2. P. 104691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104691>
- Geographic concentration of industries in Jiangsu, China: A spatial point pattern analysis using micro-geographic data / X. Zhang [et al.] // *The Annals of Regional Science*. 2021. Vol. 66. P. 439–461. <https://doi.org/10.1007/s00168-020-01026-x>
- Li G., Branstetter L. G. Does «Made in China 2025» work for China? Evidence from Chinese listed firms // *NBER Working Paper Series*. 2022. Vol. 53. № 6. P. 105009.
- Nguyen S. D. Centroid-based clustering validity: Method and application to quantification of optimal cluster-data space // *Soft Computing*. 2024. Vol. 28. P. 10853–10872. <https://doi.org/10.1007/s00500-024-09871-0>
- Pandey K. K., Shukla D. NDPD: An improved initial centroid method of partitional clustering for big data mining // *Journal of Advances in Management Research*. 2023. Vol. 20. № 1. P. 1–34. <https://doi.org/10.1108/jamr-07-2021-0242>
- Spatial agglomeration of China's forest products manufacturing industry: Measurement, characteristics and determinants / Z. Chen [et al.] // *Forests*. 2021. Vol. 12. № 8. P. 1006. <https://doi.org/10.3390/f12081006>
- Spatial distribution characteristics and driving factors of little giant enterprises in China's megacity clusters based on random forest and MGWR / J. Duan [et al.] // *Land*. 2024. Vol. 13. № 7. P. 1105. <https://doi.org/10.3390/land13071105>
- Spatial-temporal analysis of industrial heat and productivity in China / J. Lai [et al.] // *Applied Geography*. 2022. Vol. 138. P. 102618. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2021.102618>
- Wang J., Saxena A., Sintunavarat W. An empirical study on initializing centroid in K-means clustering for feature selection // *International Journal of Software Science and Computational Intelligence*. 2021. Vol. 13. № 1. P. 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJSSCI.2021010101>
- Yan M., Li Q., Song Y. Spatial and temporal distribution characteristics and influential mechanisms of China's industrial landscape based on geodetector // *Land*. 2024. Vol. 13. № 6. P. 746. <https://doi.org/10.3390/land13060746>
- Zeng G., Hu Y., Zhong Y. Industrial agglomeration, spatial structure and economic growth: Evidence from urban cluster in China // *Heliyon*. 2023. Vol. 9. № 9. P. e19963. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19963>

REFERENCES

- Chen Z, Zhu H, Zhao W, Zhao M. Spatial agglomeration of China's forest products manufacturing industry: Measurement, characteristics and determinants. *Forests*. 2021;12(8):1006. <https://doi.org/10.3390/f12081006>
- Cui Y, Niu Y, Ren Y, Zhang S, Zhao L. A model to analyze industrial clusters to measure land use efficiency in China. *Land*. 2024;13(7):1070. <https://doi.org/10.3390/land13071070>

- Duan J, Zhao Z, Xu Y, You X, Yang F, et al. Spatial distribution characteristics and driving factors of little giant enterprises in China's megacity clusters based on random forest and MGWR. *Land*. 2024;13(7):1105. <https://doi.org/10.3390/land13071105>
- Eremicheva PYu, Karpova GA. Sovremennyye podxody v razviti vnutrennego turizma Kitaya [Modern approaches to the development of domestic tourism in China]. *Scientific research of young scientists: New economy and trends in sustainable development: Collection of materials of the XII International Scientific and Practical Conference of Young Scientists, St. Petersburg, 2025*. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics; 2025. P. 60–62. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RRIMWM>
- Fang J, Wang Z, Liu W, Lauria S, Zeng N, et al. A new particle swarm optimization algorithm for outlier detection: Industrial data clustering in wire arc additive manufacturing. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*. 2024;21(2):1244–1257. <https://doi.org/10.1109/TASE.2022.3230080>
- Frattoni F, Prodi G. Industrial clusters in China: Policy tools for further and more balanced development. *European Review of Industrial Economics and Policy*. 2012;(5):hal-03469549.
- 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>
- Guo D, Jiang K, Xu C, Yang X. Clustering, growth, and inequality in China. *SSRN Electronic Journal*. 2017:1–47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3159741>
- Guo D, Jiang K, Xu CG, Yang X. Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China. *Research Policy*. 2023;52(2):104691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104691>
- Jin C, Fan C, Gong Y, Huang X. An analysis of spatial changes in the manufacturing industry in China's three major urban clusters from 2015 to 2019 using POI data. *Scientific Reports*. 2025;15(1):7401. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-90373-w>
- Khoreva LV, Kuchumov AV, Eremicheva PY, Lobakov OP. The role of the geographical factor in the design of clusters in the tourism services sector. *The Professors' Magazine. Recreation and Tourism Series*. 2024;(2):51–60. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QZRPIP>
- Khvorostyanaya AS, Kvint VL. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. *The North and The Market: Forming the Economic Order*. 2025;28(3):25–34. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QRDAZZ>
- Kuchumov AV, Eremicheva PYu. Features of formation of industrial cluster policy in developing countries of Asia. *π-Economy*. 2025;18(2):100–120. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.18206>
- Kvint VL, Trachuk AV, Dzgoev VD. Strategirovanie natsional'nykh i regional'nykh innovatsionnykh sistem: Daydzhest mirovykh praktik dlya gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravlencheskogo personala [Strategizing national and regional innovation systems: A digest of world practices for state and municipal management personnel]. Moscow: Byudzhet; 2021. 199 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Novikova IV, Chkhotua IZ. Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(4):459–471. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2022. 164 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CDMBHK>
- Lai J, Zhu J, Chai J, Xu B. Spatial-temporal analysis of industrial heat and productivity in China. *Applied Geography*. 2022;138:102618. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2021.102618>

- Li G, Branstetter LG. Does «Made in China 2025» work for China? Evidence from Chinese listed firms. NBER Working Paper Series. 2022;53(6):105009.
- Nguyen SD. Centroid-based clustering validity: Method and application to quantification of optimal cluster-data space. *Soft Computing*. 2024;28:10853–10872. <https://doi.org/10.1007/s00500-024-09871-0>
- Pandey KK, Shukla D. NDPD: An improved initial centroid method of partitional clustering for big data mining. *Journal of Advances in Management Research*. 2023;20(1):1–34. <https://doi.org/10.1108/jamr-07-2021-0242>
- Pourahmad S, Basirat A, Rahimi A, Doostfateme M. Does determination of initial cluster centroids improve the performance of K-means clustering algorithm? Comparison of three hybrid methods by genetic algorithm, minimum spanning tree, and hierarchical clustering in an applied study. *Computational and Mathematical Methods in Medicine*. 2020;2020(1):636857. <https://doi.org/10.1155/2020/7636857>
- Wang J, Saxena A, Sintunavarat W. An empirical study on initializing centroid in K-means clustering for feature selection. *International Journal of Software Science and Computational Intelligence*. 2021; 13(1):1–16. <https://doi.org/10.4018/IJSSCI.2021010101>
- Yan M, Li Q, Song Y. Spatial and temporal distribution characteristics and influential mechanisms of China's industrial landscape based on geodetector. *Land*. 2024;13(6):746. <https://doi.org/10.3390/land13060746>
- Yuanning M, Sun Y, Weng F, Xu Y. An identification of industrial functional zones based on NLP: Evidence from online commercial registration data. *Sage Open*. 2023;13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231153854>
- Zeng G, Hu Y, Zhong Y. Industrial agglomeration, spatial structure and economic growth: Evidence from urban cluster in China. *Heliyon*. 2023;9(9):e19963. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19963>
- Zhang X, Yao J, Sila-Nowicka K, Song C. Geographic concentration of industries in Jiangsu, China: A spatial point pattern analysis using micro-geographic data. *The Annals of Regional Science*. 2021;66:439–461. <https://doi.org/10.1007/s00168-020-01026-x>
- Zhu X, Liu Y, He M, Luo D, Wu Y. Entrepreneurship and industrial clusters. *Small Business Economics*. 2018;52(3):595–616. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9974-3>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Еремичева Полина Юрьевна, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; eremicheva2000@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0006-0127-3838>

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

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR: Polina Yu. Eremicheva, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia; eremicheva2000@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0006-0127-3838>

Оригинальная статья

УДК: 355.451

Роль стратегического мышления лидера в процессе разработки стратегии

У. С. Пученко

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

uliana.puchenko@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

Аннотация: В условиях ускоряющихся технологических изменений, возрастания неопределенности и усложнения глобальной среды возникает объективная необходимость формирования у лидеров стратегического мышления, предполагающего способность предвидеть долгосрочные последствия принимаемых решений и формировать устойчивые векторы развития. Цель работы – раскрыть роль стратегического мышления лидера в разработке и реализации стратегии на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта. В исследовании применялись методы: системный анализ концепции стратегирования В. Л. Квинта и сравнительно-исторический анализ жизнедеятельности великих стратегов (Амир Тимур, Генрих Жомини). В работе показана интеграция философских категорий, исторического опыта и современных управленческих практик в формировании стратегического сознания. Проанализированы 15 правил стратегического мышления, а также аспекты разработки инновационных долгосрочных решений, эффективного управления ресурсами и рисками. Анализ жизнедеятельности великих лидеров-стратегов продемонстрировал преобладание ценностно-ориентированного, системного и гуманистического подходов, составляющих методологическую основу стратегирования. Предложенный автором «Кодекс стратегического лидера» обеспечивает этическую основу действий, объединяя миссию, ценности и практики стратегического лидерства. Современный лидер, обладая эмоциональным интеллектом, учитывает социальные, экологические и технологические факторы, а также использует цифровые инструменты. Стратегическое мышление, по В. Л. Квинту, формирует целостную систему лидерства, обеспечивая ориентацию на долгосрочную перспективу, устойчивое развитие и создание общественной ценности. Практическая значимость заключается в оптимизации распределения ресурсов, стимулировании инновационной активности и создании конкурентных преимуществ в будущем. Перспектива развития стратегического мышления лидера в процессе реализации стратегии проявляется в способности к предвидению, адаптации и формированию долгосрочных решений в условиях неопределенности.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое мышление, лидерство, методология В. Л. Квинта, стратегирование

Цитирование: Пученко У. С. Роль стратегического мышления лидера в процессе разработки стратегии // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 87–97. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-87-97>; <https://elibrary.ru/QRCADP>

Поступила в редакцию 16.12.2025. Прошла рецензирование 13.01.2026. Принята к печати 16.01.2026.

original article

Effect of Leader's Strategic Thinking on Strategizing

Uliana S. Puchenko

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

uliana.puchenko@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

Abstract: Leaders need strategic thinking to cope with the current technological advances, uncertainty, and complex global environment. Strategic thinking means that leaders are able to anticipate the long-term consequences of their decisions and shape sustainable development vectors. The author explored the effect of strategic thinking on strategizing, relying on the theory and practice of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. Starting with a comparative analysis of the historical personalia of great strategists Amir Timur and Antoine-Henri Jomini, the paper demonstrates the integration of philosophical categories, historical experience, and modern management practices in the history of strategic thought. It proceeds with an analysis of the fifteen rules of strategic thinking, innovative long-term solutions, and the effective management of resources and risks. The diachronic analysis demonstrated the continuity of the value-oriented, systemic, and humanistic approaches in the methodological core of strategizing. The author designed The Code of Strategic Leader that unites the mission, values, and practices of strategic leadership, providing leaders with an ethical foundation for their actions. A modern leader that possesses emotional intelligence considers social, environmental, and technological factors, as well as utilizes digital tools. According to V.L. Kvint, strategic thinking forms a holistic system of leadership that provides a long-term focus and sustainable development, generating social value and utility. As for its practical significance, strategical thinking optimizes resource allocation, catalyzes innovations, and creates competitive advantages. During strategy implementation, strategical thinking manifests itself in the ability of the leader to foresee, adapt, and formulate long-term solutions in the face of uncertainty.

Keywords: strategy, strategic thinking, leadership, Vladimir Kvint's methodology, strategizing

Citation: Puchenko US. Effect of Leader's Strategic Thinking on Strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):87–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-87-97>; <https://elibrary.ru/QRCADP>

Received 16 December 2025. Reviewed 13 January 2026. Accepted 16 January 2026.

领导者的战略性思维在战略制定过程中的作用

乌莉亚娜·谢尔盖耶夫娜·普琴科

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

uliana.puchenko@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

摘要: 在技术变革加速、不确定性日益增加以及全球环境日益复杂的背景下，领导者迫切需要培养战略思维能力，从而使他们能够预见决策的长期后果并明确可持续发展的方向。研究目的是根据V. L. 昆特的战略化方法论，阐明战略思维在战略制定和实施过程中的作用。研究采用了以下方法：对V. L. 昆特的战略化概念进行系统分析，以及对伟大战略家（如阿米尔·铁木尔、亨利·若米尼）的生平进行比较历史分析。研究表明，哲学范畴、历史经验和现代管理实践在战略意识的形成过程中相互融合。本文分析了战略思维的五条原则，以及制定创新性长期解决方案、有效资源管理及风险管理的相关方面。对伟大战略领导者生平的分析表明，以价值为导向、系统性和人文主义为核心特征的战略化方法论基础具有延续

性。作者的《战略领导者准则》为行动提供了道德基础，将使命、价值观和战略领导的实践融为一体。现代领导者应具备高情商，能够考虑社会、环境和技术因素，并运用数字化工具。根据V. L. 昆特的理论，战略思维构建完整的领导力体系，确保着眼长远、实现可持续发展并创造社会价值。其实践意义体现在优化资源配置、激发创新以及创造未来竞争优势。领导者在战略实施过程中发展战略思维，体现在面对不确定性时，能够预见未来、适应变化并制定长期解决方案的能力上。

关键词：战略、战略思维、领导力、V. L. 昆特方法论、战略化

2025年12月16日收到稿件。2026年1月13日经同行评审。2026年1月16日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Неопределенность внешней среды требует формирования стратегического видения и способности предвидеть последствия принимаемых решений. По В. Л. Квинту, «для любого успеха почти всегда необходимы ресурсы, которых часто не хватает, но ресурсы все равно менее важны, чем эффективная стратегия»¹.

Различные исследования подтверждают значимость стратегического подхода. Согласно данным McKinsey & Company, почти половина предпринимателей тратит более четырех месяцев на разработку стратегических планов. При этом лишь 28 % систематически определяют порядок инициатив на основе финансовых показателей.

Организации, в которых лидеры активно участвуют в стратегических обсуждениях и гибко перераспределяют ресурсы, демонстрируют более высокие результаты и устойчивую динамику роста². В условиях цифровой экономики стратегическое мышление становится ключевым фактором лидерства. И. В. Новикова пишет, что цифровизация требует нового типа лидерства, сочетающего стратегирование и развитие персонала³. Это делает лидера ключевым элементом разработки и реализации стратегии.

Современные исследования, которые были отмечены в 2023 г. Нобелевской премией по экономике (К. Голдфарб, Г. Асемоглу, Д. Креймер и др.), подтверждают значимость стратегического лидерства

и ценностного подхода к развитию технологий и институтов. Это делает концепцию В. Л. Квинта особенно актуальной в контексте человекоцентричной стратегии. Стратегия – не только инструмент достижения целей, но и «глубинное осознание высоких ценностей»⁴.

Цель работы – раскрыть роль стратегического мышления лидера в разработке и реализации стратегии на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступило стратегическое мышление лидера в контексте разработки и реализации долгосрочной стратегии.

В фокусе анализа находился не только индивидуальный когнитивный стиль руководителя, но и его способность интегрировать ценностные ориентиры, институциональные условия и вызовы внешней среды в единую систему стратегирования.

Предметами исследования являлись методологические основания стратегического мышления лидера в концепции стратегирования В. Л. Квинта, а также практические механизмы их реализации в форме стратегического лидерства и «Кодекса стратегического лидера».

Исследование направлено на выявление того, как философские корни, исторический опыт и современные управленческие практики могут быть

¹ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

² West A., Koller T., Bhargava R. A new survey confirms the well-founded principles behind the allocation of resources for long-term value creation. // Tying short-term decisions to long-term strategy. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/tying-short-term-decisions-to-long-term-strategy> (дата обращения: 10.11.2025).

³ Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4. С. 150–160. <https://elibrary.ru/GWMTPO>

⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

трансформированы в устойчивые правила стратегического поведения лидера.

Теоретико-методологическую основу работы составили концепция стратегирования В. Л. Квинта, труды Н. И. Сасаева, И. В. Новиковой и других исследователей, осветивших проблематику стратегического лидерства, человекоцентричной стратегии и ценностно-ориентированного управления. В рамках данного подхода стратегия оценивалась как система долгосрочных приоритетов, основанная на выявлении иерархии ценностей и интересов стратегируемого объекта.

Методологический инструментарий включал:

- системный анализ концепции стратегирования, позволяющий рассматривать стратегическое мышление лидера как элемент целостной системы, включающей ценности, цели, ресурсы, риски и институциональную среду;
- сравнительно-исторический анализ жизнедеятельности великих стратегов (в их числе Амир Тимур, Генрих Жомини и др.), направленный на выявление закономерностей стратегических принципов и эволюции требований к лидеру;
- структурно-функциональный анализ «Кодекса стратегического лидера» как нормативной модели, фиксирующей ценностные, этические и поведенческие установки лидера;
- элементы анализа трудов В. Л. Квинта, позволяющие реконструировать логическую структуру «15 правил стратегического мышления» и их связь с практиками стратегического лидерства.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Современная наука о стратегии, по В. Л. Квинту, представляет собой систему знаний, объединяющую в себе философию, военный опыт и лидерство⁵. Стратегирование – процесс разработки и ре-

ализация стратегии, направленной на устойчивое развитие. Региональная стратегия позволяет достигать интересов всех ключевых акторов: населения, государства и промышленности⁶.

В процессе стратегирования проводится анализ внешних и внутренних прогнозов, однако само прогнозирование не является его задачей. Основные качества стратега – дальновидность, поиск асимметричных решений и инновационное мышление.

Методология стратегирования выделяет три подхода:

- новые горизонты – выявление радикальных инноваций и возможностей развития;
- стратегия улучшений – системный анализ подсистем и их взаимодействия;
- стратегия совмещения – соединение революционных идей с имеющимися ресурсами⁷.

По определению В. Л. Квинта, «Стратегия – это путеводитель к выверенным долгосрочным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного»⁸. В данном определении гармонично соединяются воедино мудрость, время и инновации. Данная методология реализуется через «15 правил стратегического мышления» – алгоритм анализа, приоритизации и адаптации к неопределенности (табл. 1⁹).

Пятнадцать правил стратегического мышления В. Л. Квинта представляют собой целостную методологическую систему, которая объединяет философские основания, исторический опыт и современные практики лидерства.

В основе данной системы лежат принципы анализа скрытых закономерностей, выявления будущих трендов и формирования асимметричных стратегий. Этот «набор» позволяет действовать в условиях неопределенности при сохранении этической ответственности стратега¹⁰.

⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

⁶ Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

⁸ Там же.

⁹ Составлена автором на основе данных методологии: Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁰ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>

Таблица 1. Правила стратегического мышления и алгоритмы действий лидера**Table 1. Strategic thinking rules and algorithms for a leader**

Правило стратегического мышления	Алгоритм действия лидера
В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл.	Собирать данные → выявлять скрытые закономерности → строить сценарии будущего → принимать решения на основе прогнозов, а не текущих впечатлений.
Мнение большинства обычно ошибочно.	Критически проверять популярные идеи → искать слабые места в общепринятых решениях → формировать собственные решения.
В стратегии настоящее – это уже прошлое.	Оценивать текущие процессы только как отправную точку → планировать действия на 3–5 лет вперед → ориентироваться на ожидаемые изменения среды.
Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий.	Анализировать прошлые успешные решения → выделять принципы → адаптировать их к текущей ситуации с учетом новых трендов.
Ни одна стратегия не реализуется вечно.	Проводить периодическую оценку актуальности стратегии → корректировать приоритеты → инициировать переход к новой стратегии заранее.
Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления.	Регулярно пересматривать операционные процессы → стимулировать инновации → избегать механического повторения прежних шагов.
Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии.	Включать элементы неожиданности → искать асимметричные решения → скрывать ключевые намерения до реализации.
Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения.	Оценивать социальные последствия решений → исключать манипулятивные и разрушающие практики → соблюдать моральные ограничения.
Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект.	Выявлять точки неопределенности → формировать риск-сценарии → создавать управляемую модель реализации стратегии.
Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных.	Искать нестандартные способы решения задачи → использовать преимущества там, где конкурент слаб → сокращать время реакции.
Стратеги всегда должны быть оптимистами.	Сохранять устойчивость в кризисе → поддерживать мотивацию команды → действовать последовательно, несмотря на сопротивление среды.
Необходимо всегда переоценивать конкурента.	Собирать расширенную информацию о противнике → моделировать его сильные ходы → готовить запасные сценарии.
Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества.	Мониторить технологические тренды → оценивать их потенциал → быстро внедрять наиболее перспективные решения.
Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий.	Рассчитывать стоимость решения во времени → минимизировать издержки за счет скорости → опережать конкурентов в реализации.
Стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей.	Анализировать структуру интересов объекта → определять ценности и приоритеты → соотносить их с долгосрочной стратегией развития.

Сопоставление исторического и современного опыта

Сравнение жизнедеятельности стратегов показывает преемственность ряда черт. Их объединяет способность к долгосрочному видению, предвидению изменений и обеспечению устойчивого развития. В современных условиях стратегическая деятельность, несомненно, осуществляется в контексте цифровизации и глобальной взаимозависимости. Современный стратег, безусловно, должен принимать решения на основе системного анализа среды, интеграции прогнозов и адаптивного управления. При этом необходимо учитывать социальные, экологические и технологические параметры развития. Ценностные и этические

основания приобретают статус ключевых ориентиров стратегирования¹¹.

Таблица 2¹² продемонстрировала сохранение фундаментальных принципов стратегического мышления и смещение акцентов к устойчивости, цифровым инструментам и гуманистическим параметрам лидерства.

Ключевым элементом стратегического лидерства выступает долгосрочное видение, основанное на управлении ресурсами и рисками. Современный лидер интегрирует социальные, экологические и технологические параметры развития, применяет эмоциональный интеллект и формирует инновационную команду, способную адаптироваться к изменениям внешней среды^{13,14,15}.

Таблица 2. Сравнение действий стратегов прошлого и современного стратегического лидера

Table 2. Great strategists of the past vs. modern strategic leaders: Diachronic analysis

Аспект	Стратеги прошлого	Современный стратегический лидер
Временной горизонт	Долгосрочные цели, но ограниченные внешней информацией	Долгосрочные цели с учетом глобальных трендов, прогнозирования и сценариев
Фокус на ресурсах	Оптимизация внутренних ресурсов, контроль над территориями / активами	Оптимизация внутренних и внешних ресурсов, учет человеческого потенциала, технологий, экологических факторов
Риски и угрозы	Преимущественно внешние угрозы, прямые и предсказуемые	Комплексные риски: экономические, экологические, технологические и социальные, с акцентом на адаптивность
Принятие решений	Централизованное, основанное на опыте и интуиции	Системное, с использованием анализа данных, OTSW-подхода, мониторинга и стратегических инструментов
Этическая и социальная составляющая	В меньшей степени учитывалась	Ключевой ориентир: социальная ответственность, устойчивость, этика, осознанное потребление
Инновации	Чаще вторичные, инструментальные	Проактивные, направленные на создание новых возможностей и долгосрочную ценность
Взаимодействие с последователями	Подчинение, дисциплина	Доверие, вовлеченность, эмоциональный интеллект, формирование культуры стратегического мышления

¹¹ Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация интересов потребителей предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 443–454. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-443-454>

¹² Составлена автором.

¹³ Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17. <https://elibrary.ru/TENMXD>

¹⁴ 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>

¹⁵ Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>

По В. Л. Квинту, универсальность стратегирования подтверждается практикой различных сфер. В бизнесе логистика из вспомогательной функции трансформировалась в стратегический инструмент формирования конкурентных преимуществ^{16,17}. В государственном управлении стратегический подход повышает результативность систем здравоохранения за счет цифровизации процессов и международного сотрудничества¹⁸. В условиях цифровой экономики стратегирование обеспечивает устойчивое развитие и рациональное использование ресурсов, учитывая экологические ограничения и демографические тенденции¹⁹.

Таким образом, стратегическое мышление формирует целостный подход к управлению, обеспечивая ориентацию на долгосрочные приоритеты, рациональное распределение ресурсов и развитие инновационного потенциала. Исходя из вышесказанного, стратегирование, по В. Л. Квинту, несомненно, может рассматриваться не только как метод анализа и планирования, но и как система лидерства, ориентированная на создание общественной ценности.

Переход от концептуальных положений к практической реализации стратегического видения предполагает наличие нормативного основания, задающего рамки принятия решений и критерии ответственности лидера. В качестве такого основания выступает «Кодекс стратегического лидера», отражающий ценностную логику стратегирования и определяющий этические и управленческие принципы поведения стратега.

Кодекс стратегического лидера

Методология стратегического лидерства основывается на ценностной стратегии, ориентированной на долгосрочное развитие и служение обществу. Согласно В. Л. Квинту, лидер – это стратег, создающий цивилизационную ценность и обеспечивающий этичное управление через формулирование миссии, определение ценностей и установление приоритетов (рис. 1²⁰).

Цель стратегического лидерства заключается в создании будущей ценности посредством развития стратегического мышления команды и применения компетенций, подтвержденных современными исследованиями. По наблюдению И. В. Новиковой²¹, современный лидер сочетает традиционные управленческие качества с цифровыми навыками и эмоциональным интеллектом, что способствует поддержанию устойчивости, формированию доверия и принятию взвешенных стратегических решений^{22,23,24}.

Ответственное лидерство предполагает согласование интересов, оценку общественных последствий принимаемых решений и формирование гибких команд, ориентированных на глобальный обмен знаниями. Эффективность лидерства определяется не только набором профессиональных компетенций, но и уровнем социальной ответственности.

Как отмечает Н. И. Сасаев, ценности лидера выступают фильтром стратегических приоритетов на ранних этапах стратегирования: они определяют допустимые последствия, задают приоритет на устойчивое развитие, сохранение экологического баланса и развитие человеческого потенциала²⁵.

¹⁶ Дмитриева С. И. Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 3. С. 390–410. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>

¹⁷ Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб: ИПЦ СЗИУ фил. РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>

¹⁸ Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научно-инновационной системы российского здравоохранения // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 3. С. 349–364. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-349-364>

¹⁹ Никоноров С. М., Кочерыгин А. Д. Влияние наделенности природными ресурсами на экономический рост и стратегирование в странах СНГ // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 3. С. 277–291. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-277-291>

²⁰ Составлен автором на основе данных методологии: Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

²¹ Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой

²² Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 512 с.

²³ Дестено Д. Сила эмоций. Как благодарность, сопереживание и гордость помогают в жизни и работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 272 с.

²⁴ Sunzi, Sawyer M. L. *The Art of War*. Boulder: Westview Press, 1994. 375 с.

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



Рис. 1. Базовый кодекс стратегического лидера

Fig. 1. Code of Strategic Leader

Так, ценностная основа лидера формирует смысловую структуру стратегического мышления²⁶.

Включение Кодекса стратегического лидера в методологию стратегирования позволяет обеспечить переход от теоретических принципов к практическим управленческим решениям. Он задает

ценностные ориентиры, определяет ответственность лидера перед обществом и устанавливает правила формирования стратегических приоритетов. На этой основе стратегическое мышление приобретает прикладной характер, обеспечивая устойчивость стратегии, согласованность долгосрочных

²⁶ Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе / И. В. Новикова [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>

решений и их соответствие общественной пользе. Таким образом, Кодекс представляет собой механизм воплощения стратегического сознания в управленческую практику и служит завершающим элементом структуры стратегического лидерства.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что стратегическое мышление, по В. Л. Квинту, является методологической основой разработки и реализации долгосрочной стратегии. Она объединяет в себе философские категории, исторический опыт и современные управленческие практики. Установлена взаимосвязь стратегического мышления и методологии стратегического лидерства. Проанализированы 15 правил стратегического мышления и раскрыты их практические проявления в «Кодексе стратегического лидера», основанного на ценностном подходе. Он выступает механизмом перехода от стратегического созна-

ния к практическим решениям и обеспечивает этичность и устойчивость лидерства.

Сравнительный анализ исторических и современных стратегов подтвердил преемственность стратегических принципов при одновременном расширении факторов, влияющих на лидерство в XXI веке. К ним относятся цифровизация, экологическая ответственность и ориентация на социальное развитие. Практическая значимость исследования заключается в применимости концепции стратегирования В. Л. Квинта в бизнесе, государственном управлении и цифровой экономике для повышения эффективности стратегических решений и формирования лидерских компетенций.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой цифровых инструментов мониторинга и прогнозирования, уточнением методологии стратегирования в отраслевых контекстах и углубленным анализом ценностно-этических оснований стратегического лидерства.

ЛИТЕРАТУРА

- Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 512 с.
- Дестено Д. Сила эмоций. Как благодарность, сопереживание и гордость помогают в жизни и работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 272 с.
- Дмитриева С. И. Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 390–410. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ фил. РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17. <https://elibrary.ru/TENMXD>
- 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>
- Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научно-инновационной системы российского здравоохранения // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 349–364. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-349-364>

- Никоноров С. М., Кочерыгин А. Д. Влияние наделенности природными ресурсами на экономический рост и стратегирование в странах СНГ // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 277–291. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-277-291>
- Новикова И. В. Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики // Социально-трудовые исследования. 2021. № 4. С. 150–160. <https://elibrary.ru/GWMTPO>
- Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе / И. В. Новикова [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
- Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация интересов потребителей предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 3. С. 443–454. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-443-454>
- Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Sunzi, Sawyer M. L. The Art of War. Boulder: Westview Press, 1994. 375 с.

REFERENCES

- Desteno D. The power of emotions: How gratitude, compassion, and pride help in life and work. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2020. 272 p.
- Dmitrieva SI. Logistics strategizing as a factor of global business competitiveness. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(3):390–410. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-390-410>
- Goleman D. Emotional intelligence at work. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2020. 512 p.
- Khvorostyanaya AS. Strategic shift in consumer interests: Textile, clothing, footwear, and fashion industries. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(3):443–454. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-443-454>
- Khvorostyanaya, AS, Kvint VL. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. The North and the Market: Forming the Economic Order. 2025;28(3):25–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. Administrative Consulting. 2015;(7):6–11. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. Administrative Consulting. 2016;(1):15–21. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- 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. Strategic planning in Russia and the world: Importance of human interactions. Economics and Management. 2014;109(11):15–17. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TENMXD>
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. To the origins of the theory of strategy. 200th anniversary of the publication of the theoretical work of General Jomini. St. Petersburg: North-West Institute of Management – branch of RANEPА; 2017. 52 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Morozova YuA. Strategizing the main priorities of scientific and innovative system in russian health-care. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(3):349–364. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-349-364>
- Nikonorov SM, Kocherigin AD. Impact of natural resource endowment on economic growth and strategizing in cis countries. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(3):277–291. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-3-277-291>
- Novikova IV, Boiko KV, Dudovtseva YuV, Ovchinnikov VA. Strategic priorities of maintaining decent life in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):308–317. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-308-317>
- Novikova IV. Strategic leader in the digital economy: Role, qualities and characteristics. *Social and Labor Research*. 2021;(4):150–160. (In Russ.) <https://elibrary.ru/GWMTPO>
- Sasaev NI. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):153–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Sunzi, Sawyer ML. *The Art of War*. Boulder: Westview Press; 1994. 375 c.

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: У. С. Пученко – автор полностью выполнил исследование и подготовку статьи. Вклад включает концептуализацию и постановку задач, разработку методологии, сбор и анализ данных, написание и редактирование текста, а также подготовку иллюстративных материалов. Все этапы работы выполнены самостоятельно, без участия соавторов.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Пученко Ульяна Сергеевна, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; uliana.puchenko@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

CONTRIBUTION: U.S. Puchenko is the only and independent author of this manuscript.

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

ABOUT AUTHOR: Uliana S. Puchenko, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; uliana.puchenko@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0005-4813-8468>

Оригинальная статья
УДК: 004.8:303.4

Искусственный интеллект в стратегировании

Ю. Н. Лапыгин¹, Д. Ю. Лапыгин²

^{1,2}ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Владимир, Россия

¹lapygin.y@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapygin.den@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Аннотация: Конкуренция на рынке товаров и услуг в свое время стимулировала появление различных школ и моделей, позволяющих формировать стратегии развития организаций. Однако возрастающая сложность принятия стратегически значимых решений в условиях динамичных изменений внешней и внутренней среды организаций, а также бурный рост информационных потоков требуют дополнительного осмысления подходов к разработке стратегий развития организаций. Исследование направлено на определение подходов к формированию перспектив развития организации на базе отдельных школ стратегий с использованием потенциала искусственного интеллекта (ИИ), позволяющего реализовать синергические эффекты в процессе разработки и корректировки стратегий развития организаций. Задачи исследования состояли в определении возможностей применения ИИ в рамках таких школ стратегий, как школа обучения, школа культуры и школа планирования, отражающих специфику подхода, основанного на идентификации действующей стратегии и последующей ее корректировки. Теоретико-методологическая основа исследования представляла собой сочетание традиционных школ стратегий, методологии стратегирования В. Л. Квинта, а также базовых положений, отражающих потенциал ИИ. Искусственный интеллект, модели которого стремительно входят в процесс управления социально-экономическими системами, позволяет справиться с оперативной обработкой большого количества данных, и с целым рядом задач, сопровождающих процедуры разработки стратегий, что создает условия для корректировок проверенных временем алгоритмов построения стратегий. В статье показана возможность реализации новых синергических эффектов от сочетания подходов различных школ стратегий и ИИ в процессе разработки и оперативной корректировки стратегий развития организаций. Чем более непредсказуемой становится внешняя среда, тем больше преимуществ дает сочетание организационного обучения с ИИ, повышая коллективный интеллект организации. Культура с применением ИИ становится адаптивной основой для стратегии при сохранении идентичности организации. Симбиоз человеческого стратегического мышления и аналитической мощи ИИ обеспечивает организационное обучение и адаптацию в процессе стратегического планирования и реализации стратегии. **Ключевые слова:** возможности, искусственный интеллект, культура, обучение, планирование, подходы, проблемы, решения, синергия, стратегия

Цитирование: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Искусственный интеллект в стратегировании // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 98–111. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-98-111>; <https://elibrary.ru/CFXHIW>

Поступила в редакцию 12.12.2025. Прошла рецензирование 15.01.2026. Принята к печати 16.01.2026.

original article

Artificial Intelligence in Strategizing

Yuri N. Lapygin¹, Denis Yu. Lapygin²

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Vladimir, Russia

¹lapygin.y@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapygin.den@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Abstract: Competition on the market of goods and services has always stimulated various approaches to corporate development strategies. Amidst the shifting global landscapes and the relentless proliferation of data, strategic decision-making necessitates increasingly sophisticated and adaptive frameworks. Artificial intelligence provides a synergy of corporate development strategies. The article describes the potential of AI within the schools of strategy that focus on learning, culture, and formalization. Identifying the current strategy for each approach, the authors improved it, using a combination of traditional schools of strategy, Professor V.L. Kvint's theory of strategizing, and fundamental AI studies. In socio-economic management, AI models process big data and perform a wide range of strategizing tasks, adjusting conventional strategizing algorithms to the new frameworks. A synergetic approach that combines various schools of strategizing with AI achievements makes it possible to exercise an effective set of corporate development strategies. The more unpredictable the external environment becomes, the higher the total corporate intelligence that combines the benefits of organizational learning with those of advanced AI scenarios. An AI-integrated company culture maintains the corporate identity while providing an adaptive foundation for a new strategy. The symbiosis of human strategic thinking and the analytical power of AI solutions enables organizational learning and adaptation for more efficient strategizing and strategy execution.

Keywords: capabilities, artificial intelligence, culture, learning, planning, approaches, problems, solutions, synergy, strategy

Citation: Lapygin YN, Lapygin DYu. Artificial Intelligence in Strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):98–111. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-98-111>; <https://elibrary.ru/CFXHIW>

Received 12 December 2025. Reviewed 15 January 2026. Accepted 16 January 2026.

战略化过程中的人工智能

尤里·尼古拉耶维奇·拉皮金¹, 丹尼斯·尤里耶维奇·拉皮金²

^{1,2}俄罗斯总统国民经济与公共管理学院, 俄罗斯弗拉基米尔市

¹lapygin.y@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapygin.den@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

摘要: 商品和服务市场的竞争在一定时期内刺激了各种帮助组织制定发展战略的学派和模型的出现。然而, 在外部和内部环境动态变化的条件下, 战略性决策的复杂性日益增强, 加之信息流增长迅速, 要求对组织发展战略的制定方法进行进一步思考。研究目的是确定基于不同战略学派的组织发展前景规划方法, 并充分利用人工智能的潜力, 以实现组织在发展战略的制定和调整过程中的协同效应。研究目标是识别学习型战略、文化型战略和规划型战略等不同战略流派框架内人工智能的应用潜力, 并阐述识别现有战略及其后续调整的具体方法。本研究的理论和方法论基础融合了传统战略流派、V. L. 昆特的战略化方法论以及体现人工智能潜力的基本原则。人工智能模型正迅速融入社会与经济系统的管理过程, 能够对大

数据进行高效处理，并完成与战略制定流程相关的各种任务，从而为调整经过验证的战略构建算法铺平道路。本文论证了将不同战略流派的方法与人工智能相结合，在制定和调整组织发展战略的过程中实现新的协同效应的潜力。外部环境越是难以预测，将组织学习与人工智能相结合所带来的益处就越大，从而提升组织的集体智慧。人工智能赋能的文化可作为战略的适应性基础，同时又能保持组织的自身特性。人类战略思维与人工智能分析能力的共生，为组织在战略规划和战略实施过程中提供了学习和适应能力。

关键词：能力、智能、文化、学习、规划、方法、问题、解决方案、协同效应、战略

2025年12月12日收到稿件。2026年1月15日经同行评审。2026年1月16日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В основе стратегирования (процесса разработки и реализации стратегии развития организации) лежат модели, ориентирующие стейкхолдеров на выбор из числа эталонных вариантов развития, на поиск перспективных решений по результатам системного анализа факторов внешней и внутренней среды, или на попытку сформулировать цели развития для достижения идеального состояния организации.

Достаточно редко формирование стратегии рассматривается с точки зрения идентификации того, что представляет собой текущее развитие организации для корректировки своего движения к поставленным целям, ориентируясь на ближайшую перспективу, которая заложит основу для стратегического развития. В условиях неопределенности, согласно М. Розину¹, выгоднее двигаться «на ощупь», опираясь на вновь открывшиеся возможности. Среди моделей, ориентирующих адаптацию организации к изменениям, выделяется модель Майлза и Сноу², в которой отражен реактивный ответ на изменения

внешней среды³ в части использования открывающихся возможностей⁴ и в отношении самостоятельного поиска новых продуктовых рынков⁵. В рамках модели предусматривается сочетание стабильности и инновационного развития⁶, что рекомендуется реализовать за счет осторожного исследования открывающихся возможностей⁷. Но наряду с новыми возможностями необходимо учитывать появление новых угроз, что в рамках методологии В. Л. Квинта соответствует OTSW-анализу⁸ «в условиях изменчивой внешней среды»^{9,10}.

Кроме того, к недостаткам стратегии относят и то, что принятая стратегия, на разработку которой потрачено много времени и ресурсов, начинает преобладать над организацией, в то время как существенным образом изменились факторы внешней и внутренней среды. К тому же заявленная стратегия, как и любая вербальная модель, отражает только часть реальности, что может привести к недооценке организации со стороны партнеров¹¹ и потребителей.

¹ Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2011. 332 с.

² Jerab D., Mabrouk T. Miles & snow's competitive strategies and their HRM implications // SSRN Electronic Journal. 2023. P. 1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4566904>

³ Andrişan G. N., Modreanu A. Business strategy: Choosing the right fit // “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series. 2021. Vol. 21. № 2. P. 570–574. <http://doi.org/10.61801/OUAESS.2021.2.80>

⁴ Thourunrojroje A., Racela O. C. Innovation and performance implications of customer-orientation across different business strategy types // Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity. 2022. Vol. 8. № 4. P. 178. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>

⁵ Business strategy for minimizing taxes / H. Herawati [et al.] // International Journal of Management and Business Applied. 2024. Vol. 3. № 2. P. 182–192. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v3i2.1089>

⁶ The impact of proactive Resilience Strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector / T. R. Pertheban [et al.] // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 16. P. 12665. <https://doi.org/10.3390/su151612665>

⁷ Anwar J., Butt I. Ahmad N. SMEs' strategic orientation through miles and snow typology: A synthesis of literature and future directions // Management Research Review. 2025. Vol. 48. № 2. P. 258–286. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0914>

⁸ The impact of proactive...

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

¹⁰ Ван Г. Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 194–204. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-194-204>

¹¹ Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Система инструментов разработки стратегии. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2024. 216 с. <https://elibrary.ru/HHACAN>

С другой стороны, реализация стратегически значимых решений в оперативном режиме снижает текущую эффективность деятельности организации как за счет дополнительных затрат, так и в силу сокращения результативности по причине изменения отношений и правил внутри самой организации и за ее пределами.

Применение искусственного интеллекта могло бы снизить издержки на разработку стратегии и ее корректировку, но вовлечение в этот процесс именно искусственного интеллекта в методическом плане не было разработано как в части использования его потенциала, так и в отношении подходов с позиций различных школ стратегического управления.

Цель работы – определить подходы к формированию перспектив развития организации на базе отдельных школ стратегий с использованием потенциала искусственного интеллекта, позволяющего реализовать синергические эффекты в процессе разработки и корректировки стратегий развития организаций.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Работа базировалась на положениях школ стратегий, выделенных Г. Минцбергом¹², и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Методическую основу исследования составили системный подход и контент-анализ научных публикаций, сравнение и обобщение материалов ис-

следований, алгоритм принятия решений, метод построения морфологических матриц и построения графических моделей, а также модель разработки стратегии с точки зрения четырех блоков факторов: эталонных стратегий, модификации действующей стратегии, результатов анализа факторов внешней и внутренней среды организации и построения блока «философия развития», ориентация которых отражена на рисунке 1^{13,14,15}.

Для ориентации в процессе разработки стратегии преимущественно на цели развития характерна в большей степени для построения образа идеального состояния организации, которое возможно при самых благоприятных условиях (школа дизайна, когнитивная школа и школа предпринимательства) и комбинации указанных школ (школа конфигурации).

Ориентация в первую очередь на результаты анализа факторов внешней и внутренней среды при разработке стратегии отражает подходы школы внешней среды и ресурсной школы, а ориентация на образцы стратегического развития больше относится к школам власти, материнства и позиционирования.

В исследовании особое внимание уделено школам обучения, культуры и планирования, положения которых позволяют модифицировать стратегию развития организации, исходя из текущей ситуации, используя возможности, предоставляемые искусственным интеллектом.

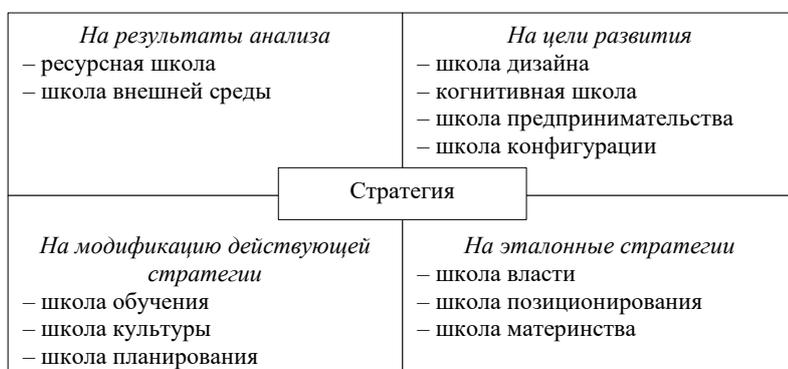


Рис. 1. Ориентация школ стратегий на формирование перспектив развития

Fig. 1. Approaches to strategizing development prospects across different strategy schools

¹² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.

¹³ Квент В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁴ Составлен авторами на основе данных статьи: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Система инструментов разработки...

¹⁵ Составлен авторами на основе данных книги: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий...

Для расширения представлений о возможности построения стратегии по результатам идентификации действующей стратегии (в том случае, когда стратегия не разработана, но есть стремление определить фактическое направление развития) и последующего определения перспективы построена морфологическая матрица, отражающая достоинства отдельных школ стратегий, которые усилены за счет привлечения ИИ, а также недостатки, которые устранены с помощью ИИ, что повышает качество принятых стратегически значимых решений и позволяет реализовать синергические эффекты от сочетания потенциала рассматриваемых школ стратегий.

Возможности искусственного интеллекта для школ стратегий

С точки зрения разработки стратегии по ходу деятельности организации подходят позиции школы обучения, в рамках которой стратегия возникает постепенно через эксперименты, адаптацию и накопление опыта путем вовлечения в этот процесс всех работников организации. Как отмечает основатель научной школы стратегирования, созданной в Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова иностранным членом Российской академии наук, профессор В. Л. Квинт, «важнейшим аспектам стратегического мышления и практике стратегирования можно и следует обучать и обучаться»¹⁶.

В этом плане просматривается сущность школы культуры как коллективный социальный процесс, укорененный в организационной культуре, ценностях, традициях и коллективных убеждениях.

Среди принципов школы культуры выделяется уверенность в том, что стратегия – продукт коллективных убеждений и социальных взаимодействий, она возникает из социальных процессов и представляет конкурентное преимущество организации. Указанные две школы могут быть дополнены школой стратегического планирования, которая рассматривает стратегию как формализованный, структурированный и детализированный процесс, состоящий из последовательных этапов, аналогичных инженерному проектированию: стратеги планируют, менеджеры исполняют. Акцент в этом случае делается на аналитические методы, модели и количественные показатели, что обеспечивает детализацию стратегического плана с бюджетами и сроками его реализации.

Уникальный потенциал ИИ связан с машинным обучением на основе больших данных¹⁷. Среди возможностей ИИ выделяют доступность и гибкость взаимодействия с ним¹⁸, а также учет индивидуальности в запросах¹⁹ разработчиков стратегии. Причем ИИ дает возможность вести разработки не только текстов, но и аудиовизуального контента²⁰. А глубокое обучение позволяет распознавать речь и анализировать изображения²¹, что в целом способствует моделированию развития ситуаций и определять закономерности²², используя большие данные и цифровые следы.

Обработка с помощью ИИ массива данных позволяет решать широкий спектр задач не только в части прогнозирования, но и в отношении рутинных процедур, оценки рисков и автоматизации процессов принятия решений²³. Особенности ИИ

¹⁶ Квинт В. Л. Философские основы теории стратегии // Экономическая и финансовая стратегия. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2024. С. 16–24. <https://elibrary.ru/FEUXHL>

¹⁷ Алекперов И. Д. Искусственный интеллект – методы и технологии // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2025. № 1. С. 27–31. <https://elibrary.ru/FTWXOU>

¹⁸ Искусственный интеллект в высшем образовании: современные методы и перспективы исследований для оптимизации учебного процесса / М. М. Коккоз [и др.] // Труды университета. 2025. № 2. С. 356–363. <https://elibrary.ru/HSGMZJ>

¹⁹ Шильников О. И. Методы оценки эффективности применения технологий искусственного интеллекта в преподавании экономики: анализ и перспективы // Вектор научной мысли. 2025. № 2. С. 122–123. <https://elibrary.ru/GUAJXK>

²⁰ Штейнгарт М. Е., Карасева Т. С. Анализ интеграции методов искусственного интеллекта в креативных индустриях // Научно-технический вестник Поволжья. 2025. № 6. С. 156–158. <https://elibrary.ru/HDLWLQ>

²¹ Алекперов И. Д. Искусственный интеллект – методы...

²² Искусственный интеллект в высшем...

²³ Мирошниченко М. А., Дементьева А. В. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных в разработке и реализации стратегии // Общество и экономика знаний: управление капиталами в цифровой экономике. KSEM-2025: материалы XV международной науч.-практ. конф. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2025. С. 276–287. <https://elibrary.ru/RIISVV>

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-98-111><https://elibrary.ru/CFXHIW>

отражены на рисунке 2^{24,25,26,27}, из которого следует, что его применение в процессе построения стратегии развития организации может быть полезным дополнением к усилиям разработчиков.

Кроме того, сочетание выделенных возможностей ИИ может создавать положительный синергический эффект²⁸ путем усиления и без того возрастающее качество принимаемых решений. Вышесказанное открывает, как пишут исследователи, «новые горизонты для стратегического управления, превращая традиционные методы в современные аналитические платформы, помогающие оперативно и адекватно реагировать экономики»²⁹.

Синергия проявляется и в оперативности принимаемых решений³⁰, и в выявлении связей между факторами стратегического развития, не всегда

очевидных для лиц, принимающих решения³¹. Синергические эффекты сопровождают взаимодействие разработчиков в сочетании с результатами, предоставляемыми ИИ³² по их запросам в части генерирования новых решений и сценариев развития как внешней среды, так и самих объектов управления³³. Оптимизацию вырабатываемых с участием ИИ управленческих решений исследователи также относят к проявлению синергических эффектов^{34,35,36}.

Однако на пути применения ИИ возникают различные сложности, связанные с дополнительными затратами – как на повышение квалификации потенциальных разработчиков стратегически значимых решений^{37,38}, так и на «обновление технологий и контроль качества данных»³⁹.

Распознавание речи и разработка текстов	Автоматизация процессов принятия решений	Выполнение рутинных процедур
Оценка и ранжирование рисков	Возможности ИИ	Прогнозирование сценариев
Моделирование ситуаций	Определение закономерностей и тенденций	Анализ изображений и больших данных

Рис. 2. Сочетание возможностей искусственного интеллекта

Fig. 2. AI capabilities combined

²⁴ Составлен авторами на основе данных статьи: Алекперов И. Д. Искусственный интеллект – методы...

²⁵ Составлен авторами на основе данных статьи: Искусственный интеллект в высшем...

²⁶ Составлен авторами на основе данных статьи: Лебедева Е. О. Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте // Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>

²⁷ Составлен авторами на основе данных статьи: Митрофанов Г. А., Владимиров О. Н. Эволюция управления проектами: от классических методов к искусственному интеллекту // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 6. С. 31. <https://doi.org/10.60797/IJ.2025.156.90>

²⁸ Остриков А. В. Роль интеграции искусственного интеллекта и больших данных в оптимизации бизнес-процессов для формирования устойчивой конкурентной стратегии предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15. № 2–1. С. 632–645. <https://elibrary.ru/YJRDIB>

²⁹ Лебедева Е. О. Использование искусственного интеллекта для адаптации корпоративных стратегий к изменениям в экономической политике // Инновационная Наука. 2025. № 4–1. С. 75–83. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>

³⁰ Баширов Б. П. Роль искусственного интеллекта в формировании стратегий цифровой экономики в России // VI международная науч. конф. по междисциплинарным исследованиям. Екатеринбург: Институт цифровой экономики и права, 2024. С. 76–80. <https://elibrary.ru/BWBAQE>

³¹ Афонасенко Д. С. Искусственный интеллект в разработке бизнес-стратегий: как предсказать поведение рынка // Вестник факультета Социальных технологий и экономики данных: сборник науч.-теор. статей XXVI международного Балтийского коммуникационного форума. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, 2024. С. 518–522. <https://elibrary.ru/TFFKZQ>

³² Штейнгарт М. Е., Карасева Т. С. Анализ интеграции методов...

³³ Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Интеграция искусственного интеллекта в алгоритм принятия решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6. № 7. С. 177–184. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.020>

³⁴ Мирошниченко М. А., Дементьева А. В. Использование искусственного интеллекта...

³⁵ Афонасенко Д. С. Искусственный интеллект в разработке...

³⁶ Халемский Д. Б., Тишкина Н. П. Статистические методы управления персоналом организации: интеграция искусственного интеллекта и прогнозы развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8. № 6. С. 49–56. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.08.005>

³⁷ Штейнгарт М. Е., Карасева Т. С. Анализ интеграции методов...

³⁸ Остриков А. В. Роль интеграции искусственного...

³⁹ Шильников О. И. Методы оценки эффективности...

Кроме того, у каждой из обозначенных школ стратегий есть свои недостатки, наряду с достоинствами. Но в этом отношении вовлечение ИИ в процесс стратегирования может как усилить достоинства каждой школы, так и устранить их недостатки, опираясь на особые возможности самого ИИ в части построения базы знаний в организации и в отношении обучения сотрудников через чат-боты⁴⁰.

Усиление позиций школ стратегий

Положительные эффекты, в основе которых лежит привлечение ИИ к реализации различных подходов в части построения стратегии, сведены в таблицу 1^{41,42}, в которой выделены сильные и слабые стороны каждой из трех рассматриваемых школ стратегий, а также показаны возможности ИИ для получения лучших результатов.

В рамках школы обучения с помощью ИИ реализуется ускоренное и масштабированное организационное повышение квалификации разработчиков. Стратегия эволюционирует через множество мелких корректировок, а не через редкие крупные изменения. Все уровни организации участвуют в стратегировании через ИИ-платформы, а подавляющая доля экспериментов проводится в виртуальных средах.

С позиций школы культуры ИИ анализирует не только явные культурные проявления, но и глубинные паттерны. Стратегия динамически адаптируется к культурному контексту. Культура не застывает, а эволюционирует вместе со стратегией. ИИ обеспечивает представительство различных культурных перспектив в процессе обсуждения возможных перспектив развития организации.

ИИ-платформы в рамках школы планирования соединяют стратегическое видение топ-менеджеров с операционными знаниями исполнителей. Планы в этом случае становятся адаптивными алгоритмами, а не фиксированными документами.

Быстрые циклы «план – исполнение – анализ – корректировка» реализуются с поддержкой ИИ. Стратегия в рамках школы планирования теперь рассматривается как портфель опционов, а не единый и подробный план успеха.

Также с помощью ИИ реализуется ускоренное и масштабированное организационное повышение квалификации разработчиков. Поскольку, как отметили исследователи, «человеческий потенциал является важнейшим фактором и конкурентным преимуществом в процессах разработки и реализации стратегий»⁴³. Все уровни организации участвуют в стратегировании через ИИ-платформы, а подавляющая доля экспериментов проводится в виртуальных средах.

Алгоритм стратегирования в рамках школы обучения проявлялся в том, что на начальном этапе на всех уровнях организации начинается формулирование стратегических гипотез (рис. 3⁴⁴), за которым следует тестирование гипотез в симуляциях и пилотных проектах и последующий анализ результатов для извлечения уроков с помощью ИИ. Следующий этап связан с корректировкой стратегических моделей по результатам анализа, а скорректированные модели распространяются по всей организации. Повторение цикла по результатам оценок новых результатов осуществляется для новых гипотез.

Участие ИИ в реализации алгоритма проявляется в осуществлении ежедневного тестирования сотен стратегических вариантов в симуляциях с учетом результатов мониторинга изменений рыночной среды для автоматической корректировки стратегии, а также с учетом результатов обработки стратегических идей, поступающих от всех сотрудников через ИИ-платформу. При этом ИИ осуществляет непрерывное организационное обучение с мгновенным распространением новых идей.

Корректировка связана не только с ориентацией на достижение поставленных целей, но и с проверкой

⁴⁰ Искусственный интеллект в высшем...

⁴¹ Составлен авторами на основе данных статьи: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Система инструментов разработки...

⁴² Составлен авторами на основе данных книги: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий...

⁴³ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

⁴⁴ Составлен авторами.

Таблица 1. Усиление позиций школ стратегий с помощью искусственного интеллекта**Table 1. Augmenting strategizing schools with AI**

		Характеристика школы	Применение искусственного интеллекта
Школа обучения	Достоинства	Стратегия создается всей организацией и корректируется по мере роста квалификации работников и движения к поставленной цели; эксперименты поощряются, поскольку есть возможность менять курс.	Искусственный интеллект может создать системы сверхбыстрой адаптации, революционизировать организационное экспериментирование и систематизировать обучение персонала, а также масштабировать коллективное стратегирование.
	Недостатки	Отсутствие единого стратегического видения при обучении методом проб и ошибок требует времени, а цена ошибок может быть высокой.	Искусственный интеллект обеспечивает виртуальные эксперименты в цифровых средах, а также цифровые панели управления для мониторинга децентрализованного стратегирования и создания общей стратегической картины из разрозненных элементов. Производится масштабирование локальных идей через алгоритмы обобщения и создание системы оценки прогресса обучения персонала через анализ паттернов и результатов.
Школа планирования	Достоинства	Четкий процесс от анализа до формирования и контроля стратегически значимых целей, показателей, сроков и бюджета всеми подразделениями и организацией в целом.	Искусственный интеллект может автоматизировать и оптимизировать весь плановый цикл: от качественно нового уровня анализа и генерирования детализированных планов до системы мониторинга в реальном времени.
	Недостатки	Долгий и дорогой цикл перепланирования при игнорировании неформальных аспектов и сложностей в отношениях между плановиками и исполнителями.	Автоматизация рутинных плановых задач и динамическое перепланирование в режиме, близком к реальному времени, на базе результатов непрерывного обновления прогнозов по мере поступления новых данных. Генеративный искусственный интеллект для создания инновационных стратегических вариантов дополняется геймификацией процесса вовлечения исполнителей в планирование.
Школа культуры	Достоинства	Культура лежит в основе стратегии и обеспечивает ее преемственность и устойчивость организации за счет интеграции различных ее подразделений. Культурные аспекты трудно скопировать конкурентам, а общие ценности персонала обеспечивают единство действий.	Искусственный интеллект может выявлять и усиливать уникальные культурные активы и масштабировать участие в стратегировании, а также позволяет обеспечивать культурную согласованность стратегии и связывать культурные традиции с будущей стратегией.
	Недостатки	Культурные аспекты часто неочевидны и неформальны, а эмоциональные проявления берут верх над рациональным поведением, что отражается в том, что конформизм подавляет инновации и сама культура сопротивляется изменениям.	Анализ культуры с учетом различных точек зрения, выявление скрытых культурных правил и норм, а также элементов, готовых к изменениям и инновациям; структурирование культурных дискурсов без потери их богатства и глубины; создание надкультурных стратегических рамок и усиление маргинальных, но ценных культурных голосов.

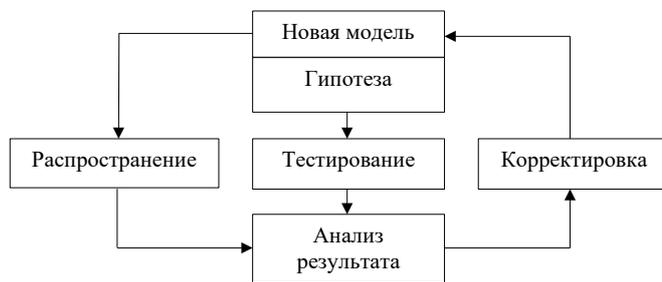


Рис. 3. Алгоритм стратегирования в рамках школы обучения

Fig. 3. Strategizing algorithm: Learning school of strategizing

стратегии на соответствие культурным ценностям в рамках школы культуры и внутреннюю согласованность в организации⁴⁵. Гипотезы также отражали моделирование культурных изменений и их последствий по результатам мониторинга культурной динамики и корректировки стратегии.

Подходы школы культуры обеспечивают глубокий анализ культурных активов, которые могут быть усилены в цифровую эпоху. Они поддаются отражению в стратегии цифровизации, которая воспринимается как естественное продолжение традиций, а культурно-чувствительное управление изменениями с участием ИИ способствует снижению сопротивления со стороны персонала.

Школа планирования, критикуемая за чрезмерную формализацию и негибкость, с помощью ИИ получает существенное обновление. Гибкость обеспечивается за счет динамического перепланирования, бюрократия сменяется автоматизацией рутинных плановых процессов, а замедленная реакция уступает место корректировкам в режиме реального времени на основе данных.

В итоге, как отмечали зарубежные исследователи, ИИ обеспечит получение конкурентного преимущества⁴⁶ и станет основой для новых стратегических способностей организации: быстрого

восприятия рыночных изменений, захвата возможностей и реконфигурации ресурсов⁴⁷. Однако ИИ следует рассматривать не столько как возможность автоматизации процессов стратегирования, сколько как изменение принципов управления⁴⁸, к которым организации должны быть готовы соответствующим образом⁴⁹, поскольку главные барьеры в этом вопросе не технологические, а квалификационные (в части компетенций персонала) и организационные^{50,51}.

ВЫВОДЫ

Искусственный интеллект (ИИ) изменяет сущность школы обучения, превращая ее из интуитивного и медленного процесса в высокоскоростную систему; на смену медлительности приходят быстрые циклы обучения через симуляцию и аналитику, дороговизна обучения снижается за счет проведения виртуальных экспериментов с минимальными фактическими затратами, а на смену фрагментации разработки стратегии приходит интегрированное распределенное стратегирование через ИИ-платформы. Целеполагание становится динамичным с сохранением стратегической системности.

И чем более непредсказуемой становится внешняя среда, тем больше преимуществ дает сочетание

⁴⁵ Jerab D., Mabrouk T. Miles & snow's competitive...

⁴⁶ The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions / A. F. Borges [et al.] // International Journal of Information Management. 2021. Vol. 57. P. 102225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225>

⁴⁷ Pumplun L., Tauchert C., Heidt M. A new organizational chassis for artificial intelligence: Exploring the organizational transformation of AI // Business & Information Systems Engineering. 2022. Vol. 27. P. 25–41.

⁴⁸ Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., von Krogh G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence // California Management Review. 2021. Vol. 63. № 1. P. 56–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>

⁴⁹ Jöhnk J., Weißert M., Wyrski K. Ready or not, AI comes – An interview study of organizational AI readiness factors // Business & Information Systems Engineering. 2021. Vol. 63. № 1. P. 5–20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>

⁵⁰ Huang M. H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. Vol. 49. P. 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

⁵¹ McCarthy B., Saleh T. Building the AI-powered organization: Technology isn't the biggest challenge. Harvard Business Review. 2019. Vol. R1904C. P. 1–13.

организационного обучения с ИИ, создавая условия для формирования самообучающейся организации и обеспечивая связность коллективного интеллекта организации.

Школа культуры, часто критикуемая за консерватизм и неочевидность, обретает с ИИ аналитическую точность и динамичность, становясь системной моделью, в основе которой лежит управляемая культурная эволюция с сохранением идентичности организации. Происходит структурированное понимание эмоциональных и символических аспектов и формируется культурное разнообразие. На смену консервативности культурных традиций приходит стратегическое управление, которое глубоко укоренено в культуре, но при этом динамично и инновационно.

Культура становится адаптивной основой для стратегии, а стратегия – средством культурного обнов-

ления и развития. Такой подход признает, что самые устойчивые конкурентные преимущества часто лежат в области культуры, и что эти преимущества можно не только сохранять, но и развивать с помощью современных технологий ИИ.

Подход школы планирования становится идеальной основой для цифровизации, поскольку предоставляет структуры и процессы, которые ИИ может автоматизировать и усилить. В результате возникает симбиоз человеческого стратегического мышления и машинной аналитической мощи, сохраняющий системность и процедуры планирования, но лишенный его традиционных ограничений. Планирование с ИИ становится не административной процедурой, а непрерывным процессом организационного обучения и адаптации, где формальная структура служит базой для гибкого, основанного на данных управления в условиях неопределенности.

ЛИТЕРАТУРА

- Алекперов И. Д. Искусственный интеллект – методы и технологии // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2025. № 1. С. 27–31. <https://elibrary.ru/FTWXOU>
- Афонасенко Д. С. Искусственный интеллект в разработке бизнес-стратегий: как предсказать поведение рынка // Вестник факультета Социальных технологий и экономики данных: сборник науч.-теор. статей XXVI международного Балтийского коммуникационного форума. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, 2024. С. 518–522. <https://elibrary.ru/TFFKZQ>
- Баширов Б. П. Роль искусственного интеллекта в формировании стратегий цифровой экономики в России // VI международная науч. конф. по междисциплинарным исследованиям. Екатеринбург: Институт цифровой экономики и права, 2024. С. 76–80. <https://elibrary.ru/BWBAQE>
- Ван Г. Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 194–204. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-194-204>
- Искусственный интеллект в высшем образовании: современные методы и перспективы исследований для оптимизации учебного процесса / М. М. Коккоз [и др.] // Труды университета. 2025. № 2. С. 356–363. <https://elibrary.ru/HSGMZJ>
- 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. Философские основы теории стратегии // Экономическая и финансовая стратегия. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2024. С. 16–24. <https://elibrary.ru/FEUXHL>
- Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Интеграция искусственного интеллекта в алгоритм принятия решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6. № 7. С. 177–184. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.020>
- Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Система инструментов разработки стратегии. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2024. 216 с. <https://elibrary.ru/HHCACN>

- Лебедева Е. О. Использование искусственного интеллекта для адаптации корпоративных стратегий к изменениям в экономической политике // *Инновационная Наука*. 2025. № 4–1. С. 75–83. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>
- Лебедева Е. О. Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений в проектом менеджменте // *Путеводитель предпринимателя*. 2025. Т. 18. № 1. С. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
- Мирошниченко М. А., Дементьева А. В. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных в разработке и реализации стратегии // *Общество и экономика знаний: управление капиталами в цифровой экономике. KSEM-2025: материалы XV международной науч.-практ. конф.* Краснодар: Кубанский государственный университет, 2025. С. 276–287. <https://elibrary.ru/RIISVV>
- Митрофанов Г. А., Владимиров О. Н. Эволюция управления проектами: от классических методов к искусственному интеллекту // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2025. № 6. С. 31. <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.156.90>
- Остриков А. В. Роль интеграции искусственного интеллекта и больших данных в оптимизации бизнес-процессов для формирования устойчивой конкурентной стратегии предприятия // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2025. Т. 15. № 2–1. С. 632–645. <https://elibrary.ru/YJRDIB>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2011. 332 с.
- Халемский Д. Б., Тишкина Н. П. Статистические методы управления персоналом организации: интеграция искусственного интеллекта и прогнозы развития // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 8. № 6. С. 49–56. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.08.005>
- Шильников О. И. Методы оценки эффективности применения технологий искусственного интеллекта в преподавании экономики: анализ и перспективы // *Вектор научной мысли*. 2025. № 2. С. 122–123. <https://elibrary.ru/GUAJXK>
- Штейнгарт М. Е., Карасева Т. С. Анализ интеграции методов искусственного интеллекта в креативных индустриях // *Научно-технический вестник Поволжья*. 2025. № 6. С. 156–158. <https://elibrary.ru/HDLWLQ>
- Andrişan G. N., Modreanu A. Business strategy: Choosing the right fit // “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series. 2021. Vol. 21. № 2. P. 570–574. <http://doi.org/10.61801/OUAESS.2021.2.80>
- Anwar J., Butt I. Ahmad N. SMEs’ strategic orientation through miles and snow typology: A synthesis of literature and future directions // *Management Research Review*. 2025. Vol. 48. № 2. P. 258–286. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0914>
- Business strategy for minimizing taxes / H. Herawati [et al.] // *International Journal of Management and Business Applied*. 2024. Vol. 3. № 2. P. 182–192. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v3i2.1089>
- Huang M. H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Jerab D., Mabrouk T. Miles & snow’s competitive strategies and their HRM implications // *SSRN Electronic Journal*. 2023. P. 1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4566904>
- Jöhnk J., Weißert M., Wyrтки K. Ready or not, AI comes – An interview study of organizational AI readiness factors // *Business & Information Systems Engineering*. 2021. Vol. 63. № 1. P. 5–20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>

- McCarthy B., Saleh T. Building the AI-powered organization: Technology isn't the biggest challenge. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. R1904C. P. 1–13.
- Pumplun L., Tauchert C., Heidt M. A new organizational chassis for artificial intelligence: Exploring the organizational transformation of AI // *Business & Information Systems Engineering*. 2022. Vol. 27. P. 25–41.
- Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., von Krogh G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence // *California Management Review*. 2021. Vol. 63. № 1. P. 56–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- The impact of proactive Resilience Strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector / T. R. Pertheban [et al.] // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 16. P. 12665. <https://doi.org/10.3390/su151612665>
- The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions / A. F. Borges [et al.] // *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 57. P. 102225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225>
- Thoumrungroje A., Racela O. C. Innovation and performance implications of customer-orientation across different business strategy types // *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. 2022. Vol. 8. № 4. P. 178. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>

REFERENCES

- Afonasenko DS. Artificial intelligence in the development of business strategies: How to predict market behavior. *Bulletin of the Faculty of Social Technologies and Data Economics. Collection of scientific and theoretical articles of the 26th International Baltic Communication Forum*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Telecommunications named after Prof. M.A. Bonch-Bruевич; 2024. P. 518–522. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TFFKZQ>
- Alekperov ID. Artificial intelligence – Methods and technologies. *Intellectual Resources for Regional Development*. 2025;(1):27–31. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FTWXOU>
- Andrişan GN, Modreanu A. Business strategy: Choosing the right fit. “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series. 2021;21(2):570–574. <http://doi.org/10.61801/OUAESS.2021.2.80>
- Anwar J, Butt I, Ahmad N. SMEs' strategic orientation through miles and snow typology: A synthesis of literature and future directions. *Management Research Review*. 2025;48(2):258–286. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0914>
- Bashirov BP. The role of artificial intelligence in forming digital economy strategies in Russia. VI International Scientific Conference on Interdisciplinary Research. Ekaterinburg: Institute of Digital Economics and Law; 2024. P. 76–80. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BWBAQE>
- Borges AF, Laurindo FJ, Spínola MM, Gonçalves RF, Mattos CA. The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management*. 2021;57:102225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225>
- Herawati H, Naufal Y, Lusiana S, Audina NR. Business strategy for minimizing taxes. *International Journal of Management and Business Applied*. 2024;3(2):182–192. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v3i2.1089>
- Huang MH, Rust RT. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021;49:30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Jerab D, Mabrouk T. Miles & snow's competitive strategies and their HRM implications. *SSRN Electronic Journal*. 2023:1–9. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4566904>

- Jöhnk J, Weißert M, Wyrтки K. Ready or not, AI comes – An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*. 2021;63(1):5–20. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>
- Khalemskiy DB, Tishkina NP. Statistical methods of personnel management in an organization: Integration of artificial intelligence and development forecasts. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2025;8(6):49–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.08.005>
- Kokkoz MM, Klyueva EG, Bashlykov RV, Makabaev MK. Artificial intelligence in higher education: Modern methods and research prospects for optimizing the learning process. *Universitet Enbekteri – University Proceedings*. 2025;(2):356–363. (In Russ.) <https://elibrary.ru/HSGMZJ>
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Novikova IV, Chkhotua IZ. Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(4):459–471. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Kvint VL. Philosophical foundations of strategy theory. *Economic and Financial Strategy*. Moscow: Moscow University Publishing House; 2024. P. 16–24. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FEUXHL>
- 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>
- Lapygin YuN, Lapygin DYu. Integration of artificial intelligence into decision-making algorithm. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2025;6(7):177–184. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.020>
- Lapygin YuN, Lapygin DYu. The system of strategy development tools. Vladimir: Vladimir Branch of RANEPА; 2024. 216 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/HHCACN>
- Lebedeva EO. The role of artificial intelligence in automating decision-making processes in project management. *Entrepreneur’s Guide*. 2025;18(1):65–72. (In Russ.) <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>
- Lebedeva EO. The use of artificial intelligence for adapting corporate strategies to changes in economic policy. *Innovation Science*. 2025;(4–1):75–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>
- McCarthy B, Saleh T. Building the AI-powered organization: Technology isn’t the biggest challenge. *Harvard Business Review*. 2019;R1904C:1–13.
- Mintzberg G, Ahlstrand B, Lampel J. *Schools of strategy*. St. Petersburg: Piter Publishing House; 2000. 336 p.
- Miroshnichenko MA, Dementieva AV. Using artificial intelligence and data analytics in strategy development and implementation. *Society and knowledge economy: Capital management in the digital economy. KSEM-2025. Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference*. Krasnodar: Kuban State University; 2025. P. 276–287. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RIISVV>
- Mitrofanov GA, Vladimirov ON. Evolution of project management: From classical methods to artificial intelligence. *International Research Journal*. 2025;(6):31. (In Russ.) <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.156.90>
- Ostrikov AV. The role of integrating artificial intelligence and big data in optimizing business processes to form a sustainable competitive strategy for an enterprise. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2025;15(2–1):632–645. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YJRDIB>
- Pertheban TR, Thurasamy R, Marimuthu A, Venkatachalam KR, Annamalah S, et al. The impact of proactive Resilience Strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in the manufacturing sector. *Sustainability*. 2023;15(16):12665. <https://doi.org/10.3390/su151612665>

- Pumplun L, Tauchert C, Heidt M. A new organizational chassis for artificial intelligence: Exploring the organizational transformation of AI. *Business & Information Systems Engineering*. 2022;27:25–41.
- Rozin M. Success without strategy: Flexible management technologies. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 332 p. (In Russ.)
- Shilnikov OI. Methods for assessing the effectiveness of applying artificial intelligence technologies in teaching economics: Analysis and prospects. *Vector of Scientific Thought*. 2025;(2):122–123. (In Russ.) <https://elibrary.ru/GUAJXK>
- Shrestha YR, Ben-Menahem SM, von Krogh G. Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*. 2021;63(1):56–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Shteingart ME, Karaseva TS. Analysis of the integration of artificial intelligence methods in creative industries. *Scientific and Technical Volga Region Bulletin*. 2025;(6):156–158. (In Russ.) <https://elibrary.ru/HDLWLQ>
- Thoumrungroje A, Racela OC. Innovation and performance implications of customer-orientation across different business strategy types. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. 2022;8(4):178. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040178>
- Wang G. OTSW analysis of rural development in China. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(2):194–204. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-2-194-204>

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

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Лапыгин Юрий Николаевич, д-р. экон. наук, профессор, профессор кафедры Менеджмента ФГОБУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Владимир, Россия; lapygin.y@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

Лапыгин Денис Юрьевич, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры Менеджмента ФГОБУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Владимир, Россия; lapygin.den@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

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

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

ABOUT AUTHORS: Yuri N. Lapygin, D.(Econ.), Professor, Professor of the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Vladimir, Russia; lapygin.y@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

Denis Yu. Lapygin, Associate Professor, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Vladimir, Russia; lapygin.den@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

Оригинальная статья

УДК:339.138

Формулирование стратегической концепции брендформанса

Н. О. Трифонов

Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия

nikola221103@gmail.com

Аннотация: В настоящее время, в условиях активной конкуренции, многообразия выбора и нестабильной экономической ситуации возрастает потребность в стратегическом и комплексном подходе к маркетингу как основополагающему аспекту эффективного развития бизнеса. Развитие компании через стратегический маркетинг предполагает комплексный подход к продвижению на рынке с ориентацией на долгосрочные цели бизнеса и взаимодействие с потребителями на всех этапах маркетинговой воронки. Такое системное продвижение требует наращивания знаний о бренде как первичной точке контакта с потенциальным клиентом, и параллельной работы по стимулированию и обработке текущего спроса для стабильного получения и масштабирования коммерческих результатов. Постоянная потребность в стимулировании продаж в текущем периоде в совокупности с диктуемой рынком необходимостью в долгосрочном стратегическом развитии стали мощным стимулом к возникновению нового стратегического подхода к маркетингу – брендформанс-маркетингу. Актуальность выбранной темы обусловлена ростом спроса на брендформанс-модель маркетингового продвижения, ее эффективностью, подтвержденной данными, а также почти полным отсутствием освещенности этой тематики в научных трудах. Целью исследования являлось изучение сущности брендформанс-подхода и разработка практических рекомендаций по эффективной работе с данной моделью. Для достижения поставленной цели использованы следующие методы: анализ и синтез информации, обобщение, бенчмаркинг. Статья основана на теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Результат работы – концепция разработки и реализации брендформанс-подхода к стратегическому маркетинговому продвижению. Научная новизна достигнута за счет создания практически применимой модели поэтапной разработки и реализации концепции брендформанс-маркетинга через призму стратегирования.

Ключевые слова: брендформанс-подход, брендформанс-маркетинг, развитие бренда, перформанс-маркетинг, стратегия, стратегический приоритет

Цитирование: Трифонов Н. О. Формулирование стратегической концепции брендформанса // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 112–128. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-112-128>; <https://elibrary.ru/XZXYHO>

Поступила в редакцию 10.09.2025. Прошла рецензирование 06.10.2025. Принята к печати 26.12.2025.

original article

Formulating the Strategic Concept of Brand Performance

Nikolay O. Trifonov

Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia
nikola221103@gmail.com

Abstract: In an era of heightened competition and market volatility, a strategic and integrated marketing framework has become indispensable for sustainable business development. Strategic marketing involves an integrated approach to market promotion with a focus on long-term business goals and interaction with consumers at all stages of the marketing funnel. Such a systematic promotion requires accumulating knowledge about the brand as the primary point of contact with a potential customer. Parallel stimulation and processing of current demand make it possible to achieve and scale commercial results. The constant need to stimulate the current sales is always combined with the need for long-term strategic development. Together, they have yielded a new strategic approach of brand performance marketing. The brand performance model of marketing promotion is reliably efficient and popular but scientifically understudied. The article explains the essence of the brand performance approach and offers some practical recommendations for its effective implementation. Such standard methods as analysis, synthesis, generalization, and benchmarking were combined with Professor V.L. Kvint's theory and methodology of strategizing. The new brand performance approach to strategic marketing promotion from the perspectives of strategizing resulted in a feasible model for the step-by-step development and implementation of brand performance marketing.

Keywords: brand performance approach, brand performance marketing, brand development, performance marketing, strategy, strategic priority

Citation: Trifonov NO. Formulating the Strategic Concept of Brand Performance. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):112–128. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-112-128>; <https://elibrary.ru/XZXYHO>

Received 10 September 2025. Reviewed 06 October 2025. Accepted 26 December 2025.

品牌效能战略理念的构建

尼古拉·奥列戈维奇·特里福诺夫

俄罗斯国立知识产权学院，俄罗斯莫斯科

摘要: 在当今竞争激烈、选择众多、经济环境不稳定的背景下，企业越来越需要采取战略性和综合性的营销方法，将其作为有效业务发展的基础。要想通过战略营销实现公司发展，需要采取全面的市场推广策略，重点关注长期业务目标，并在营销漏斗的各个阶段与消费者互动。这种系统性的推广需要建立品牌知名度，将其作为与潜在客户接触的主要切入点，同时刺激和管理当前需求，以实现持续且可扩展的商业成果。当前刺激销售的需求，以及市场驱动的长期战略发展的需要，已成为一种新的战略营销方法——品牌效能营销——兴起的强大动力。研究主题的现实意义源于以下几个方面：对品牌效能营销推广模式日益增长的需求、数据驱动的有效性，以及学术著作中对该课题的研究几近空白。本研究旨在探究品牌效能方法的本质，并为其有效实施提出切实可行的建议。为实现这一目标，本研究采用了数据分析与综合、概括和标杆分析等方法。本文基于 V. L. 昆特院士的战略化理论和方法论。研究成果提出了一种将品牌效能方法应用于战略营销推广的理念。本研究的创新之处在于，它通过战略化的视角，构建了一个可实际应用的模型，用于逐步贯彻执行品牌效能营销理念。

关键词: 品牌效能方法，品牌效能营销，品牌发展，绩效营销，战略，战略优先事项

2025年9月10日收到稿件。2025年10月6日经同行评审。2025年12月26日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Ужесточение конкуренции на рынках многих отраслей, развитие цифровой экономики, регулярное изменение трендов, рост запросов потребителей и развитие баннерной слепоты в интернет-пространстве – лишь часть факторов, которые главным образом изменили требования к процессу работы с брендом компании и его продвижению. Гибкость, адаптивность, своевременность, стратегический подход, долгосрочное планирование и системная работа над закреплением на рынке становятся основными составляющими нового подхода к маркетинговой деятельности.

Потребители большую часть покупок совершают у известных брендов, которые при первом контакте и первых покупках сформировали у них позитивный клиентский опыт и эмоциональную привязанность через заложенные в бренд и его коммуникационную стратегию ценности и аспекты поведенческой экономики, способные влиять на решения людей¹. Такое положение дел диктует брендам потребность первыми попадать в поле внимания потребителей, вовлекать их в воронку взаимодействия и доводить до покупки, позитивный опыт которой сделает клиента постоянным. Данная задача определяла необходимость комплексного и стратегического подхода к маркетингу с ориентацией на долгосрочное развитие и широкую узнаваемость, являющуюся ключевым фактором при охвате людей на стадиях рассмотрения и узнавания.

Обеспечение широких охватов в первую очередь – задача отдела брендинга, работающего над ростом знания о компании и ее репутацией. Однако руководство многих фирм пренебрегает этими статьями расходов в пользу агрессивного маркетинга, обрабатывающего имеющийся спрос с целью стимулирования продаж. К сожалению, такой подход, лишенный стратегической устойчивой платформы в виде знания и восприятия бренда на рынке обречен на провал. Едва ли на современных рынках большого количества аналогов такая компания сможет долго

и успешно функционировать, захватить умы людей и, как следствие, большую долю рынка.

Но заниматься только развитием бренда нельзя: это не позволит компании получать прибыль долгое время, ради чего она и создавалась. Необходим симбиоз агрессивных рекламных процессов (перформанс-маркетинг) и долгосрочной работы по развитию бренда. Такой подход можно назвать стратегическим, поскольку он ориентирован на долгосрочное развитие и укрепление на рынке², которое постепенно, за счет роста силы бренда, начинает поддерживать сбытовой маркетинг и увеличивать его объемы. Данный подход возник не так давно, но последние годы спрос на брендформанс-модель маркетинга растет огромными темпами, что и сформировало потребность в глубинном изучении сущности явления и формирования практических рекомендаций по эффективному внедрению брендформанс-маркетинга в компании, чему и посвящена данная работа.

Целью исследования являлось изучение сущности брендформанс-подхода и разработка практических рекомендаций по эффективной работе с данной моделью.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования послужила сущность концепции брендформанс-подхода к маркетингу. В работе анализируются его составные элементы подхода и их влияние на конечное применение модели в реалиях рынка. Рассматриваются основные блоки задач внутри общей концепции брендформанса. Также уделялось внимание выявлению актуальных особенностей стратегического применения концепции брендформанс-маркетинга для продвижения брендов на рынках в современных условиях.

Среди методов исследования, использованных в работе, можно выделить: анализ и синтез информации, дедукцию и бенчмаркинг. В работе использованы статистические данные из исследований

¹ Трифонов Н. О., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 231–243. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243>

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

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-112-128>

<https://elibrary.ru/XZXУНО>

рынка маркетинга, в частности касающиеся применения брендформанс-подхода различными брендами. В основе выявления практической применимости, актуальности подхода и разработки концепции эффективного внедрения брендформанс подхода к маркетингу лежит теория и методология стратегирования В. Л. Квинта.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Сущность и элементы брендформанс-маркетинга. Точная дата возникновения термина «брендформанс» не зафиксирована, поскольку данное явление не получило освещения в научных трудах как российских, так и зарубежных. Однако, даже до формирования термина, с большой вероятностью часть компаний уже применяли этот подход в XXI веке. Поэтому стоит предположить, что данный подход возник в процессе практической деятельности маркетинговых отделов как ответ на рыночную потребность в повышении эффективности привлечения потребителей и получении стратегического и долгосрочного преимущества в конкурентной борьбе брендов. Сам термин достаточно новый, и его активное освещение в профессиональных кругах сферы маркетинга началось в течение последних 3 лет. Это подтверждается ростом количества публикаций на профильных маркетинговых порталах, таких как: Texterra³, Adindex⁴ и др. Кроме того, Яндекс Реклама несколько раз в год проводит мероприятие «ПромоСреда», посвященное брендформанс-формату продвижения и созданному для него инструменту – ПромоСтраницам⁵. Среди стимулов возникновения

брендформанс-модели маркетинга можно отметить активное развитие цифровой среды и интернет-маркетинга, ужесточение конкуренции между брендами и возникновение баннерной слепоты потребителей к обычной агрессивной рекламе.

Поскольку брендформанс состоит из синергии активного сбытового маркетинга и брендинга, можно сформулировать вывод, что модель опирается на теоретические базисы маркетинга и бренд-менеджмента, которые будут представлены ниже с опорой на труды Филипа Котлера и Дэвида Аакера.

Если обратиться к терминологии, выдвигаемой экспертами-практиками по маркетингу и брендингу, то в большинстве случаев определение термина «брендформанс» сводится к следующей смысловой формулировке: «брендформанс – это симбиоз долгосрочного развития бренда и реализации краткосрочных планов по привлечению клиентов и продажам через инструменты стимулирования спроса^{6,7}». Таким образом, брендформанс-подход ориентирован на долгосрочное развитие компании на рынке через объединение репутационного развития узнаваемости и работы со сформированным спросом.

Брендформанс как комплексный подход к продвижению на рынке состоит из 2 частей, объединенных в единую стратегию: перформанс-маркетинга и брендинга (бренд-маркетинг)⁸. Эти направления отвечают за разный функционал, но они необходимы для стратегического развития бизнеса.

Во многих источниках встречалась информация, что брендинг – мероприятия по развитию бренда и росту его узнаваемости⁹, а маркетинг – это деятельность по продвижению на рынке для сти-

³ Примеры брендформанса: 5 причин заняться им в 2025 году. // Texterra. URL: <https://texterra.ru/blog/primery-brendformansa.html?ysclid=mgc15nx5e9225307934> (дата обращения: 04.10.2025).

⁴ Брендформанс в мобайл продвижении: мост между охватом и эффективностью // Adindex. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/digital/2025/07/9/335189.phtml?ysclid=mgc1itqezv881512533> (дата обращения: 04.10.2025).

⁵ ПромоСреда: быстрее, больше, умнее // Яндекс Реклама. URL: <https://promopages.yandex.ru/adv/promosreda-10-09-2025?ysclid=mgc0xg9kh3654452314> (дата обращения: 04.10.2025).

⁶ The evolution of brandformance marketing in the digital age // Brandformance Marketing. URL: <https://brandformance.com.ua/en/the-evolution-of-brandformance-marketing-in-the-digital-age/> (дата обращения: 27.09.2025).

⁷ Колмаков Т. С. Эффективность применение брендформанс маркетинга в России // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов X Международной науч.-практ. конф., посвященной 100-летию академика М. Ф. Решетнева и Дню космонавтики. Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, 2024. С. 40–42. <https://elibrary.ru/CFHWUF>

⁸ Егорова О. А. Как бренд-маркетинг и перформанс-маркетинг могут работать вместе // Бренд-менеджмент. 2023. № 3. С. 184–191. <https://doi.org/10.36627/2618-8902-2023-3-3-184-191>

⁹ Endang E., Prapti NSSL., Ariefiantoro T. The effect of brand value, brand awareness, brand loyalty on brand equity in Sharia banking industry // Organization Management Studies. 2022. Vol. 18. № 1. P. 38–45. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.38747>

мулирования спроса и роста прибыли¹⁰. Однако эти понятия зачастую смешиваются, а их взаимосвязи и иерархия либо не берутся в расчет, либо формируются неверно. Для эффективного раскрытия сущности брендформанс-модели, стоит сперва разобраться в том, как взаимодействуют эти две функциональные области.

Очень грамотное и понятное описание этих взаимосвязей на примере дерева дал эксперт по стратегическому маркетингу Дмитрий Завражнов: корни – ценности и миссия бизнеса, ствол – бренд и основа для создания качественных товаров или услуг, ветки – продуктовые линейки, а плоды – сами товары. Если обобщать, то «брендинг отвечает за все дерево, а маркетинг – за продажу плодов¹¹», которые могут быть качественными, конкурентоспособными и уникальными только при сильном бренде¹².

Таким образом, бренд является отражением ценностей¹³, миссии и видения бизнеса, транслирует эти ценности рынку и создает платформу для разработки и продвижения качественных продуктов на основе узнаваемости, доверия и эмоциональной связи¹⁴ (поскольку бренд – «набор позитивных ассоциаций, связанных с продуктом компании, которые находятся в сознании потребителя¹⁵»).

На основании вышесказанного, рассмотрим основные функции бренда:

- идентификация^{16,17};
- дифференциация¹⁸;
- формирование эмоциональной связи с потребителями и влияние на их выбор^{19,20,21};
- создание добавленной стоимости;
- формирование имиджа на рынке и в сознании потребителей;
- формирование лояльности.

Маркетинг, как основа всех его современных ответвлений, по определению Филипа Котлера – «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена²²». В свою очередь, перформанс-маркетинг – маркетинг, ориентированный на достижение конкретных измеримых показателей в определенные периоды времени²³. Перформанс маркетинг призван решить следующие задачи:

- разработка креативной концепции и коммуникационной стратегии;
- продвижение товаров и услуг на рынке через рекламную деятельность;
- исследование и анализ статистики по взаимодействию с потребителями;
- оптимизация маркетинговых коммуникаций;

¹⁰ Definitions of marketing // American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата обращения: 11.08.2025).

¹¹ Брендинг – основа бизнеса. На чем стоит бренд Tesla, The Ritz-Carlton, Disneyland? // VK Видео. URL: https://vkvideo.ru/playlist/-213845423_5/video-213845423_456239416?linked=1 (дата обращения: 16.08.2025).

¹² Там же.

¹³ Пономарева А. А. Стратегическое развитие бренда в современных условиях на примере ресторанного бизнеса // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 17–31. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_6_17

¹⁴ Rolando B., Sunara N. T. Social media marketing's effect on purchase intentions for puma: Mediation by brand image, awareness, and equity // Journal of Business and Economics Research. 2024. Vol. 5. № 3. P. 340–351. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5598>

¹⁵ Главное помнить, что бренд – это бриллиант // СОК. URL: <https://www.c-o-k.ru/articles/glavnoe-pomnit-cto-brend-eto-brilliant> (дата обращения: 16.08.2025).

¹⁶ Fatma M., Khan I. Brand authenticity and consumers' willingness to pay a premium price (WPP): The mediating role of brand identification // Journal of Brand Management. 2025. Vol. 31. № 5. P. 469–481. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00353-0>

¹⁷ Bravo R., Pina J. M., Tirado B. Redefining brand identity and internal communications in turbulent times: The case of Banco Sabadell // Journal of Brand Management. 2025. Vol. 32. № 1. P. 50–64.

¹⁸ Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // Branding: Jurnal Manajemen Dan Bisnis. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64. <https://doi.org/10.15575/jb.v2i1.29165>

¹⁹ Kotler P. Marketing insights from A to Z 80 concepts that every manager needs to know. NJ: John Wiley & Sons. 2003. 221 p.

²⁰ Домнин В. Н., Старов С. А. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 1. С. 5–32. <https://elibrary.ru/YQPWIJ>

²¹ Aaker A. D., Myers J. G. Advertising management. NJ: Prentice Hall. 1975. 612 p.

²² Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. NJ: Prentice-Hall. 1989. 728 p.

²³ Лаврентьев А. А. Эволюция цифрового маркетинга: анализ ключевых изменений в digital-среде и их влияния на стратегии брендов // Вестник науки. 2025. Т. 5. № 3. С. 26–37. <https://elibrary.ru/AZEDLC>

– увеличение прибыли бизнеса в соответствии с установленным планом продаж.

Так, в концепции брендформанса брендинг и перформанс-маркетинг дополняют друг друга и работают на разных стадиях клиентского пути. Брендинг призван создать позитивный имидж и репутацию, сообщить о существовании бренда (первый контакт), а также раскрыть общую суть продукта и те проблемы, которые он решает. Маркетинг же, в условиях сформированных брендом знания, интереса и доверия стимулирует непосредственно покупки, работая с имеющимся спросом²⁴. В результате пользователи проводятся по всей маркетинговой воронке²⁵, количество касаний с ними максимизируется, что напрямую влияет на вероятность конверсии.

На рисунке 1²⁶ представлена схема этапов клиентского пути и элементов брендформанс-модели, которые используются на разных ступенях воронки. Бренд-маркетинг работает на самом верхнем этапе воронки и должен помочь пользователям узнать о бренде, его продукте и решаемой проблеме. Зачастую требуется достаточно большое количество контактов, чтобы покупатель запомнил бренд и начал рассматривать его в качестве инструмента закрытия своей задачи.

После узнавания о бренде и продукте начинается стадия интереса и оценки. Она является переходной от знания и рассмотрения к конкретному желанию купить и совершению транзакции. Поэтому на данной стадии продолжает действовать бренд-маркетинг и подключаются отдельные инструменты перформанс-направления. Также на второй ступени

внедряются комплексные инструменты брендформанса, которые должны более детально рассказать о бренде и товаре, снять возражения и дополнительно прогреть аудиторию, предоставляя ей возможность сразу же перейти к транзакции. Ярким примером такого инструмента являются Промостраницы Яндекса – небольшие нативные статьи, раскрывающие продукт с разных сторон, демонстрирующие его преимущества и отзывы пользователей. После прочтения статьи человек автоматически переходит на сайт, где уже может совершить покупку.

Третья ступень – работа со сформированным спросом, то есть перформанс-маркетинг. Здесь весь акцент смещается на продвижение товаров или услуг с ориентиром на аудиторию, которая уже готова к покупке²⁷. Важным аспектом данной ступени является грамотное понимание клиентского поведения, чтобы маркетинговыми коммуникациями дотянуться до большинства готовой к покупке целевой аудитории, а также сформировать максимально удобный процесс транзакции и получения товара.

Для каждой из ступеней маркетинговой воронки существует свой набор инструментов.

Знание: наружная реклама, ТВ-реклама, радиореклама, медийная реклама на сайтах и в социальных сетях, рекламные ролики на видео-площадках.

Рассмотрение: промостраницы, статьи на профильных порталах²⁸, размещение рекламы у блогеров^{29,30} (нативные форматы), реклама на сайтах и в социальных сетях, выступления на конференциях, публикации в социальных сетях бренда, реклама и отзывы в картах.

²⁴ Козлова О. Н., Котова О. Н., Слаутина Э. Д. Актуальные направления развития банковского маркетинга в современных условиях // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9. № 2. С. 241–252. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-2-241-252>

²⁵ Маркетинговый аспект конкурентоспособности / О. В. Зинина [и др.] // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 279–285. <https://elibrary.ru/HEMOAW>

²⁶ Составлен автором на основе данных сайта. Да кто такой этот ваш brandformance // Digital-агентство Molinos. URL: <https://companies.rbc.ru/news/FU7DugYzh2/da-kto-takoj-etot-vash-brandformance/> (дата обращения: 17.08.2025).

²⁷ Harnessing digital intelligence: Enhancing effectiveness in digital marketing / B. Sugiharto [et al.] // Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business. 2024. Vol. 5. № 1. P. 53–65. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.770>

²⁸ Казаринова Д. Д. Инструменты и сервисы цифрового PR и маркетинга // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 6. С. 146–151. <https://elibrary.ru/DHPSBF>

²⁹ Rolando B., Yen Y. C. O. Decoding the TikTok effect: Influencers, social media, and content marketing impact on consumer purchases // Journal of Business and Economics Research. 2024. Vol. 5. № 3. P. 299–310. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5603>

³⁰ Rolando B., Mulyono H. User-generated content as a strategic marketing tool: A multi-regional analysis of consumer purchase decisions and brand engagement the home industry in the digital economy era // Terapan Informatika Nusantara. 2025. Vol. 5. № 9. P. 546–560.

³¹ Прядко С. Н., Быканова Н. И., Кучерявенко С. А. Инструменты цифрового маркетинга: особенности применения и оценка эффективности использования // Modern Economy Succeeds. 2023. № 3. С. 35–40. <https://elibrary.ru/JPONOQ>



Рис. 1. Маркетинговая воронка через призму брендформанс-подхода

Fig. 1. Marketing funnel from the perspectives of brand performance approach

Покупка: поисковая реклама³¹, реклама на сайтах и в социальных сетях, реклама на маркетплейсах³², email-рассылки, рассылки в мессенджерах, взаимодействие с клиентами в точках продаж (POS-материалы, консультации продавцов, пробники).

Работа по всем этапам воронки позволяет обеспечить более комплексный охват аудитории и масштабирование потока клиентов, а также закрепить бренд как на рынке, так и в сознании потребителей.

Ключевыми компонентами брендформанс-подхода можно выделить:

- рост узнаваемости бренда;
- привлечение клиентов и масштабирование продаж;
- измерение эффективности. Важно отметить, что такой масштабный подход, нацеленный на долгосрочное развитие, не имеет смысла без постоянного мониторинга эффективности и отслеживания метрик, позволяющих оценить целесообразность решений и найти точки роста;
- комплексный подход как основа сущности концепции.

Основные преимущества модели:

- улучшение восприятия бренда как инструмента долгосрочного развития и реализации стратегического видения;
- оптимизация маркетинговых расходов. Комплексный подход позволяет привлекать дополнительных клиентов и снижать стоимость привлечения каждого из них, по сравнению с юнит-экономикой только перформанс-маркетинга. В этом

преимущество прослеживалась связь со стратегией: вложения в бренд сегодня сокращают издержки на привлечение клиентов и обеспечивают более рентабельную юнит-экономику в будущем;

- рост вовлеченности аудитории через увеличение точек контакта, развитие бренда и его обещаний, что обеспечивает более широкий охват внешней среды и стратегическое увеличение клиентской базы;
- аналитика на основе данных. Комплексный подход предоставляет больше информации для оценки тенденций потребительского поведения³³;
- ориентация на перспективу и возможность получения и реализации долгосрочного конкурентного преимущества. В реалиях высококонкурентного рынка становится ключевым фактором успеха, поскольку выжить и получить большую долю смогут те, кто работает с прицелом на будущее, подходит к развитию товаров и брендов стратегически, учитывает тенденции внешней среды и готов постоянно анализировать и вносить корректировки в намеченный план действий для поддержания его актуальности.

Стратегическая сущность брендформанс-подхода. Брендформанс-модель маркетингового продвижения возникла как ответ на потребность в более качественном и долгосрочном развитии компании на рынке посредством маркетингового стимулирования продаж и параллельного роста знания бренда. Такой подход, ориентированный на долгосрочное

³² Шамрина И. В., Крушинская С. Ю. Интернет-маркетинг: реальности цифровой среды и основные инструменты продвижения // Инновационная экономика и право. 2023. № 4. С. 30–39. https://doi.org/10.53015/2782-263X_2023_4_30

³³ The evolution of brandformance marketing...

планирование, можно назвать стратегическим. Поэтому необходимо осветить сущность брендформанс-модели через призму стратегирования и выявить причины ее отнесения к стратегическим концепциям, играющим ключевую роль в эффективности деятельности предприятий.

По определению В. Л. Квинта, «Стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием, требующим осуществления через реализацию стратегического плана с использованием системы стратегического мониторинга его законопослушной реализации»³⁴. Стратегия – инструмент, позволяющий двигаться в условиях неопределенности, принимать долгосрочные решения на основании анализа внешней и внутренней среды, деятельности конкурентов, а также реализовывать наиболее эффективное распределение ресурсов, что позволит достичь поставленных целей через реализацию запланированных тактических шагов³⁵.

Далее рассмотрим связь брендформанс-модели с ключевыми принципами и законами стратегирования.

1. Ориентация на перспективу и постановка долгосрочных целей и задач. Брендформанс-подход к маркетингу полностью отвечает данному принципу благодаря ориентации на долгосрочное улучшение позиций компании на рынке через развитие бренда и постоянное улучшение коммерческих показателей за счет привлечения к покупке людей со сформированным спросом.

2. Стратегия строится на основании анализа внешней среды и формирования прогнозов. Аналогично происходит и при брендформанс-подходе:

разработка позиционирования, выбор каналов и инструментов продвижения, отстройка от конкурентов, выбор целевой аудитории происходят через глубинное рыночное исследование. Корректировка процессов брендинга и перформанс-маркетинга основана на прогнозировании тенденций рынка, исходя из текущей ситуации.

В. Л. Квинт выделяет два основных закона стратегирования.

1. Закон экономии времени³⁶ – принятие стратегических решений должно учитывать потребность опережения конкурентов, занятия перспективной ниши, а также своевременного изменения плана действий. Брендинг и маркетинг сами по себе предполагают ориентацию на победу над конкурентами за счет своевременного оперативного занятия ниши и закрепления там на основании использования наиболее значимых факторов дифференциации, выявленных через анализ среды. Соответственно, синергичный подход к объединению брендинга и перформанс-маркетинга тем более учитывает эту тенденцию. Своевременное изменение плана действий в текущих реалиях становится минимальным фактором выживания по умолчанию, вне зависимости от сути проводимых компанией мероприятий.

2. Закон реализации исключительно стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами³⁷. Уникальные торговые предложения, выделяющие бизнес на фоне конкурентов, лежат в основе бренда, маркетинга и позиционирования. Грамотное их применение для реализации главных долгосрочных целей зависит от руководителей отделов и выбранного вектора продвижения. В случае с брендформанс-подходом таким вектором становится долгосрочное и комплексное развитие на рынке, которое и выступает стратегическим приоритетом, обуславливающим выбор модели.

Стратегия включает в себя ряд этапов, позволяющих обеспечить наиболее полное, последовательное,

³⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

³⁵ Там же.

³⁶ Там же.

³⁷ Там же.

комплексное и эффективное ее наполнение: анализ внешней и внутренней среды; формирование прогнозов; определение миссии; определение видения; целеполагание; определение задач; выбор стратегического сценария; выбор тактики; политика объекта стратегирования³⁸ (табл. 1).

Для подтверждения эффективности применения этого инструмента в стратегическом развитии на рынке следует рассмотреть соответствующие статистические исследования и успешные бенчмарки реализации.

Использование брендформанс-подхода на рынке и его эффективность. Опрос Яндекс Рекламы, в котором приняли участие более 200 маркетологов крупного и среднего бизнеса, а также сотрудники агентств, показал, что в 2025 г. 79 % представителей маркетинга использовали брендформанс (что на 12 процентных пункта больше, чем в 2024 г.)⁴⁰. Этот тренд логичен на фоне растущей потребности в стратегическом развитии взаимоотношений с целевой аудиторией для обеспечения устойчивой позиции на рынке в реалиях турбулентности.

Помимо стратегического долгосрочного развития, брендформанс-подход имеет и финансовые преимущества. По исследованиям Яндекс Рекламы (преимущественно Ecommerce-проекты), компании, придерживающиеся брендформанс-подхода и работающие с верхним этапом маркетинговой воронки, получают в среднем в 1,5 раза больше дохода с пользователя⁴¹. При этом цепочки с участием медийной рекламы (бренд-маркетинг) обеспечивают стоимость привлечения клиента ниже, чем цепочки, использующие только перформанс-инструменты. Данное преимущество, наряду с возможностью долгосрочного развития, формирует растущий спрос на брендформанс-подход.

Помимо роста знания о подходе, в 2025 г. выделялись и другие тренды брендформанс-маркетинга.

- Работа с массивами данных и выстраивание коммуникационной стратегии через персонализацию.
- Борьба за внимание: бренды стремятся удержать взгляд пользователя в точке контакта максимально долго. Работа ведется как над технической продолжительностью донесения сообщения, так и над креативными аспектами привлечения внимания для повышения шанса вызвать интерес.
- Необходимость делать упор на видеоформаты в части брендовой рекламы.
- Внедрение привлекательного визуала и цепляющих эмоциональных аспектов в коммуникации для склонения потребителя к покупке.
- Внедрение геймификации на разных этапах проведения клиента по маркетинговой воронке⁴².

Прописанные тренды отражают тенденции рынка и потребителей и помогают наиболее эффективно реализовать брендформанс-подход через применение актуальных в современных реалиях механик.

В подтверждение эффективности брендформанс-подхода как основы стратегирования маркетинга можно привести кейсы брендов, уже внедривших данную концепцию.

Кейс мебельная фабрика «Мария». Главной целью компании был прирост онлайн- и офлайн-клиентов для увеличения продаж. Для достижения цели фирма выбрала брендформанс-подход для работы по всей воронке и развития бренда, чтобы увеличить интерес аудитории к покупке мебели от конкретного производителя.

Была запущена медийная реклама для поддержки и расширения текущего спроса, а также прироста продаж в перформанс-каналах, обрабатывающих сформированный интерес. Упор сделан на онлайн-пространство по причине максимальной

³⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

³⁹ Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. № 4. С. 33–38. <https://elibrary.ru/WBFZVP>

⁴⁰ 79 % маркетологов обращаются к брендформанс-инструментам для роста заявок, лидов и продаж // Marketing. URL: <https://news.inhouse-marketing.ru/2025/06/22/79-marketologov-obrashautsia-k-brendformans-instrymentam-dlia-rosta-zaiavok-lidov-i-prodaj/> (дата обращения: 17.08.2025).

⁴¹ Больше чем просто охваты: как медийная реклама влияет на ecom // Яндекс Реклама. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/kak-medijnaya-reklama-vliyaet-na-ecom> (дата обращения: 17.08.2025).

⁴² Тренды брендформанс-маркетинга в 2025 году: что работает здесь и сейчас // Блог MyGribs. URL: <https://mygribs.com/tpost/0t3ig1pln1-trendi-brendformans-marketing-a-v-2025-go?ysclid=mdue5ejvte197986501> (дата обращения: 23.08.2025).

Таблица 1. Связь этапов стратегирования и процессов формирования брендформанс-модели продвижения**Table 1. Stages of strategizing and brand performance promotion modeling**

Этап формирования стратегии	Действие в рамках формирования брендформанс-модели
Анализ внешней и внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> – анализ позиционирования конкурентов; – анализ предложений и продуктов конкурентов; – анализ запросов и предпочтений потребителей, определение целевой аудитории; – исследование ключевых трендов и тенденций рынка; – изучение актуального и наиболее эффективного инструментария, применяемого как в брендинге, так и в перформанс-маркетинге.
Формирование прогнозов	<ul style="list-style-type: none"> – изучение динамики рынка, поведения потребителей, деятельности конкурентов; – формирование собственных прогнозов по развитию рынка и конкурентов. <p>Определение на их основании потенциально достижимого результата с учетом имеющихся ресурсов.</p>
Определение миссии	<ul style="list-style-type: none"> – необходимо понять, как именно миссия компании и бренда, заложенная на стадии создания, будет доноситься в разрезе стратегического брендформанса и как эта концепция поможет в ее реализации.
Определение видения	<ul style="list-style-type: none"> – формулировка желаемого будущего положения компании и бренда на рынке, а также доли охваченных потребителей и их восприятие компании, бренда, товара. <p>При этом стоит отметить, какая часть этого видения достижима именно за счет брендформанса, и приблизительно оцифровать желаемый результат.</p>
Целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> – постановка целей, которые могут быть достигнуты через брендформанс-подход к продвижению и позволят достичь видения. Коммерческие цели брендформанс-стратегии, вероятно, будут совпадать с общими бизнес-целями, поскольку маркетинговое продвижение – главный инструмент достижения нужных результатов на рынке.
Определение задач	<ul style="list-style-type: none"> – разбиение всей брендформанс-стратегии на задачи для разделения ответственности и выделения ключевых этапов оценки приближения к намеченному результату. <p>При этом будут сформированы отдельные задачи на развитие бренда (работа с репутацией, сотрудничество с лидерами мнений, ребрендинг), на перформанс маркетинг (увеличение онлайн-продаж на 30 %, обновление сайта, подключение продвижения на маркетплейсах) и на их синергию. При постановке задач крайне важно сохранять фокус на общую комплексную брендформанс-стратегию.</p>
Выбор стратегического сценария	<ul style="list-style-type: none"> – формируется несколько вариантов последовательностей действий по продвижению на рынке, которые могут помочь достичь намеченных целей. (В сценарий закладывается концепция продвижения, доносимые до аудитории идеи, прогнозируемая отдача, акционные предложения, маркетинговые подрядчики и т. д.); – каждый из вариантов анализируется, оцениваются его сильные и слабые стороны, после чего выбирается предпочтительный; – учитывая гибкость и динамичность рынка, а также необходимость постоянного тестирования в маркетинге, важно закладывать возможность пересмотра сценария.
Выбор тактики	<ul style="list-style-type: none"> – тактика отвечает за набор действий в разные периоды реализации стратегии и детализирует мероприятия на каждом из этапов на основании поставленных задач⁴⁰. <p>В нее войдут ответственные лица, сроки выполнения задач, используемые инструменты и каналы продвижения.</p>
Политика объекта стратегирования	<ul style="list-style-type: none"> – объединение стратегии и тактики. Тактика должна отражать видение и цели, заложенные в стратегии, и не уводить с намеченного пути; – также стоит отметить, что для брендформанс-подхода перед началом реализации необходимо очень четко разделить зоны ответственности между отделами брендинга и перформанс-маркетинга, поскольку концепция брендформанс строится на их синергии, критически важно выстроить согласованное взаимодействие, не допустит противоречий в действиях отделов.

концентрации аудитории и удобства оцифровки результатов. Основные инструменты – медийные видео и баннеры, премиум-баннеры в поисковых системах, геомедийные форматы в геосервисах, а также ретаргетинговая воронка с различными сценариями для максимально полного закрытия в сделку новых заинтересованных пользователей.

По результатам проделанной работы знание бренда выросло на 7 %, намерение покупки – на 12 %, рост поискового интереса по бренду составил 29 %, на 8 % приросли заявки на дизайн-проект. Касательно финансового влияния развития бренда на обработку горячего спроса и продажи стоит отметить, что стоимость привлечения пользователей, чей путь начинался с медийной рекламы, оказалась на 23 % ниже, чем в цепочках без участия брендинговой рекламы⁴³.

Таким образом, данный кейс подтвердил эффективность и актуальность брендформанс-подхода с комплексным взаимодействием с аудиторией: узнавание и стимулирование интереса на верхних ступенях воронки (брендинг), склонение к покупке, обработка сформированного спроса и повторные продажи (перформанс-маркетинг).

Алгоритм стратегической разработки и реализации брендформанс-модели к продвижению на рынке. Брендформанс-подход к продвижению на текущий момент продолжает набирать популярность, а его внедрение повышает маркетинговые и коммерческие показатели фирм на рынке. Такое положение дел подводит к необходимости создания концепции разработки и реализации брендформанс-модели маркетингового продвижения.

Ключевые принципы выстраивания брендформанс-модели к продвижению на рынке:

- долгосрочное целеполагание;
- комплексность;
- обеспечение параллельной реализации мероприятий по развитию бренда и перформанс-маркетингу.

- выстраивание эффективной модели синергичного взаимодействия департаментов брендинга и маркетинга, либо создание единого отдела с делением функциональных зон ответственности внутри;
- гибкость – ориентация на тренды и своевременное внесение корректировок в стратегию;
- постоянный мониторинг эффективности реализации стратегии на основании сформированной системы метрик.

На основании теоретических аспектов построения брендформанс-модели и ключевых принципов данного подхода выведена концепция разработки и реализации брендформанс-подхода к стратегическому маркетинговому продвижению (рис. 2⁴⁴).

1. Анализ среды:

- внутренняя среда: текущий уровень проработки бренда, качество имеющегося продукта или услуги, имеющиеся сильные стороны, маркетинговые и бизнес-процессы, кадровое обеспечение отделов маркетинга и брендинга;
- внешняя среда: тенденции рынка, конкуренты, потребители и их предпочтения.

2. Постановка целей:

- брендовые цели (с разбивкой на периоды: 1, 3 года, 5 лет): уровень знания бренда, доля бренда в категории, в сравнении с конкурентами, репутация, уровень лояльности клиентов;
- перформанс-цели (помесячные, поквартальные, годовые): выручка, возврат инвестиций в маркетинг, доля рекламных расходов, стоимость привлечения клиента, количество новых клиентов, средний чек, количество товаров в заказе;
- общие бизнес-цели: результаты по выручке, доле рынка, чистой прибыли, выходу на новые рынки в динамике год к году.

3. Определение метрик оценки результативности.

- Результаты развития бренда и перформанс-маркетинга нужно оценивать по разным критериям:
- брендовые метрики: удовлетворенность клиентов, рост интереса к бренду, улучшение репутации,

⁴³ Как развивать brandformance в мебельной индустрии с помощью медийной рекламы: три успешных кейса // Яндекс Реклама. URL: <https://yandex.ru/adv/solutions/cases/kak-razvivat-brandformance-v-mebelnoj-industrii-s-pomoshchyu-medijnoj-reklamy?ysclid=meo1z91hm622800248> (дата обращения: 23.08.2025).

⁴⁴ Составлен автором.

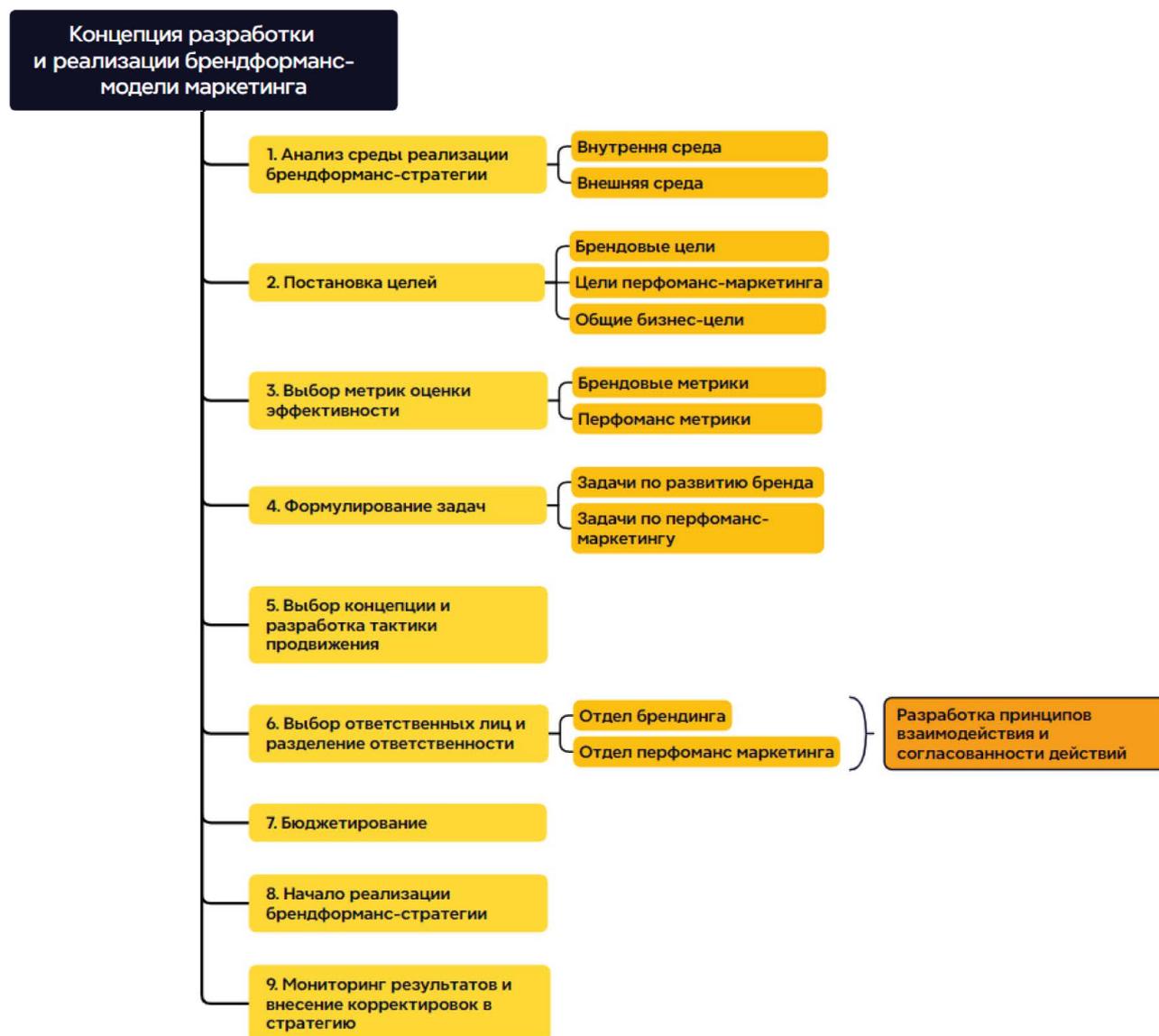


Рис. 2. Концепция поэтапной разработки и реализации брендформанс-модели маркетинга

Fig. 2. Step-by-step development and implementation of brand performance marketing model

рост узнаваемости. В основном большинство брендовых метрик замеряется путем опросов аудитории клиентов (текущих или потенциальных);

– перформанс-метрики: рост количества клиентов, стоимость привлечения клиента, средний чек, количество покупок за период на клиента, динамика покупок конкретного товара, эффективность по каналам привлечения, доля рекламных расходов, конверсионность, возврат маркетинго-

вых инвестиций, кликабельность, отказы, брошенные корзины, возвраты и повторные покупки.

4. Формулирование задач (определенных по времени):

– брендовые задачи: разработка / оптимизация позиционирования, улучшение репутации бренда, повышение лояльности клиентов, рост узнаваемости, разработка / обновление фирменного стиля и контроль его соблюдения);

– задачи перформанс-маркетинга: разработка коммуникационной стратегии, выбор рекламных каналов и инструментов продвижения, разработка акционных программ, ценообразование, проработка и улучшение точек контакта, опрос потребителей для определения удовлетворенности и поиска точек роста. Для обоих направлений актуальна задача по постоянному мониторингу эффективности, динамики показателей и рыночным тенденциям.

5. Разработка общей концепции и тактики реализации брендформанс-модели к продвижению. На данном этапе закладывается общее видение процесса реализации стратегии и идейная сущность, на которую уже будут накладываться более мелкие задачи и методы реализации стратегии. Также формируется тактика, позволяющая определить порядок действий для наиболее оперативного и успешного приближения к намеченным целям.

6. Выбор ответственных лиц и разделение зон ответственности между отделами брендинга и перформанс-маркетинга. Для эффективной реализации стратегии каждый отдел и сотрудник должен понимать свои зоны ответственности. При этом самое главное – построение процессов таким образом, чтобы отделы маркетинга и брендинга постоянно были в контакте, и их действия согласованы друг с другом. Только в этом случае будет возможна эффективная реализация брендформанс-подхода к продвижению на рынке. На этой же стадии решается, какие задачи будут делегированы внешним подрядчикам, и происходит выбор подрядчиков.

7. Бюджетирование и описание статей расходов. Грамотное распределение бюджетов и посто-

янство вложений в маркетинг по сути являются законами грамотного продвижения. В свою очередь, сокращение расходов на брендинг и маркетинг даже в кризисных ситуациях редко позволяет выправить ситуацию в лучшую сторону; чаще такие действия только усиливают негативный эффект.

8. Запуск реализации брендформанс-стратегии. Старт продвижения и начало реализации – один из первых этапов воплощения задуманной концепции в жизнь. Здесь решаются многие вопросы, связанные с администрированием, осуществлением бизнес-процессов и согласованностью действий подразделений маркетинга и брендинга. Также в первые месяцы только собирается статистика о выбранном векторе движения; соответственно только спустя определенное время можно будет делать промежуточные выводы и принимать решения о корректировках.

9. Регулярный анализ результативности и своевременное внесение корректировок в стратегию. В реалиях динамичного рынка шансы на успех будут у тех компаний, которые способны мыслить стратегически и своевременно реагировать на появление новых трендов для сохранения актуальности своей стратегии и своего образа в глазах потребителей.

Выстраивание процесса разработки и дальнейшего внедрения концепции брендформанс-маркетинга по описанной выше схеме повысит системность самого процесса и упростит управление им. Это достигается за счет последовательного стратегического набора действий, разделения ответственности между департаментами брендинга и маркетинга и обеспечения согласованности в их действиях, на чем и основан брендформанс-подход.

ВЫВОДЫ

Брендформанс-подход за последние годы становится одним из трендов рынка маркетинга. Данная концепция позволяет закрывать потребность компаний в стратегическом развитии на рынке и долгосрочном планировании, как основах эффективной конкурентной борьбы.

Брендформанс-подход к построению маркетинговых процессов является комплексным, поскольку охватывает все стадии взаимодействия с потенциальными потребителями, тем самым позволяя компании, ее бренду и предоставляемым продуктам прочно закрепиться как на рынке, так и в сознании

потребителей. Брендформанс-маркетинг основан на стратегическом объединении мероприятий по продвижению бренда и перфоманс-маркетингу, что позволяет компании работать с ориентиром на перспективу, при этом реализуя текущие коммерческие задачи, что создает платформу для дальнейшего стратегического роста.

На сегодняшний день реализация брендформанс-модели в маркетинге однозначно становится стратегическим приоритетом для компаний, стре-

мящихся сохранять актуальность и конкурентоспособность на рынке в долгосрочной перспективе. В свою очередь, рост спроса со стороны маркетологов на внедрение брендформанс-подхода в маркетинг, а также бенчмарки крупных брендов подтверждают результативность модели для стратегического продвижения на рынке и формируют потребность для дальнейшего научного и практического развития концепции брендформанса с целью повышения ее эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

- Домнин В. Н., Старов С. А. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 1. С. 5–32. <https://elibrary.ru/YQPWIJ>
- Егорова О. А. Как бренд-маркетинг и перфоманс-маркетинг могут работать вместе // Бренд-менеджмент. 2023. № 3. С. 184–191. <https://doi.org/10.36627/2618-8902-2023-3-3-184-191>
- Казаринова Д. Д. Инструменты и сервисы цифрового PR и маркетинга // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 6. С. 146–151. <https://elibrary.ru/DHPSBF>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Козлова О. Н., Котова О. Н., Слаутина Э. Д. Актуальные направления развития банковского маркетинга в современных условиях // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9. № 2. С. 241–252. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-2-241-252>
- Колмаков Т. С. Эффективность применение брендформанс маркетинга в России // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов X Международной науч.-практ. конф., посвященной 100-летию академика М. Ф. Решетнева и Дню космонавтики. Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, 2024. С. 40–42. <https://elibrary.ru/CFHWUF>
- Лаврентьев А. А. Эволюция цифрового маркетинга: анализ ключевых изменений в digital-среде и их влияния на стратегии брендов // Вестник науки. 2025. Т. 5. № 3. С. 26–37. <https://elibrary.ru/AZEDLC>
- Маркетинговый аспект конкурентоспособности / О. В. Зинина [и др.] // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 279–285. <https://elibrary.ru/HEMOAW>
- Пономарева А. А. Стратегическое развитие бренда в современных условиях на примере ресторанного бизнеса // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 17–31. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_6_17
- Прядко С. Н., Быканова Н. И., Кучерявенко С. А. Инструменты цифрового маркетинга: особенности применения и оценка эффективности использования // Modern Economy Succeeds. 2023. № 3. С. 35–40. <https://elibrary.ru/JPONOQ>
- Солостина Т. А. Цифровые инструменты маркетинговой деятельности современной организации // XXXI Апрельские экономические чтения. Материалы Всероссийской науч.-практ. конф., посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске. Москва: Перо, 2025. С. 266–270. <https://elibrary.ru/BHGCMY>

- Трифонов Н. О., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 231–243. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243>
- Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. № 4. С. 33–38. <https://elibrary.ru/WBFZVP>
- Шамрина И. В., Крушинская С. Ю. Интернет-маркетинг: реальности цифровой среды и основные инструменты продвижения // Инновационная экономика и право. 2023. № 4. С. 30–39. https://doi.org/10.53015/2782-263X_2023_4_30
- Aaker A. D., Myers J. G. Advertising management. NJ: Prentice Hall. 1975. 612 p.
- Bravo R., Pina J. M., Tirado B. Redefining brand identity and internal communications in turbulent times: The case of Banco Sabadell // Journal of Brand Management. 2025. Vol. 32. № 1. P. 50–64.
- Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardjo [et al.] // Branding: Jurnal Manajemen Dan Bisnis. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64. <https://doi.org/10.15575/jb.v2i1.29165>
- Endang E., Prapti NSSL., Ariefiantoro T. The effect of brand value, brand awareness, brand loyalty on brand equity in Sharia banking industry // Organization Management Studies. 2022. Vol. 18. № 1. P. 38–45. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.38747>
- Fatma M., Khan I. Brand authenticity and consumers' willingness to pay a premium price (WPP): The mediating role of brand identification // Journal of Brand Management. 2025. Vol. 31. № 5. P. 469–481. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00353-0>
- Harnessing digital intelligence: Enhancing effectiveness in digital marketing / B. Sugiharto [et al.] // Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business. 2024. Vol. 5. № 1. P. 53–65. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.770>
- Kotler P. Marketing insights from A to Z 80 concepts that every manager needs to know. NJ: John Wiley & Sons. 2003. 221 p.
- Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. NJ: Prentice-Hall. 1989. 728 p.
- Rolando B., Mulyono H. User-generated content as a strategic marketing tool: A multi-regional analysis of consumer purchase decisions and brand engagement the home industry in the digital economy era // Terapan Informatika Nusantara. 2025. Vol. 5. № 9. P. 546–560.
- Rolando B., Sunara N. T. Social media marketing's effect on purchase intentions for puma: Mediation by brand image, awareness, and equity // Journal of Business and Economics Research. 2024. Vol. 5. № 3. P. 340–351. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5598>
- Rolando B., Yen Y. C. O. Decoding the TikTok effect: Influencers, social media, and content marketing impact on consumer purchases // Journal of Business and Economics Research. 2024. Vol. 5. № 3. P. 299–310. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5603>

REFERENCES

- Aaker AD, Myers JG. Advertising management. NJ: Prentice Hall; 1975. 612 p.
- Bravo R, Pina JM, Tirado B. Redefining brand identity and internal communications in turbulent times: The case of Banco Sabadell. Journal of Brand Management. 2025;32(1):50–64.
- Domnin VN, Starov SA. Evolution of key concepts of brand management. Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2017;16(1):5–32. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YQPWIJ>

- Egorova OA. Kak brend-marketing i performans-marketing mogut rabotat vmeste [Brand marketing and performance marketing can work together?]. *Brand Management*. 2023;(3):184–191. (In Russ.) <https://doi.org/10.36627/2618-8902-2023-3-3-184-191>
- Endang E, Prapti NSSL, Ariefiantoro T. The effect of brand value, brand awareness, brand loyalty on brand equity in Sharia banking industry. *Organization Management Studies*. 2022;18(1):38–45. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.38747>
- Fatma M, Khan I. Brand authenticity and consumers' willingness to pay a premium price (WPP): The mediating role of brand identification // *Journal of Brand Management*. 2025;31(5):469–481. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00353-0>
- Kazarinova DD. Tools and services digital PR and marketing. *Science Bulletin*. 2024;4(6):146–151. (In Russ.) <https://elibrary.ru/DHPSBF>
- Khvorostyanaya AS, Kuznetsova KV. Fundamentals of strategizing in the fashion industry. *Economics and Management*. 2016;(4):33–38. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WBFZVP>
- Kolmakov TS. The effectiveness of brandformance marketing in Russia. Actual problems of aviation and cosmonautics. Collection of materials of the X International Scientific and Practical Conference dedicated to the 100th anniversary of Academician Reshetnev MF and Cosmonautics Day. Krasnoyarsk: Siberian State University of Science and Technology named after Academician Reshetnev MF; 2024. P. 40–42. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CFHWUF>
- Kotler P, Armstrong G. *Principles of Marketing*. NJ: Prentice-Hall; 1989. 728 p.
- Kotler P. *Marketing insights from A to Z 80 concepts that every manager needs to know*. NJ: John Wiley & Sons; 2003. 221 p.
- Kozlova ON, Kotova O, Slautina E. Current trends in bank marketing. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2024;9(2): 241–252. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-2-241-252>
- 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>
- Lavrentyev AA. evolution of digital marketing: Analysis of key changes in the digital environment and their impact on brand strategies. *Science Bulletin*. 2025;5(3):26–37. (In Russ.) <https://elibrary.ru/AZEDLC>
- Ponomareva AA. Strategic development of a brand in modern conditions on the example of the restaurant business. *ProgressiveEconomy*. 2024;(6):17–31. (In Russ.) https://doi.org/10.54861/27131211_2024_6_17
- Pryadko SN, Bykanova NI, Kucheryavenko SA. Digital marketing tools: Application features and evaluation of their efficiency. *Modern Economy Succeeds*. 2023;(5):35–40. (In Russ.) <https://elibrary.ru/JPONOQ>
- Rolando B, Mulyono H. User-generated content as a strategic marketing tool: A multi-regional analysis of consumer purchase decisions and brand engagement the home industry in the digital economy era. *Terapan Informatika Nusantara*. 2025;5(9):546–560.
- Rolando B, Sunara NT. Social media marketing's effect on purchase intentions for puma: Mediation by brand image, awareness, and equity. *Journal of Business and Economics Research*. 2024;5(3):340–351. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5598>
- Rolando B, Yen YCO. Decoding the TikTok effect: Influencers, social media, and content marketing impact on consumer purchases. *Journal of Business and Economics Research*. 2024;5(3):299–310. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i3.5603>
- Shamrina IV, Krushinskaya SYu. Internet marketing: The realities of the digital environment and the main tools of promotion. *Innovative Economics and Law*. 2023;(4):30–39. (In Russ.) https://doi.org/10.53015/2782-263X_2023_4_30

- Solostina TA. Digital marketing tools modern organization. XXXI April economic readings. materials of the all-Russian scientific and practical conference dedicated to the 95th anniversary of the Financial University in Omsk. Moscow: Pero; 2025. P. 266–270. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BHGCMY>
- Sugiharto B, Harkim H, Hiya N, Simanungkalit RV, Andriani M. Harnessing digital intelligence: Enhancing effectiveness in digital marketing. Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business. 2024;5(1):53–65. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i1.770>
- Sukomardojo T, Anwar F, Djalipa D, Barki K, Za SZ. Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence. Branding: Jurnal Manajemen Dan Bisnis. 2023;2(1):54–64. <https://doi.org/10.15575/jb.v2i1.29165>
- Trifonov NO, Khvorostyanaya AS. Strategizing customers' emotional response to brands. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(2):231–243. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243>
- Zinina OV, Stupina AA, Olentsova JA, Ushkova LV. The marketing aspect of competitiveness. Management Accounting. 2025;(4):279–285. (In Russ.) <https://elibrary.ru/HEMOAW>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Трифонов Николай Олегович, студент 1 курса магистратуры направления «Управление интеллектуальной собственностью», факультета управления интеллектуальной собственностью; Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия; nikola221103@gmail.com

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

ABOUT AUTHOR: Nikolay O. Trifonov, first-year master's degree student in Intellectual Property Management, Faculty of Intellectual Property Management, Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia; nikola221103@gmail.com

В ведущем российском издательстве вышло в свет учебное пособие для школьников «Стратегия»



В ведущем российском издательстве «Просвещение», функционирующем в сегменте создания высокопрофессиональных учебников для учащихся, впервые в истории России опубликовано учебное пособие «Стратегия» для школьников 10–11 классов. Образовательный продукт был составлен на основе методологии стратегирования ученого-практика, стратега с мировым именем, председателя международного редакционного совета журнала, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации, Лауреата премии имени М. В. Ломоносова I степени, академика, Иностранного члена Российской академии наук В. Л. Квинта. Научным редактором данного издания является д-р. экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, заместитель заведующего кафедрой, Лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени И. В. Новикова.

Издание подготовлено большой командой профессионалов – стратегов: авторский коллектив

представлен преподавателями кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Института экономики и управления Кемеровского государственного университета, других вузов и образовательных организаций.

Учебное пособие стало результатом уникального, многолетнего опыта преподавания стратегии детям в школе, в рамках Инновационного образовательного проекта «Школа Юных Стратегов Владимира Квинта». Проект дал возможность ребятам приобретать навыки стратегического мышления и выполнять практико-ориентированные проекты под руководством опытных педагогов-наставников.

В учебном пособии «Стратегия» подробно представлена взаимосвязь ценностей, интересов объекта стратегирования, приоритетов и их конкурентных преимуществ, приведены правила стратегического мышления, а также этапы разработки стратегии и ее реализации в любой сфере и на всех уровнях деятельности.

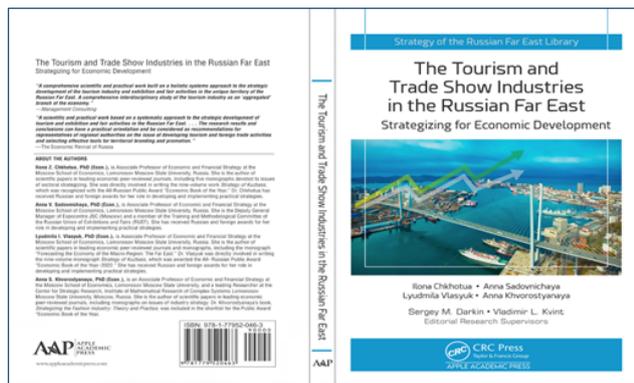
В пособии анализируются отношения человека и общества как основы любой стратегии – национальной, региональной, отраслевой, корпоративной, личностной. Авторским коллективом стратегирование рассматривалось как интегрированный процесс, включающий анализ прогнозов, опыта и последующие этапы разработки и реализации стратегии.

Учебное пособие ориентировано на среднее общее образование, написано простым и доступным языком, наполнено примерами из истории и литературы. Работа с учебным пособием закладывает основу понимания школьниками теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Оно поможет учащимся в подготовке к будущей общественной и хозяйственной деятельности. Теоретическая часть учебного

пособия сопровождается практикумом, содержащим контрольные вопросы, задания, кейсы, деловые игры, что, несомненно, позволит учащимся школ самостоятельно проверить и закрепить

полученные знания. Методический аппарат ориентирован на активную работу с различными источниками информации и проектную деятельность.

В престижном международном издательстве «Apple Academic Press» вышла в свет монография коллектива авторов Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова «The Tourism and Trade Show Industries in the Russian Far East. Strategizing for Economic Development»



Монография вышла в свет одновременно в США, Великобритании и Канаде.

Коллективная монография представляет результаты комплексного исследования экономики, в том числе туристского комплекса, Дальнего Востока России с целью определения стратегических возможностей развития отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в условиях давления внешнеэкономической конъюнктуры и наличия ряда сдерживающих факторов развития экономической системы Дальневосточного макрорегиона.

Монография входит в серию книг «Библиотека Дальнего Востока России», издаваемую с 2016 г. в России и ряде зарубежных стран. Научное исследование основано на теории стратегии отечественной школы стратегирования и издается под научным руководством председателя международного редакционного совета журнала, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономической

и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, академика, Иностранного члена Российской академии наук В. Л. Квинта.

Монография написана под научной редакцией академика В. Л. Квинта и президента Тихоокеанской инвестиционной группы, канд. экон. наук С. М. Дарькиной. Коллектив авторов монографии: И. З. Чхотуа, А. В. Садовничей, Л. И. Власюк, А. С. Хворостяной, имеет значительный опыт национального, отраслевого и регионального стратегирования, что придает практическую значимость результатам исследования, отраженным в монографии.

В монографии подчеркивается, что Дальний Восток России как уникальное геостратегическое пространство, в котором локализованы интересы огромной многонациональной России в Азиатско-Тихоокеанском регионе, обладает колоссальным природно-рекреационным, ресурсным и технологическим потенциалами для поступательного социально-экономического развития и обеспечения высокого качества жизни населения Дальневосточного федерального округа. Безусловным конкурентным преимуществом дальневосточных территорий России является географическое положение: находясь на пересечении европейской и азиатской культур, Дальневосточный федеральный округ располагает выходами к морям и океану, трансграничными транспортными коридорами, протяженной берего-

вой линией и приграничной полосой со странами с формирующимся рынком – крупнейшими донорами международного турпотока. Все вышеперечисленное предопределяет стратегическую значимость развития туризма как крупнейшего межотраслевого комплекса. Выставочно-ярмарочная деятельность выступает как организационная форма реализации стратегий поддержки экспорта и формирования брендов субъектов стратегирования.

Коллективная монография ориентирована на широкий круг читателей и на профессиональную аудиторию, занимающуюся проблематикой разработки и реализации стратегии национального и регионального уровней.

Информация о монографии доступна на сайте издательства Apple Academic Press:



Ответственный редактор журнала о важности финансового стратегирования

В декабре 2025 г. ответственный редактор журнала «Стратегирование: теория и практика», доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, канд. экон. наук, А. С. Хворостяная дала экспертный комментарий для портала «Региональные комментарии», который подчеркивает важность разработки и реализации стратегии для финансовой обеспеченности регионов Российской Федерации. Она особо акцентировала внимание, что без четкой стратегии развития региона, ясного видения

и понимания своих прорывных проектов регионы не будут самостоятельны в финансовом плане.

Информация о портале:

Портал «Региональные комментарии» консолидирует экспертные мнения и исследования о регионах, чтобы создать самую полную и открытую картину социально-экономического развития страны: <https://regcomment.ru/o-proekte/>

Полный текст новости на портале «Региональные комментарии»:



СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

К вопросу о стратегировании инвестиционного потенциала национальной экономики России
Н. И. Сасаев 1

Финансовая самостоятельность регионов России как фактор ресурсной обеспеченности стратегирования: типология по трансфертной зависимости
А. З. Мидов 20

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства
И. З. Чхотуа 37

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Методика качественной оценки стратегического потенциала инновационных кластерных структур
А. А. Чуреков 55

Картографический анализ стратегического потенциала формирования промышленного кластера в Китае
П. Ю. Еремичева 71

Роль стратегического мышления лидера в процессе разработки стратегии
У. С. Пученко 87

Искусственный интеллект в стратегировании
Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин 98

СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

Формулирование стратегической концепции брендформанса
Н. О. Трифонов 112

CONTENT

内容

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

国家和地区战略

- On the Issue of Strategizing the Investment Potential of Russia's National Economy
Nikita I. Sasaev 2
- Financial Autonomy of Russian Regions as a Factor of Resource Provision for Strategizing: A Typology of Transfer Dependence
Aslan Z. Midov 21

工业、工业及企业策略

- 关于俄罗斯国民经济投资潜力战略化的问题
尼基塔·伊戈列维奇·萨萨耶夫 3
- 俄罗斯的地区财政自主性作为资源保障战略化的因素：转移支付依赖性的类型学分析
阿斯拉·扎米罗维奇·米多夫 21

STRATEGIZING OF HUMAN POTENTIAL

人类潜能发展战略化

- Status and Prospects of Human Potential in Tourism and Hospitality: Strategic Analysis
Iлона Z. Chkhotua 38

- 旅游与酒店业人力资源潜力的现状及发展前景的战略分析
伊洛娜·祖拉博夫娜·奇霍图阿 38

SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE PROCESS OF STRATEGIZING

部门、工业和企业战略化

- Innovative Clusters: Qualitative Assessment of Strategic Potential
Anton A. Churekov 56
- Strategical Potential for Industrial Cluster in China: Cartographic Analysis
Polina Yu. Eremicheva 72
- Effect of Leader's Strategic Thinking on Strategizing
Uliana S. Puchenko 88
- Artificial Intelligence in Strategizing
Yuri N. Lapygin, Denis Yu. Lapygin 99

- 创新型集群结构战略潜力的定性评估方法
安东·亚历山德罗维奇·丘列科夫 56
- 中国打造产业集群战略潜力的制图分析
波琳娜·尤里耶夫娜·叶列米切娃 72
- 领导者的战略性思维在战略制定过程中的作用
乌利亚娜·谢尔盖耶夫娜·普琴科 88
- 战略化过程中的人工智能
尤里·尼古拉耶维奇·拉皮金, 丹尼斯·尤里耶维奇·拉皮金 99

STRATEGIZING OF CREATIVE INDUSTRIES

创意经济产业战略化

- Formulating the Strategic Concept of Brand Performance
Nikolay O. Trifonov 113

- 品牌效能战略理念的构建
尼古拉·奥列戈维奇·特里福诺夫 113



<https://jstrategizing.ru>

