

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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



2026
ISSUE 3
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
头和中小型企业高度社会重要性
的竞争优势的实施。

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

сообщения; информационные
и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:

- национальные и региональ-
ные стратегии;
- отраслевое, индустри-
альное и корпоративное
стратегирование;
- использование экономико-
математических методов
в процессе стратегирования;
- оценка общественной и эко-
номической эффективности
стратегии;
- стратегирование 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；

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.

- 创新发展战略；
- 在紧急时期制定战略；
- 制定经济的创意产业战略。

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

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2026
ISSUE 3
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
<https://jstrategizing.ru> и в Научной электронной библиотеке
<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: Плисенко С. В. (русский язык),
Рабкина Н. В. (английский язык), Юй Айхуа (китайский язык).

Верстка и дизайн: Волкова Е. В.

Корректор: Николаева К. А.

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: Plisenko S. V. (Russ.),
Rabkina N. V. (Eng.), Yu. Aihua (Chin.).

Layout and design: Volkova E. V.

Proofreader: Nikolaeva K. A.

16+

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

Дата выхода в свет 02.09.2026.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 19,07. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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

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·维克多夫娜
诺维科娃

Д-р экон. наук, проф., 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.), Prof., Prof. of 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).

经济博士、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.(Eng.), 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 (Санкт-Петербург, 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 (St. Petersburg, 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

Чл.-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（莫斯科市，俄罗斯）



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（圣彼得堡，俄罗斯）



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.-Math.), Prof., Research Supervisor of the Central

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

俄罗斯科学院院士、数理学博士、教授、俄罗斯科学院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）



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

Д-р пед. наук, проф., ректор Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Ed.), Prof., Rector of the Russian State Specialized Academy of Arts (Moscow, Russia).
教育学博士、代理校长 俄罗斯国家 专门的艺术学院（莫斯科市，俄罗斯）



Просеков 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（莫斯科市，俄罗斯）



Серedyuk 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 (克麦罗沃市, 俄罗斯)



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); проф. 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); Prof. 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 (阿帕季特, 俄罗斯)、彼得大帝圣彼得堡理工大学工业管理、经济和贸易学院管理和商务高等学院教授 (圣彼得堡市, 俄罗斯)



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

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой
стратегии Московской школы экономики, ведущий научный
сотрудник ЦСИ ИМИСС 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学院战略研究中心主任科研员 (莫斯科市, 俄罗斯)



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

Министр энергетики Российской Федерации,
Министерство энергетики РФ (Москва, Россия).
Minister of Energy of the Russian Federation,
Ministry of Energy of the Russian Federation (Moscow, Russia).
俄罗斯联邦能源部长 (莫斯科市, 俄罗斯)



Чхотуа 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 of 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 (莫斯科, 俄罗斯)



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（莫斯科，俄罗斯）



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 of 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（莫斯科，俄罗斯）



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, 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.

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

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

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

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

д-р техн. 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.



He Юнью
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 Prof. of 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 Prof. of 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

Проф. глобальных трансформаций и проблем управления факультета Управления и глобальных отношений Института безопасности и глобальных отношений Университета Leiden (Лейден, Нидерланды); Содириктор 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 Prof. of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК: 331.108

Стратегические направления развития кадрового потенциала в сфере водопользования промышленных предприятий

В. Л. Квинт¹, К. Санакулов², И. В. Новикова^{1,3}, К. А. Чекулаева^{3,4}

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²АО «Навоийский горно-металлургический комбинат», Навои, Узбекистан

³Навоийский государственный горно-технологический университет, Навои, Узбекистан

¹vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

²info@ngmk.uz; <https://orcid.org/0000-0002-9998-4366>

³novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

⁴cka22@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-5728-220X>

Аннотация: Развитие кадрового потенциала является одним из ключевых факторов обеспечения рационального использования водных ресурсов на промышленных предприятиях в условиях цифровой трансформации, повышения экологических требований и перехода к устойчивому развитию. Методологической основой исследования является концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. Используются методы стратегического, системного, сравнительного и структурного анализа. Проведен анализ современных требований к развитию кадрового потенциала в сфере промышленного водопользования. Разработаны структура профессиональных компетенций специалиста, модель трансформации подготовки кадров, стратегические направления развития кадрового потенциала, модель формирования культуры ответственного водопользования, концептуальная модель и система показателей оценки кадрового потенциала. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных подходов при реализации «Стратегии эффективного водопользования АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» на период до 2040 г. и более длительную перспективу», а также при совершенствовании корпоративной системы подготовки кадров и повышении эффективности управления водными ресурсами.

Ключевые слова: теория стратегии, методология стратегирования, стратегические приоритеты, стратегическое мышление, стратегическое развитие, кадровый потенциал, рациональное водопользование

Цитирование: Квинт В. Л., Санакулов К., Новикова И. В., Чекулаева К. А. Стратегические направления развития кадрового потенциала в сфере водопользования промышленных предприятий // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 279–296. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-279-296>; <https://elibrary.ru/DUMKXA>

Поступила в редакцию 20.06.2026. Прошла рецензирование 28.07.2026. Принята к печати 04.08.2026.

original article

Strategic Directions for Human Resources Development in Industrial Water Use

Vladimir L. Kvint¹, Kuvandik Sanakulov², Irina V. Novikova^{1,3}, Kristina A. Chekulaeva^{3,4}

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²Navoi Mining and Metallurgical Combine JSC, Navoi, Uzbekistan

³Navoi State University of Mining and Technology, Navoi, Uzbekistan

¹vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

²info@ngmk.uz; <https://orcid.org/0000-0002-9998-4366>

³novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

⁴cka22@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-5728-220X>

Abstract: Human resource development is crucial for the rational management of water resources in industrial enterprises amid digital transformation, the environmental agenda, and the transition to sustainable development. Grounded in Professor Vladimir L. Kvint's concept of strategizing, this study applies methods of strategic, systemic, comparative, and structural analysis to modern human resource requirements in industrial water management. The research yields a profile of professional competencies, a model for transforming personnel training, strategic directions for human resource development, a framework for fostering a culture of responsible water use, and a conceptual model with an indicator system for human resource assessment. This approach can facilitate the implementation of the Water Efficiency Strategy at the Navoi Mining and Metallurgical Combine through 2040 and beyond while enhancing the corporate training system and improving water management efficiency.

Keywords: theory of strategy, methodology of strategizing, strategic priorities, strategic thinking, strategic development, human resources, rational water use

Citation: Kvint VL, Sanakulov K, Novikova IV, Chekulaeva KA. Strategic Directions for Human Resources Development in Industrial Water Use. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):279–296. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-279-296>; <https://elibrary.ru/DUMKXA>

Received 20.06.2026. Reviewed 28.07.2026. Accepted 04.08.2026.

工业企业用水领域人才潜力开发的战略方向

弗拉基米尔·利沃维奇·昆特¹, 库万迪克·萨纳库洛夫², 伊琳娜·维克多罗夫娜·诺维科娃^{1,3}, 克里斯蒂娜·亚历山德罗芙娜·切库拉耶娃^{3,4}

¹莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²纳沃伊采矿冶金联合企业股份公司, 乌兹别克斯坦纳沃伊

³纳沃伊国立矿业技术大学, 乌兹别克斯坦纳沃伊

¹vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

²info@ngmk.uz; <https://orcid.org/0000-0002-9998-4366>

³novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

⁴cka22@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-5728-220X>

摘要: 在数字化转型、环境要求日益严格以及向可持续发展过渡的大背景下, 人才潜力开发是确保工业企业合理利用水资源的关键因素之一。本研究的方法论基础是院士 V. L. 昆特提出的战略化理论。研究采用了战略分析、系统分析、比较分

析和结构分析等方法。文章分析了当前工业企业用水领域人才潜力开发所面临的要求,制定了专业人员的业务能力结构、人才培养转型模型、人才潜力开发的战略方向、形成负责任用水文化的模型、人才潜力评估的概念模型和指标体系。本研究的现实意义在于,所提出的方法可用于实施《纳沃伊采矿冶金联合企业股份公司至2040年及更长期有效用水战略》,并有助于完善企业人才培养体系以及提高水资源管理效率。

关键词: 战略理论, 战略化方法论, 战略优先方向, 战略思维, 战略发展, 人才潜力, 合理用水

2026年6月20日收到稿件。2026年7月28日经同行评审。2026年8月4日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Водные ресурсы являются одним из важнейших стратегических ресурсов устойчивого развития промышленности. Эффективность управления определяется как непрерывность производственных процессов, экологическая безопасность, возможности технологической модернизации и долгосрочная конкурентоспособность промышленных предприятий. Для горно-металлургического производства этот фактор имеет особое значение, поскольку добыча, обогащение и переработка минерального сырья характеризуются высоким водопотреблением и требуют эффективного управления водохозяйственными процессами.

Для Республики Узбекистан развитие кадрового потенциала в сфере рационального водопользования приобретает особую актуальность в связи с реализацией Стратегии «Узбекистан – 2030»¹, предусматривающей повышение качества образования, подготовку специалистов в соответствии с потребностями экономики и повышение эффективности использования водных ресурсов. Реализация этих задач требует подготовки работников, обладающих современными инженерными, экологическими, цифровыми, управленческими и стратегическими компетенциями.

В современных условиях рациональное использование водных ресурсов приобретает все большее значение вследствие климатических изменений, роста дефицита пресной воды, усиления экологи-

ческих требований, цифровой трансформации промышленности и распространения принципов устойчивого развития. Одновременно современное развитие мировой экономики все в большей степени опирается на знания, информацию и интеллектуальные ресурсы. В аналитических докладах Организации экономического сотрудничества и развития² отмечается переход ведущих стран к экономике знаний, в которой знания и технологии выступают главным фактором роста производительности и долгосрочного развития. П. Друкер подчеркивал, что именно знания становятся основным производственным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организаций³. Поэтому стратегическое развитие кадрового потенциала предполагает формирование современных профессиональных компетенций, обеспечивающих способность работников эффективно решать задачи рационального использования водных ресурсов.

Теоретические основы исследования человеческого капитала были заложены в работах Т. Шульца⁴ и Г. Беккера⁵, обосновавшими влияние инвестиций в образование и профессиональную подготовку на производительность труда и экономический рост. Дальнейшее развитие теория капитала получила в работах П. Бурдьё, рассматривавшего взаимосвязь экономического, социального и культурного капитала как факторов формирования интеллектуальных преимуществ личности⁶.

¹ Стратегия «Узбекистан – 2030», утверждена Указом Президента Республики Узбекистан, от 11.09.2023. № УП-158. URL: <https://lex.uz/uz/docs/6600404?ONDATE=26.03.2025> (дата обращения: 05.04.2026).

² OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition // OECD. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

³ Drucker P. F. Post-capitalist Society. New York: Harper Business, 1993. 232 p.

⁴ Schultz T. W. Investment in human capital: Reply // The American Economic Review. 1961. Vol. 51. № 5. P. 1035–1039.

⁵ Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 392 p.

⁶ Бурдьё П. Социология политики / пер. с франц. М.: Socio-Logos, 1993. 336 с.

Современные подходы к управлению водными ресурсами постепенно выходят за рамки решения исключительно инженерно-технологических задач. Наряду с модернизацией водохозяйственной инфраструктуры все большее значение приобретают организационные, экономические, экологические и кадровые аспекты рационального использования водных ресурсов. В этой связи особое значение приобретает теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, в рамках которой человеческий потенциал рассматривается как самостоятельный объект стратегирования и один из ключевых факторов разработки и реализации долгосрочной стратегии, определяющий возможности достижения стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ⁷. В рамках данной концепции человеческий потенциал обеспечивает формирование стратегических целей и приоритетов, интеллектуальное сопровождение процессов разработки и реализации стратегии, а также создает кадровые предпосылки для достижения стратегических результатов посредством подготовки специалистов, обладающих компетенциями, соответствующими долгосрочным задачам развития⁸. Следует отметить, что человеческий потенциал рассматривается как динамическая стратегическая категория, требующая постоянного обновления и адаптации к изменениям внешней среды⁹. Эффективное развитие человеческого потенциала предполагает не только анализ тенденций рынка труда, но и формирование компетенций нового поколения, включая стратегическое и критическое мышление, креативность, цифровую грамотность, способность к командному взаимодействию, инновационной деятельности и адаптации к технологическим изменениям¹⁰.

Существенный вклад в развитие отечественных исследований человеческого потенциала внесли

А. Г. Аганбегян и В. Л. Макаров, обосновавшие определяющую роль образования, науки, инноваций и воспроизводства знаний в обеспечении устойчивого социально-экономического развития. Их научные подходы подтверждают, что конкурентоспособность промышленных предприятий определяется не только уровнем технологического развития, но и способностью кадрового потенциала адаптироваться к технологическим изменениям и обеспечивать реализацию стратегических приоритетов¹¹. Несмотря на значительное количество исследований в области человеческого потенциала и рационального использования водных ресурсов, вопросы развития кадрового потенциала в сфере промышленного водопользования остаются недостаточно разработанными. Недостаточно исследованы вопросы формирования профессиональных компетенций, развития корпоративной культуры ответственного водопользования, совершенствования системы непрерывного обучения и оценки эффективности кадрового потенциала при реализации стратегий рационального использования водных ресурсов.

Цель исследования заключается в разработке стратегических направлений развития кадрового потенциала в сфере рационального водопользования промышленных предприятий на основе формирования современных профессиональных компетенций и совершенствования системы подготовки специалистов.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является кадровый потенциал системы водопользования промышленного предприятия. Предметом исследования выступают образовательные, организационные и социально-экономические отношения, возникающие в процессе подготовки специалистов и форми-

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

⁸ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квint [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

⁹ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 176 с.

¹⁰ Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>

¹¹ Аганбегян А. Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. <https://elibrary.ru/YKXILM>

рования культуры ответственного водопользования. Методологической основой исследования является концепция стратегирования академика В. Л. Квинта, согласно которой достижение долгосрочных стратегических целей основано на выявлении стратегических возможностей, анализе тенденций и формировании системы долгосрочных приоритетов. Применение данной методологии позволило рассмотреть развитие кадрового потенциала как один из ключевых факторов повышения эффективности промышленного водопользования.

В исследовании использованы методы стратегического, сравнительного и структурного анализа, а также синтеза и обобщения. Проведен анализ отечественных и зарубежных научных исследований, международных аналитических материалов, национальных статистических данных, кадровых показателей и практики корпоративного обучения АО «Навоийский горно-металлургический комбинат». Особое внимание уделено исследованию современных требований к профессиональным компетенциям специалистов и факторов развития кадрового потенциала. Применение указанных методов позволило исследовать развитие кадрового потенциала на глобальном, национальном и корпоративном уровнях, определить стратегические направления его совершенствования, разработать структуру профессиональных компетенций, модель формирования культуры ответственного водопользования и систему показателей оценки эффективности кадрового потенциала.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В методологии стратегирования человеческий потенциал относится к числу ключевых стратегических ресурсов, определяющих возможность реализации долгосрочных приоритетов¹². Квалификация работников, их профессиональный опыт и готов-

ность к освоению новых методов управления непосредственно влияют на результативность технологических, экологических и организационных решений¹³. Поэтому развитие кадрового потенциала должно осуществляться опережающими темпами и быть согласовано с последовательностью реализации обоснованных стратегических приоритетов предприятия.

Следовательно, кадровый потенциал выполняет двойственную функцию. С одной стороны, он является ресурсом, без которого невозможно реализовать технологические, экологические и управленческие решения. С другой – знания, профессиональный опыт и способность работников разрабатывать и внедрять новые решения формируют дополнительные конкурентные преимущества предприятия¹⁴.

В сфере промышленного водопользования развитие кадрового потенциала не сводится к увеличению численности работников или организации периодических курсов повышения квалификации. Оно предполагает последовательное формирование профессиональных компетенций, стратегического мышления, кадрового резерва, экологической ответственности и готовности к непрерывному обучению, обеспечивающей реализацию стратегии рационального использования водных ресурсов¹⁵.

Ответственное водопользование промышленных предприятий предполагает сочетание технологической эффективности, экологической безопасности, экономической обоснованности и учета долгосрочных интересов общества^{16,17}. Оно предполагает соблюдение установленных норм, снижение потерь, предупреждение загрязнения, экономное потребление, повторное использование воды и осознание долгосрочных последствий принимаемых решений.

Для предприятия ответственное водопользование означает переход от соблюдения минимально необходимых требований к активному управлению

¹² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹³ Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? // Journal of Management. 2006. Vol. 32. № 6. P. 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

¹⁴ Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.

¹⁵ World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025.

¹⁶ ISO 46001:2019

¹⁷ Alliance for Water Stewardship. International Water Stewardship Standard, Version 2.0 / Alliance for Water Stewardship. Perth, 2019. 42 p.

водными рисками. В этом случае работник рассматривается не только как исполнитель технологической операции, но и как участник общего процесса обеспечения надежности водоснабжения, ресурсной эффективности и экологической безопасности.

Основой такого подхода является культура ответственного водопользования, объединяющая профессиональные знания, корпоративные ценности и модели поведения, ориентированные на бережное использование водных ресурсов. Ее формирование обеспечивается системой корпоративного обучения, внутренними стандартами, механизмами мотивации, контроля и участием работников в проектах по повышению эффективности водопользования¹⁸.

Развитие кадрового обеспечения промышленного водопользования осуществляется в условиях структурных изменений мирового рынка труда. Автоматизация производства, цифровизация, распространение экологических стандартов и изменение бизнес-моделей повышают требования к уровню подготовки специалистов. В этих условиях возрастает значение опережающего обучения, ориентированного на освоение перспективных технологий и современных методов управления¹⁹.

Современные требования к подготовке работников определяются совокупностью технологических,

цифровых, экологических и организационных факторов (рис. 1²⁰). Согласно результатам исследования, 86 % организаций считают основными драйверами трансформации бизнеса внедрение новых технологий и расширение цифрового доступа, 81 % – распространение ESG-подходов, 69 % – инвестиции в «зеленый» переход, а 65 % – меры по адаптации к изменению климата. Это свидетельствует о необходимости комплексного развития кадрового потенциала с учетом технологических, экологических и организационных изменений.

Для промышленных предприятий данные тенденции означают необходимость интеграции нескольких направлений подготовки. Специалист должен одновременно понимать производственный процесс, экологические ограничения, современные методы контроля, требования ESG и возможные последствия климатических изменений. Экологическая компетентность перестает быть исключительно функцией специализированных подразделений и включается в общий профессиональный профиль работников, принимающих решения в сфере производства, инвестиций и управления рисками.

Изменение характера труда сопровождается пересмотром структуры востребованных навыков. На первый план выходят аналитическое и системное мышление, технологическая грамотность,

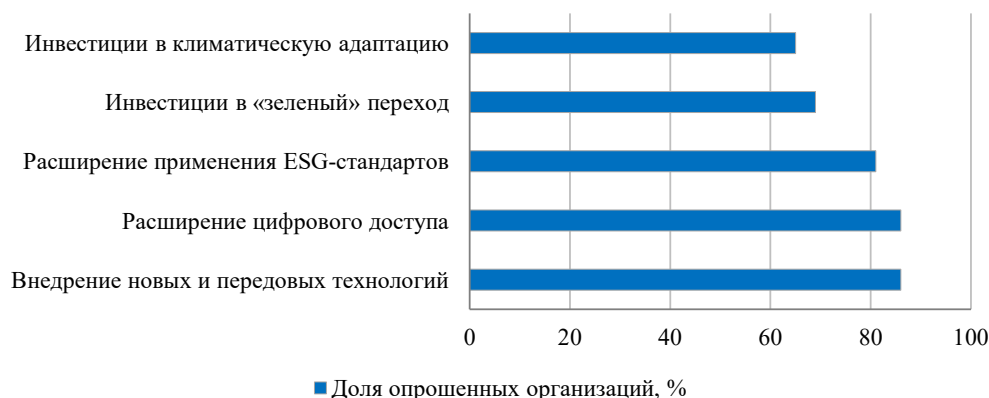


Рис. 1. Макротенденции, определяющие изменение требований к кадрам

Fig. 1. Macro trends behind the changes in workforce requirements

¹⁸ Schein E. H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 384 p.

¹⁹ Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Revised ed. New York: Doubleday/Currency, 2006. 445 p.

²⁰ World Economy Forum: «The Future of Jobs Report 2023». URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/> (дата обращения: 05.04.2026).

способность к обучению, лидерские качества и устойчивость к изменениям (рис. 2²¹).

Для специалистов в области промышленного водопользования особое значение имеют анализ производственных данных, выявление причин отклонений, оценка эффективности технологических решений и прогнозирование рисков. Цифровая грамотность необходима для работы с автоматизированными системами контроля, а коммуникативные навыки – для межфункционального

взаимодействия и распространения принципов рационального использования воды.

Основными направлениями адаптации предприятий становятся обучение работников без отрыва от производства, автоматизация и регулярное обновление профессиональных знаний (рис. 3²²).

Дефицит квалифицированных специалистов повышает роль корпоративного обучения и внутреннего кадрового резерва. Поэтому оценка персонала должна учитывать не только профессиональную

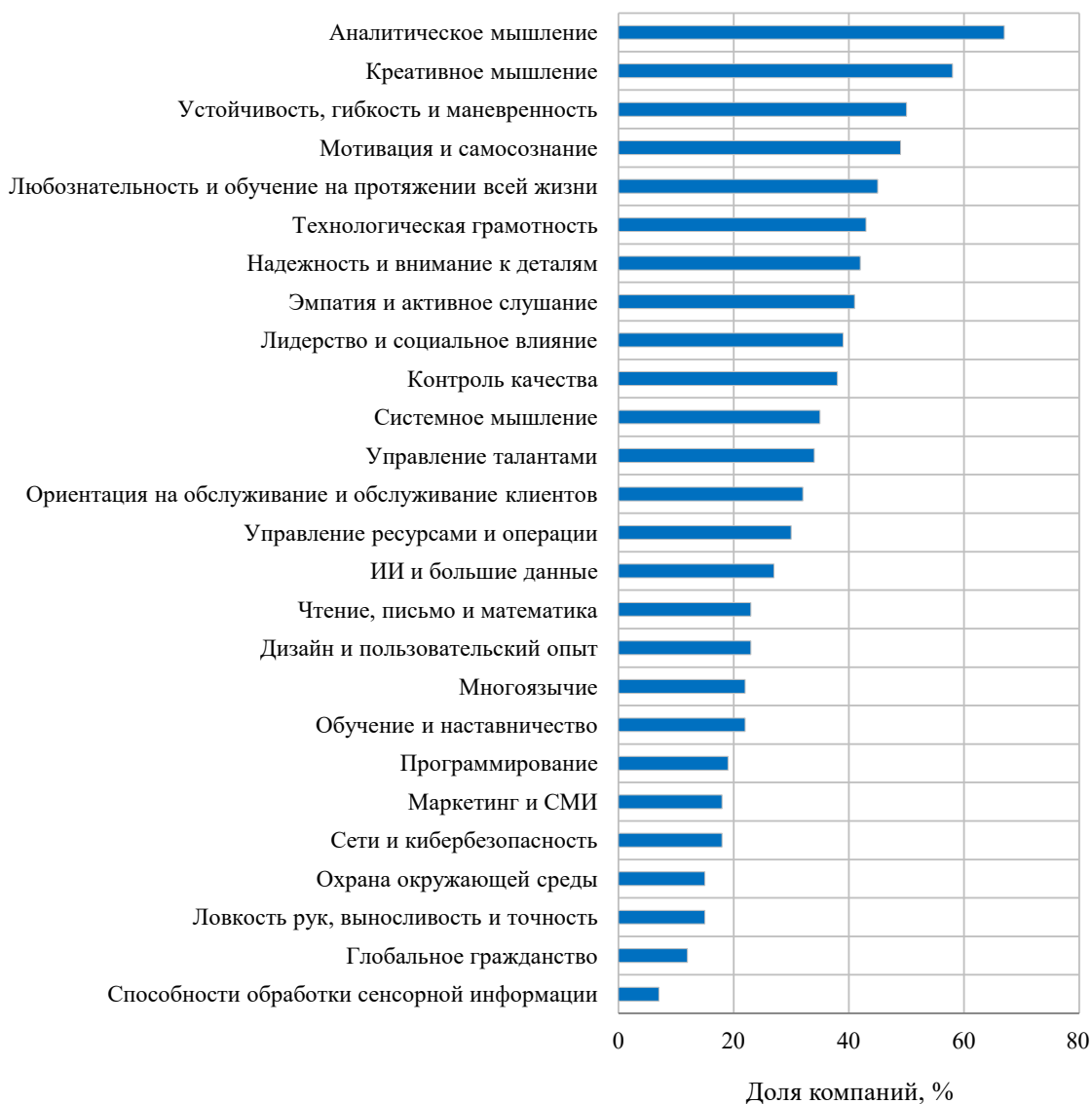


Рис. 2. Ключевые навыки для работников

Fig. 2. Key skills for employees

²¹ World Economy Forum...

²² Там же.



Рис. 3. Приоритетные кадровые стратегии предприятий, 2023–2027 гг.

Fig. 3. Priority HR strategies, 2023–2027

подготовку, но и способность применять знания на практике, работать в коллективе, проявлять инициативу и передавать опыт. Наряду с инженерной подготовкой ключевое значение приобретают аналитическое и стратегическое мышление, цифровая грамотность и экологическая ответственность, формируемые системой образования, государственной кадровой политикой и корпоративным обучением.

Развитие кадрового потенциала промышленности Республики Узбекистан осуществляется в условиях модернизации системы образования и государственной кадровой политики. Приоритеты повышения качества образования, развития человеческого потенциала, обеспечения занятости населения и ускоренной трансформации экономики, закрепленные в Стратегии «Узбекистан – 2030», формируют институциональную основу подготовки квалифицированных специалистов для приоритетных отраслей экономики²³.

Одним из наиболее выраженных национальных трендов является расширение системы высшего образования (рис. 4²⁴). За период с 2020–2021 по 2024–2025 учебные годы количество действующих высших образовательных организаций уве-

личилось со 127 до 222 единиц, или на 74,8 %, что свидетельствует о существенном расширении образовательной инфраструктуры страны.

Расширение образовательной инфраструктуры сопровождалось ростом масштабов подготовки специалистов. Численность студентов увеличилась с 571,5 до 1432,8 тыс. человек, а ежегодный прием – со 174,9 до 381,7 тыс. человек (рис. 5²⁵).

Аналогичная тенденция наблюдается и по выпуску специалистов. В 2024 году высшие образовательные организации подготовили 211,2 тыс. выпускников против 83,9 тыс. в 2020 году (рис. 6).

Анализ национальных тенденций показал, что развитие системы высшего образования и непрерывного профессионального обучения способствует укреплению кадрового потенциала промышленности. Успешная реализация стратегий рационального водопользования определяется количеством подготовленных специалистов и уровнем их инженерных, цифровых, экологических и управленческих компетенций.

АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» располагает значительным кадровым потенциалом, который соответствует масштабам и технологической сложности производства²⁶. По итогам

²³ Чекулаева К. Стратегия устойчивого развития Республики Узбекистана: роль инноваций и интеллектуального капитала в эпоху нооэкономики // *Yashil Iqtisodiyot Va Taraqqiyot*. 2025. Т. 3. С. 593–598. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16744565>

²⁴ Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. Высшее образование в Республике Узбекистан на начало 2024–2025 учебного года: пресс-релиз от 28.05.2025 г., 2025. URL: https://stat.uz/img/vysshee-obrazovanie_p76933.pdf (дата обращения: 05.04.2026).

²⁵ Там же.

²⁶ Санакулов К. Навоийский горно-металлургический комбинат – лидер горнодобывающей отрасли Узбекистана // *Горный журнал*. 2018. № 9. С. 4–9. <https://elibrary.ru/YNAXQT>

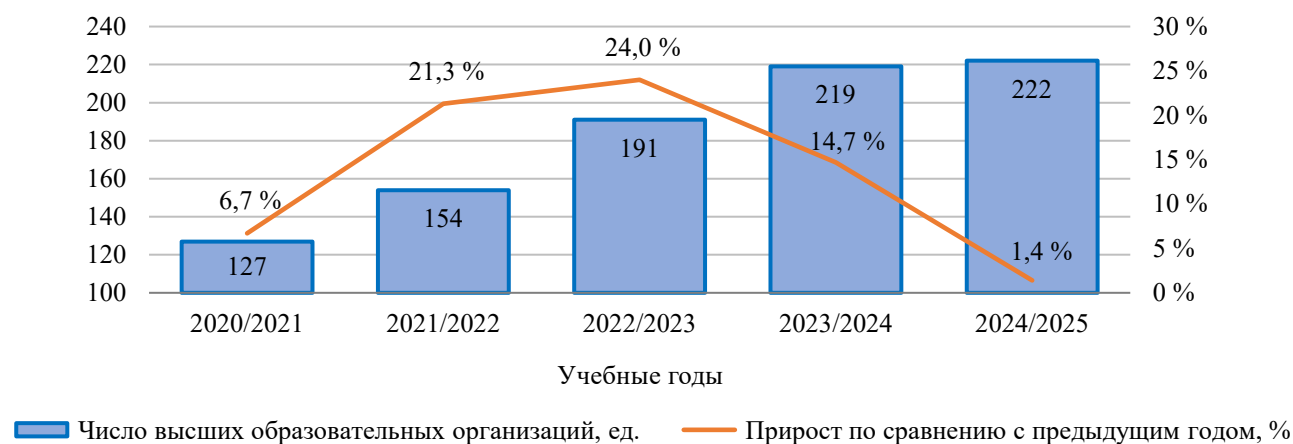


Рис. 4. Число действующих высших образовательных организаций (на начало соответствующего учебного года, единиц) в Республике Узбекистан

Fig. 4. Higher education institutions in the Republic of Uzbekistan (at the beginning of the corresponding academic year, units)

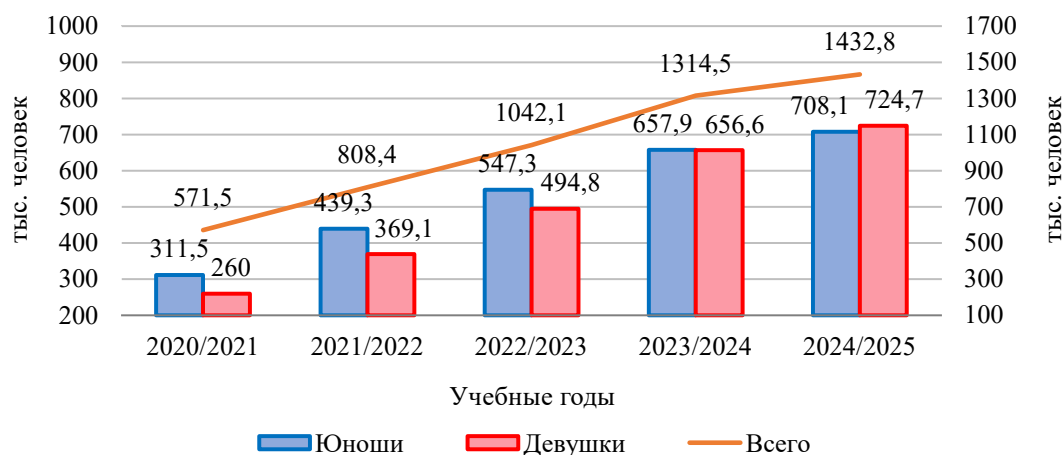


Рис. 5. Численность студентов высших образовательных организаций (на начало соответствующего учебного года) в Республике Узбекистан

Fig. 5. Higher education enrollment in the Republic of Uzbekistan (at the beginning of the academic year)

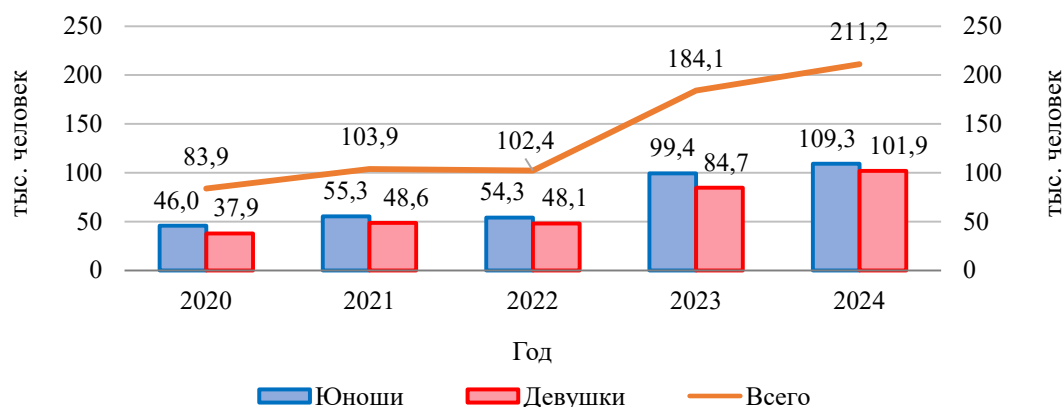


Рис. 6. Выпуск специалистов высшими образовательными организациями в Республике Узбекистан

Fig. 6. Graduates from higher educational institutions in the Republic of Uzbekistan

2025 года численность работников превышала 50 тыс. человек, из которых 13909 имели высшее образование, а 11722 относились к категории молодежи до 30 лет. В течение года переподготовку и повышение квалификации прошли 17686 работников, в том числе 14915 рабочих – в корпоративных учебных центрах, а 2771 руководитель и инженерно-технический работник – в образовательных организациях Республики Узбекистан и зарубежных стран. Кроме того, на предприятие было принято около 700 выпускников высших учебных заведений. Представленные данные характеризуют действующую систему подготовки и профессионального развития персонала, однако открытая статистика не позволяет оценить соответствие компетенций работников задачам рационального водопользования. Это обуславливает необходимость анализа компетенций, необходимых для реализации корпоративной водной стратегии.

Предприятие реализует корпоративную политику в области рационального использования водных ресурсов в соответствии со Стратегией «Узбекистан – 2030»²⁷, одним из приоритетных направлений которой является повышение эффективности водопользования и охрана окружающей среды. В соответствии с государственными приоритетами на предприятии разработана и поэтапно реализуется «Стратегия эффективного водопользования АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» на период до 2040 года и более длительную перспективу», которая направлена на повышение эффективности использования водных ресурсов, внедрение передовых технологий и укрепление кадрового потенциала. Одним из ключевых направлений данной стратегии является Стратегический контур I «Стратегирование подготовки высококвалифицированных ответственных сотрудников и заинтересованных потребителей для реализации водной стратегии АО «НГМК», предусматривающий развитие человеческого потенциала как необходимого условия достижения стра-

тегических целей предприятия в сфере рационального водопользования.

Навоийский государственный горно-технологический университет выступает стратегическим образовательным партнером АО «НГМК» в вопросах развития кадрового потенциала и реализации корпоративной водной стратегии. Университет осуществляет подготовку и повышение квалификации работников комбината по программе корпоративного обучения «Формирование стратегического мышления в сфере рационального водопользования», направленные на развитие человеческого потенциала и формирование профессиональных компетенций работников в области рационального использования водных ресурсов. Такое взаимодействие обеспечивает интеграцию образования, науки и производства, способствуя повышению кадрового потенциала предприятия и эффективности реализации корпоративной водной стратегии.

Практика подготовки кадров подтверждает необходимость сочетания различных форм обучения, включая высшее образование, корпоративное обучение, наставничество и практическую подготовку на производстве. Такой подход обеспечивает формирование компетенций, соответствующих современным требованиям промышленного водопользования. На основе проведенного исследования, предложена структура компетенций специалиста в области промышленного водопользования (табл. 1²⁸).

Представленная структура компетенций отражает переход от традиционной инженерной подготовки к комплексному развитию профессиональных компетенций, необходимых для управления промышленным водопользованием. Наряду с инженерно-технологическими знаниями возрастающее значение приобретают аналитические, стратегические, экономические, экологические, цифровые и управленческие компетенции, обеспечивающие принятие обоснованных решений с учетом долгосрочных производственных, экономических и экологических факторов. Для определения основных направлений

²⁷ Стратегия «Узбекистан – 2030», утверждена Указом Президента Республики Узбекистан, от 11.09.2023. № УП-158. URL: <https://lex.uz/uz/docs/6600404?ONDATE=26.03.2025> (дата обращения: 05.04.2026).

²⁸ Составлена авторами.

Таблица 1. Структура компетенций специалиста в области промышленного водопользования**Table 1. Competency structure of a specialist in industrial water use**

Группа компетенций	Содержание компетенций	Практическое назначение
Инженерно-технологические	Водоснабжение, водоотведение, очистка, транспортировка и повторное использование воды	Обеспечение надежной эксплуатации
Экологические	Экологический мониторинг, предотвращение загрязнения, оценка воздействия	Снижение экологических рисков
Технико-экономические	Оценка водоемкости, потерь, затрат и эффективности решений	Повышение ресурсной эффективности
Аналитические	Анализ данных, выявление отклонений, прогнозирование	Обоснование решений
Стратегические	Исследование трендов, возможностей, угроз и долгосрочных последствий	Реализация стратегии
Управленческие	Управление проектами, координация подразделений, контроль исполнения	Организация комплексных мероприятий
Нормативно-правовые	Водное, экологическое и трудовое законодательство	Соблюдение требований
ESG-компетенции	Устойчивое развитие, раскрытие показателей, взаимодействие со стейкхолдерами	Корпоративная ответственность
Коммуникационные	Обучение работников, экологическое просвещение, наставничество	Формирование культуры водопользования

Таблица 2. Трансформация модели подготовки специалистов**Table 2. Transformation of the specialist training model**

Традиционная модель	Перспективная модель
Узкая техническая специализация	Междисциплинарный профиль
Ориентация на эксплуатацию	Ориентация на устойчивое развитие
Реагирование на возникшие проблемы	Предупреждение рисков
Периодическое повышение квалификации	Непрерывное профессиональное обучение
Преобладание теоретических занятий	Проектное и практико-ориентированное обучение
Оценка диплома и стажа	Оценка реальных компетенций
Индивидуальное выполнение функций	Межфункциональная командная работа
Знание отдельных технологических операций	Понимание полного водохозяйственного цикла

совершенствования подготовки кадров проведено сравнение традиционной и перспективной моделей профессионального обучения специалистов в области промышленного водопользования (табл. 2²⁹).

Сравнительный анализ показал, что традиционная модель подготовки обеспечивает формирование базовых инженерных знаний, однако она недо-

статочно для решения современных задач рационального водопользования. Перспективная модель дополняет профессиональную подготовку аналитическими, экологическими, управленческими и стратегическими компетенциями, необходимыми для принятия обоснованных решений, межфункционального взаимодействия и непрерывного

²⁹ Составлена авторами.

профессионального развития. Такой подход позволяет готовить специалистов, которые способны эффективно решать задачи рационального использования водных ресурсов и устойчивого развития промышленных предприятий.

По результатам исследования предложены стратегические направления совершенствования кадрового потенциала промышленных предприятий.

1. *Совершенствование системы оценки кадрового потенциала.* Комплексная оценка кадрового потенциала должна учитывать уровень образования, производственный опыт, владение цифровыми технологиями, знание экологических требований и способность принимать управленческие решения. Полученные результаты используются при формировании программ обучения, кадрового резерва и оценке эффективности персонала.

2. *Формирование корпоративной модели компетенций.* Для каждой категории работников необходимо определить перечень компетенций, согласованный со стратегическими приоритетами предприятия, должностными обязанностями, системой оценки персонала и программами обучения. Это обеспечивает взаимосвязь кадровой политики с долгосрочными целями предприятия.

3. *Развитие корпоративной системы непрерывного обучения.* Корпоративная система непрерывного обучения должна включать базовую подготовку, повышение квалификации, переподготовку, наставничество, стажировки и обучение на производстве. Ее важным элементом является практико-ориентированный подход, предусматривающий выполнение проектов, направленных на решение реальных производственных задач.

4. *Развитие взаимодействия предприятий, университетов и научных организаций.* Повышение качества подготовки специалистов требует расширения сотрудничества предприятий, университетов и научных организаций посредством разработки совместных образовательных программ, проведения производственных практик и реализации прикладных исследований.

5. *Развитие кадрового резерва и института наставничества.* Формирование кадрового резерва

должно охватывать управленческие и инженерно-технологические должности. Важную роль играет институт наставничества, обеспечивающий передачу практического опыта и профессиональную адаптацию молодых специалистов. При этом наставники также нуждаются в регулярном повышении квалификации.

Реализация предложенных направлений должна сопровождаться формированием корпоративной культуры ответственного водопользования. Долгосрочная эффективность подготовки кадров определяется не только уровнем профессиональных компетенций работников, но и формированием корпоративных ценностей, ориентированных на рациональное использование водных ресурсов. В этой связи развитие кадрового потенциала следует рассматривать во взаимосвязи с внедрением экологических стандартов поведения, механизмов мотивации и внутреннего контроля, обеспечивающих ответственное отношение работников к использованию водных ресурсов на всех уровнях управления.

В рамках исследования предлагается выделить четыре уровня формирования культуры ответственного водопользования (табл. 3).

Представленная структура отражает последовательное распространение принципов рационального водопользования от индивидуального уровня работника к производственным подразделениям, корпоративной системе управления и взаимодействию предприятия с внешней средой. Это обеспечивает интеграцию профессиональной подготовки, корпоративных ценностей и социальной ответственности в единую систему управления водными ресурсами.

Для комплексного представления взаимосвязи предложенных стратегических направлений разработана концептуальная модель развития кадрового потенциала в сфере рационального водопользования промышленного предприятия (рис. 7).

Разработанная модель показывает последовательную взаимосвязь между кадровыми тенденциями, развитием профессиональных компетенций, корпоративным обучением и достижением стратегических результатов рационального водопользования.

Таблица 3. Уровни формирования культуры ответственного водопользования**Table 3. Development stages of responsible water use culture**

Уровень	Основное содержание	Инструменты
Индивидуальный	Личная ответственность за использование воды	Обучение, информирование, личные показатели
Производственный	Соблюдение режимов и предотвращение потерь	Инструкции, контроль, стандарты
Корпоративный	Общие ценности и единая политика	Кодекс, мотивация, участие руководства
Территориальный	Распространение культуры за пределами предприятия	Просвещение работников, семей и населения

**Рис. 7. Концептуальная модель развития кадрового потенциала в сфере рационального водопользования промышленного предприятия****Fig. 7. Conceptual model for the development of human resources in the field of rational water use at an industrial enterprise**

Принципиальным положением модели является то, что профессиональная подготовка рассматривается не как конечный результат, а как инструмент изменения производственной практики, формирования культуры ответственного водопользования и повышения эффективности использования водных ресурсов.

Практическая реализация предложенной модели требует применения системы показателей, позволя-

ющей оценивать эффективность развития кадрового потенциала и его влияние на результаты рационального водопользования. В этой связи предлагается система показателей, представленная в таблице 4.

Предлагаемая система показателей позволяет оценивать результаты развития кадрового потенциала на всех этапах – от подготовки работников до их влияния на эффективность водопользования. Ее использование дает возможность отслеживать

Таблица 4. Система показателей оценки развития кадрового потенциала в сфере рационального водопользования

Table 4. A system of indicators for assessing the development of human resources in the field of rational water use

Направление оценки	Показатель
Охват профессиональной подготовкой	Доля работников водохозяйственных и связанных с ними подразделений, прошедших обучение
Интенсивность обучения	Среднее количество часов профессионального обучения на одного работника
Соответствие образования профессиональному профилю	Доля работников, имеющих профильное образование или соответствующую профессиональную квалификацию
Междисциплинарная подготовка	Доля работников, освоивших экологические, экономические, цифровые и стратегические модули
Кадровый резерв	Доля работников критически важных направлений, включенных в кадровый резерв
Наставничество	Доля молодых специалистов, за которыми закреплены наставники
Практическое применение знаний	Количество проектов и инициатив, разработанных работниками по результатам обучения
Результативность инициатив	Доля разработанных проектов и инициатив, принятых к реализации
Соблюдение норм ответственного водопользования	Доля подразделений, выполняющих установленные корпоративные требования рационального водопользования
Ресурсная результативность	Изменение удельного водопотребления и уровня потерь воды
Экологическая результативность	Изменение количества нарушений экологических требований и отклонений от установленных нормативов
Удержание специалистов	Коэффициент удержания работников, обладающих критически важными компетенциями

результаты обучения, своевременно совершенствовать программы подготовки персонала и оценивать их влияние на достижение стратегических целей предприятия.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование подтвердило, что в методологии стратегирования человеческий потенциал является одним из ключевых стратегических ресурсов долгосрочного развития промышленного предприятия, тогда как кадровый потенциал одним из ключевых стратегических ресурсов реализации корпоративной стратегии рационального водопользования промышленного предприятия. Практика АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» показывает, что достижение долгосрочных целей «Стратегии эффективного водопользования АО «НГМК» на период до 2040 года и более длительную перспективу» определяется не только

модернизацией производственной и водохозяйственной инфраструктуры, но и способностью предприятия формировать кадровый потенциал, соответствующий современным технологическим, экологическим и управленческим требованиям.

Проведенное исследование позволило установить, что:

- развитие оборотного водоснабжения, внедрение современных технологий очистки сточных вод, цифровизация учета водных ресурсов и экологический мониторинг требуют подготовки специалистов, обладающих инженерными, аналитическими, цифровыми, экологическими, управленческими и стратегическими компетенциями;
- повышение эффективности использования водных ресурсов невозможно обеспечить исключительно за счет внедрения современных технологий и технического перевооружения, поскольку устойчивые результаты достигаются только при

- интеграции кадровой политики в систему стратегического управления предприятием;
- важнейшими направлениями развития кадрового потенциала являются непрерывное корпоративное обучение, совершенствование системы оценки профессиональных компетенций, развитие кадрового резерва и наставничества, а также расширение взаимодействия предприятий с образовательными и научными организациями;
 - достижение стратегических целей рационального водопользования непосредственно связано с формированием корпоративной культуры ответственного использования водных ресурсов, предусматривающей развитие экологической ответственности работников, их вовлечение в процессы совершенствования производственной деятельности и применение механизмов мотивации, ориентированных на повышение эффективности водопользования.

Предложенный подход к стратегическому развитию кадрового потенциала промышленных пред-

приятий предусматривает рассмотрение кадрового обеспечения как одного из самостоятельных направлений корпоративной стратегии рационального водопользования наряду с развитием производственной, технологической и водохозяйственной инфраструктуры. При разработке и реализации корпоративных стратегий промышленным предприятиям целесообразно использовать комплексный подход, предусматривающий формирование системы профессиональных компетенций, развитие непрерывного корпоративного обучения, совершенствование механизмов оценки кадрового потенциала и расширение взаимодействия предприятий с образовательными и научными организациями.

Таким образом, интеграция развития кадрового потенциала в систему стратегического управления рациональным водопользованием промышленного предприятия способствует более эффективной реализации корпоративной стратегии, повышению эффективности использования водных ресурсов и достижению долгосрочных стратегических целей.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. <https://elibrary.ru/YKXILM>
- Бурдье П. Социология политики / пер. с франц. М.: Socio-Logos, 1993. 336 с.
- Джонс Д., Вумек Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Пабlishер, 2020. 472 с.
- Иванов О. И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 6. С. 89–95. <https://elibrary.ru/SHWXSXV>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- 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>
- Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. 2003. Т. 73. № 5. С. 450. <https://elibrary.ru/OMBKAR>
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>

- Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 8–14. <https://elibrary.ru/PUZLJT>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Санакулов К. Навоийский горно-металлургический комбинат – лидер горнодобывающей отрасли Узбекистана // Горный журнал. 2018. № 9. С. 4–9. <https://elibrary.ru/YNAXQT>
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Чекулаева К. Стратегия устойчивого развития Республики Узбекистана: роль инноваций и интеллектуального капитала в эпоху ноономики // Yashil Iqtisodiyot Va Taraqqiyot. 2025. Т. 3. С. 593–598. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16744565>
- Щацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Alliance for Water Stewardship. International Water Stewardship Standard, Version 2.0 / Alliance for Water Stewardship. Perth, 2019. 42 p.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
- Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? // Journal of Management. 2006. Vol. 32. № 6. P. 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 392 p.
- Drucker P. F. Post-capitalist Society. New York: Harper Business, 1993. 232 p.
- Schein E. H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 384 p.
- Schultz T. W. Investment in human capital: Reply // The American Economic Review. 1961. Vol. 51. № 5. P. 1035–1039.
- Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Revised ed. New York: Doubleday/Currency, 2006. 445 p.

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth. Studies on Russian Economic Development. 2017;28(4):361–363. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YKXILM>
- Alliance for Water Stewardship. International Water Stewardship Standard, Version 2.0 / Alliance for Water Stewardship. Perth; 2019. 42 p.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991;17(1):99–120.
- Becker BE, Huselid MA. Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management. 2006;32(6):898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker GS. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press; 1994. 392 p.
- Bourdieu P. La sociologie. Presses Universitaires de France; 1993. 123 p.
- Chekulaeva KA. Sustainable development strategy of the Republic of Uzbekistan: The role of innovation and intellectual capital in the era of noonomics. Yashil Iqtisodiyot Va Taraqqiyot. 2025;3:593–598. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.16744565>
- Drucker PF. Post-capitalist Society. New York: Harper Business; 1993. 232 p.

- Dzhons D, Vumek D. Berezhlivoye proizvodstvo. Kak izbavitsya ot poter i dobitya protsvetaniya vashey kompanii. [Lean Manufacturing: How to Eliminate Waste and Build a Prosperous Company]. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 472 p. (In Russ.)
- Ivanov OI. Chelovecheskiy potentsial: voprosy teorii i metodologii issledovaniya [Human potential: issues of theory and research methodology]. Sotsiologicheskie Issledovaniya. 2014;6:89–95. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SHWXSXSV>
- 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, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- 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. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Makarov VL. The knowledge economy: Lessons for Russia. Report of academician. Vestnik Rossijskoj Akademii Nauk. 2003;73(5):450. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OMBKAR>
- Novikova IV, Khvorostyanaya AS. Strategic talent development for creative economy enterprises. Administrative consulting. 2024;(4):136–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>
- Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Okrepilov VV. Economics for quality as a methodological basis for managing the regions. Economics and Management. 2013;(1):8–14. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PUZLJT>
- Sanakulov K. Navoi mining and metallurgical combinat – leader of the mining industry in Uzbekistan. Gornyi zhurnal 2018;(9):4–9. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YNAXQT>
- Schein EH, Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley; 2017. 384 p.
- Schultz TW. Investment in human capital: Reply. The American Economic Review. 1961;51(5):1035–1039.
- Senge PM. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Revised ed. New York: Doubleday/Currency; 2006. 445 p.
- Shatskaya IV. Strategizing and lifelong education development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Strategizing of Kuzbass Human Capacity. Ed. VL Kvint. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>

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

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

РАСКРЫТИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ АВТОРАМИ: Авторы заявляют о том, что при написании этой статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Квинт Владимир Львович, Акад., иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы

экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор ЦСИ ИМИСС МГУ, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Премии имени М. В. Ломоносова I степени, Москва, Россия; vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

Санакулов Кувандик, Иностранный член Российской инженерной академии, д-р техн. наук, профессор, Председатель Правления – Генеральный директор АО «Навоийский горно-металлургический комбинат», Герой Узбекистана, лауреат Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники, Навои, Республика Узбекистан; info@ngmk.uz; <https://orcid.org/0000-0002-9998-4366>

Новикова Ирина Викторовна, д-р экон. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Чекулаева Кристина Александровна, канд. экон. наук, доцент кафедры, заведующая кафедрой «Региональные и корпоративные стратегии», Навоийский государственный горно-технологический университет, Навои, Республика Узбекистан; cka22@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-5728-220X>

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

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

DECLARATION OF AI: The authors state that no AI tools were used in the research or writing of this article.

ABOUT AUTHORS: Vladimir L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Lifetime), Dr.Sc.(Econ.), Professor 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; vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

Kuvandik Sanakulov, Foreign Member of the Russian Academy of Engineering, Dr.Sc.(Eng.), Professor, Chairman of the Management Board – General Director of Navoi Mining and Metallurgical Combine JSC, Hero of Uzbekistan, laureate of the State Prize of the Republic of Uzbekistan in the field of science and technology, Navoi, Republic of Uzbekistan; info@ngmk.uz; <https://orcid.org/0000-0002-9998-4366>

Irina V. Novikova, Dr.Sci.(Econ.), Assistant Professor, Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher Fellow of the Strategic Studies Center of the Institute of Complex Systems Mathematical Research, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Kristina A. Chekulaeva, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Regional and Corporate Strategies, Navoi State University of Mining and Technologies, Navoi, Republic of Uzbekistan; cka22@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-5728-220X>

Оригинальная статья

УДК: 658.7

Стратегические основы формирования устойчивых цепочек поставок в системе управления закупками

А. М. Фадеев^{1,2}, В. Е. Печуркин², Т. П. Божикова^{2,3}

¹Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

²Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук», Апатиты, Россия

¹AlexFadeev79@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

²vladislav180202@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5640-4781>

³tanya.bozhikova@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0002-5015-1790>

Аннотация: Бизнес существует в условиях перманентной турбулентности, вызванной геополитической нестабильностью, санкционным давлением, постпандемийными изменениями рынка и климатическими вызовами. При этом ключевым императивом становится не столько экономическая оптимизация, сколько обеспечение надежности и устойчивости материально-технического снабжения. Управление закупками трансформируется из вспомогательной операционной функции в стратегический актив, напрямую определяющий конкурентоспособность и само существование компании. Целью данной работы является анализ глубинной трансформации закупочных процессов под влиянием санкционных ограничений и разработка стратегических направлений адаптации, способных обеспечить непрерывность цепочек поставок в новых геоэкономических условиях. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач: во-первых, систематизировать и оценить вызовы и риски, с которыми сталкиваются закупочные подразделения; во-вторых, исследовать доступные стратегические и операционные инструменты и методы противодействия этим угрозам; и в-третьих, сформулировать качественно новые критерии оценки эффективности трансформированной модели управления закупками, где показатели надежности и скорости реакции будут превалировать над сиюминутной ценой. Научная новизна работы заключается в адаптации философской концепции антихрупкости к задачам операционного и стратегического управления закупками, а также в разработке конкретного инструментария (система сбалансированных показателей), позволяющего количественно оценить качественно новые параметры.

Ключевые слова: импортнезависимость, закупки, санкции, трансформация закупочных процессов, устойчивость цепочек поставок, стратегическая перестройка

Цитирование: Фадеев А. М., Печуркин В. Е., Божикова Т. П. Стратегические основы формирования устойчивых цепочек поставок в системе управления закупками // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 297–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-297-314>; <https://elibrary.ru/OEXEID>

Поступила в редакцию 25.05.26. Прошла рецензирование 23.06.2026. Принята к печати 17.07.2026.

original article

Strategizing Sustainable Supply Chains in Procurement Management

Alexey M. Fadeev^{1,2}, Vladislav E. Pechurkin², Tatiana P. Bozhikova^{2,3}

¹St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

²Institute of Economic Problems, Kola Science Centre, Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia

¹AlexFadeev79@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

²vladislav180202@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5640-4781>

³tanya.bozhikova@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0002-5015-1790>

Abstract: Businesses are experiencing permanent turbulence caused by geopolitical instability, international sanctions, post-pandemic market changes, and climate challenges. In such conditions, reliable and sustainable logistics becomes more important than economic optimization. As a result, procurement management is transforming from a support operational function into a strategic asset that directly determines the competitiveness and survival of a company. Proper strategic adaptation can ensure the continuity of supply chains in the new geo-economic conditions. It requires a prompt assessment of the current challenges and risks faced by procurement units, as well as an evaluation of the available strategic tools and methods to counter these threats. The new procurement management model requires new assessment criteria, with reliability and reaction speed prevailing over initial purchase costs. The philosophical concept of antifragility applied to operational and strategic procurement management makes it possible to develop a balanced scorecard for the quantitative assessment of these qualitatively new parameters.

Keywords: import dependence, procurement, sanctions, transformation of procurement processes, sustainability of supply chains, strategic restructuring

Citation: Fadeev AM, Pechurkin VE, Bozhikova TP. Strategizing Sustainable Supply Chains in Procurement Management. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):297–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-297-314>; <https://elibrary.ru/OEXEID>

Received 25.05.26. Reviewed 23.06.2026. Accepted 17.07.2026.

采购管理系统中构建可持续供应链的战略基础

阿列克谢·米哈伊洛维奇·法捷耶夫，弗拉季斯拉夫·叶夫根尼耶维奇·佩丘尔金，塔季扬娜·彼得罗夫娜·博日科娃

圣彼得堡彼得大帝理工大学生产管理学院，俄罗斯圣彼得堡

联邦研究中心“俄罗斯科学院科拉科学中心” 卢津经济问题研究所，俄罗斯阿帕季特

¹AlexFadeev79@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

²vladislav180202@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5640-4781>

³tanya.bozhikova@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0002-5015-1790>

摘要: 商业活动处于因地缘政治不稳定、制裁压力、疫情后市场变化和气候挑战而导致的持续动荡之中。与此同时，当务之急不是优化经济效益，而是确保物资技术供应的可靠性和可持续性。采购管理正从辅助性运营职能转变为直接决定公司竞争力和生存的战略资产。本研究的目的是分析制裁限制下采购流程的深刻变革，并制定能够在新地缘经济条件下确保供应链连续性的战略适应方向。为实现这一目标，需要解决若干任务：首先，对采购部门面临的挑战和风险进行系统化和评

估;其次,探索应对这些威胁的战略和运营工具及方法;第三,制定新质标准以评估转型后采购管理模式的效率,在该模式下,可靠性和响应速度将优先于短期成本。本研究的科学新颖性在于将反脆弱性哲学概念应用于采购运营和战略管理任务,以及开发了一种特定的工具(平衡计分卡系统),用于对全新的参数进行量化评估。

关键词: 进口独立, 采购, 制裁, 采购流程转型, 供应链可持续性, 战略性重组

收稿日期: 2026年5月25日。通过评审日期: 2026年6月23日。接受出版日期: 2026年7月17日。

ВВЕДЕНИЕ

Развитие мировой экономики предполагает фундаментальную трансформацию принципов организации хозяйственных связей. Кризис модели гиперглобализации, выразившийся в разрушении устоявшихся логистических маршрутов, ограничении доступа к критическим технологиям и фрагментации финансовой инфраструктуры, поставил перед компаниями задачу кардинального пересмотра подходов к управлению цепочками поставок. Закупочная деятельность, традиционно рассматривавшаяся как вспомогательная функция, ориентированная на операционную экономию, в новых условиях превращается в стратегический фактор обеспечения экономической безопасности и сохранения бизнеса. Особую остроту эта проблема приобретает для российских предприятий, столкнувшихся с беспрецедентным санкционным давлением, что требует осмысления накопленного опыта адаптации и выработки теоретически обоснованных моделей устойчивого развития.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являются системы управления закупками промышленных предприятий в условиях геоэкономической турбулентности, санкций и разрушения логистических цепочек, а предметом – трансформация закупочной деятельности для обеспечения устойчивости, непрерывности и антихрупкости поставок. Методологическая база включает системный подход, теоретический анализ и синтез для обобщения вызовов, моделирование, концептуальный анализ антихрупкости по Талебу, количественные методы оценки устойчивости (индекс ННИ, RTO, RPO, TCO), сравни-

тельный анализ традиционной и новой парадигм эффективности, кейс-метод на примерах импортозамещения ПО для управления закупками в российских компаниях. Особое значение в исследовании имеет применение теории и практики стратегирования академика В. Л. Квинта, включая принципы стратегического целеполагания, приоритизации долгосрочных интересов и формирования устойчивых конкурентных преимуществ в условиях геоэкономической неопределенности. Методология стратегирования позволяет перевести анализ закупочной деятельности из плоскости текущей адаптации в пространство формирования стратегической устойчивости (антихрупкости) как стратегического приоритета.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегическая перестройка закупочных процессов в условиях санкционного давления представляет собой комплексный и вынужденный ответ бизнеса на кардинальное изменение внешней среды. Глобальная экономика, долгое время базировавшаяся на принципах гиперглобализации и создания сложных, оптимизированных до предела цепочек создания стоимости, столкнулась с мощным дестабилизирующим фактором в виде геополитической конфронтации и масштабных ограничительных мер¹. Для компаний, оказавшихся в эпицентре или на периферии этих событий, закупочная деятельность перестала быть рутинной операционной функцией, нацеленной исключительно на снижение издержек, и трансформировалась в критический элемент стратегического выживания и обеспечения бизнес-непрерывности. Традиционная парадигма,

¹ Управление рисками в сфере закупок в условиях трансформации структуры мировой экономики / С. А. Сергеева [и др.] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 11–1. С. 184–192. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.69.22.019>

ориентированная на минимизацию затрат и реализацию модели «точно в срок», продемонстрировала свою хрупкость в условиях системных шоков, уступив место новой модели, где ключевыми приоритетами становятся устойчивость, гибкость и безопасность цепочек поставок.

С позиций теории стратегирования В. Л. Квинта, подобная смена парадигмы представляет собой не спонтанную реакцию на внешние шоки, а результат пересмотра стратегических приоритетов: от краткосрочной экономической эффективности (ТСО, операционная экономия) к долгосрочной устойчивости (непрерывность поставок, управление рисками, антихрупкость).

Модель трансформации закупочной функции представляет собой комплексный подход², направленный на превращение закупок из вспомогательного процесса, ориентированного на снижение затрат, в стратегический источник создания стоимости и конкурентных преимуществ для компании. Данная модель базируется на последовательной реализации девяти ключевых этапов, каждый из которых направлен на углубление интеграции закупок в бизнес-стратегию компании и повышение их вклада в создание ценности. Структура модели охватывает все аспекты закупочной деятельности: от диагностики текущего уровня зрелости и стратегического планирования до цифровизации процессов, управления поставщиками и оценки эффективности через призму устойчивости и управления рисками. Логика построения этапов отражает эволюционный путь трансформации: первоначальная оценка исходного состояния (диагностика) позволяет сформировать обоснованную стратегию, которая затем реализуется через оптимизацию процессов, внедрение цифровых инстру-

ментов и развитие категорийного Менеджмента. Параллельно выстраивается система управления взаимоотношениями с поставщиками и развиваются компетенции команды, что в совокупности создает основу для перехода к новой парадигме оценки результативности, где традиционные финансовые метрики дополняются показателями устойчивости и адаптивности. Детальное содержание каждого этапа, включая цели и ключевые компоненты, представлено в таблице 1³.

Стратегические вызовы, с которыми столкнулись закупочные подразделения, носят комплексный и взаимосвязанный характер. Во-первых, произошел разрыв установленных логистических маршрутов. Запреты на использование транспортной инфраструктуры, воздушных коридоров и морских портов привели к резкому удлинению маршрутов, многократному росту логистических издержек и катастрофическому увеличению сроков доставки⁴. Выстроенные годами эффективные цепочки оказались неработоспособными. Во-вторых, компании столкнулись с прямым ограничением доступа к критическим компонентам, сырью и технологиям. Эмбарго на поставки высокотехнологичной продукции, специализированного оборудования и определенных видов материалов поставило под угрозу функционирование целых отраслей, от машиностроения до IT-сектора⁵. В-третьих, финансовые и валютные ограничения, включая отключение от международных платежных систем и заморозку активов, блокировали возможности проведения расчетов как с существующими, так и с потенциальными новыми контрагентами⁶.

Постоянная правовая неопределенность и динамично меняющееся санкционное законодательство породили высокие репутационные и финансовые

² Орлова Е. В. Акселерация процессов цифровой трансформации предприятия на основе двухуровневой модели оценки его цифровой зрелости // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 4. С. 456–467. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-4-1229>

³ Составлена авторами.

⁴ Берсенов В. Р., Шпак Е. Д., Гранкина С. В. Управление устойчивым развитием логистических цепей и грузопотоков со внешних рынков для обеспечения функционирования межотраслевых производственных комплексов РФ // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5. № 10. <https://elibrary.ru/OQRRNN>

⁵ Звонарева Д. Р., Горлова Е. А. Инструменты цифровой трансформации контрактной системы: проблемы внедрения и перспективы // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 5. С. 37–42. <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.5.5.005>

⁶ Труфанова А. В. Безопасность платежных банковских систем в условиях финансовых санкций // Экономика: вчера, сегодня, завтра: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 декабря 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение, 2024. С. 45–49. <https://elibrary.ru/JMMMTN>

Таблица 1. Этапы модели трансформации закупочной функции

Table 1. Purchasing function transformation: model stages

Этап	Наименование	Цель	Компоненты
1	Диагностика и определение целевого состояния	Понять текущий уровень зрелости закупок и сформировать желаемую модель	– Роль закупок в компании (операционная / тактическая / стратегическая) – Степень централизации и стандартизации процессов – Зрелость категорийного менеджмента – Данные и аналитика (BI, SRM, spend analysis) – Цифровые инструменты (e-procurement, контракт-менеджмент) – KPI и система мотивации – Организация и компетенции команды – Риски и устойчивость цепочек поставок
2	Стратегическое планирование закупочной функции	Сформировать стратегию закупок как часть общей стратегии бизнеса	– Миссия и роль закупок – Стратегические цели (снижение TCO, управление рисками, инновации, устойчивость) – Матрица приоритетов категорий (Kraljic, Portfolio analysis) – Стратегии по ключевым категориям (Category Strategies) – Стратегии взаимодействия с поставщиками (SRM)
3	Оптимизация процессов и политики закупок	Стандартизировать и оптимизировать процессы для масштабируемости	– Переработанная закупочная политика и регламенты – Создание процессной карты (P2P, S2C, SRM) – Автоматизация согласований – Централизация или гибридная модель (CoE, закупочные хабы) – Разделение ролей: закупщик / категорийный менеджер / контрактный менеджер / аналитик
4	Цифровизация закупок	Создать прозрачность, скорость и снижение операционных расходов	Внедрение: – E-procurement / E-sourcing платформ – Spend analytics BI – Систем управления контрактами (CLM) – Supplier Risk & Performance Management системы – Каталоги, электронные магазины – Robotic Process Automation (RPA) для рутины
5	Категорийный менеджмент	Перейти от транзакционных закупок к управлению категориями	– Анализ затрат (spend analysis) – Сегментация категорий (Kraljic) – Стратегии категорий – Инструменты TCO / Life-cycle cost – Планирование мероприятий на 12–24 месяца
6	Управление поставщиками (SRM)	Создать стратегические отношения с ключевыми поставщиками	– Матрица важности поставщиков KPI и SLA – Ежеквартальные обзоры поставщиков (QBR) – Планы развития поставщиков – Совместные инициативы (инновации, оптимизация затрат) – Программы устойчивости (ESG)
7	Развитие компетенций команды	Укомплектовать компетентную команду	Типовые направления: – Категорийный менеджмент – Стратегические переговоры – Аналитика затрат и рыночная разведка – Управление рисками цепочки поставок – Цифровые инструменты закупок – Бенчмаркинг (CIPS, ISM, PMBOK)
8	KPI и управление эффективностью	Закрепить устойчивый результат	Ключевые KPI: – Снижение TCO – Сэкономленные и предотвращенные затраты – ROI закупочной функции – Сроки проведения закупок (cycle time) – Комплаенс / соблюдение политики – Удовлетворенность внутренних клиентов (NPS) – Индекс производительности поставщиков
9	Устойчивость и управление рисками	Повысить надежность цепочек поставок	– Карта рисков цепочки поставок – Мониторинг финансовой устойчивости поставщиков – План B / альтернативные источники – ESG-требования к поставщикам – Стратегии nearshoring / friendshoring

риски, серьезно затруднив процесс поиска и верификации новых партнеров. А также добавила сложностей и цифровая изоляция, выраженная в ограничениях на использование иностранного программного обеспечения и систем управления предприятием, что создало операционные разрывы в процессах планирования и анализа.

Одним из первоочередных и наиболее заметных направлений адаптации стало активное импортозамещение и поиск альтернативных поставщиков. Этот процесс вышел далеко за рамки простого поиска аналогов и включает в себя несколько компонентов. Это, прежде всего, локализация производства, то есть создание или наращивание мощностей по выпуску критически важных компонентов внутри страны или в дружественных юрисдикциях⁷. Параллельно происходит масштабная переориентация на рынки Азии и Ближнего Востока, такие как Китай, Турция, Индия и страны Юго-Восточной Азии.

Стоит отметить, что такой переход требует проведения колоссальной работы по верификации новых контрагентов, сертификации их продукции и адаптации собственных технических спецификаций и производственных процессов. Также крупные нефтегазовые компании активно развивают партнерства с местными производителями, осуществляя прямые инвестиции в развитие малого и среднего бизнеса для закрытия потребностей в сырьевых товарах⁸.

Также важным стала углубленная, многоуровневая диверсификация. Если раньше диверсификация поставщиков была рекомендацией, то теперь она стала строгой необходимостью. Речь идет не просто о наличии нескольких производителей по одной товарной позиции, а о комплексном подходе⁹. Данная стратегия основана на трех взаимосвязанных принципах диверсификации: географической – для снижения зависимости от отдельных регионов,

технологической – для создания альтернативных, независимых от санкций решений, и логистической – для распределения рисков по маршрутам и перевозчикам. Управление такими сложными, распределенными цепочками, в свою очередь, ускоряет цифровую трансформацию и повышает требования к прозрачности. Это выражается во внедрении платформ для глобального поиска и верификации поставщиков, замене устаревших ERP- и SCM-систем на решения, способные моделировать риски и работать в мультивалютной среде, а также в активном использовании больших данных для прогнозирования конъюнктуры и мониторинга политической ситуации. Кроме того, возрастает роль блокчейн-технологий для обеспечения сквозной отслеживаемости и достоверности всех транзакций в цепочке поставок.

Наконец, столь глубокая трансформация не могла не затронуть организационную структуру и требуемый набор компетенций сотрудников закупочных подразделений. Профессия закупщика эволюционирует от тактического исполнителя, чья основная задача – согласование цены, до стратегического управленца рисками и создателя ценности для бизнеса. Возрастает спрос на специалистов, обладающих знаниями в области международного права, продвинутой логистики, владеющих иностранными языками и навыками работы в условиях многозадачности с большими данными. Для комплексного управления рисками повсеместно создаются кросс-функциональные команды, объединяющие специалистов по закупкам, юристов, финансистов, логистов и специалистов по безопасности, что позволяет вырабатывать более взвешенные и устойчивые решения¹⁰.

Внедрение новой модели управления закупками требует переосмысления системы оценки эффективности. Традиционные финансовые метрики, такие

⁷ Тананов В.А. Современные информационные системы поддержки управленческих решений в IT-отрасли // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 145–154. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_7_145

⁸ Гедгафов З. Д. Проблемы государственной финансовой поддержки предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики России // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 3.

⁹ Сорокин Д. Д., Костыгова Л. А. Локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности: основные направления развития, содержание понятия // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 4. С. 184–190. <https://elibrary.ru/FFIWBWE>

¹⁰ Ткач П. С. Кросс-функциональное сотрудничество как ключевой фактор эффективности при реализации стратегических проектов // Universum: технические науки. 2025. № 10–2(139). С. 12–20. <https://doi.org/10.32743/UniTech.2025.139.10.20995>

как экономия от закупок и соблюдение бюджета, становятся недостаточными в условиях перманентной турбулентности. Обосновываемая система оценки должна комплексно измерять четыре ключевых аспекта: антихрупкость, устойчивость, гибкость и восстановительную способность цепочки поставок, обеспечивая тем самым стоимостно-рисковый баланс.

В экономической теории и практике управления все большее значение приобретает концепция антихрупкости, введенная Нассимом Николасом Талебом в работе «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса»¹¹. Данная концепция предлагает принципиально новую классификацию систем, выходящую за рамки традиционной дихотомии «прочное – хрупкое». Согласно Талебу, системы делятся на три категории: хрупкие (те, что разрушаются под воздействием волатильности и стресса), прочные или устойчивые (те, что выдерживают удары, оставаясь неизменными) и антихрупкие (те, что становятся лучше, сильнее и совершеннее благодаря воздействию внешних шоков, хаоса и неопределенности). Применительно к управлению закупками и цепочками поставок данная концепция позволяет по-новому взглянуть на природу трансформационных процессов, происходящих в ответ на санкционное давление и геополитическую турбулентность.

Традиционная парадигма управления цепочками поставок, доминировавшая в эпоху гиперглобализации, может быть охарактеризована как преимущественно хрупкая, несмотря на внешнюю эффективность. Концепция «точно в срок», минимизация страховых запасов, узкая специализация поставщиков и оптимизация логистических маршрутов до предельных значений создавали иллюзию максимальной эффективности, измеряемой исключительно финансовыми метриками¹². Однако, как убедительно продемонстрировали события последних лет (пандемия COVID-19, санкционные войны, логистические коллапсы), такая сверхопти-

мизированная система оказалась крайне уязвимой перед лицом экзогенных шоков. Любое отклонение от запланированного сценария – будь то закрытие границ, отказ ключевого поставщика или блокировка платежей – приводило к каскадным сбоям, останавливающим производство и разрушающим годами выстроенные кооперационные связи. Иными словами, стремление к абсолютной эффективности в стабильной среде обернулось катастрофической хрупкостью в среде нестабильной.

Применение концепции антихрупкости к управлению закупками предполагает принципиальную перестройку логики принятия решений. Если устойчивая система нацелена на то, чтобы выдержать удар и вернуться в исходное состояние, то антихрупкая система использует удар как возможность для качественного скачка, для обретения новых свойств и компетенций, которых у нее не было до кризиса. В контексте закупочной деятельности это означает, что компания должна формировать такую конфигурацию закупочных процессов и отношений с контрагентами, которая позволяла бы извлекать выгоду из турбулентности.

Ключевыми механизмами реализации антихрупкости в управлении закупками выступают следующие принципы. Во-первых, избыточность как стратегический ресурс. В отличие от традиционного подхода, рассматривающего избыточность как неэффективность и источник дополнительных затрат, антихрупкий подход признает наличие «лишних» мощностей, альтернативных источников и страховых запасов необходимым условием для адаптации и развития. Избыточность позволяет не только компенсировать сбои, но и экспериментировать с новыми поставщиками, технологиями и логистическими маршрутами без риска остановки основного производства. Во-вторых, модульность и децентрализация принятия решений. Антихрупкие системы строятся по модульному принципу, где отдельные элементы обладают определенной автономией и способностью к быстрой перенастройке

¹¹ Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / пер. с англ. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014.

¹² Романова И. В., Игишев А. В. Управление запасами на высокотехнологичных производствах с учетом колебаний спроса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 4(157). С. 81–92. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.009>

без согласования с центром. В закупках это проявляется в переходе от жестко централизованных моделей к гибридным структурам с центрами компетенций, где категорийные менеджеры на местах имеют полномочия оперативно менять поставщиков или корректировать спецификации в ответ на изменение рыночной ситуации. В-третьих, встроенные опционы как способ управления неопределенностью. Антихрупкие стратегии предполагают создание портфеля возможностей, которые могут быть реализованы при наступлении тех или иных событий. В закупочной деятельности это означает поддержание отношений с несколькими поставщиками по критическим позициям (даже если текущие условия делают одного из них предпочтительнее), наличие проработанных альтернативных логистических маршрутов, а также инвестиции в разработку импортозамещающих технологий параллельно с закупками готовой продукции у иностранных партнеров.

Устойчивость системы оценивается через глубину диверсификации и создание запасов прочности. Ключевой метрикой здесь выступает индекс диверсификации поставщиков, который математически измеряет концентрацию риска. Целевой показатель – снижение зависимости от единственного источника по критически важным позициям до минимального уровня. Параллельно рассчитывается стоимость обеспечения устойчивости, включающая расходы на страховые запасы, дублирование мощностей и квалификацию альтернативных поставщиков. Эта стоимость сопоставляется с потенциальными убытками от срыва поставок, позволяя обоснованно определять оптимальный уровень резервирования.

Гибкость системы измеряется скоростью реакции и качеством прогнозирования. Временные показатели, такие как срок адаптации нового поставщика или перенастройки логистического маршрута, напрямую отражают операционную маневренность. Информационная зрелость оценивается через точность прогнозных моделей в условиях нестабильности и полноту мониторинга рисков,

включая поставщиков второго и третьего уровней. Эти метрики показывают, насколько закупочная функция способна предвидеть изменения и быстро на них реагировать.

Восстановительная способность характеризует эффективность действий при наступлении кризиса. Количественно она выражается через два ключевых параметра: целевое время восстановления и допустимый уровень потерь. Первый показатель определяет, как быстро система возвращается к нормальному функционированию после сбоя, второй – какой объем простоя или недопоставок компания может пережить без критических последствий. Важной метрикой также является процент успешно реализованных антикризисных сценариев, который отражает качество подготовительной работы и реалистичность планов непрерывности бизнеса.

Стратегическая ценность закупок оценивается через вклад в долгосрочные конкурентные преимущества. Здесь учитываются показатели инновационности, такие как количество совместных проектов с поставщиками и доля закупок у партнеров, соответствующих стратегическим трендам компании. Особое значение приобретает управление жизненным циклом поставщика, измеряемое через индекс лояльности и комплексную стоимость владения, включающую все сопутствующие расходы и риски. Сравнительная характеристика показателей новой модели отражена в таблице 2¹³.

Для практического внедрения этой системы необходимо определить весовые коэффициенты для каждой группы метрик в соответствии со стратегическими приоритетами компании. На основе исторических данных и стресс-тестов устанавливаются целевые значения, которые затем интегрируются в единый информационный дашборд для руководства. Важным элементом является увязка этих показателей с системой мотивации, чтобы обеспечить заинтересованность команды в достижении не только финансовых, но и стратегических результатов. Таким образом, новая система оценки превращает закупки из центра затрат в стратегичес-

¹³ Составлена авторами.

Таблица 2. Сравнительная характеристика показателей новой модели

Table 2. Evaluative efficiency of the proposed procurement model

Показатели новой модели	Инструменты измерения	Целевые значения	Преимущества новых показателей
Индекс диверсификации поставщиков (НН)	Статистический анализ долей поставщиков	НН < 0.25 (низкая концентрация)	Снижение зависимости от одного источника, распределение рисков
Процент критических позиций с дублированными источниками	Анализ номенклатуры закупок	100 % для позиций высокого риска	Гарантированное обеспечение непрерывности поставок
Географическая дисперсия источников	Анализ стран происхождения товаров	Не менее 3 регионов для критических позиций	Снижение рисков локальных кризисов и санкций
Уровень стратегических запасов (дни)	Инвентаризация и расчет покрытия	30–60 дней для критических позиций	Защита от внезапных перебоев в поставках
Время онбординга нового поставщика	Хронометраж процесса квалификации	15–30 дней	Быстрое замещение вышедших из строя контрагентов
Время перестройки логистического маршрута	Анализ процессов изменения маршрутов	3–7 дней	Оперативная адаптация к изменениям логистики
Точность прогнозов в условиях турбулентности	Сравнение прогнозных и фактических данных	80–85 % точности	Устойчивость к колебаниям рынка
Время восстановления после сбоя (RTO)	Фиксация времени от сбоя до восстановления	24–72 часа	Минимизация ущерба от срывов поставок
Допустимый уровень потерь (RPO)	Расчет максимальных допустимых потерь	5–10 % от месячного объема	Контролируемое управление кризисными ситуациями
Реализация антикризисных сценариев	Аудит выполнения планов ВСР	90–95 % успешных реализаций	Подтверждение готовности к кризисам
Количество совместных инновационных проектов	Учет проектов с поставщиками	2–3 проекта в год	Создание стратегических конкурентных преимуществ
Индекс лояльности поставщиков	Анкетирование и оценка отношений	80 + баллов из 100	Построение устойчивых партнерских отношений
Стоимость владения (ТСО)	Комплексный расчет всех затрат	На 15–20 % ниже аналогов	Учет скрытых издержек и рисков

кий актив, создающий ценность через обеспечение устойчивости и адаптивности бизнеса.

Рассмотрим преимущества новой системы относительно традиционного подхода. Для наглядности результаты представим в таблице 3¹⁴.

Проведенный сравнительный анализ традиционного и рассматриваемого подходов к оценке

эффективности закупок позволяет сформулировать ряд ключевых выводов, подтверждающих необходимость системной трансформации.

Во-первых, на смену модели, ориентированной на краткосрочную операционную экономию, приходит стратегическая функция, ответственная за стоимость-рисковый баланс и построение устойчивых

¹⁴ Составлена авторами.

Таблица 3. Сравнительный анализ традиционного подхода и новой модели

Table 3. Traditional vs. new procurement model

Параметр сравнения	Традиционный подход	Новая модель	Преимущества перехода
Основной фокус	Минимизация затрат	Баланс стоимости и рисков	Комплексный подход к управлению
Горизонт планирования	Краткосрочный (квартал / год)	Долгосрочный (3–5 лет)	Стратегическая устойчивость
Тип измеряемых результатов	Финансовые показатели	Операционные и стратегические метрики	Более полная картина эффективности
Реакция на изменения	Пассивная адаптация	Активное управление рисками	Проактивное предотвращение проблем
Взаимодействие с поставщиками	Транзакционное	Партнерское	Создание дополнительной ценности
Используемые технологии	Базовые ERP-системы	Цифровые платформы, AI, блокчейн	Высокая точность и скорость анализа
Критерии успеха	Достижение плановой экономии	Обеспечение непрерывности бизнеса	Сохранение бизнеса в кризисных условиях

цепочек создания стоимости. Во-вторых, разрешается фундаментальный конфликт между ценой и надежностью за счет внедрения метрик (ТСО, индексы диверсификации), которые переводят управление рисками из интуитивной области в сферу количественной оценки и прозрачного принятия решений, где эффективность измеряется не объемом сэкономленных средств, а способностью избежать катастрофических убытков. В-третьих, происходит принципиальный сдвиг горизонта планирования: успех переопределяется от выполнения плана по экономии к достижению целевых уровней операционной устойчивости и формированию портфеля стратегических партнерств, что требует соответствующей трансформации систем мотивации и корпоративной культуры. В-четвертых, технологический разрыв становится критическим – реализация новой модели невозможна без цифровых платформ с предиктивной аналитикой и симуляцией рисков, что превращает технологическую оснащенность из вопроса оптимизации в условие выживания. В-пятых, меняется сама философия взаимодействия: отношения с поставщиками эволюционируют от транзакционных сделок к построению стратегических партнерских экосистем, где устойчивость

обеспечивается не детализированными контрактами, а взаимным доверием, прозрачностью и разделением ценностей, что становится решающим фактором в кризисных условиях.

Возвращаясь к концепции «антихрупкости», следует отметить, что данная концепция ведет к пересмотру системы критериев оценки эффективности закупочной деятельности. Традиционные метрики, ориентированные на сиюминутную экономию и выполнение плановых показателей снижения затрат, входят в противоречие с логикой антихрупкости, требующей готовности нести определенные дополнительные расходы ради сохранения способности к развитию в условиях неопределенности. В рамках антихрупкого подхода эффективность закупок должна оцениваться не столько по тому, сколько средств удалось сэкономить в отчетном периоде, сколько по тому, какой ущерб удалось предотвратить благодаря наличию альтернативных источников, и какие новые возможности были созданы благодаря взаимодействию с поставщиками в кризисных условиях¹⁵.

Предложенная в настоящем исследовании система метрик, включающая индекс диверсификации поставщиков (НИ), показатели восстанавливаем-

¹⁵ Степченкова О. С. Теоретические модели научно-технологической сферы как объекта экономической безопасности // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2024. № 3(74). С. 99–110. <https://doi.org/10.38161/1996-3440-2024-3-99-110>

мости (RTO, RPO) и индексы инновационной активности поставщиков, по сути, представляет собой операционализацию концепции антихрупкости применительно к закупочной деятельности. Снижение индекса ННІ (то есть уменьшение концентрации закупок у одного поставщика) есть не что иное, как количественное выражение принципа избыточности и опциональности. Сокращение времени восстановления после сбоя (RTO) отражает рост модульности и автономности системы. Рост числа совместных инновационных проектов с поставщиками свидетельствует о способности системы использовать кризисные явления для качественного развития¹⁶.

Внедрение принципов антихрупкости в управление закупками сопряжено с рядом вызовов, требующих осмысления. Главным из них является психологический и организационный барьер, связанный с необходимостью принятия «избыточных» затрат в условиях, когда непосредственная угроза еще не реализовалась. Финансовые службы и руководство компаний, воспитанные в парадигме максимизации краткосрочной прибыли, склонны рассматривать расходы на диверсификацию, создание страховых запасов или развитие резервных мощностей как неэффективное использование средств¹⁷. Преодоление этого барьера требует не только изменения системы КРІ, но и трансформации корпоративной культуры, формирования у менеджмента понимания того, что в условиях высокой волатильности «дорого может быть как раз дешево, а дешево – непозволительно дорого».

Другим ограничением является риск «ложной антихрупкости», когда создание избыточности и дублирование источников поставок осуществляется без должного анализа и ведет не к повышению адаптивности, а к неоправданному усложнению

системы и распылению ресурсов. Ключевым условием реализации антихрупкого подхода является глубокое понимание структуры рисков и приоритизация тех направлений, где создание избыточности действительно критически важно для выживания и развития бизнеса¹⁸. Именно поэтому представленная в исследовании девятиэтапная модель трансформации начинается с диагностики и стратегического целеполагания: без четкого понимания того, какие именно цепочки поставок являются наиболее уязвимыми и критическими, попытки внедрения антихрупких принципов могут привести к обратному эффекту.

Стратегирование, в понимании В. Л. Квинта, не просто предписывает движение к цели, но и требует постоянной рефлексии о природе внешних угроз. Концепция антихрупкости Н. Талеба органично дополняет теорию стратегирования, поскольку отвечает на вопрос: «Как именно должна быть устроена система, чтобы долгосрочные стратегические цели достигались в условиях хаоса?» Если классическое стратегирование фокусируется на формировании желаемого образа будущего, то антихрупкость задает свойства самой системе управления закупками – способность усиливаться при шоках^{19,20}.

Таким образом, концепция антихрупкости задает философскую и методологическую рамку для понимания тех глубинных изменений, которые происходят в управлении закупками под влиянием геоэкономической турбулентности. Переход от хрупкой оптимизации к антихрупкой адаптивности является не просто ответом на текущие вызовы, но и стратегическим трендом, определяющим облик закупочной функции в экономике будущего. Предложенные в настоящем исследовании модель трансформации

¹⁶ Бомбин А. Ю. Обеспечение устойчивого развития кластера на основе разработки процессной модели управления инновациями: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2024. 174 с. <https://elibrary.ru/SZOEVQ>

¹⁷ Сыскаева Т. А. Максимизация прибыли как главная цель финансово-хозяйственной деятельности предприятия, 2023. 87 с.

¹⁸ Бирюкова Л. И., Глухова Т. В., Палькина Ю. Р. Интегрированные системы менеджмента: теория и практика обеспечения «антихрупкости» и устойчивости на основе резiliенс-моделей управления // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 4. С. 971–984. <https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116938>

¹⁹ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квint [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

²⁰ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9(153). С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

и система метрик эффективности представляют собой конкретную реализацию принципов антихрупкости применительно к закупочной деятельности, что подтверждает их теоретическую обоснованность и практическую значимость.

Среди показательных примеров применения новой концепции можно привести платформу B2B Altis от компании B2B-Center, которая в декабре 2024 года была официально признана Минцифры России первым отечественным продуктом, функционально полностью соответствующим ушедшей SAP Ariba²¹. Платформа построена по концепции сквозного управления закупочным циклом, включает восемь модулей и внедрена уже в десяти крупных компаниях, причем в четырех из них ранее использовалась именно SAP Ariba. Среди ключевых кейсов – «Металлоинвест», где на базе B2B Altis запущен корпоративный интернет-магазин, обеспечивающий поставки по заказам за пять-семь дней; «Напитки Вместе» (бывшая AB InBev Efes), где проведено импортозамещение SAP Ariba с одновременным расширением пула поставщиков; а также Группа «Уралхим», где реализуется поэтапная цифровизация закупочного комплекса на отечественной платформе. Экономические эффекты подтверждены количественно: использование B2B Altis позволяет снизить трудозатраты на закупки до 30 %, оптимизировать закупочные цены до 18 % и увеличить рентабельность по EBITDA на 2–3 %. При этом на площадке B2B-Center ежегодно проводится около 250 тысяч тендеров, что составляет до половины всех коммерческих закупок в России.

Другим значимым вендором выступает «БФТ-Холдинг» с системой «БФТ.Закупки», комплексной информационной системой, которая ведет активную закупочную деятельность на различных электронных торговых площадках (ЭТП): «ГПБ», «ОТС», «РТС-тендер», «ТЭК-Торг», «Росэлторг»²². В 2025 году специалисты компании выполнили проект для крупной производственной организа-

ции: заказчик уже вел закупки через систему «БФТ.Закупки» на пяти электронных торговых площадках, но столкнулся с ростом объемов и необходимостью автоматизации сложных процедур. Была реализована интеграция с новыми площадками ONLINECONTRACT и ZakazRF, а также модернизирован обмен с «ТЭК-Торг» и «Росэлторг» в части автоматической обработки запросов разъяснений и процедур переторжки. Результатом стали унификация процессов, ускорение обработки закупок, снижение административной нагрузки и минимизация ошибок человеческого фактора.

В нефтегазовом секторе Федеральная электронная торговая площадка «ТЭК-Торг» в сентябре 2025 года представила результаты пилотного проекта по внедрению цифровых опросных листов, работающих по аналогии с B2C-маркетплейсами. Заказчиками выступили «Иркутская нефтяная компания» при закупке шибберных задвижек и «Татнефть» при закупке мостовых кранов. Эффект оказался революционным для промышленных закупок: продолжительность технической оценки сократилась на 25 календарных дней, автоматизация позволила полностью исключить ручную обработку документации техническими специалистами, а количество ошибок снизилось на 99 %.

Импортозамещение закупочных модулей активно идет и в рамках корпоративных систем управления. Фармацевтическая компания «Бионорика» за 2,5 месяца перевела платформу Directum RX с Windows Server и MS SQL на Astra Linux и PostgreSQL, при этом автоматизированные процессы закупочных процедур и проверки контрагентов не останавливались – максимальный простой составил всего 2–3 дня. После миграции была реализована интеграция с 1С для двустороннего обмена данными, что повысило прозрачность и скорость обработки закупочной документации.

Совокупность представленных кейсов убедительно доказывает, что импортозамещение ПО

²¹ Решение B2B-Center в сегменте SRM-платформ стало победителем CNews Awards 2025. URL: https://lognews.ru/reshenie-b2b-center-v-segmente-srm-platform-stalo-pobeditelem-cnews-awards-2025?_wrapper_format=html&page=1%2C%2C%2C%2C5 (дата обращения: 02.02.2026).

²² Кейс БФТ: как интеграция SRM с ЭТП повысила эффективность закупок. URL: <https://companies.rbc.ru/news/WqUGoUgLN6/kejs-bft-kak-integratsiya-srm-s-etp-povyisila-effektivnost-zakupok/> (дата обращения: 02.02.2026).

для управления закупками перестало быть точечной историей и приобрело системный, отраслевой характер. Российский рынок предлагает зрелые решения разных классов – от платформ-аналогов SAP Ariba и специализированных SRM-систем до отраслевых конфигураций на 1С и ECM-платформ с закупочными модулями. Важнейшим итогом является наличие по всем проектам конкретных количественных метрик эффективности, что позволяет утверждать: отечественные решения не просто замещают ушедших вендоров, но в ряде аспектов формируют новую, более совершенную культуру управления закупками, основанную на антихрупкости, прозрачности, скорости, глубине интеграции и измеримом вкладе в бизнес-результаты.

Практический вывод заключается в управляемости и эволюционности данного перехода. Он не является одномоментной революцией, а представляет собой последовательный процесс, включающий этапы диагностики, внедрения, интеграции и постоянной оптимизации. Ключ к успеху – в постепенном, но неуклонном замещении устаревших КРП новыми, в обучении команды и в интеграции новой логики в систему принятия стратегических решений на самом высоком уровне^{23,24,25}.

ВЫВОДЫ

В заключение можно констатировать, что санкционное давление выступило в роли мощного катализатора, запустившего процесс глубокой и, по всей видимости, необратимой трансформации закупочных процессов. Кризис наглядно продемонстрировал уязвимость оптимизированных и глобализированных цепочек поставок, вынудив бизнес перейти от парадигмы эффективности к парадигме

устойчивости и антихрупкости, то есть способности не только противостоять шокам, но и использовать их для своего укрепления. Ключевыми векторами этой трансформации стали стратегическая диверсификация, активное импортозамещение, реконфигурация логистических маршрутов, ускоренная цифровизация и развитие человеческого капитала. В результате закупочная функция окончательно трансформируется из вспомогательной службы в один из ключевых стратегических активов компании²⁶, непосредственно определяющий ее конкурентоспособность и долгосрочное выживание в условиях более фрагментированной и непредсказуемой глобальной экономической реальности.

Проведенное исследование, посвященное трансформации управления закупками в условиях геоэкономической нестабильности, позволяет сформулировать ряд итоговых положений и выводов, имеющих как теоретическое, так и прикладное значение. В ходе работы подтверждена гипотеза о смене фундаментальной парадигмы закупочной деятельности: в условиях перманентной турбулентности, связанной с санкционным давлением и разрывом устоявшихся логистических связей, традиционная модель, ориентированная исключительно на минимизацию затрат и реализацию концепции «точно в срок», утратила свою эффективность. Доказано, что ключевым императивом управления становится обеспечение устойчивости и непрерывности цепочек поставок, а закупки окончательно трансформируются из операционной вспомогательной функции в стратегический актив, определяющий конкурентоспособность и экономическую безопасность предприятия. В результате систематизации вызовов были идентифициро-

²³ Репникова В. М., Дмитриева А. С. Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 3. С. 671–680. <https://doi.org/10.18334/epp.14.3.120597>

²⁴ Горшунова И. В., Белухин В. В. Стратегические подходы к организации проектов импортозамещения в российском бизнесе // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3(59). С. 140–146. <https://elibrary.ru/UXUMWF>

²⁵ Альбеков А. У., Старостин А. М., Тованчова Е. Н. Гибридные вызовы и перестройка глобальных цепочек поставок: диспозиционный контур // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2025. № 4. С. 56–69. <https://doi.org/10.54220/vrsue.1991-0533.2025.92.4.005>

²⁶ Коверзнев А. Н., Шарапова Е. Р. Стратегическое развитие поставщиков в условиях геополитической нестабильности: роль закупочной функции в построении устойчивых цепочек поставок // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 11. С. 146–152. <https://doi.org/10.24412/2306-5001-2025-11-146-152>

ваны основные факторы дестабилизации: разрыв логистических маршрутов, ограничение доступа к критическим технологиям и сырью, финансово-валютные блокировки, правовая неопределенность и цифровая изоляция²⁷. В ответ на эти угрозы бизнес выработал комплексный адаптационный механизм, включающий активное импортозамещение и локализацию производства критических компонентов, географическую, технологическую и логистическую диверсификацию источников поставок, а также ускоренную цифровую трансформацию, направленную на создание прозрачных, импорто-независимых и гибких систем управления.

В рамках исследования представлена и обоснована девятиэтапная модель трансформации закупочной функции от диагностики до управления рисками, которая носит универсальный характер и может быть адаптирована под специфику различных отраслей. Наиболее значимым научно-практическим результатом работы является разработка и обоснование новой системы критериев оценки эффективности закупок: в отличие от устаревшего подхода, базирующегося на финансовой экономии, предложенная система базируется на четырех группах показателей, отражающих стоимостно-рисковый баланс, включая показатели устойчивости (индекс диверсификации ННІ, уровень стратегических запасов), гибкости (время онбординга поставщиков, точность прогнозов), восстанавливаемости (целевое время восстановления RTO, допустимый уровень потерь RPO) и стратегической ценности (индекс лояльности поставщиков, совокупная стоимость владения TCO). Внедрение данных метрик позволяет перевести управление рисками из интуитивной плоскости в область количественного измерения и обоснованного принятия решений. Анализ платформы B2B Altis, «БФТ.Закупки» и Directum RX, подтвердил, что технологический суверенитет является критическим условием функционирования закупочных систем: исследование показало, что российский рынок достиг высокой зрелости

в области импортозамещения программного обеспечения, а представленные решения не просто замещают иностранные аналоги, но и формируют новую культуру управления, обеспечивая измеримые экономические эффекты, включая снижение трудозатрат до 30 %, сокращение сроков обработки заявок и минимизацию ошибок. Таким образом, санкционное давление выступило катализатором глубинной и необратимой трансформации, наглядно продемонстрировав уязвимость гиперглобализированных цепочек и вынудив бизнес перейти от парадигмы эффективности к парадигме антихрупкости, то есть способности не только противостоять шокам, но и усиливаться благодаря им. Научная значимость работы заключается в развитии теоретических положений теории управления закупками и цепями поставок в части адаптации к условиям экзогенных шоков и разработки методологии оценки устойчивости, тогда как практическая значимость состоит в том, что предложенная модель трансформации и система сбалансированных показателей могут быть непосредственно использованы руководителями закупочных подразделений и топ-менеджментом компаний для диагностики текущего состояния, разработки стратегии развития и повышения устойчивости бизнеса. Перспективным направлением дальнейших исследований представляется углубленное изучение вопросов применения технологий искусственного интеллекта для предиктивной аналитики рисков, разработка отраслевых стандартов оценки устойчивости, а также исследование поведенческих аспектов взаимодействия с поставщиками в рамках построения стратегических партнерских экосистем.

Наряду с этим, важно помнить, что «успешное внедрение стратегии определяется не только экономическими и технологическими факторами – существенную роль играет личное влияние, человеческие качества лидеров и ключевых руководителей, принимающих решения, их энтузиазм по поводу стратегии»²⁸.

²⁷ Меликян Л. Ф. Трансформация логистических маршрутов и управление рисками в мировой торговле: кейс России // ЦИТИСЭ. 2025. № 3(45). С. 274–289. <https://elibrary.ru/NRVJRO>

²⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9(153). С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Альбеков А. У., Старостин А. М., Тованчова Е. Н. Гибридные вызовы и перестройка глобальных цепочек поставок: диспозиционный контур // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2025 № 4. С. 56–69. <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.92.4.005>
- Берсенева В. Р., Шпак Е. Д., Гранкина С. В. Управление устойчивым развитием логистических цепей и грузопотоков со внешних рынков для обеспечения функционирования межотраслевых производственных комплексов РФ // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5. № 10. <https://elibrary.ru/OQRRNN>
- Бирюкова Л. И., Глухова Т. В., Палькина Ю. Р. Интегрированные системы менеджмента: теория и практика обеспечения «антихрупкости» и устойчивости на основе резилиенс-моделей управления // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 4. С. 971–984. <https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116938>
- Бомбин А. Ю. Обеспечение устойчивого развития кластера на основе разработки процессной модели управления инновациями: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2024. 174 с. <https://elibrary.ru/SZOEVS>
- Гедгафов З. Д. Проблемы государственной финансовой поддержки предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики России // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 3.
- Горшунова И. В., Белухин В. В. Стратегические подходы к организации проектов импортозамещения в российском бизнесе // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3(59). С. 140–146. <https://elibrary.ru/UXUMWF>
- Звонарева Д. Р., Горлова Е. А. Инструменты цифровой трансформации контрактной системы: проблемы внедрения и перспективы // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 5. С. 37–42. <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.5.5.005>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Коверзнев А. Н., Шарапова Е. Р. Стратегическое развитие поставщиков в условиях геополитической нестабильности: роль закупочной функции в построении устойчивых цепочек поставок // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 11. С. 146–152. <https://doi.org/10.24412/2306-5001-2025-11-146-152>
- Меликян Л. Ф. Трансформация логистических маршрутов и управление рисками в мировой торговле: кейс России // ЦИТИСЭ. 2025. № 3(45). С. 274–289. <https://elibrary.ru/NRVJRO>
- Орлова Е. В. Акселерация процессов цифровой трансформации предприятия на основе двухуровневой модели оценки его цифровой зрелости // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 4. С. 456–467. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-4-1229>
- Репникова В. М., Дмитриева А. С. Санкционное давление как фактор развития малого и среднего предпринимательства // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 3. С. 671–680. <https://doi.org/10.18334/epp.14.3.120597>
- Романова И. В., Игишев А. В. Управление запасами на высокотехнологичных производствах с учетом колебаний спроса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 4(157). С. 81–92. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.009>
- Сорокин Д. Д., Костыгова Л. А. Локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности: основные направления развития, содержание понятия // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 4. С. 184–190. <https://elibrary.ru/FFIWBE>

- Степченкова О. С. Теоретические модели научно-технологической сферы как объекта экономической безопасности // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2024. № 3(74). С. 99–110. <https://doi.org/10.38161/1996-3440-2024-3-99-110>
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Сыскаева Т. А. Максимизация прибыли как главная цель финансово-хозяйственной деятельности предприятия, 2023. 87 с.
- Тaleb Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / пер. с англ. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014.
- Тананов В. А. Современные информационные системы поддержки управленческих решений в IT-отрасли // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 145–154. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_7_145
- Ткач П. С. Кросс-функциональное сотрудничество как ключевой фактор эффективности при реализации стратегических проектов // Universum: технические науки. 2025. № 10–2(139). С. 12–20. <https://doi.org/10.32743/UniTech.2025.139.10.20995>
- Труфанова А. В. Безопасность платежных банковских систем в условиях финансовых санкций // Экономика: вчера, сегодня, завтра: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 декабря 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение, 2024. С. 45–49. <https://elibrary.ru/JMMMTN>
- Управление рисками в сфере закупок в условиях трансформации структуры мировой экономики / С. А. Сергеева [и др.] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 11–1. С. 184–192. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.69.22.019>

REFERENCES

- Albekov A, Starostin A, Tovanchova E. Hybrid challenges and restructuring of global supply chains: A dispositional contour. Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH). 2025;4(32):56–69. (In Russ.) <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.92.4.005>
- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by VL Kvint in economic research of strategies and its features. Administrative consulting. 2021;9:45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Bersenev VR, Shpak ED, Grankina SV. Management of sustainable development of logistics chains and cargo flows from foreign markets to ensure the functioning of inter-industry production complexes of the Russian federation. Stolypin Annals. 2023;5(10). (In Russ.) <https://elibrary.ru/OQRRNN>
- Biryukova LI, Glukhova TV, Palkina YuR. Integrated management systems: Theory and practice of ensuring. Liderstvo i menedzhment. 2022;9(4):971–984. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116938>
- Bombin AY. Obespecheniye ustoychivogo razvitiya klastera na osnove razrabotki protsessnoy modeli upravleniya innovatsiyami: dissertatsiya na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Sustainable cluster development based on innovation management process model]. 2024. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SZOEVQ>
- Gedgafov ZD. Problems of state financial support for entrepreneurship in the context of digital transformation of the Russian economy. The Eurasian Scientific Journal. 2025;17(s3):17FAVN325.

- Gorshunova IV, Belukhin VV. Strategic approaches to the organization of import substitution projects in Russian business. *Natural-Humanitarian Studies*. 2025;3(59):140–146. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UXUMWF>
- Koverznev AN, Sharapova ER. Strategic supplier development in the context of geopolitical instability: The role of the purchasing function in building resilient supply chains. *Russian Economic Developments*. 2025;32(11):146–152. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2306-5001-2025-11-146-152>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative consulting*. 2022;9:57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Melikyan LF. Transformation of logistic routes and risk management in global trade: The case of Russia. *CITISE*. 2025;3:274–289. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NRVJRO>
- Orlova EV. Acceleration of enterprise digital transformation processes based on the two-level digital maturity assessment model. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(4):456–467. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-4-1229>
- Repnikova VM, Dmitrieva AS. Sanctions pressure as a factor of SME development. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(3):671–680. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.14.3.120597>
- Romanova IV, Igishev AV. Inventory management in high-tech industries, taking into account fluctuations in demand. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. 2025;14(4):81–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.009>
- Sergeeva SA, Stroganova EV, Kadyrov NN, Zolotukhina YuV, Prokhorov YuN. Risk management in procurement in the context of transformation of the structure of the global economy. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2023;13(11A):184–192. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.69.22.019>
- Sorokin DD, Kostygova LA. Localization of production in high-tech sectors of Russian industry: The main directions of development, the content of the concept. *Economic problems and legal practice*. 2024;20(4):184–190. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FFIWBE>
- Stepchenkova OS. Theoretical models of the scientific and technological sphere as an object of economic security. *Bulletin of Pacific National University*. 2024;3(74):99–110. (In Russ.) <https://doi.org/10.38161/1996-3440-2024-3-99-110>
- Syskaeva TA. Maksimizatsiya pribyli kak glavnaya tsel finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya [Profit maximization as the main goal of the financial and economic corporate activity]. 2023. (In Russ.)
- Taleb NN. Antifragility. How to profit from chaos. Transl. from Eng. Moscow: KoLibri, ABC-Atticus; 2014.
- Tananov VA. Modern information systems for management decision support in the IT industry. *Progressive Economy*. 2024;7:145–154. (In Russ.) https://doi.org/10.54861/27131211_2024_7_145
- Tkach PS. Cross-functional cooperation as a key factor of efficiency in the implementation of strategic projects. *Universum: technical sciences*. 2025;2(10):12–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.32743/UniTech.2025.139.10.20995>
- Trufanova AV. Security of payment banking systems in the context of financial sanctions. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference*. Penza, December 15, 2024. P. 45–49. (In Russ.) <https://elibrary.ru/JMMMTN>
- Zvonareva DR, Gorlova EA. Digital transformation tools in the contract system: Implementation challenges and prospects. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. 2025;(5):37–42. (In Russ.) <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.5.5.005>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: А. М. Фадеев – разработка общей концепции и научной новизны исследования (адаптация теории антихрупкости к управлению закупками); постановка цели и задач; методологическое руководство; формулирование выводов.

В. Е. Печуркин – анализ современных вызовов и рисков закупочной деятельности; сбор и обработка кейсов импортозамещения ПО (B2B Altis, «БФТ.Закупки», Directum RX); подготовка таблиц и визуализация данных; написание разделов о практической апробации модели; подготовка списка литературы, финальная редакция текста.

Т. П. Божикова – систематизация этапов модели трансформации закупочной функции; разработка системы сбалансированных показателей (HHI, RTO, RPO, TCO); сравнительный анализ традиционного и нового подходов; оформление рукописи в соответствии с требованиями журнала.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии потенциального конфликта интересов, связанного с исследованием, авторством и / или публикацией данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Фадеев Алексей Михайлович, д-р экон. наук, профессор Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия; главный научный сотрудник, Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина Федерального исследовательского центра «Кольский научный центр Российской академии наук», Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

Печуркин Владислав Евгеньевич, магистр высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия; vladislav180202@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5640-4781>

Божикова Татьяна Петровна, магистр высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия; tanya.bozhikova@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0002-5015-1790>

CONTRIBUTION: A.M. Fadeev developed the research concept, designed the research, provided methodological guidance, and formulated the conclusions; V.E. Pechurkin performed the analysis, collected and processed the software import substitution cases, provided the data visualization, developed the practical implementation, compiled the reference, and proofread the manuscript; T.P. Bozhikova systematized the stages of the procurement function transformation model, developed the balanced scorecard system (HHI, RTO, RPO, TCO), performed the comparative analysis, and formatted the manuscript.

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

ABOUT AUTHORS: Alexey M. Fadeev, Dr.Sci.(Econ.), Professor, St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia; Chief Researcher, Institute of Economic Problems, Kola Science Centre, Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>
Vladislav E. Pechurkin, Master's degree student, Graduate School of Production Management, St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia; vladislav180202@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0004-5640-4781>

Tatyana P. Bozhikova, Master's degree student, Graduate School of Production Management, St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia; tanya.bozhikova@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0002-5015-1790>

Оригинальная статья

УДК 614.2:616-082(575.1)

Стратегические аспекты приоритетного реформирования высокотехнологичной специализированной медицинской помощи в регионах Республики Узбекистан

А. У. Мирзаев¹, М. Э. Ахмедов², Д. О. Бердиев^{2,3}, Ю. А. Морозова^{3,4}

¹Фонд Навоийского горно-металлургического комбината, Навои, Узбекистан

²Навоийский областной многопрофильный медицинский центр, Навои, Узбекистан

³Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹mirzaev-69@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8216-5444>

²murod_murod1977@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0000-4856-9309>

³doctordilshod@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-6362-6870>

⁴morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Аннотация: Статья посвящена исследованию стратегии модернизации и реформирования сферы высокотехнологичной специализированной медицинской помощи (ВМП) в индустриальных регионах Республики Узбекистан на примере Навоийской области. Актуальность работы обусловлена необходимостью преодоления импортозависимости в сфере высоких медицинских технологий и снижения экономического ущерба от заболеваемости в капиталоемких секторах промышленности. Методологическую основу исследования составили теория стратегирования академика В. Л. Квинта, ставящая в приоритет человеческие ценности, а также концепция стандартизации качества жизни. Объектом является научно-инновационная система здравоохранения Республики Узбекистан. Использовались статистические методы. В ходе работы проанализирована динамика финансирования здравоохранения Узбекистана по паритету покупательной способности (ППС) и демографические маркеры ожидаемой продолжительности жизни (ОПЖ). На материалах Навоийского областного многопрофильного медицинского центра (НОММЦ) изучены результаты внедрения прецизионного диагностического оборудования на сумму 5,61 млн долларов. Построена медико-экономическая модель оценки предотвращенного ущерба на примере сотрудников Навоийского горно-металлургического комбината (АО «НГМК»), занятых во вредных условиях труда. Расчеты показали, что инвестиции в ВМП полностью окупаются менее чем за один операционный год за счет сбережения человеческого капитала и сокращения сроков временной нетрудоспособности работников на 20 %. Проведен кросс-национальный сравнительный макроэкономический анализ корпоративных моделей здравоохранения Узбекистана, России и Китая. Интеграция ведомственной медицины промышленного гиганта АО «НГМК» с государственными учреждениями выступает стратегическим драйвером повышения качества жизни и долголетия населения всей области.

Ключевые слова: стратегия, здравоохранение, реформирование, золотодобывающая промышленность, высокотехнологичная медицинская помощь, качество жизни, экономический ущерб, окупаемость инвестиций, международное сопоставление, стандартизация качества

Цитирование: Мирзаев А. У., Ахмедов М. Э., Бердиев Д. О., Морозова Ю. А. Стратегические аспекты приоритетного реформирования высокотехнологичной специализированной медицинской помощи

в регионах Республики Узбекистан // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 315–336.
<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-315-336>; <https://elibrary.ru/RLLERV>

Поступила в редакцию 10.06.2026. Прошла рецензирование 07.07.2026. Принята к печати 17.07.2026.

original article

Strategizing the Priority Reform of High-Tech Specialized Medical Care in Uzbekistan

Alisher U. Mirzaev¹, Murod E. Akhmedov², Dilshod O. Berdiev^{2,3}, Yulia A. Morozova^{3,4}

¹Navoi Mining and Smelting Works Fund, Navoi, Republic of Uzbekistan

²Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center, Navoi, Republic of Uzbekistan

³Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹mirzaev-69@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8216-5444>

²murod_murod1977@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0000-4856-9309>

³doctordilshod@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-6362-6870>

⁴morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Abstract: High-tech specialized medical care in the industrial regions of Uzbekistan requires an advanced modernization strategy. Using the Navoi region as a case study, this research attempted to strategize import substitution in medical technologies and alleviate the economic burden of morbidity in capital-intensive sectors. The study relied on Professor Vladimir L. Kvint's theory of strategizing with its priority for human values, as well as the concept of quality-of-life standardization and statistical methods. The analysis of healthcare system of Uzbekistan focused on its scientific, innovative, and financing potential (purchasing power parity), as well as demographic markers such as life expectancy. In addition, it provided a cross-national macroeconomic comparison of corporate healthcare models in Uzbekistan, Russia, and China. Based on the fact that the Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center implemented precision diagnostic equipment worth \$5.61 million, the authors designed a medical-economic model to assess the prevented damage for hazardous-duty workers at the Navoi Mining and Smelting Works. Investments in high-tech specialized medical care were fully recouped in less than one operational year, as temporary disability periods were reduced by 20%. By integrating its departmental medicine with state institutions, the Navoi Mining and Smelting Works successfully improves the quality of life and longevity throughout the entire region.

Keywords: strategy, healthcare, reforming, gold mining industry, high-tech specialized medical care, quality of life, economic damage, return on investment, international comparison, quality standardization

Citation: Mirzaev AU, Akhmedov ME, Berdiev DO, Morozova YuA. Strategizing the Priority Reform of High-Tech Specialized Medical Care in Uzbekistan. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):315–336. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-315-336>; <https://elibrary.ru/RLLERV>

Received 10.06.2026. Reviewed 07.07.2026. Accepted 17.07.2026.

Узбекистан Республикаси ҳудудларида аввалчи рағбатли юктемли медицина хизматлари стратегияси

Алишер Мирзаев¹, Мурод Муродов², Юлиана Александровна Морозова^{3,4}

¹Навои қўғиш қўшма фондлари, Ўзбекистон Республикаси Навои

²Навои олимлар маркази, Ўзбекистон Республикаси Навои

³Москва қўғиш қўшма фондлари, Россия Федерацияси

¹mirzaev-69@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-8216-5444>

²murod_murod1977@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0000-4856-9309>

³doctordilshod@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-6362-6870>

⁴morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Аннотация: Мақола Навои қўғиш қўшма фондларида аввалчи рағбатли юктемли медицина хизматлари (НМХ) соҳасида модернизация ва ислоҳотлар стратегияси. Исломнинг аҳамияти шундаки, юктемли рағбатли юктемли медицина хизматларида импортга қараб қолганини юктемли рағбатли юктемли медицина хизматларида ислоҳотлар стратегияси. Исломнинг аҳамияти шундаки, юктемли рағбатли юктемли медицина хизматларида ислоҳотлар стратегияси. Исломнинг аҳамияти шундаки, юктемли рағбатли юктемли медицина хизматларида ислоҳотлар стратегияси.

Ключевые слова: стратегия, медицина хизматлари, ислоҳот, қўғиш қўшма фондлари, аввалчи рағбатли юктемли медицина хизматлари, исломнинг аҳамияти, исломнинг аҳамияти, исломнинг аҳамияти.

Қўғиш қўшма фондлари: 2026 йил 6 июни. Қўғиш қўшма фондлари: 2026 йил 7 июли. Қўғиш қўшма фондлари: 2026 йил 17 июли.

ВВЕДЕНИЕ

На фоне демографического бума, связанного с ростом рождаемости при сохранении высокого уровня продолжительности жизни в Узбекистане, приоритетным направлением системы здравоохранения страны остается повышение уровня здоровья населения за счет пролонгации политики доступности и повышения качества оказания медицинской помощи населению. В сентябре 2023 года была одобрена Стратегия развития Узбекистана до 2030 года (так называемая Народная Стратегия) («Узбекистан–2030»)¹, которая обозначила новый этап в макроструктурном планировании, нацеленный на повышение качества жизни, развитие инфраструктуры, рост наукоемкой экономики и обеспечение технологического суверенитета. Научно-инновационный процесс – основа современного

развития любой сферы, требующая колоссальных и все возрастающих инвестиций. Борьба за продление полноценной, здоровой жизни является фундаментальным вызовом человечества, находящим прямое отражение в действующих стратегических документах.

В условиях постиндустриальной трансформации и глобальных макроэкономических вызовов особую значимость приобретает методология долгосрочного планирования. Объективная валидность и верность теории стратегирования академика В. Л. Квинта наглядно подтверждаются способностью данной концепции превентивно учитывать тектонические сдвиги и глобальные тенденции как в высокотехнологичных отраслях здравоохранения (MedTech, диагностика с использованием искусственного

¹ Стратегия развития Узбекистана до 2030 г. (так называемая Народная Стратегия) («Узбекистан–2030»). URL: www.uzbekistan2030.uz (дата обращения: 08.06.2026).

интеллекта (ИИ-диагностика), роботизированная хирургия), так и в традиционных капиталоемких секторах промышленности, включая горную металлургию^{2,3}. Международная практика доказывает, что технологическое лидерство крупнейших медико-производственных корпораций мира напрямую зависит от глубины их научно-стратегического планирования^{4,5}. То же самое верно и для сферы практического здравоохранения. В целом стратегический вектор развития любой социально-экономической системы должен опираться на концептуальное положение теории В. Л. Квинта: первичность человеческих ценностей и осознание здоровья как ключевого нематериального актива государства.

В современной экономической науке утверждается тезис о превалировании стремления к качеству жизни и системному обеспечению его стандартов. Как обосновано в фундаментальных трудах академика В. В. Окрепилова, управление качеством жизни должно выступать сквозным критерием эффективности макро- и микроэкономических процессов⁶. Стандартизация медицинских услуг и доступность высокотехнологичной медицинской помощи служат значимым индикатором социального прогресса и устойчивого развития территорий. При этом качество жизни можно рассматри-

вать как отдельный самостоятельный показатель здоровья, а его исследование в процессе лечения играет не меньшую, а в долгосрочной перспективе – большую роль в оценке динамики заболевания^{7,8,9}.

Переход к опережающей модели регионального реформирования высокотехнологичной медицинской помощи требует преодоления инерционных сценариев и системных ошибок, свойственных традиционному планированию^{10,11}. Согласно новейшим исследованиям отечественной школы стратегирования, эффективная модернизация индустриальных регионов должна опираться не на конъюнктурное решение накопившихся проблем, а на целенаправленный поиск и реализацию принципиально новых стратегических возможностей и OTSW-анализ¹². В условиях шестого технологического уклада сбережение человеческого потенциала выступает экзистенциальной задачей и главным фактором глубокой технологической трансформации¹³. Именно инвестиции в здоровье и интеллектуальный капитал работников формируют устойчивые конкурентные преимущества промышленных предприятий нового типа (Индустрия 4.0). Кроме того, в рамках концепции сбалансированного пространственного планирования интеграция крупных медицинских центров с ведомственной инфраструктурой позволяет

² 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>

³ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

⁴ Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научноинновационной 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>

⁵ Kramer D. B., Xu S., Kesselheim A. S. Regulation of medical devices in the United States and European Union // The New England Journal of Medicine. 2012. Vol. 366. № 9. P. 848–855. <https://doi.org/10.1056/NEJMHle1113918>

⁶ Окрепилов В. В. Совершенствование механизмов улучшения качества жизни в условиях экономической интеграции // Экономическое возрождение России. 2024. № 2(80). С. 46–53. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-2-80-46-53>

⁷ Евсина О. В. Качество жизни в медицине – важный показатель состояния здоровья пациента (обзор литературы) // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2013. № 1(1). С. 119–133. <https://elibrary.ru/QBFLGF>

⁸ Николаев Е. Л. Оценка качества жизни, связанного со здоровьем: врачи здоровее, чем учителя? // Вестник Чувашского университета. 2014. № 2. С. 310–315. <https://elibrary.ru/SJKDXV>

⁹ Шевченко Ю. Л. Современные подходы к исследованию качества жизни в здравоохранении // Вестник межнационального центра исследования качества жизни. 2003. № 1–2. С. 6.

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

¹¹ 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(89). С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>

¹² Квинт В. Л., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>

¹³ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

эффективно парировать риски пространственного и социального неравенства на всей стратегируемой территории¹⁴.

Разработку и имплементацию региональных стратегий охраны здоровья целесообразно опереть на строгий учет демографических трендов и предиктивный анализ структуры заболеваемости^{15,16}. Особую остроту данный вызов приобретает в развивающихся экономиках Центральной Азии. Переход к страховым моделям финансирования и борьба с бременем неинфекционных патологий требуют от государств кардинальной перестройки инфраструктуры лечебно-профилактического учреждения (ЛПУ)¹⁷.

Для преодоления сохраняющейся импортозависимости в сфере высоких медицинских технологий и хирургического инструментария требуется создание эффективных ГЧП-платформ и вовлечение ресурсов крупнейших индустриальных холдингов^{18,19}.

Реализация проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере здравоохранения представляет собой комплексный стратегический процесс, эффективность которого зависит от баланса между социальными обязательствами государства и коммерческими интересами бизнеса^{20,21}. Отечественные исследователи, в первую очередь, акцентируют внимание на барьерах внедрения и региональной специфике механизмов ГЧП в Российской

Федерации. Отмечается существенный разрыв между декларативным запросом со стороны государственных структур и реальной динамикой развития проектов²². Главными ограничивающими факторами выступают избыточная бюрократизация, высокая зависимость решений от политического руководства, низкая расчетная доходность инициатив, а также институциональные риски, связанные с интеграцией частных операторов в жесткую систему обязательного медицинского страхования (ОМС).

Для преодоления этих барьеров необходимы стратегический анализ на всех уровнях управления, системная цифровизация процессов и создание гибких нормативно-правовых условий взаимодействия с фондами страхования²³. На примере столичного региона подчеркивается, что медицинские услуги являются специфическим сектором социальной сферы, где стандартные рыночные формы привлечения инвестиций могут быть неприемлемы, если они нарушают государственные гарантии доступности и качества медицинской помощи населению²⁴. Международный опыт и глобальный анализ, представленные в зарубежной литературе, расширяют понимание ГЧП через призму институционального контроля, прозрачности контрактов и долгосрочной устойчивости систем здравоохранения. ГЧП изначально эволюционировало как ответ на дефицит бюджетных ресурсов и неэффектив-

¹⁴ Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии...

¹⁵ Алиева Д. Ш. Структура заболеваемости среди населения Г. Ташкента // Вестник Науки и Творчества. 2016. № 5(5). С. 33–36. <https://elibrary.ru/WBWJOB>

¹⁶ Ахмедов Д., Кучера Т. Перспективы демографического развития Республики Узбекистан на период 2018–2050 гг. // Фонд ООН в области народонаселения в Узбекистане. Прага – Ташкент. 2019. 63 с.

¹⁷ Асадов Д. А., Горбунова И. Г., Муталова З. Д. Анализ здоровья населения и деятельности учреждений здравоохранения Республики Узбекистан в 2012 году // Организация и управление здравоохранением. 2013. № 6. С. 42–52.

¹⁸ О мерах по развитию государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения: Постановление Президента Республики Узбекистан от 7 мая 2019 г. № ПП-4290 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан. 17.04.2019. № 07/19/4290/2959.

¹⁹ Российский рынок медицинского оборудования: текущее состояние, импортозамещение и перспективы // Консалтинговая группа «Деловой Профиль». URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rossiyskiy-rynok-meditsinskogo-oborudovaniya-tekushchee-sostoyanie-importozameshchenie-i-perspektivy/> (дата обращения: 08.06.2026).

²⁰ Григорьева Н. С., Соболев С. А. Государственно-частное партнерство в здравоохранении: пример города Москвы // Уровень жизни населения регионов России. 2021. Т. 17. № 3. С. 327–338. <https://doi.org/10.19161/Ispr.2021.17.3.3>

²¹ Nishtar S. Public-private “partnerships” in health – a global call to action // Health Research Policy and Systems. 2004. Vol. 2. № 1. P. 5. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-2-5>

²² Смышляев А. В. Государственно-частное партнерство в сфере здравоохранения в Российской Федерации: история успеха или история неудач? // Наука молодых (Eruditio Juvenium). 2024. Т. 12. № 3. С. 386–396. <https://doi.org/10.23888/HMJ2024123386-396>

²³ Алжиенко В. Л., Косинова Н. Н. Стратегический анализ института государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения // Фармация и фармакология. 2017. Т. 5. № 4. С. 380–400. <https://doi.org/10.19163/2307-9266-2017-5-4-380-400>

²⁴ Григорьева Н. С., Соболев С. А. Государственно-частное партнерство...

ность государственного сектора, однако масштабное внедрение этой модели порождает серьезные этические и правовые вызовы²⁵. Успех долгосрочных контрактов напрямую зависит от соблюдения принципов прозрачности, общности целей и выравнивания стимулов между партнерами²⁶. При этом в госпитальном секторе применение моделей ГЧП должно носить строго индивидуальный характер (case by case) и оцениваться по многомерным критериям, включающим анализ управленческой среды и постоянный мониторинг результатов²⁷. Важным аспектом является влияние формы собственности на клинические исходы и качество ухода. Сравнительные исследования показывают, что государственные медицинские организации зачастую демонстрируют более высокое структурное качество, выраженное в стабильности и укомплектованности штата, в то время как частные операторы превосходят их в качестве процессов и индивидуализации ухода²⁸. Современный этап развития ГЧП характеризуется усложнением его внутренней структуры: классические двусторонние альянсы между бизнесом и научными институтами трансформируются в многосторонние консорциумы с привлечением страховых компаний, ИТ-корпораций и пациентских сообществ, что требует разработки качественно новых глобальных принципов оценки эффективности итоговых социальных результатов²⁹. В то же время, несмотря на популярность модели, в академическом поле все еще отмечается дефицит глубоких эмпирических и концептуальных исследований медицинского ГЧП³⁰.

В связи с вышеизложенным целью работы является обоснование медико-экономической целе-

сообразности модернизации и реформирования инфраструктуры регионального здравоохранения во взаимодействии с важнейшим экономико-образующим предприятием (на примере нейрохирургической службы Навоийской области Узбекистана и деятельности по охране здоровья работников АО «Навоийский горно-металлургический комбинат», Узбекистан) для снижения экономического ущерба от заболеваемости работников и повышения общего качества жизни граждан.

Исследование базируется на интеграции системного, предиктивного и медико-статистического анализа социально-экономических процессов в региональном здравоохранении. Методологическую основу работы составила теория стратегирования академика В. Л. Квинта, согласно которой здоровье человека рассматривается как ключевой долгосрочный стратегический ресурс и первичный элемент национального богатства, требующий опережающего инвестирования. В качестве сквозного критерия оценки эффективности макроструктурного планирования и модернизации инфраструктуры лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ) использованы подходы академика В. В. Окрепилова.

Республикой Узбекистан был сформирован комплекс источников: Конституция Республики Узбекистан, профильные указы Президента и постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан, регулирующие гарантированные объемы медицинской помощи (ГОВМП) и развитие государственно-частного партнерства (ГЧП); официальные базы данных и статистические сборники Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан (в части динамики ожидаемой продолжительности жизни), а также База данных показателей мирового

²⁵ Nishtar S. Public-private “partnerships” in health...

²⁶ Abass L. A., Usuemera P., Ibikunle O. E. Public-private partnerships to enhance healthcare access and affordability // *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2024. Vol. 5. № 4. P. 1327–1344. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.4.1327-1344>

²⁷ Rodrigues N. Public-private partnerships model applied to hospitals – a critical review // *Healthcare*. 2023. Vol. 11. № 12. P. 1723. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121723>

²⁸ Hjelmar U., Bhatti Y., Petersen O. Public/private ownership and quality of care: Evidence from Danish nursing homes // *Social Science & Medicine*. 2018. Vol. 216. P. 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.09.029>

²⁹ Vruet R. L. A. de, Vlieger J. S. B. de, Crommelin D. J. A. Editorial: public-private partnerships as drivers of innovation in healthcare // *Frontiers in Medicine*. 2019. Vol. 6. P. 114. <https://doi.org/10.3389/fmed.2019.00114>

³⁰ Roehrich J., Lewis M. A., George G. Are Public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review // *Social Science & Medicine*. 2014. Vol. 113. P. 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>

развития Всемирного банка (World Development Indicators) по общим и государственным расходам на здравоохранение на душу населения по паритету покупательной способности в международных долларах; годовые отчеты Навоийского областного многопрофильного медицинского центра по официальной форме «Ф-12-tib shakli» за пятилетний период, а также статистические сборники Министерства здравоохранения Республики Узбекистан о деятельности ЛПУ; инвестиционные обзоры и ESG-отчеты АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» (Узбекистан), ПАО «Полюс» и ОК «РУСАЛ» (Россия), а также Zijin Mining Group (Китай).

Оценка медико-экономической целесообразности инвестиций осуществлена методом математического моделирования на основе укрупненной когорты из 1 тыс. сотрудников горно-металлургического кластера, занятых во вредных условиях труда. Подход включал расчет прямых финансовых потерь предприятия по оплате листов временной нетрудоспособности (ВН) и косвенного ущерба производства (недополученного валового регионального продукта от простоя линий) с применением международного коэффициента 3,0 к средней дневной ставке рабочего. Количественная оценка окупаемости капитальных затрат (ROI) на закупку 92 видов инновационного медицинского оборудования произведена через сопоставление объемов инвестиций с величиной ежегодно предотвращенного экономического ущерба. Кросс-национальный макроэкономический анализ выполнен с помощью сравнительного сопоставления ключевых параметров ведомственных моделей сбережения здоровья: базовой модели медицины, объема подушевых вложений, кратности их превышения над бюджетом страны и доли затрат на охрану труда от фонда оплаты труда (ФОТ).

Развитие высокотехнологичной медицинской помощи и динамика финансирования здравоохранения в Республике Узбекистан

Основой закона любого государства чаще всего является Конституция. В соответствии со статьей 40 Конституции Республики Узбекистан установлено, что «каждый имеет право на квалифицированное медицинское обслуживание». Статья 18 гарантирует, что «все граждане Республики Узбекистан имеют одинаковые права и свободы и равны перед законом без различия пола, расы, национальности, языка, религии, социального происхождения, убеждений, личного и общественного положения»³¹.

Высокотехнологичная медицинская помощь, как неотъемлемая часть специализированной помощи, в соответствии с Постановлением Кабинета Министров № 832 от 30.09.2019 «О порядке формирования перечня гарантированных объемов медицинской помощи, покрываемых за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан», оказывается гражданам при заболеваниях, требующих «...применения новых сложных и (или) уникальных методов лечения, а также ресурсоемких методов лечения с научно доказанной эффективностью, в том числе клеточных технологий, роботизированной техники, информационных технологий и методов геномной инженерии, разработанных на основе достижений медицинской науки и смежных отраслей науки и техники»³².

Статья 31 «Закона об охране здоровья граждан» № 265-1 от 29.08.1996 определяет, что специализированная медицинская помощь оказывается врачами-специалистами в лечебно-профилактических учреждениях, имеющих лицензию на указанный вид деятельности. Стандарты и порядок оказания специализированной медицинской помощи определяются Министерством Здравоохранения Республики Узбекистан³³.

³¹ Конституция Республики Узбекистан: (принята 8 декабря 1992 года) // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

³² О порядке формирования перечня гарантированных объемов медицинской помощи, покрываемых за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан: Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 832 от 30.09.2019 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

³³ Об охране здоровья граждан: Закон Республики Узбекистан № 265-1 от 29.08.1996 г. // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

Согласно статье 7 «Закона об охране здоровья граждан» № 265-1 от 29.08.1996 «в Республике Узбекистан действует единая система здравоохранения, которая представляет собой совокупность государственной, частной и других систем здравоохранения»³⁴. Соответственно, право проведения высокотехнологичных манипуляций при наличии соответствующей лицензии, помещения специалистов и оборудования предоставлено как государственным, так и частным медицинским учреждениям. Условия лицензирования медицинской деятельности, порядок получения и отзыва лицензий осуществляется в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию порядка лицензирования медицинской деятельности» № 405 от 21.06.2017³⁵.

За последние годы в ходе реформирования здравоохранения, как отмечалось в Постановлении Президента Республики Узбекистан № ПП-3071 от 20.06.2017 «О мерах по дальнейшему развитию специализированной медицинской помощи населению Республики Узбекистан на 2017–2021 годы» в стране была создана принципиально новая система оказания высокотехнологичной специализированной медицинской помощи³⁶.

Анализ макроэкономических показателей Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан и Всемирного банка демонстрирует стремительный рост реального финансирования сектора за последнее десятилетие^{37,38}. Общие расходы на здравоохранение на душу населения в пере-

счете по паритету покупательной способности увеличились с 411,8 международных долларов в 2015 году до 749,0 международных долларов к 2022–2024 годам. Совокупный объем расходов государства и населения на медицину стабильно удерживается на уровне около 7,36 % от ВВП страны³⁹.

Динамика распределения государственного и частного (включая личные средства граждан) финансирования по ППС на душу населения выглядит следующим образом. Государственные расходы выросли в эквиваленте ППС со 143,1 международных долларов на человека в 2015 году до 292,1 международных долларов в рамках реализации госпрограмм⁴⁰. Прямые ассигнования госбюджета на здравоохранение увеличились с 9,4 трлн сумов в 2018 году до 36,0 трлн сумов в 2024 году⁴¹. В 2015 году доля личных трат населения составляла около 65,6 % от общего объема финансирования медицины. К 2024 году, на фоне опережающего государственного субсидирования льготных категорий граждан, подушевые частные расходы в относительном выражении снизились до 61,0 %, хотя в абсолютном долларовом эквиваленте ППС выросли до 456,9 международных долларов, подкрепляя активную диверсификацию и рост платного сектора⁴².

Параллельно росту финансовых вложений в сектор здравоохранения отмечается выраженное улучшение демографических показателей. По официальным данным Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, ожидаемая продолжительность жизни постоянного населения страны увеличи-

³⁴ Об охране здоровья граждан...

³⁵ О мерах по дальнейшему совершенствованию порядка лицензирования медицинской деятельности: Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 405 от 21.06.2017 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

³⁶ О мерах по дальнейшему развитию специализированной медицинской помощи населению Республики Узбекистан на 2017–2021 годы: Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-3071 от 20.06.2017 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

³⁷ Динамика демографических показателей и ожидаемой продолжительности жизни постоянного населения Республики Узбекистан: статистический бюллетень // Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Ташкент, 2025. URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 10.06.2026).

³⁸ Current health expenditure per capita, PPP (current international \$) - Uzbekistan // World Bank : DataBank (World Development Indicators). URL: [worldbank.org](https://data.worldbank.org) (дата обращения: 10.06.2026).

³⁹ Там же.

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Динамика демографических показателей и ожидаемой продолжительности жизни постоянного населения Республики Узбекистан: статистический бюллетень // Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Ташкент, 2025. URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 10.06.2026).

⁴² Current health expenditure per capita...

лась с 73,6 года в 2015 году до 75,1 года в 2024 году. Несмотря на кратковременное незначительное снижение в 2020 году из-за глобальной пандемии COVID-19 (до 73,4 года), в последующие годы показатели продемонстрировали устойчивое и ускоренное восстановление, достигнув исторического максимума⁴³.

Основную роль в оказании ВМП играют Республиканские специализированные научно-практические медицинские центры (РСНПМЦ) экстренной и неотложной помощи, хирургии, кардиологии, нейрохирургии, микрохирургии глаза, урологии, акушерства и гинекологии, педиатрии, эндокринологии, терапии и медицинской реабилитации, дерматологии и венерологии, фтизиатрии и пульмонологии, травматологии и их филиалы этих центров в областях. В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-3071 от 20.06.2017 все центры оснащены современным оборудованием и укомплектованы высококвалифицированными врачами и средним медицинским персоналом⁴⁴. РСНПМЦ являются основными координирующими, лечебными, научно-и организационно-методическими организациями, регулирующими оказание специализированной помощи на территории всей страны.

В соответствии с Постановлениями Президента Республики Узбекистан № ПП-2863 от 01.04.2017 «О мерах по дальнейшему развитию частного сектора здравоохранения»⁴⁵ и № ПП-3450 от 29.12.2017 «О создании дополнительных условий по дальнейшему развитию частных медицинских организаций»⁴⁶ в стране проведена широкомасштабная работа по дальнейшему развитию частного сектора здравоохранения, направленная на создание благоприятных условий для деятельности частных медицинских организаций, совершенствование системы

регулирования и лицензирования их деятельности, стимулирование увеличения объемов и видов оказываемых услуг, в том числе специализированных и высокотехнологичных. Многие частные центры создавались на основе привлечения иностранного капитала, технологий и специалистов⁴⁷.

В деятельности частных центров было изначально предусмотрено, что вновь вводимые высокотехнологичные методы лечения и диагностики, особенно предполагающие проведение хирургических вмешательств, допускаются исключительно при наличии соответствующего медицинского оборудования, высококвалифицированного медицинского персонала и строгом соблюдении санитарных норм и правил.

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-2863 от 01.04.2017 «О мерах по дальнейшему развитию частного сектора здравоохранения» основными направлениями и задачами дальнейшего развития частного сектора здравоохранения было «всемерное стимулирование увеличения объемов и видов услуг частных медицинских организаций с широким применением современных высокотехнологичных методов диагностики и лечения, направленных на оказание квалифицированной медицинской помощи широким слоям населения, в том числе социально уязвимым категориям граждан»⁴⁸.

Кроме того, был определен перечень отдельных видов медицинской деятельности, связанных с повышенным уровнем риска для жизни, здоровья и санитарно-эпидемиологического благополучия населения, запрещенных для частных медицинских организаций. В который, кроме диагностики и лечения инфекционных, особо опасных и карантинных заболеваний, бешенства, туберкулеза, лепры, ЗППП, требующих принятия особых профилакти-

⁴³ Динамика демографических показателей...

⁴⁴ О мерах по дальнейшему развитию специализированной медицинской помощи...

⁴⁵ О мерах по дальнейшему развитию частного сектора здравоохранения: Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2863 от 01.04.2017 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

⁴⁶ О создании дополнительных условий по дальнейшему развитию частных медицинских организаций: Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-3450 от 29.12.2017 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

⁴⁷ Там же.

⁴⁸ О мерах по дальнейшему развитию частного сектора здравоохранения...

ческих и противоэпидемических мер, психических расстройств, были внесены: аборт, трансплантация органов, а также их заготовка, организация донорства крови, заготовка и переработка крови, ее компонентов и препаратов и проведение различных видов медицинской экспертизы, осуществление которой предусмотрено только государственными учреждениями.

В результате количество частных медицинских организаций с 2017 года увеличилось на 440 организаций, общее количество которых достигло 4 тыс. Ведущим в этом смысле центром в стране созданным на основе сотрудничества с специалистами из Южной Кореи является центр ООО АКФА Medline – это крупнейший частный многопрофильный медицинский центр в Средней Азии с современным оборудованием для диагностики, лечения и проведения сложных кардиохирургических, нейрохирургических, ортопедических операций при участии высококвалифицированного медицинского персонала.

Все Центры в соответствии с «Правилами оказания Республиканскими специализированными медицинскими центрами высококвалифицированной специализированной медицинской помощи населению на платной основе с соблюдением стандартов качества диагностики и лечения; опубликованными в приложении 1 к Постановлению Кабинета Министров Республики Узбекистан от 08.06.2004 № 264»⁴⁹, осуществляют прием пациентов и лечение больных, нуждающихся в высококвалифицированной специализированной медицинской помощи, с использованием современного диагностического и лечебного оборудования.

Центрами оказывается медицинская помощь по следующим основным направлениям: консультативный прием населения; лабораторно-диагностические услуги; амбулаторная помощь; стационарная помощь; реабилитационная помощь. При оказании вышеперечисленных видов медицинской помощи

могут также оказываться сопутствующие услуги медицинского сервиса⁵⁰.

Несмотря на некоторые недочеты в деятельности в данных центрах, за последние пять лет проведено более 150 тыс. оперативных вмешательств, в том числе более 80 тыс. высокотехнологичных, в практику внедрены сложные и уникальные методики лечения.

На базе этих центров, при участии Министерства здравоохранения Республики Узбекистан, начиная с 2018 года создаются единые, постоянно обновляемые электронные базы данных пациентов, нуждающихся в получении соответствующих специализированных медицинских услуг, в том числе ВМП по различным патологиям, с отдельным учетом льготного контингента. А с 2019 года действует электронная программа, позволяющая осуществлять дистанционную запись на прием к врачу во всех специализированных центрах, областных филиалах, районных (городских) медицинских объединениях.

Основные виды ВМП как в государственных РСНПМЦ, так и в частных лечебно-диагностических центрах осуществляются на платной основе. Общие правила и методика формирования тарифов на оказываемые медицинские услуги с учетом обеспечения уровня рентабельности Республиканских центров, необходимого для постоянного обновления материально-технической базы, обеспечения лекарственными средствами и необходимыми расходными материалами, запасными частями к медицинскому оборудованию, а также условий оплаты труда работников разрабатываются Министерством здравоохранения совместно с Министерством финансов и Государственным комитетом Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям.

Однако в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 30.10.2017 за № УП- 5216 «О внесении изменений и дополнений в некоторые

⁴⁹ О вопросах организации деятельности Республиканских специализированных научно-практических медицинских центров: Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 264 от 08.06.2004 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

⁵⁰ Там же.

акты Президента Республики Узбекистан» установлен перечень льготной категории лиц, которым лечебно-профилактическая помощь в РСНПМЦ и их филиалах оказывается за счет Государственного бюджета Республики Узбекистан⁵¹.

К данной категории относятся: инвалиды с детства; круглые сироты; инвалиды I и II групп; инвалиды и участники войны 1941–1945 годов; не работающие пенсионеры по возрасту; участники трудового фронта войны 1941–1945 годов; инвалиды из числа лиц, принимавших участие в ликвидации аварии Чернобыльской АЭС; воины-интернационалисты; лица из малообеспеченных семей, получающих материальную помощь в органах самоуправления граждан; лица призывного возраста (18–27 лет) по направлению призывных комиссий, а также дети до 18 лет, беременные, больные с эндокринными заболеваниями, заболеваниями, передающимися половым путем, туберкулезом, онкопатологией с патологией по соответствующим перечням, утвержденным Министерством здравоохранения Республики Узбекистан⁵².

В Проекте Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан № ID-3710 от 20.06.2019 «О гарантированных объемах бесплатной медицинской помощи, покрываемых за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан» указывается, что стационарная и консультативно-поликлиническая, специализированная и ВМП в рамках гарантированных объемов бесплатной медицинской помощи за счет Государственного бюджета Республики Узбекистан (ГОБМП) осуществляются по направлению специалиста первичной медико-санитарной помощи или профильных специалистов для льготных категорий населения согласно принятым нормативно-правовым актам, а по экстренным показаниям – вне зависимости от наличия направления.

Стационарная ВМП в рамках ГОБМП осуществляется в соответствии с национальными стандартами и клиническими протоколами, утвержденными

Министерством здравоохранения, включает в себя диагностику и лечение основного и сопутствующего заболевания и его осложнений. Стационарная помощь в рамках ГОБМП осуществляется в больничных палатах без предоставления дополнительных сервисных услуг (телевизор, телефон, заказное питание и т. д.). Этот вид помощи включает: осмотры, консультации специалистов, в том числе с использованием телемедицинских коммуникаций; лабораторные и инструментальные исследования в соответствии с национальными стандартами и клиническими протоколами в области здравоохранения; медицинские услуги (за исключением платных), лекарственное обеспечение в соответствии с лекарственными формулярами по медицинским показаниям; обеспечение препаратами крови и ее компонентов по медицинским показаниям; предоставление возможности находиться в медицинской организации матери (отцу) или иному лицу, непосредственно осуществляющему уход за ребенком в возрасте до трех лет, а также тяжело больными детьми старшего возраста, нуждающихся по заключению врачей в дополнительном уходе, с выдачей листа о временной нетрудоспособности; обеспечение кормящей матери ребенка до одного года жизни бесплатным питанием в медицинской организации на весь период пребывания по уходу за ребенком; раннюю и продолженную медицинскую реабилитацию согласно национальным стандартам и клиническим протоколам, утвержденным Министерством здравоохранения, включая позднюю – для детей и льготных категорий граждан; создание необходимых условий для игр, отдыха и проведения воспитательной работы в детских стационарных медицинских организациях.

Перечень медицинских учреждений, оказывающих специализированную и высокотехнологичную помощь в рамках ГОБМП, утвержден Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21.05.2009 № 145 «О вопросах организации деятельности республиканских специа-

⁵¹ О внесении изменений и дополнений в некоторые акты Президента Республики Узбекистан: Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5216 от 30.10.2017 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

⁵² Там же.

лизированных научно-практических медицинских центров»⁵³; Указом Президента Республики Узбекистан от 30.10.2017 № УП-5216 «О внесении изменений и дополнений в некоторые акты Президента Республики Узбекистан»⁵⁴ и др.

Министерством здравоохранения Республики Узбекистан ежеквартально устанавливаются квоты на предоставление льготных бесплатных медицинских услуг в размерах от имеющегося коечного фонда, его оборачиваемости и пропускной мощности поликлиник. До 20–30 %, а в специализированных центрах, оказывающих помощь детям, до 100 % от имеющегося коечного фонда и пропускной мощности поликлиник РНПМЦ отводятся для больных, страдающих различными патологиями по перечню, утверждаемому Министерством здравоохранения за счет государственного бюджета. Распределение квот по регионам осуществляется путем рассмотрения заявок Министерства здравоохранения Республики Каракалпакстан, органов управления здравоохранением областей и г. Ташкента.

Учитывая то, что часть специализированной и ВМП оказывается в других ЛПУ, а также в целях упорядочения оказания бесплатных медицинских услуг населению, приказом Министерства здравоохранения Республики Узбекистан № 161 от 31.05.2010 и Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан № 696 от 05.09.2017 «Об утверждении положения о порядке оказания медицинской помощи в медицинских организациях системы Министерства здравоохранения Республики Узбекистан за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан» определен список лечебно-профилактических учреждений, оказывающих гарантированную государ-

ством бесплатную медико-санитарную помощь⁵⁵. К этим учреждениям относятся: учреждения зоны первичной медико-санитарной помощи (ПМСП) (районные, городские и сельские семейные поликлиники; центральные районные и городские многопрофильные поликлиники, районные и городские медицинские объединения), учреждения экстренной и скорой медицинской помощи; учреждения охраны материнства и детства (детские больницы, санатории, поликлиники, центры, учреждения родовспоможения, центры «Мать и дитя», скрининг-центры, подростковые центры); учреждения для лечения больных с социально значимыми и инфекционными заболеваниями⁵⁶. Однако в вышеперечисленных учреждениях разрешено оказание некоторых видов платных медицинских услуг (кроме экстренной и скорой медицинской помощи).

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-640 от 21.05.2007 для развития сферы сервисных услуг приказом МЗ № 305 от 14.10.2009 в ЛПУ системы Минздрава внедрены дополнительные сервисные платные услуги, которые оказываются больным по их желанию⁵⁷.

При оказании платных услуг населению в соответствии с Законом Республики Узбекистан «О защите прав потребителей» № 221-1 от 26.04.1996 и в целях повышения информированности населения, приказом Минздрава во всех лечебно-профилактических учреждениях организованы стенды, содержащие перечень и объем медицинских услуг, прейскурант цен на оказываемые платные услуги, аналогичная информация представлена и на интернет-сайтах ЛПУ⁵⁸.

Все учреждения здравоохранения, оказывающие платные медицинские услуги, имеют специальное

⁵³ О вопросах организации деятельности республиканских специализированных научно-практических медицинских центров...

⁵⁴ О внесении изменений и дополнений в некоторые акты Президента Республики Узбекистан...

⁵⁵ Об утверждении положения о порядке оказания медицинской помощи в медицинских организациях системы Министерства здравоохранения Республики Узбекистан за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан: Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 696 от 05.09.2017 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

⁵⁶ Об утверждении положения о порядке оказания медицинской помощи...

⁵⁷ О мерах по дальнейшему развитию сферы сервисных услуг: Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-640 от 21.05.2007 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

⁵⁸ О защите прав потребителей: Закон Республики Узбекистан № 221-1 от 26.04.1996 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан Lex.uz. URL: lex.uz (дата обращения: 10.06.2026).

разрешение на оказание платных услуг, выдаваемое Минздравом или его территориальными управлениями. При обращении пациентов за медицинской помощью в эти учреждения с ними обязательно должен быть заключен договор и выдана квитанция о внесении оплаты за лечение.

Рассматривая правовые аспекты оказания специализированной и ВМП, необходимо остановиться на таком вопросе, как права пациента, к которым в соответствии с «Законом об охране здоровья граждан» можно отнести: права пациента (статья 24), право граждан на информацию о состоянии здоровья (статья 25), согласие на медицинское вмешательство (статья 26), отказ от медицинского вмешательства (статья 27), право на соблюдение врачебной тайны (статья 45). Следует отметить, что если при оказании платных услуг сохраняется законное право пациента на «свободный выбор врача и лечебного учреждения», то при оказании бесплатных услуг это право нивелируется системой отбора и направления пациентов на госпитализацию или в консультативные поликлиники РСНПМЦ.

Права пациентов специализированных Центров республики, кроме общих прав, описанных в выше-названных статьях, включают в себя (при невыполнении центрами сроков и качества исполнения услуг по заключенным с пациентами договорам на оказание медицинской помощи) право на: назначения по своему усмотрению нового срока оказания услуг; требования исполнения услуг другими специалистами; расторжения договора и возмещения убытков. Претензии и споры, возникающие между пациентами и Центрами, рассматриваются по соглашению сторон или в судебном порядке в соответствии с действующим законодательством Республики Узбекистан.

Директора Центров, а также причастные работники Центров несут дисциплинарную, гражданско-правовую, административную и уголовную ответственность за факты нанесения по их вине вреда здоровью пациентов или летального исхода в соответствии с действующим законодательством.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сказать, что:

- в Узбекистане создана разветвленная система оказания специализированной и высокотехнологичной медицинской помощи;
- в республике создана достаточная нормативно-правовая база оказания ВМП, но требующая постоянного обновления и доработки в соответствии с изменениями реального времени;
- высокотехнологичная медицинская помощь в республике оказывается как на платной, так и на бесплатной основе в различных государственных и частных ЛПУ, начиная от районного до республиканского уровня;
- оказание ВМП пациенту за счет разных источников ее финансирования (самофинансирование пациентом или за счет средств государственного бюджета) имеет различные последствия для пациента в экономической и временной сфере;
- право пациента на «свободный выбор врача и лечебного учреждения» отсутствует при оказании бесплатных услуг ввиду действующей системы отбора и направления пациентов на госпитализацию или в консультативные поликлиники РСНПМЦ.

Высокотехнологичная медицинская помощь – это медицинская помощь при лечении сложных заболеваний с применением инновационных высокотехнологичных методов и методик, в результате которых достигаются положительные медицинские, социальные и экономические эффекты. Развитию этого вида помощи, как части специализированной помощи в настоящее время в Узбекистане уделяется особое внимание.

В Навоийской области за последнее десятилетие на уровне государственных учреждений сложилась определенная система оказания специализированной помощи, в оказании которой участвуют Областной многопрофильный медицинский центр (ОММЦ), детский областной многопрофильный медицинский центр, Навоийский филиал Республиканского центра онкологии и радиологии, Навоийский областной центр фтизиатрии и пульмонологии, Навоийская областная офтальмологическая больница, специализированные диспансеры и другие учреждения.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом настоящего исследования выступает научно-инновационная система здравоохранения Республики Узбекистан, рассматриваемая как сложная многоуровневая структура, интегрирующая государственные механизмы финансирования и потенциал частного сектора. Методологическая основа работы построена на сочетании сравнительного анализа и описательного метода. В рамках сравнительного подхода оценивались динамика подушевых расходов на здравоохранение по паритету покупательной способности, изменения нормативно-правовой базы и показатели ожидаемой продолжительности жизни в ретроспективе, что позволило выявить устойчивые тренды модернизации отрасли. Описательный метод применялся для систематизации этапов инфраструктурной модернизации и характеристики текущего состояния высокотехнологичной медицинской помощи. Проведенный анализ показал, что в Узбекистане сформирована сбалансированная система, успешно сочетающая государственное финансирование и частный потенциал; принятые стратегические решения, выразившиеся в реформировании нормативной базы, опережающем росте расходов и комплексной модернизации, обеспечивают планомерное повышение качества жизни граждан, объективным подтверждением чему служит неуклонный рост ожидаемой продолжительности жизни. Данные выводы закладывают основу для оценки эффективности реализации прав граждан на квалифицированную помощь и опреде-

ления перспектив долгосрочного демографического и социально-экономического прогресса республики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В Республике Узбекистан действует единая система здравоохранения, объединяющая государственную, частную и другие модели. Условия лицензирования регулируются Постановлением Кабинета Министров № 405 от 21.06.2017. Важнейшую роль в оказании ВМП играют Республиканские специализированные научно-практические медицинские центры и их областные филиалы.

Для изучения организации ВМП в Навоийском областном многопрофильном медицинском центре нами были изучены годовые отчеты НОММЦ по форме Ф-12-tib shakli за 2017–2021 года, а также сборники МЗ РУз «Статистические материалы о деятельности учреждений здравоохранения Республики Узбекистан». НОММЦ создан Постановлением Кабинета Министров № 48 от 18 марта 2008 года и финансируется по паритетной схеме: 50 % – средства государственного бюджета, 50 % – поступления от платных услуг. За изучаемый период центр был полностью укомплектован 92 видами высокотехнологичного медицинского и диагностического оборудования на общую сумму 5,61 млн долларов США.

Обеспечение НОММЦ инновационным оборудованием позволило достичь существенного прироста объемов прецизионных диагностических процедур (табл. 1⁵⁹).

Таблица 1. Общее число пациентов, получивших диагностические процедуры в Навоийском областном многопрофильном медицинском центре за период с 2017–2021 гг.

Table 1. Patients diagnosed at the Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center, 2017–2021

Вид диагностики	2017	2018	2019	2020	2021	% роста
УЗИ	25665	29185	29531	10672	19929	78
ЭХОКГ	539	816	741	1170	2455	455
ЭКГ	6608	7194	6451	4439	6992	106
Эндоскопия	864	1542	1762	1790	2655	307
MPT	–	469	1226	1590	2115	451
МСКТ	1188	3375	1960	1700	4010	338

⁵⁹ В таблицах 1–3 представлены расчеты авторов исследования.

За исследуемый пятилетний период в НОММЦ амбулаторную помощь получили 275 579 больных, стационарную – 34051 пациент (табл. 2).

Анализ возрастного распределения пациентов ВМП показал, что основную группу составляют лица в наиболее активном и продуктивном трудоспособном возрасте от 19 до 59 лет (57,3 %), доля лиц пенсионного возраста составляет 42,5 %, детей – 0,2 % (табл. 3).

Специфика Навоийской области как ключевого индустриального центра золотодобывающей и цветной металлургии Республики Узбекистан накладывает особый отпечаток на структуру заболеваемости населения. Горно-металлургический сектор, представленный в регионе Навоийским горно-металлургическим комбинатом (АО «НГМК»), характеризуется наличием комплекса тяжелых производственных факторов (высокая запыленность кварцсодержащей пылью, вибрация, термические нагрузки плавильных цехов, токсичность химических реагентов – цианидов и кислот).

Международный опыт показывает, что горнодобывающий сектор признан Международной организацией труда (МОТ) одной из наиболее опасных сфер занятости, аккумулирующей до 8 % всех смертельных случаев на производстве в мире. В структуре профессиональной заболеваемости золотодобывающих предприятий традиционно

доминируют болезни органов дыхания (силикоз и пневмокониоз – до 70,3 %), вибрационная болезнь (свыше 50 % у стажированных операторов тяжелой техники) и нейросенсорная тугоухость.

Повышенный риск сочетанного и компрессионного травматизма при подземных и карьерных работах формирует высокий региональный спрос на экстренную и плановую высокотехнологичную нейрохирургию, вертебрологию и травматологию. Кардиологический профиль (составляющий, по данным таблицы 3, 20,5 % у лиц трудоспособного возраста и 34,3 % у пожилых) также напрямую коррелирует с высокими термическими и психоэмоциональными нагрузками работников плавильных и аффинажных цехов.

Экономическая эффективность и сбережение человеческого капитала

Экономическая эффективность в здравоохранении – это соотношение достигнутых медико-социальных результатов и произведенных затрат. Под экономическим эффектом в медицине понимается предотвращенный ущерб от снижения заболеваемости, инвалидности и преждевременной смертности населения⁶⁰. Внедрение прецизионных диагностических алгоритмов в НОММЦ позволило сократить кратность посещений поликлиник с диагностической целью в 1,2 раза⁶¹.

Таблица 2. Общее число пациентов, получивших специализированную помощь в Навоийском областном многопрофильном медицинском центре за период с 2017–2021 гг.

Table 2. Specialized care patients at the Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center, 2017–2021

Год	Число амбулаторных больных			Число стационарных больных		
	За счет бюджета	Платные услуги	Всего	За счет бюджета	Платные услуги	Всего
2017	25551	25344	50895	2725	2465	7207
2018	30117	19689	49806	4100	3456	9574
2019	27712	26586	54298	4697	4106	10822
2020	27793	25834	53627	3127	4645	9792
2021	34660	32293	66953	1942	2788	6751
Всего	145833	129746	275579	16591	17460	34051

⁶⁰ Экономические аспекты заболеваемости и охраны труда: руководство по оценке социально-экономического ущерба / Международная организация труда. Женева: Международное бюро труда, 2021. 88 с.

⁶¹ О мерах по дальнейшему развитию специализированной медицинской помощи...

Таблица 3. Распределение пациентов, получивших ВМП в Навоийском областном многопрофильном медицинском центре за период с 2017–2021 гг., %

Table 3. High-tech medical care recipients at the Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center across medical spheres, %, 2017–2021

Профили ВМП	От 0 до 18 лет n = 81	От 19 до 59 лет n = 22385	60 лет и старше n = 16628
Кардиохирургия	53,1 ± 5,5	0,4 ± 0,04	0,5 ± 0,06
Ревматология	3,7 ± 2,1	6,6 ± 0,2	4,5 ± 0,16
Абдоминальная хирургия	2,5 ± 1,7	2,3 ± 0,1	1,8 ± 0,10
Торакальная хирургия	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,00
Нейрохирургия	8,6 ± 3,1	2,0 ± 0,1	0,9 ± 0,07
Офтальмология	0,0 ± 0,0	0,8 ± 0,1	1,6 ± 0,10
Травматология	1,2 ± 1,2	3,9 ± 0,1	2,0 ± 0,11
Урология	7,4 ± 2,9	7,8 ± 0,2	4,0 ± 0,15
Трансплантология	0,0 ± 0,0	0,1 ± 0,02	0,0 ± 0,00
Отоларингология	2,5 ± 1,7	0,7 ± 0,1	0,3 ± 0,04
Гинекология	0,0 ± 0,0	0,3 ± 0,04	0,1 ± 0,02
Проктология	3,7 ± 2,1	3,7 ± 0,1	2,7 ± 0,13
Сосудистая хирургия	0,0 ± 0,0	2,1 ± 0,1	0,8 ± 0,07
Гастроэнтерология	2,5 ± 1,7	11,7 ± 0,2	12,0 ± 0,25
Гематология	4,9 ± 2,4	8,3 ± 0,2	6,3 ± 0,19
Кардиология	3,7 ± 2,1	20,5 ± 0,3	34,3 ± 0,37
Неврология	2,5 ± 1,7	16,8 ± 0,2	16,2 ± 0,29
Нефрология	2,5 ± 1,7	6,8 ± 0,2	5,6 ± 0,18
Пульмонология	1,2 ± 1,2	5,6 ± 0,2	7,5 ± 0,20

Для оценки окупаемости инвестиций в региональное здравоохранение нами построена медико-экономическая модель на основе укрупненной группы из 1 тыс. сотрудников горно-металлургического кластера, занятых во вредных условиях труда⁶².

До модернизации материально-технической базы НОММЦ средняя продолжительность одного случая временной нетрудоспособности (ВН) металлурга составляла 14 дней в год, что генерировало 14 тыс. человеко-дней суммарных потерь рабочего времени на 1 тыс. сотрудников. При средней дневной ставке рабочего с учетом надбавок за вредность

в размере 350 тыс. сумов прямые финансовые потери предприятия по оплате листов нетрудоспособности достигали 4,9 млрд сумов в год⁶³. Косвенный ущерб производства (недополученный валовой региональный продукт – ВРП) от простоя высокотехнологичных производственных линий рассчитывается по международным методикам с коэффициентом 3,0 к дневной ставке и составлял 14,7 млрд сумов. Совокупный ущерб от заболеваемости на 1 тыс. рабочих оценивался в 19,6 млрд сумов ежегодно.

Сокращение времени верификации диагноза и своевременное проведение операций ВМП на ранних

⁶² Инвестиционный обзор и отчет в сфере устойчивого развития (ESG Fact Sheet) / Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат». Навои: Пресс-служба АО «НГМК», 2024. 45 с.

⁶³ Оплата труда и занятость в Республики Узбекистан: стат. бюллетень / Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Ташкент: Государственное предприятие «Центр социологических исследований», 2025. 142 с.

стадиях патологий (нейрохирургических, кардиологических) позволило сократить средний период лечения на 20 % (с 14 до 11,2 дней в год). Это экономит 2800 человеко-дней трудоспособного ресурса на каждую 1 тыс. рабочих. Предотвращенный экономический ущерб за счет минимизации прямых выплат по больничным листам (980 млн сумов) и сохранения объемов выпуска промышленной продукции (2,94 млрд сумов) суммарно составляет 3,92 млрд сумов в год на 1 тыс. сотрудников. В масштабах всего многотысячного коллектива АО «НГМК» (около 20 тыс. человек, занятых в основном производстве во вредных условиях) ежегодно предотвращаемый экономический ущерб достигает 78,4 млрд сумов (порядка 6,15 млн долларов США)⁶⁴.

Таким образом, общие капитальные затраты государства и предприятия на закупку 92 видов инновационного медицинского оборудования для НОММЦ на сумму 5,61 млн долларов США полностью окупаются за счет сбережения человеческого капитала и предотвращения инвалидизации кадров менее чем за один операционный год ($ROI > 100\%$), что полностью подтверждает положения теории стратегирования В. Л. Квинта о первичности качества и продолжительности жизни в структуру национального богатства.

Сравнительный анализ корпоративных моделей здравоохранения

В рамках теории стратегирования академика В. Л. Квинта качество жизни и здоровье человека рассматриваются как долгосрочный стратегический ресурс, требующий опережающего инвестирования. Сравнительный макроэкономический анализ показывает глубокую дифференциацию между базовым уровнем медицинского обеспечения

населения Республики Узбекистан и стандартами корпоративной медицины промышленного гиганта региона – АО «НГМК». По состоянию на сегодняшний день, средние государственные расходы на здравоохранение в расчете на душу населения в республике составляют около 960 тыс. сумов в год (порядка 75–80 долларов США). Данный объем финансирования покрывает исключительно первичную медико-санитарную помощь и базовую экстренную госпитализацию в рамках ГОБМП, в то время как затраты на сложные диагностические манипуляции и закупку лекарств зачастую ложатся на домохозяйства.

Одновременно с этим Медико-санитарная служба АО «НГМК» обеспечивает непрерывное медицинское сопровождение, профилактику и лечение не только штатного персонала (свыше 47 тыс. сотрудников), но также членов их семей и пенсионеров предприятия, формируя совокупный обслуживаемый контингент численностью около 120 тыс. человек. Прямые инвестиции комбината в закупку оборудования, медикаментов и программ ранней диспансеризации позволяют довести ежегодные подушевые вложения в здоровье прикрепленного контингента до 3,8–4,2 млн сумов на человека (около 300–330 долларов США), что в 4 раза превышает среднереспубликанские показатели.

Кросс-национальный сравнительный анализ моделей финансирования промышленного здравоохранения позволяет определить место АО «НГМК» в глобальной практике сбережения человеческого капитала горно-металлургического сектора (табл. 4⁶⁵).

В мировой практике золотодобычи и цветной металлургии прослеживаются различные подходы к инвестициям в здоровье. Так, в российской

⁶⁴ Инвестиционный обзор и отчет в сфере устойчивого развития (ESG Fact Sheet) / Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат». Навои: Пресс-служба АО «НГМК», 2024. 45 с.

⁶⁵ Составлена авторами по данным корпоративной отчетности.

⁶⁶ АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» // НГМК: инвестиционный обзор (Fact sheet). URL: <https://www.ngmk.uz/ru/press-center/news-and-press-releases/NMMC-ESG-Fact-Sheet-2023/> (дата обращения: 08.06.2026).

⁶⁷ Устойчивое развитие ПАО «Полюс»: Отчет о деятельности в сфере ESG // Полюс: официальный сайт. URL: https://sustainability.polyus.com/ru/esg_data_and_reports/ (дата обращения: 08.06.2026).

⁶⁸ Социальная политика и охрана здоровья ОК «РУСАЛ» // РУСАЛ. URL: rusal.ru (дата обращения: 08.06.2026).

⁶⁹ Zijin Mining Group Co., Ltd. Sustainability Report 2024 // Zijin Mining. URL: <https://www.zijinmining.com/upload/file/2025/04/25/06d9015c6d24496b94d0fd73c449d63a.pdf> (дата обращения: 08.06.2026).

Таблица 4. Сравнительные параметры инвестиций в промышленное здравоохранение компаний цветной металлургии

Table 4. Investments in industrial healthcare by non-ferrous metallurgy companies: comparative parameters

Направление сравнения	АО «НГМК» (Узбекистан)	ПАО «Полус» / ОК «РУСАЛ» (Россия)	Zijin Mining Group (Китай)
Базовая модель медицины	Ведомственно-территориальная (МСЧ)	Смешанная (Корпоративное ДМС + сеть медцентров)	Государственно-корпоративная (Интегрированные кластеры)
Прикрепленный контингент	Примерно 120 тыс. человек ⁶⁶	Примерно 80 тыс. человек ^{67,68}	Примерно 150 тыс. человек ⁶⁹
Ежегодные подушевые вложения	300–330 долларов США	450–600 долларов США	250–280 долларов США
Кратность превышения над бюджетом страны	В 4 раза	В 1,5–2 раза	В 1,2–1,4 раза
Доля затрат на охрану труда	5–8 % от ФОТ	8–12 % от ФОТ	4–6 % от ФОТ

модели (на примере ПАО «Полус» и ОК «РУСАЛ») доминирует страховой и ГЧП-подход: подушевые вложения достигают 450–600 долларов США на человека в год, что превышает базовый стандарт ОМС в 1,5–2 раза и обусловлено экстремальными климатическими условиями добычи и жестким дефицитом кадров^{70,71}. В китайской модели (на примере Zijin Mining Group) акцент смещен в сторону тотального автоматизированного скрининга и превентивной медицины, где подушевые затраты составляют 250–280 долларов США в год, опережая национальный уровень страхования на 20–40 % за счет высокой доступности и ценовой конкурентоспособности локального MedTech-оборудования.

На этом фоне модель АО «НГМК» демонстрирует уникальные стратегические параметры. Корпоративные расходы комбината превосходят среднереспубликанский бюджет здравоохранения на душу населения в 4 раза, что фиксирует максимальный уровень социальной ответственности и разрыва с базовыми стандартами среди рассматриваемых стран^{72,73}. С точки зрения теории стратегирования В. Л. Квинта, такая концентрация финансовых

ресурсов на уровне ведомственной медицины и ее интеграция с государственными учреждениями (НОММЦ) формирует мощную преференциальную систему. Она позволяет не только нивелировать профессиональные риски металлургов, но и выступает стратегическим донором для повышения общего качества жизни и долголетия населения всей Навоийской области.

ВЫВОДЫ

Организация доступной специализированной и высокотехнологичной медицинской помощи является важнейшей стратегической задачей здравоохранения промышленных регионов любой развивающейся страны. Рассмотренная практика доказала абсолютную верность теории стратегирования В. Л. Квинта. Данный методологический аппарат позволяет формировать устойчивые региональные стратегии, чутко реагирующие на глобальные тенденции в отраслях здравоохранения и тяжелой металлургии, а также учитывающие общемировые макроэкономические циклы.

Эмпирические данные подтверждают фундаментальный тренд XXI века – превалирование

⁷⁰ Устойчивое развитие ПАО «Полус»...

⁷¹ Социальная политика и охрана здоровья ОК «РУСАЛ»...

⁷² АО «Навоийский горно-металлургический комбинат»...

⁷³ Опубликованы данные о расходах на здравоохранение в Узбекистане // Программа развития ООН (ПРООН) в Узбекистане. URL: <https://www.undp.org/ru/uzbekistan/press-releases/opublikovany-dannye-o-raskhodakh-na-zdravookhranenie-v-2021-godu-v-uzbekistane> (дата обращения: 10.06.2026).

осознанного стремления человечества к повышению качества жизни и системному обеспечению его стандартов. В соответствии с методологией академика В. В. Окрепилова, сбережение здоровья трудоспособного населения является главным драйвером интенсивного экономического роста.

Сбалансированное сочетание государственного бюджетного финансирования, корпоративных инвестиций промышленных гигантов (ГЧП) и сектора

платных услуг позволяет не только диверсифицировать источники обновления материально-технической базы ЛПУ, но и максимизировать вклад медицины в рост валового регионального продукта^{74,75}. В долгосрочной перспективе именно опережающее развитие медицинского обслуживания и локального MedTech-экспорта способно выступить ключевым фактором масштабирования инновационной экономики сбережения здоровья.

ЛИТЕРАТУРА

- Аджиенко В. Л., Косинова Н. Н. Стратегический анализ института государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения // Фармация и фармакология. 2017. Т. 5. № 4. С. 380–400. <https://doi.org/10.19163/2307-9266-2017-5-4-380-400>
- Алиева Д. Ш. Структура заболеваемости среди населения Г. Ташкента // Вестник Науки и Творчества. 2016. № 5(5). С. 33–36. <https://elibrary.ru/WBWJOB>
- Асадов Д. А., Горбунова И. Г., Муталова З. Д. Анализ здоровья населения и деятельности учреждений здравоохранения Республики Узбекистан в 2012 году // Организация и управление здравоохранением. 2013. № 6. С. 42–52.
- Григорьева Н. С., Соболев С. А. Государственно-частное партнерство в здравоохранении: пример города Москвы // Уровень жизни населения регионов России. 2021. Т. 17. № 3. С. 327–338. <https://doi.org/10.19161/lsprr.2021.17.3.3>
- Евсина О. В. Качество жизни в медицине – важный показатель состояния здоровья пациента (обзор литературы) // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2013. № 1(1). С. 119–133. <https://elibrary.ru/QBFLGF>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- 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., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>
- Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научноинновационной 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>
- Николаев Е. Л. Оценка качества жизни, связанного со здоровьем: врачи здоровее, чем учителя? // Вестник Чувашиского университета. 2014. № 2. С. 310–315. <https://elibrary.ru/SJKDXV>

⁷⁴ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2024. № 19. Ст. 2576.

⁷⁵ О мерах по развитию государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения...

- Окрепилов В. В. Совершенствование механизмов улучшения качества жизни в условиях экономической интеграции // Экономическое возрождение России. 2024. № 2(80). С. 46–53. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-2-80-46-53>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- 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>
- Смышляев А. В. Государственно-частное партнерство в сфере здравоохранения в Российской Федерации: история успеха или история неудач? // Наука молодых (Eruditio Juvenium). 2024. Т. 12. № 3. С. 386–396. <https://doi.org/10.23888/HMJ2024123386-396>
- 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(89). С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Шевченко Ю. Л. Современные подходы к исследованию качества жизни в здравоохранении // Вестник межнационального центра исследования качества жизни. 2003. № 1–2. С. 6.
- Abass L. A., Usuemerai P., Ibikunle O. E. Public-private partnerships to enhance healthcare access and affordability // International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. 2024. Vol. 5. № 4. P. 1327–1344. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.4.1327-1344>
- Hjelmar U., Bhatti Y., Petersen O. Public/private ownership and quality of care: Evidence from Danish nursing homes // Social Science & Medicine. 2018. Vol. 216. P. 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.09.029>
- Kramer D. B., Xu S., Kesselheim A. S. Regulation of medical devices in the United States and European Union // The New England Journal of Medicine. 2012. Vol. 366. № 9. P. 848–855. <https://doi.org/10.1056/NEJMHle1113918>
- Nishtar S. Public-private “partnerships” in health – a global call to action // Health Research Policy and Systems. 2004. Vol. 2. № 1. P. 5. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-2-5>
- Rodrigues N. Public-private partnerships model applied to hospitals – a critical review // Healthcare. 2023. Vol. 11. № 12. P. 1723. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121723>
- Roehrich J., Lewis M. A., George G. Are Public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review // Social Science & Medicine. 2014. Vol. 113. P. 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>
- Vrueh R. L. A. de, Vlieger J. S. B. de, Crommelin D. J. A. Editorial: public-private partnerships as drivers of innovation in healthcare // Frontiers in Medicine. 2019. Vol. 6. P. 114. <https://doi.org/10.3389/fmed.2019.00114>

REFERENCES

- Abass LA, Usuemerai P, Ibikunle OE. Public-private partnerships to enhance healthcare access and affordability. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. 2024;5(4): 1327–1344. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.4.1327-1344>
- Adzhienko VL, Kosinova NN. Strategic analysis of the state-private partnership institute in the healthcare. Pharmacy & Pharmacology. 2017;5(4):380–400. (In Russ.) <https://doi.org/10.19163/2307-9266-2017-5-4-380-400>

- Alieva DS. Structure of morbidity among the population of Tashkent. *Vestnik Nauki i Tvorchestva*. 2016; 5(5):33–36. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WBWJOB>
- Asadov DA, Gorbunova IG, Mutalova ZD. Analysis of public health and activities of healthcare institutions of the Republic of Uzbekistan in 2012. *Organizatsiya i Upravlenie Zdravookhraneniem*. 2013;(6):42–52. (In Russ.)
- Evsina OV. Quality of life in medicine – an important indicator of patient health status (literature review). *Personality in a Changing World: Health, Adaptation, Development*. 2013;1(1):119–133. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QBFLGF>
- Grigorieva NS, Sobolev SA. Public-Private partnership in health care: Moscow’s case. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2021;17(3):327–338. (In Russ.) <https://doi.org/10.19181/lsprr.2021.17.3.3>
- Hjelmar U, Bhatti Y, Petersen O. Public/private ownership and quality of care: Evidence from Danish nursing homes. *Social Science & Medicine*. 2018;216:41–49. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.09.029>
- Khvorostyanaya AS, Kvint VL. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. *The North and the Market: Forming the Economic Order*. 2025;3:25–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Kramer DB, Xu S, Kesselheim AS. Regulation of medical devices in the United States and European Union. *The New England Journal of Medicine*. 2012;366(9):848–855. <https://doi.org/10.1056/NEJMHle1113918>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, 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, Seredyuk IV. Strategic assessment of the compliance of open diffuse agglomerations with global, national and regional trends (Kemerovo region – Kuzbass agglomerations case study). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(1):7–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>
- Kvint VL, Vlasjuk 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>
- 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>
- Nikolaev EL. Assessment of health-related quality of life: Are physicians more healthy than teachers? *Vestnik Chuvashskogo Universiteta*. 2014;(2):310–315. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SJKDXV>
- Nishtar S. Public-private “partnerships” in health – a global call to action. *Health Research Policy and Systems*. 2004;2(1):5. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-2-5>
- Okrepilov VV. Enhancing mechanisms for quality of life improvement in conditions of economic integration. *Economic Revival of Russia*. 2024;(2):13–24. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-2-80-46-53>
- Rodrigues N. Public-private partnerships model applied to hospitals – A critical review. *Healthcare*. 2023;11(12):1723. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121723>
- Roehrich J, Lewis MA, George G. Are Public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*. 2014;113:110–119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>

- 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>
- Shevchenko YuL. Modern approaches to the study of quality of life in health care. Vestnik Mezhnatsional' nogo tsentra issledovaniya kachestva zhizni 2003;(1–2):3–21. (In Russ.)
- Smyshlyayev AV. Public-private partnership in healthcare in the Russian Federation: A story of success or a story of failure? Science of the Young (Eruditio Juvenium). 2024;12(3):386–396. (In Russ.) <https://doi.org/10.23888/HMJ2024123386-396>
- Vrueh RLA de, Vlieger JSB de, Crommelin DJA. Editorial: public-private partnerships as drivers of innovation in healthcare. Frontiers in Medicine. 2019;6:114. <https://doi.org/10.3389/fmed.2019.00114>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии потенциального конфликта интересов, связанного с исследованием, авторством и / или публикацией данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Мирзаев Алишер Умирзокович, д-р мед. наук, старший научный сотрудник, начальник регионального управления «Зафаробод», Фонд Навоийского горно-металлургического комбината, Навои, Республика Узбекистан; mirzaev-69@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8216-5444>

Ахмедов Мурод Эркинович, главный врач, д-р мед. наук, старший научный сотрудник, Навоийский областной многопрофильный медицинский центр, Навои, Республика Узбекистан; murod_murod1977@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0000-4856-9309>

Бердиев Дилшод Очилович, заместитель главного врача по хирургическим вопросам, врач-нейрохирург, Навоийский областной многопрофильный медицинский центр, Навои, Республика Узбекистан; doctordilshod@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-6362-6870>

Морозова Юлия Александровна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

CONTRIBUTION: All authors contributed equally to this work.

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

ABOUT AUTHORS: Alisher U. Mirzaev, MD, PhD, Senior Researcher, Head of the Zafarobod Regional Department, Navoi Mining and Smelting Works Fund, Navoi, Republic of Uzbekistan; mirzaev-69@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8216-5444>

Murod E. Akhmedov, Chief Physician, MD, PhD, Senior Researcher, Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center, Navoi, Republic of Uzbekistan; murod_murod1977@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0000-4856-9309>

Dilshod O. Berdiev, Deputy Chief Physician for Surgical Issues, Neurosurgeon, Navoi Regional Multidisciplinary Medical Center, Navoi, Republic of Uzbekistan; doctordilshod@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0006-6362-6870>

Yulia A. Morozova, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Оригинальная статья

УДК 338.48:640.4

Стратегический подход к разработке приоритетов развития индустрии гостеприимства: анализ зарубежного опыта

И. З. Чхотуа¹, Д. Э. Айвазян^{1,2}

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

²david.ivanov.888@mail.ru

Аннотация: Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью стратегической трансформации структуры глобального рынка индустрии гостеприимства ввиду интенсификации наблюдаемых трендов цифровой трансформации, изменения архитектуры мирового туристского рынка, смещения ценностных ориентиров поколений, макроэкономических шоков. Все вышеперечисленное актуализирует задачу поиска долгосрочного вектора развития объекта исследования в условиях турбулентности внешней среды и межотраслевого характера связей в индустрии гостеприимства. Целью исследования является определение специфических особенностей развития объекта стратегирования с учетом глобальных, национальных и отраслевых трендов. Объектом исследования выступает крупнейший межотраслевой комплекс, оказывающий экосистемные услуги современным требовательным туристам. Будучи неотъемлемой частью туркомплекса дестинации, индустрия гостеприимства должна развиваться по единым высоким стандартам обслуживания, но с учетом культурного кода территории, что и демонстрируют глобальные гостиничные сети сегодня. Методологической основой исследования выступает теория стратегии отечественной школы стратегирования. Анализ опыта долгосрочного развития крупнейших международных сетей позволяет выявить общие подходы к формированию стратегий предприятий индустрии. Результат анализа позволяет сформулировать общие рекомендации для развития индустрии гостеприимства, но с учетом специфики социально-экономического развития страны и культурного ландшафта ее территории.

Ключевые слова: стратегирование туризма и индустрии гостеприимства, стратегия, гостиничные сети, франчайзинг, контракт на управление, конкурентные преимущества, стратегические приоритеты, стратегический туристский потенциал

Цитирование: Чхотуа И. З., Айвазян Д. Э. Стратегический подход к разработке приоритетов развития индустрии гостеприимства: анализ зарубежного опыта // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 337–353. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-337-353>; <https://elibrary.ru/LLIZLG>

Поступила в редакцию 18.03.26. Прошла рецензирование 27.04.26. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Strategizing Priorities in the Hospitality Industry: Foreign Best Practices

Ilona Z. Chkhotua¹, David E. Ayvazyan^{1,2}

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

²david.ivanov.888@mail.ru

Abstract: The hospitality industry is a major inter-industry complex that adapts its services to a wide range of demands and expectations. Digitalization, shifts in the global tourism market architecture, generational value changes, and macroeconomic shocks require structural strategic planning within the global hospitality market. It requires a long-term development vector to navigate a turbulent external environment and complex cross-sectoral relationships. This article describes the specific developmental characteristics of the hospitality industry based on global, national, and industry trends. As an integral part of tourism, the hospitality industry must maintain uniform, high-quality service standards while preserving the cultural identity of tourist destinations, a task in which major global hotel chains seem to be quite successful. Based on the Russian school of strategic management, an analysis of the long-term development experience of major international hospitality chains revealed common strategic approaches. This analysis provides general recommendations for the national hospitality industry within the current socioeconomic and cultural landscape.

Keywords: strategizing tourism and hospitality industry, strategy, hotel chains, franchising, management contract, competitive advantages, strategic priorities, strategic tourism potential

Citation: Chkhotua IZ, Ayvazyan DE. Strategizing Priorities in the Hospitality Industry: Foreign Best Practices. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):337–353. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-337-353>; <https://elibrary.ru/LLIZLG>

Received 18.03.2026. Reviewed 27.04.2026. Accepted 18.06.2026.

制定酒店业发展优先事项的战略方法：国外经验分析

伊洛娜·祖拉博夫娜·奇霍图阿，大卫·爱德华多维奇·艾瓦江

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

¹Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

²david.ivanov.888@mail.ru

摘要：研究主题的现实意义在于，由于数字化转型趋势的加剧、全球旅游市场格局的变化、代际价值观的转变以及宏观经济冲击，全球酒店业市场结构亟需进行战略转型。上述所有因素都使得在外部环境动荡和酒店业跨行业关联的条件下，为研究对象寻找长期发展方向的任务变得更为迫切。本研究的目的是，结合全球、国家和行业趋势，确定战略化对象发展的具体特点。研究对象是为现代高要求的游客提供生态系统服务的大型跨行业综合体。作为旅游目的地综合体不可分割的一部分，酒店业应按照统一的高服务标准发展，同时考虑地区的文化特色，全球酒店连锁集团目前正是这样做的。研究的方法论基础是国内战略化学派的战略理论。通过对主要国际连锁集团长期发展经验的分析，可以揭示酒店业企业战略形成的共同方法。分析结果使我们可以提出适用于酒店业发展的通用建议，同时兼顾国家社会经济发展特点和地域文化景观特色。

关键词：旅游业与酒店业战略化，战略，酒店连锁，特许经营，管理合同，竞争优势，战略优先事项，战略旅游潜力

收稿日期：2026年3月18日。通过评审日期：2026年4月27日。接受出版日期：2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Частота вхождения экономик стран мира в чрезвычайный период в последние десятилетия вынуждает предприятия различной отраслевой принадлежности пересматривать традиционные подходы к укреплению своей рыночной позиции и обеспечению конкурентоспособности. Зависимость от геополитических решений ведущих «полюсов» глобальной экономики создает целый комплекс различных вызовов для субъектов рыночной экономики, что лишний раз подчеркивает сущностную значимость и актуальность задачи использования стратегического подхода и стройной методологической базы для разработки эффективной стратегии развития объекта стратегирования^{1,2}.

В отношении индустрии гостеприимства как комплексной сферы услуг формирование единого вектора развития на долгосрочную перспективу с учетом динамизма макроэкономической среды, в условиях ограничений природных экосистем территории присутствия предприятий индустрии туризма, нехватки кадрового резерва для выполнения стратегической задачи развития внутреннего туризма согласно национальному проекту «Туризм и гостеприимство»³ разработка стратегической платформы развития отрасли представляется крайне актуальной, а применение методологии стратегирования отечественной школы стратегии к объекту исследования логичным и обоснованным.

Наличие стратегии – неотъемлемое условие инновационного развития компании, что нашло отражение в работах нобелевских лауреатов. Так, к примеру, Й. Шумпетер отмечал, что качественные изменения на основе инноваций являются результатом поиска и определения имеющихся возможностей⁴.

Стратегия, с точки зрения ученого, это не набор независимых переменных и действий, а, в первую очередь, «двигатель экономического развития» любого субъекта, который осознает необходимость «созидательного разрушения» – реконструкции экономической структуры от старой к новой⁵. В работах М. Портера неоднократно отмечалось, что именно посредством разработки и реализации стратегии может быть сформировано «ключевое конкурентное преимущество любой организации», положенное в основу роста компании даже в нестабильных условиях. М. Портер подчеркивал, что создание конкурентных преимуществ может осуществляться посредством дифференциации – придания товару/услуге/бренду уникальных свойств и качеств, которые не могут быть воспроизведены конкурентами в обозримой перспективе либо ценового преимущества, обеспечиваемого снижением различных издержек⁶. Эти два направления компании должны реализовывать посредством разработки стратегии повышения конкурентоспособности, где и дифференцирующие и ценовые преимущества должны подкрепляться анализом актуальных глобальных, национальных и региональных трендов и выявлением на основе этого анализа стратегических возможностей компании. В научных трудах Г. Минцберга отмечается, что стратегия по своей сути представляет собой «план последовательных действий», который определяется состоянием внешней и внутренней среды объекта стратегирования⁷.

Российская школа стратегирования, основоположником которой является академик В. Л. Квинт, внесла значительный вклад в развитие теоретико-методологической базы стратегирования⁸. Разработка

¹ 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

² Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 106–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>

³ Национальный проект «Туризм и гостеприимство». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about/> (дата обращения: 25.01.2026).

⁴ Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / пер. с англ. под ред. В. С. Автономова. М.: Экономика. 1995. 540 с.

⁵ Там же.

⁶ Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.

⁷ Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review. 1987. Vol. 30. № 1. P. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

⁸ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с. <https://elibrary.ru/QVGRVN>

теоретико-методологических основ стратегирования туристского комплекса и индустрии гостеприимства особенно актуальна в современных социально-экономических условиях, поскольку внешние рынки сбыта туруслуг закрыты, сформировался колоссальный отложенный спрос на путешествия при наличии существенного потребительского опыта в сфере путешествий и досуга и, как следствие, высоких требований к качеству и экосистемности отечественного туристического продукта.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологические основы

стратегирования индустрии гостеприимства

Первоначально стратегия как наука рассматривалась в контексте исследований стратегий и тактик ведения войн выдающимися полководцами. Зародившись в сфере военного искусства и выполнения долгосрочных, масштабных военных задач стратегия была применена к сфере управления различными объектами – предприятиями, отраслями, государственными структурами и государствами. Непреложны и законы стратегии, применимые при управляемом долгосрочном развитии объекта стратегирования: фактор времени как ценнейший стратегический ресурс, необходимость принятия асимметричных решений, нивелирующих инерционность развития процессов и инерционность мышления лидеров, обеспеченность прио-

ритетов конкурентными преимуществами и ресурсами всех видов (табл. 1⁹).

Теоретико-методологической основой исследований послужили постулаты отечественной школы стратегирования¹⁴.

Отсутствие стратегии, либо ее некорректная формулировка, включая миссию и видение, неизбежно приведут организацию к снижению ее рыночной конкурентоспособности в силу невозможности адекватно отвечать новым социально-экономическим вызовам на фоне трансформационных процессов, характерных сегодня для любой отрасли¹⁵.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Универсальная методология отечественной школы стратегирования тем не менее должна быть адаптирована к особенностям объекта стратегирования, предполагающим правильное распределение управленческих воздействий на объект с целью конструирования единого вектора его развития в целевом коридоре стратегии^{16,17}. Так, индустрия гостеприимства представляет собой собирательное название широкого спектра отраслей сферы услуг и призвана обеспечить удовлетворение различных потребностей целевой аудитории, возникающих вне места их постоянного пребывания¹⁸. Как подчеркивают Ч. Гоулднер и Дж. Р. В. Брент, индустрия гостеприимства может рассматриваться как составная часть индустрии туризма, но в исследовательской практике зачастую изучается как самостоятельная

⁹ Составлена авторами по материалам: Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3. <https://elibrary.ru/KJPKNE>; Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>; Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.; Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

¹⁰ Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1(85). С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>

¹¹ Сунь-цзы. Искусство войны. М.: Яуза: Эксмо, 2022. 304 с.

¹² Caesar G. J. The civil war. New York, NY: Oxford University Press, 1998. 432 p.

¹³ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

¹⁴ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

¹⁵ 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/VLAVHB>

¹⁶ Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925184>

¹⁷ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

¹⁸ Goeldner C. R., Ritchie J. R. B. Tourism: principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons, 2012. 512 p.

Таблица 1. Ретроспективный анализ формирования основ стратегии и системы стратегического мышления**Table 1. System of strategic thinking: Retrospective analysis**

Философы, мыслители, военные стратеги и стратеги современности	Формирование теории стратегии и методологии стратегирования, отраженное в трудах ученых-стратегов
Конфуций, Сократ, Платон, Аристотель и др.	Мудрость определяется рефлексией, подражанием, опытом (Конфуций). Впоследствии академик В. Л. Квинт, опираясь на взгляды Конфуция и труды Наполеона I Бонапарта и на собственный обширный практический опыт, формулирует следующее определение: стратегия есть «мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки»¹⁰, при этом каждое стратегическое решение должно быть ресурсно обеспечено. Философским фундаментом теории стратегии являются две школы – онтология и экзистенциализм. Основы онтологии заложены в трудах Аристотеля, который апеллировал к категориям «хорошая жизнь» и «эвдемония». Труды древнегреческих философов формируют сущностные представления о «пространстве» и «времени» (Сократ, Платон, Аристотель, Парменид) – основополагающих понятиях теории стратегии.
Военные и государственные стратеги: Сунь-Цзы ¹¹ , Гай Юлий Цезарь ¹² , Император Маврикий, Амир Тимур ¹³ , Петр Первый, Наполеон I Бонапарт, Генрих Жомини, Карл фон Клаузевиц и др.	Развитие стратегии военного дела и стратегии в сфере управления государством. Высшее искусство «не в том, чтобы одержать сотню побед в ста сражениях, а в том, чтобы покорить армию врага без сражения» (Сунь-Цзы). Таким образом, согласно Сунь-Цзы дальновидной является стратегия, ориентированная на уничтожение планов врага, далее – планов союзника, и лишь потом – необходимости переходить к активным боевым действиям. Для генерала победа с помощью «стратегии» не менее важна, чем победа с помощью армии» (Гай Юлий Цезарь). Согласно Наполеону I Бонапарту «знание высот стратегической науки можно постичь только через опыт», изучая тактику великих сражений. Император подчеркивает сущностную значимость практического опыта стратега. Уложения Амира Тимура представляют собой кодекс заветов, принципов стратегического лидера – 12 основных правил, касающихся как системы управления государством, так и правил поведения, формирующих стержень лидерских качеств профессионального стратега. Римский государственный деятель Юлий Фронтин вводит в оборот термин «стратегема», а Флавия Маврикий Тиберий Август классифицирует ряд долгосрочных важных решений по управлению государством как «стратегических». Генерал Жомини в первом системном труде о стратегии и ее постулатах «Первые правила военного искусства» впервые вводит термин «стратегия» в научный оборот.
Конрад Аденауэр, Дэн Сяопин, Сергей Королев, Джек Уэлч, Кеничи Омае, Джек Ма, Илон Маск	Стратегия предполагает формирование долгосрочного вектора развития стран, предприятий, обеспечивая высокое качество жизни, безопасность, социальную стабильность и значительный экономический рост. Стратегия связана с прорывным инновационным развитием. Кеними Омае и Джек Уэлч подчеркивали важность стратегического мышления, его нелинейность, интуитивность знаний, необходимость развивать ключевые факторы успеха компании.

экономическая отрасль, включающая «спектр услуг, связанный с пребыванием индивидов в местах размещения (отелях, гостиницах), приобретением услуг общественного питания и участием в различного рода развлекательных мероприятиях»¹⁹.

Вместе с тем современную индустрию гостеприимства следует рассматривать не просто с позиции совокупности разнородных предприятий, а в качестве комплексной социальной-экономической системы, работающей на основе соблюдения целого ряда различных принципов, включая:

- непрерывный учет ценностей, интересов и приоритетов клиентов;
- постоянное совершенствование качества предоставляемых услуг с учетом трансформационных процессов, включая диджитализацию;
- ориентация на создание эмоционального опыта у клиентской аудитории в целях формирования уникального туристского предложения и стра-

тегической конкурентоспособности предприятия отрасли (табл. 2²⁰).

Среди факторов, определяющих конкурентоспособность услуги и требующих первоочередного управления, можно выделить:

1) сущность отраслевого продукта – услуги, не имеющей материально-вещественной формы. Спрос на услуги гостеприимства, ее потребительское восприятие являются персонализированными и зависят от индивидуального представления потребителей о качестве услуги и определяющих это качество характеристик. Подобная особенность услуги определяет стратегию управления спросом, включая возможность формирования ценовых и неценовых конкурентных преимуществ, и стратегию управления деловой репутацией компании индустрии гостеприимства. Возможность сделать услугу осязаемой – один из путей повышения ее конкурентоспособности^{21,22};

Таблица 2. Особенности туризма и индустрии гостеприимства как объекта стратегирования

Table 2. Tourism and hospitality as an object of strategizing

№	Особенности объекта	Приоритетные направления стратегического анализа и управления
1	Несоответствие акта купли-продажи и оказания услуги, отсутствие материально-вещественной формы услуги	Вопросы качества предоставления туруслуги и качества трудовых ресурсов
2	Высокий уровень цифровизации отрасли	Вопросы безопасности предоставления туруслуг (в т. ч. страхования сторон договорных отношений)
3	Комплексность туруслуги	Вопросы деловой репутации и построения надежной партнерской сети поставщиков компонентов туруслуги
4	Принцип клиентоцентричности в основе формирования турпродукта	Построение системы стратегического маркетинга и коммуникационной стратегии
5	Принцип вовлеченности и ориентации на впечатления туриста	Предполагает стратегическое развитие сервисных функций в сторону экосистемности предоставления услуг
6	Приоритет доверия	Поддержание лояльности к туристскому бренду через «атомную» сегментацию в стратегическом маркетинге

¹⁹ Goeldner C. R., Ritchie, J. R. B. Tourism: principles, practices...

²⁰ Составлена авторами на основе: The tourism and trade show industries in the Russian Far East strategizing for economic development / I. Z. Chkhotua [et al.]. New York: Apple Academic Press, 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>

²¹ Кульгачев И. П., Романова М. М. Развитие сферы гостеприимства России в новейшее время // Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры, спорта, туризма и гостеприимства: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции, Москва, 17 ноября 2022 года. М.: Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», 2022. С. 221–230. <https://elibrary.ru/CZHHLG>

²² Чхотуа И. З. Особенности функционирования предприятий индустрии туризма и уникальность туристского продукта // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала: межвузовский сборник научных трудов. Вып. № 13. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. С. 266–271. <https://elibrary.ru/UZRYKX>

2) неразрывность процесса производства услуги и ее потребления;

3) кадровый потенциал предприятий индустрии гостеприимства – стратегический ресурс: компетенции персонала, вовлеченного в процесс предоставления услуги, определяют степень соответствия качества услуги, заявленному на рынке. Цифровизация отрасли ведет к возникновению технологической безработицы, рост спроса на экосистемность услуг и персонализацию – к повышению требований к персоналу предприятий отрасли, который должен обладать междисциплинарными знаниями, развитым эмоциональным интеллектом и цифровыми компетенциями^{23,24}. Ключевые компетенции трудовых ресурсов в индустрии гостеприимства формируются в соответствии глобальными и национальными трендами, трансформирующими в т. ч. ценностные ориентиры современного тури-

ста, а, следовательно, и досуговые предпочтения, что, безусловно, влияет и на требования к квалификации персонала отрасли туризма и индустрии гостеприимства (табл. 3²⁵).

4) создание «экосистемы впечатлений» через совокупность взаимодополняющих услуг, повышающих ценность уникального продукта предприятия индустрии размещения. Подобная стратегия соответствует т.н. «стратегии централизованной диверсификации», когда предприятия выходят за рамки своей специализации, осваивая соседние рыночные ниши, связанные с основной деятельностью²⁹. Ведущие международные гостиничные сети (Marriott, IHG, Wyndham и др.) стремятся создавать комплексные «экосистемы впечатлений», где номенклатура услуг формируется и расширяется с позиции синергии – услуги должны эффективно дополнять друг друга для максимизации потребительской ценности.

Таблица 3. Ключевые компетенции персонала предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях

Table 3. Key competencies of hospitality personnel in modern conditions

Глобальные отраслевые тренды	Изменения в ценностных ориентирах туриста	Требования к персоналу как стратегическому ресурсу
– цифровая трансформация отрасли – изменение архитектуры туристского рынка; – глокализация ²⁶ ; – рост интереса к экологическому и природоориентированному туризму	– возможность самостоятельного планирования путешествия, высокая вариативность турпродукта, технологии динамического ценообразования; – экосистемность туруслуг; – путешествия как форма познания, получения аутентичного опыта; – лояльность к туркомпаниям, работающим согласно ESG повестке; – появление новых концепций отдыха – «edutainment», «bleisure» ²⁷	– цифровые компетенции; инновационный подход и креативность; – критическое мышление и высокие аналитические способности; – формирование «T-shaped» специалиста ²⁸ ; – обучение на протяжении всей жизни; – клиентоцентричность; – эмпатия; – умение работать в команде, time-менеджмент; – экологическое мышление

²³ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. СПб: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2024. 112 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-89781-792-4>

²⁴ How can frontline managers' creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country / M. N. Lisovich [et al.] // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. № 48. P. 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.018>

²⁵ Составлена авторами.

²⁶ Глокализация – процесс адаптации универсальных стратегий, программ, продуктов к требованиям локального рынка и его культурным особенностям.

²⁷ Новые форматы отдыха «edutainment» и «beisure» предполагают совмещение нескольких целей поездки в одном путешествии. Так, формат «beisure» предполагает совмещение деловой поездки и досуга, а «edutainment» – совмещение образовательного функционала путешествия и игровых форматов обучения.

²⁸ «T-shaped» специалист – специалист с широкими знаниями не только в своей профессиональной области, но и в смежных с ней областях.

²⁹ Усова Н. В. Синергия развития системы цифровых услуг // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. № 57. С. 22–35. <https://doi.org/10.17223/19988648/57/2>

Международный опыт реализации стратегии в индустрии гостеприимства

Важнейшей задачей разработки действенной стратегии является идентификация и своевременная реакция на зарождающиеся и развивающиеся тренды глобального, национального, регионального и отраслевого уровней. Среди трендов индустрии гостеприимства стоит выделить цифровую трансформацию модели туризма, ориентацию предприятий индустрии гостеприимства на создание впечатлений – формирование экосистемы услуг с добавленной стоимостью в форме «эмоционального опыта», ориентацию на устойчивые модели в индустрии гостеприимства – новые форматы размещения, «зеленые стандарты» строительства и предоставления услуг.

Согласно аналитическому отчету Commonwealth Partnership³⁰ рынок средств размещения (сетевых гостиниц и независимых отелей) в мире насчитывает более 18 млн единиц, при этом более 39 % всего номерного фонда сетевых гостиниц сконцентрировано в США, рынок монополизирован – на 20 крупнейших гостиничных сетей приходится около 80 % всего номерного фонда. Важно отметить, что сетевая форма организации индустрии размещения зародилась в США, долгое время стандартизированная услуга высокого качества и «конвейеризация» производственного процесса, формируемая сетевой моделью, представляла собой главное конкурентное преимущество мировых лидеров гостиничной индустрии США, а тиражирование стройных моделей и стратегий развития гостиниц в любую дестинацию мира представлялось успешной практикой. Одна из ведущих глобальных сетей отелей Marriott Worldwide на протяжении последних двух десятилетий ориентируется на стратегию «слияний и поглощений», где основной целью выступает частичная консолидация рынка и сдерживание конкурентов (Hilton, IHG, растущих китайских сетевых гостиниц, напри-

мер Jin Jiang)³¹. Стратегия Marriott – расширение рыночного присутствия за счет выборочного приобретения перспективных гостиничных сетей на различных региональных рынках стран мира. Стоит отметить, что в стратегиях расширения регионов присутствия глобальные гостиничные сети используют франчайзинговые модели, позволяющие значительно расширить рынки сбыта услуг при минимальном финансовом риске для материнской компании, повысить узнаваемость торговой марки и усилить маркетинговое продвижение бренда на внешние рынки. Стоит отметить, что стратегия горизонтальной интеграции – доказавшая высокую эффективность стратегия расширения географии присутствия, ассортимента турпродукта, продвижения на перспективные рынки сбыта с минимальными затратами для каждой из компаний за счет синергетического эффекта (объединение независимых компаний в консорциумы, например, может осуществляться на следующих условиях: полные консорциумы (объединение маркетинговых стратегий, программ управления персоналом, систем бронирования, проведение совместных исследований рынка и др.; маркетинговые консорциумы, консорциумы системы бронирования, направленные консорциумы, т. е. объединения гостиниц с авиакомпаниями и их системами бронирования).

Успешным инструментом формирования положительного имиджа и повышения конкурентоспособности в стратегической перспективе являются инициативы, связанные с реализацией принципов устойчивого развития в структуре управления предприятиями гостиничного сектора³². Так, гостиничная сеть Kempinski (82 гостиницы в 34 странах мира) реализует стратегические инициативы совместно со своими партнерскими организациями – для соответствия требованиям European Union's Corporate Sustainability Reporting Directive (Директива о ESG-отчетности в странах ЕС) сеть отелей взаимодействует с группой EarthCheck –

³⁰ Commonwealth Partnership. URL: <https://www.cmwp.ru> (дата обращения 30.03.2026).

³¹ Starwood Hotels sold to Marriott in \$13.6bn deal. URL: <https://www.financierworldwide.com/starwood-hotels-sold-to-marriott-in-136bn-deal> (дата обращения: 10.02.2026).

³² Chen C. D., Su C. H. J., Chen M. H. Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model // *Tourism Management*. 2022. № 93. P. 104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>

ведущей глобальной организацией, занимающейся реализацией программ устойчивого туризма³³.

В таблице 4³⁴ представлена краткая характеристика крупных гостиничных сетей мирового уровня и проанализированы их стратегии развития.

Графики сезонности загрузки трех гостиничных сетей, иллюстрирующие схожие сезонные колебания спроса на услуги средств размещения представлены на рисунках 1–3⁵⁴.

Таблица 4. Сравнительный анализ положения и стратегий развития крупных международных гостиничных сетей

Table 4. Large international hotel chains: Comparative analysis of status and development strategies

№	Критерии анализа	Marriott Worldwide	Hilton Worldwide	InterContinental Hotels Group (IHG)
1	Международный охват и регионы присутствия	131 страна мира (АТР – 140; Африка – 17; Ближний Восток – 16; Европа – 78, С. Америка – 340; Центральная Америка и Карибы – 23; Юж. Америка – 12; Австралия и Тихий океан – 6 гостиниц)	Более 143 стран мира, значительное присутствие на рынках стран С. Америки, Европы, Ближнего Востока, АТР	Более 100 стран мира, значительное присутствие на рынках США, Европы, КНР, Гонконг, Макао, Тайвань
2	Количество гостиниц и брендов в портфеле	30 брендов или 6906 отелей	26 брендов и 9100 отелей в различных ценовых сегментах	Более 6200 отелей с фокусом на средний и бизнес-сегмент. Ключевые бренды – Holiday Inn, InterContinental, Crowne Plaza
3	Годовая выручка	Более 26 млрд долларов США ³⁵	Более 12 млрд долларов США ³⁶	Более 5 млрд долларов США ³⁷
4	RevPAR ³⁸	182,43 долларов США	110,89 долларов США	88,99 долларов США
5	Occupancy rate ³⁹	72,5 % ⁴⁰	71,5 % ⁴¹	72,8 % ⁴²

³³ Reporting for duty: How Europe's oldest luxury hotel group is embracing new ESG reporting requirements. URL: <https://earthcheck.org/case-studies/how-europes-oldest-luxury-hotel-group-is-embracing-new-esg-reporting-requirements/> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁴ Составлена авторами.

³⁵ Marriott International Report Fourth Quarter 2025. URL: <https://marriott.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/marriott-international-reports-fourth-quarter-and-full-year-2025> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁶ Hilton Report Fourth Quarter and Full Year Results 2025. URL: <https://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/quarterly-results/2025/q4-2025-earnings-release.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁷ IHG. Annual Report and Form 20-F 2025. URL: <https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

³⁸ RevPAR – показатель эффективности индустрии гостеприимства, характеризующий размер выручки, приходящийся на доступный номер.

³⁹ Occupancy rate (%) – коэффициент загрузки гостиниц, отражающий отношение количества проданных номеров к количеству доступных к размещению номеров в гостинице.

⁴⁰ Marriott Annual Report 2025. URL: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/90ac617a-ef5f-4438-97ec-2e7cf4f8a41e> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴¹ Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025 10-K. URL: <https://stories.hilton.com/2025-annual-report> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴² IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKEwis1YvU3NKTAxU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQA&usg=AOvVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1s> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴³ Marriott Vacations Worldwide Corp. Annual Report (10-K). URL: <https://ir.marriottvacationsworldwide.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001524358-26-000010> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁴ Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025 10-K. URL: <https://stories.hilton.com/2025-annual-report> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁵ IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKEwis1YvU3NKTAxU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQA&usg=AOvVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1s> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁶ Marriott Vacations Worldwide Corp Annual Report (10-K). URL: <https://ir.marriottvacationsworldwide.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001524358-26-000010> (дата обращения: 03.04.2026).

Продолжение таблицы 4 / Continuation of the Table 4

№	Критерии анализа	Marriott Worldwide	Hilton Worldwide	InterContinental Hotels Group (IHG)
6	По сегментам:			
6.1	Доля отелей во владении	69,3 % ⁴³	78,1 % ⁴⁴	76,4 % ⁴⁵
6.2	Доля отелей в оперативном управлении	69,5 % ⁴⁶	71 %	67,5 % ⁴⁷
7	Доля онлайн-бронирований в общем объеме бронирований отелей сети ⁴⁸	70 %	70 %	70 %
8	Позиционирование на глобальном туристском рынке	Лидер по доле номерного фонда, обладает развитой системой лояльности клиентов (программа лояльности Marriott Bonvoy охватывает более 170 млн участников)	Обладает развитой системой лояльности	Позиционируется как гостиница среднего ценового сегмента и бизнес-туристов
9	Модель работы: франчайзинг, контракт на управление, консорциум	Реализуется «asset-light» модель, предполагающая отказ от физического владения «тяжелыми активами» (гостиницами, ресторанами, выставочными пространствами и т. д.) в пользу инновационных технологий и прорывных управленческих решений. Модель реализуется через франчайзинговые схемы и контракт на управление		
10	Наличие стратегии развития и ее основные ценности и интересы	Стратегия отражает стремление к экспансии на основе «легкой модели» управления («asset-light» модель) через франчайзинг и контракт на управление и опирается на ценности: – ценность человеческого капитала и безграничные возможности для развития (принцип «люди превыше всего»); – клиентоориентированность и высокие стандарты сервиса; поддержка инновационных решений в управлении; – фокус на устойчивое развитие (реализация стратегии «Serve360» 2026–2030 годов ⁴⁹)	Стратегия отражает стремление к экспансии на основе «легкой модели» управления («asset-light» модель) через франчайзинг и контракт на управление и опирается на ценности: – предоставление уникального клиентского опыта, определенного на основе мониторинга глобальных и отраслевых трендов; – постоянное внедрение инноваций (продуктовых, управленческих); – региональная диверсификация в страны с формирующимся рынком; – финансовая устойчивость и лидерство; – фокус на устойчивое развитие (ESG-стратегии «Travel with Purpose» ⁵⁰)	Стратегия отражает четкую сегментацию целевых рынков и экспансию на них, управление портфелем ключевых брендов и опирается на ценности ⁵¹ : – поддержание высоких стандартов качества и унификация качественных характеристик услуг; – высокая ценность деловой репутации и бренда компании (подтверждается наличием ряда международных авторитетных наград, например Michelin Keys); – заточенность на целевых туристах: деловых и сегмента «lifestyle tourists» ⁵² и создание экосистемы услуг для них; – клиентоцентричность (развитие программы лояльности IHG One Rewards); – высокая социальная ответственность

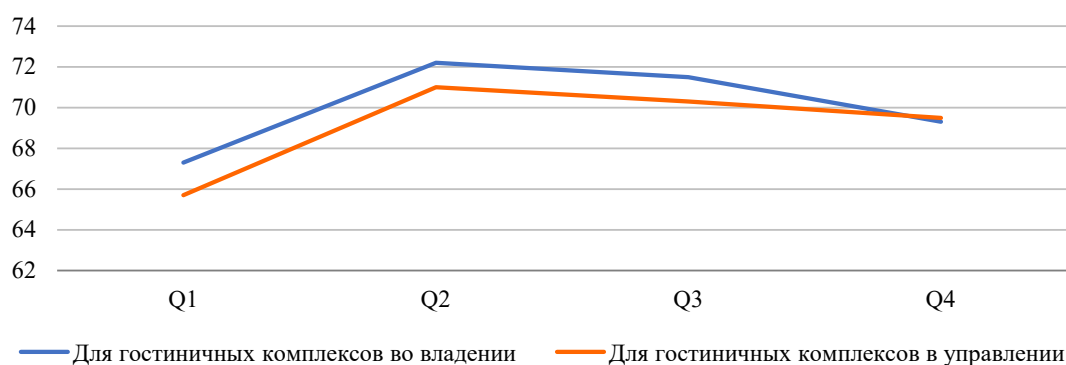
⁴⁷ IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKEwisIYvU3NKTAxU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQAQ&usq=AovVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1s> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁸ Данные сервиса Яндекс Путешествия. URL: <https://travel.yandex.ru/pro/itogi-2025-goda-chto-pokazal-analiz-bronirovaniy-otey/> (дата обращения: 03.04.2026).

⁴⁹ Sustainability & Social Impact Goals 2026–2030 (Serve360 report: doing good in every direction). http://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2025/12/10509_Marriott_Serve_360_Goals.pdf (дата обращения: 10.02.2026).

Продолжение таблицы 4 / Continuation of the Table 4

№	Критерии анализа	Marriott Worldwide	Hilton Worldwide	InterContinental Hotels Group (IHG)
11	Приоритеты развития сети	– глобальная экспансия и диверсификация портфеля брендов; – цифровая трансформация бизнес-модели; – управление лояльностью и качеством сервиса; – имплементация основ устойчивого развития	– экспансия на приоритетные рынки (АТР, Ближний Восток, США) и диверсификация портфеля активов; – конвергенция брендов (сохранение уникальности ДНК бренда, объединение технологических платформ и маркетинговых инструментов продвижения); – фокус на бизнес-путешественниках (до 60 % турпотока); – имплементация основ устойчивого развития ⁵³	– экспансия на быстроразвивающиеся рынки (Индии, Японии, Саудовской Аравии, Большого Китая, Германия) и укрепление позиций на существующих европейских и американских рынках; – интернационализации брендов от сегмента люкс до «Lifestyle» сегмента; – технологические решения для повышения качества обслуживания, роста операционной эффективности; – значительные инвестиции в географическую экспансию и в портфель брендов; – имплементация основ устойчивого развития

**Рис. 1. Сезонность загрузки сети Marriott Worldwide за 2025 г., %****Fig. 1. Marriott Worldwide seasonal occupancy for 2025, %**

⁵⁰ Будкевич И. И., Дедок В. М. Социальный аспект ESG-стратегии международной гостиничной сети Hilton: характеристика ключевых элементов. Электронная библиотека БТУ. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/330285/1/326-331.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

⁵¹ InterContinental Hotels Group (IHG). Our strategy. URL: https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2024/our-strategy_p2837.pdf (дата обращения: 10.02.2026).

⁵² «Lifestyle tourists@» – сегмент путешествующих, для которых туризм является повседневной нормой жизни, путешествуют надолго, совмещая отдых, работу и повседневную рутину, ценят аутентичный опыт, хорошо встраиваются в местную культуру и традиции.

⁵³ What is Growth Strategy and Future Prospects of Hilton Worldwide Holdings Company? URL: <https://portersfiveforce.com/blogs/growth-strategy/hilton> (дата обращения: 10.02.2026).

⁵⁴ Составлены на основе: Marriott Vacations Worldwide Corp. Annual Report (10-K). URL: <https://ir.marriottvacationsworldwide.com/sec-filings/sec-filing/10-k/0001524358-26-000010> (дата обращения: 03.04.2026); Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025(10-K). URL: <https://stories.hilton.com/2025-annual-report> (дата обращения: 03.04.2026); IHG Annual Report and Form 20-F-2025. URL: <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2025/ihg-ar25-interactive.pdf&ved=2ahUKewis1YvU3NKTAXU8FRAIHVyiFx8QFnoECAQQA&usq=AOvVaw3JCHUEtteso9VLGmzKPK1>

⁵⁵ Составлен по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 31.03.2026).

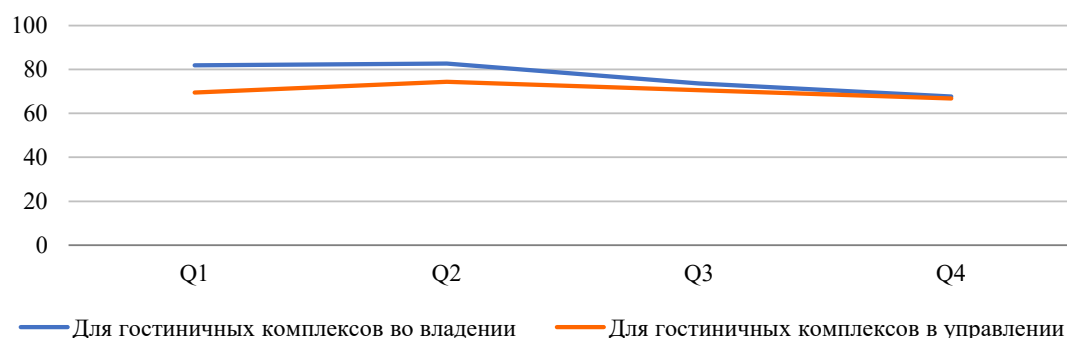


Рис. 2. Сезонность загрузки сети Hilton Worldwide за 2025 г., %

Fig. 2. Hilton Worldwide seasonal occupancy for 2025, %

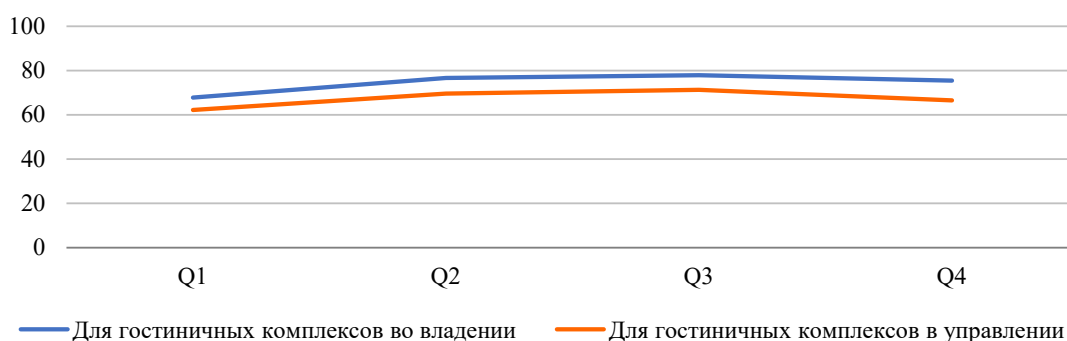


Рис. 3. Сезонность загрузки сети IHG за 2025 г., %

Fig. 3. IHG network seasonal occupancy for 2025, %

Высокий коэффициент загрузки зарубежных крупных гостиничных сетей контрастирует со средним коэффициентом загрузки отечественных предприятий индустрии гостеприимства, что требует дальнейшего глубокого анализа системных угроз отрасли (рис. 4⁵⁵). Методология разработки и сопровождения реализации стратегии отечественной школы стратегирования призвана нивелировать подобные системные угрозы для устойчивого развития отечественной индустрии гостеприимства.

ВЫВОДЫ

Стратегическая значимость поиска прорывных инновационных решений в организации индустрии гостеприимства и в туризме в целом продикто-

вана необходимостью постоянного мониторинга и реакции на динамичность внешней среды – возникновение новых глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов, чрезвычайных событий и периодов функционирования экономики, изменение ценностных ориентиров поколений, глобальные экологические вызовы и т. д. Инновации в индустрии гостеприимства могут касаться как внедрения прорывных технологических разработок, диверсификации продуктовой линейки, отвечающей ценностям и интересам всех акторов рынка, имплементации инновационных управленческих решений в части формирования и развития кадрового потенциала отрасли, так и качества и комплексности туристической услуги и т. д.⁵⁶

⁵⁶ Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные решения в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности и импортозамещения // Наука и образование как основа развития России. Кадры для инновационной экономики: сборник статей по итогам Шестого Профессорского форума 14–16 ноября 2023 г. Т. 1, Москва, 14–16 ноября 2023 года. М.: Общероссийская общественная организация «Российское профессорское собрание», 2023. С. 163–170. <https://elibrary.ru/NPQLJB>

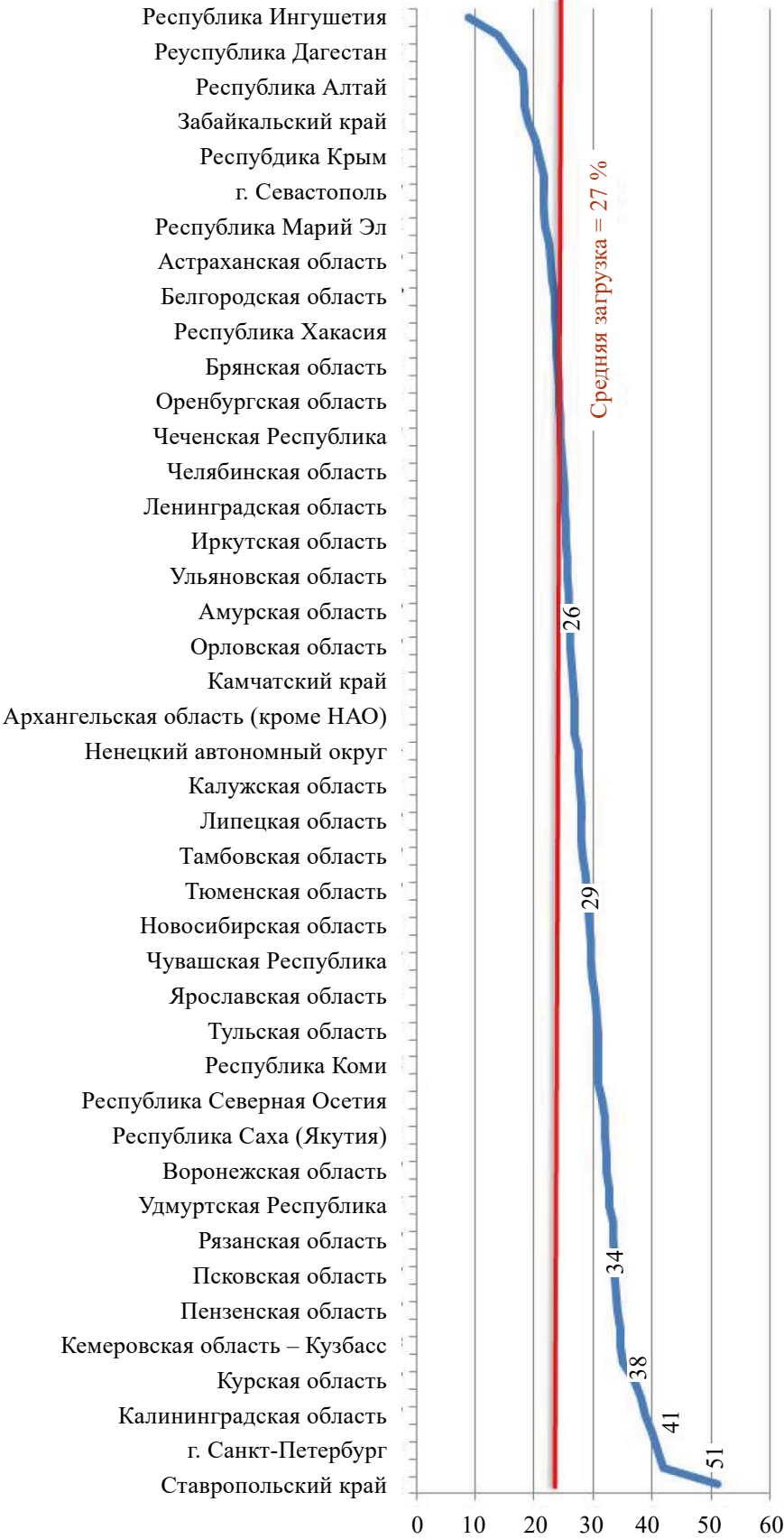


Рис. 4. Коэффициент загрузки КСР по регионам России в 2024 г., %
Fig. 4. Coefficient of Collective Accommodation Establishments across Russia in 2024, %

Общая национальная стратегия задает системообразующие ориентиры. Она должна определять единые стандарты качества, принципы продвижения национального турпродукта на международной арене и механизмы поддержки ключевых инфраструктурных проектов с учетом действующих ограничений экономического, инфраструктурного, институционального и экологического характера. В то же время исключительное разнообразие географических, куль-

турных, природных и экономических потенциалов российских регионов делает невозможным управление по унифицированной модели. Региональные стратегии развития гостеприимства, будучи подчинены общим целям, должны быть максимально адаптированы к местной специфике. Для одних регионов приоритетом станет развитие горнолыжных курортов, для других – культурно-познавательного туризма, для третьих – делового или медицинского.

ЛИТЕРАТУРА

- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3. <https://elibrary.ru/KJPKNE>
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жomini. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. 52 с. <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1(85). С. 15–21. <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с. <https://elibrary.ru/QVGRVN>
- Кульгачев И. П., Романова М. М. Развитие сферы гостеприимства России в новейшее время // Современные тенденции, проблемы и пути развития физической культуры, спорта, туризма и гостеприимства: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции, Москва, 17 ноября 2022 года. М.: Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский государственный университет спорта и туризма», 2022. С. 221–230. <https://elibrary.ru/CZHHLG>
- Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные решения в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой реальности и импортозамещения // Наука и образование как основа развития России. Кадры для инновационной экономики: сборник статей по итогам Шестого Профессорского форума 14–16 ноября 2023 г. Т. 1, Москва, 14–16 ноября 2023 года. М.: Общероссийская общественная организация «Российское профессорское собрание», 2023. С. 163–170. <https://elibrary.ru/NPQLJB>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. СПб: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2024. 112 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-89781-792-4>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. С. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 106–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>

- Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925184>
- Сунь-цзы. Искусство войны. М.: Яуза: Эксмо, 2022. 304 с.
- Усова Н. В. Синергия развития системы цифровых услуг // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. № 57. С. 22–35. <https://doi.org/10.17223/19988648/57/2>
- Чхотуа И. З. Особенности функционирования предприятий индустрии туризма и уникальность туристского продукта // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала: межвузовский сборник научных трудов. Вып. № 13. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. С. 266–271. <https://elibrary.ru/UZRYKX>
- 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/VLAVHB>
- Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / пер. с англ. под ред. В. С. Автономова. М.: Экономика. 1995. 540 с.
- 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Caesar G. J. The civil war. New York, NY: Oxford University Press, 1998. 432 p.
- Chen C. D., Su C. H. J., Chen M. H. Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model // Tourism Management. 2022. № 93. P. 104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>
- Goeldner C. R., Ritchie J. R. B. Tourism: principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons, 2012. 512 p.
- How can frontline managers' creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country / M. N. Lisovich [et al.] // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. № 48. P. 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.018>
- Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review. 1987. Vol. 30. № 1. P. 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- The tourism and trade show industries in the Russian Far East strategizing for economic development / I. Z. Chkhotua [et al.]. New York: Apple Academic Press, 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>

REFERENCES

- Caesar GJ. The civil war. New York, NY: Oxford University Press; 1998. 432 p.
- Chen CD, Su CHJ, Chen MH. Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. Tourism Management. 2022;93:104581. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581>.
- Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East. Moscow: Primec Publishers; 2024. 406 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/9785912925184>
- Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. The tourism and trade show industries in the Russian Far East strategizing for economic development. New York: Apple Academic Press; 2026. 260 p. <https://doi.org/10.1201/9781779645364>

- Chkhotua IZ. Features of the functioning of tourism industry enterprises and the uniqueness of the tourism product. *Actual Problems of Labor and Human Development*. Issue No. 13. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2015. P. 266–271. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UZRYKX>
- 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>
- Goeldner CR, Ritchie JRB. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. John Wiley & Sons; 2012. 512 p.
- Kulgachev IP. Modern development of Russia’s hospitality industry. Modern trends, problems, and ways of developing physical culture, sports, tourism and hospitality: *Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 17; 2022*. P. 221–230. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CZHHLG>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. *Economic and financial strategy*. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Kvint VL. *Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code*. VL Kvint (foreword, commentary). St. Petersburg: IPC SZIU RANEPa; 2021. 204 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Vlasjuk 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. *Global emerging market: Strategic management and economics*. Moscow: Biznes atlas; 2012. 626 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QVGRVN>
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. *Interrelation of philosophical and strategic thinking. Administrative consulting*. 2016;1(85):15–21. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VOSSOJ>
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *To sources of the theory of strategy. 200 years of theoretical work of the general of Zhomini*. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2017. 52 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YUSJAT>
- Kvint VL. *To the analysis of the formation of a strategy as a science*. *Herald of CEMI*. 2018;1:3. (In Russ.)
- Lisovich MN, Vo-Thanh T, Wang J, Nguyen N. How can frontline managers’ creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021;48:593–603. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.018>
- Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*. 1987;30(1):11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Morozov MA. Innovative solutions in the tourism and hospitality industry in the context of the new reality and import substitution. *Science and education as the basis for Russia’s development. Personnel for an innovative economy: Proceedings of the 6th Professorial Forum, November 14–16, 2023*. Vol. 1, Moscow, November 14–16, 2023; 2023. P. 163–170. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NPQLJB>
- Novikova IV. *Strategic human resource management*. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2024. 112 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-89781-792-4>
- Sasaev NI. *Fundamentals of industrial strategizing: Formation of the concept*. *Administrative consulting*. 2022;9:106–115. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
- Schumpeter JA. *Capitalism, socialism, and democracy*. Transl. from Eng. VS. Avtonomov. Moscow: Ekonomika; 1995. 540 p. (In Russ.)

Sun Tzu. The art of war. Moscow: Yauza: Eksmo; 2022. 304 p. (In Russ.)

Usova NV. The synergy of the development of the digital services system. Tomsk State University Journal of Economics. 2022;57:22–35. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/19988648/57/2>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии потенциального конфликта интересов, связанного с исследованием, авторством и / или публикацией данной статьи.

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

Айвазян Давид Эдуардович, магистр экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; david.ivanov.888@mail.ru

CONTRIBUTION: The authors confirm that their contributions to the research and the writing of the manuscript were equal.

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

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

David E. Ayvazyan, Master of Economic and Financial Strategy Department; Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; david.ivanov.888@mail.ru

Оригинальная статья

УДК 332.122:338.45

Стратегические перспективы развития углехимической промышленности как основы диверсификации региона ресурсного типа

Д. Л. Логинов

АО «Колмар Групп», Москва, Россия

dmtry.loginov@gmail.com

Аннотация: В статье обосновано стратегическое позиционирование углехимической промышленности как базиса промышленной трансформации региона ресурсного типа на основе развития производственных цепочек и повышения технологических переделов. Углехимическая индустрия рассматривается как объект стратегирования – сложная технико-экономическая и социальная система, включающая подотрасли, предприятия и цепочки создания добавленной стоимости по выпуску химической продукции на основе угля. Показано, что устойчивое развитие углехимической промышленности невозможно в формате «одной отрасли»: оно требует параллельного формирования межотраслевого индустриального комплекса, объединяющего углехимическую промышленность, производство специализированного оборудования и катализаторов, инжиниринг, научные исследования и разработки, подготовку кадров и экосистему технологического предпринимательства. На базе ретроспективного анализа мирового опыта выявлены ключевые условия формирования углехимических индустрий: наличие технологического ядра (пиролиз, газификация, прямая и непрямая гидрогенизация), способность к трансферу и последующему созданию собственных технологий, институциональная последовательность политики, длинный горизонт инвестирования, а также опора на развитое машиностроение и научно-инженерные школы. Систематизированы аргументы «за» и «против» углехимии в России. Показано, что критические оценки часто отражают тактическую рациональность при текущей структуре цен и технологий, тогда как стратегирование требует учета долгосрочных трендов деглобализации, внешних ограничений и вероятной диверсификации сырьевой базы органического синтеза. Практическая значимость результатов раскрыта на примере Кемеровской области – Кузбасса: предложена логика перехода от экстрактивной модели («добыча, экспорт сырья») к индустриально-технологической модели («добыча, углехимия, продукты высоких переделов, оборудование / инжиниринг / научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы»), обеспечивающей мультипликативные эффекты в промышленности региона и снижение сырьевой зависимости.

Ключевые слова: углехимическая промышленность, углехимическая индустрия, регион ресурсного типа, Кемеровская область – Кузбасс, экономика промышленности, производственные цепочки, технологические переделы, добавленная стоимость, межотраслевой кластер, инвестиции, научные исследования и разработки

Цитирование: Логинов Д. Л. Стратегические перспективы развития углехимической промышленности как основы диверсификации региона ресурсного типа // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 354–367. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-354-367>; <https://elibrary.ru/OMXJIO>

Поступила в редакцию 12.06.2026. Прошла рецензирование 03.07.2026. Принята к печати 17.07.2026.

original article

Strategic Prospects for Coal Chemistry: Diversification of Resource-Based Regions

Dmitry L. Loginov

AO Kolmar Group JSC, Moscow, Russia

dmtry.loginov@gmail.com

Abstract: The coal chemical industry supports the development of resource-based regions by establishing new production chains and improving technological processes. As a prospective object of strategizing, it represents a complex socio-technical and economic system comprising sub-sectors, enterprises, and value chains for coal-based chemical products. Its sustainable development is impossible within a mono-industrial framework as it requires the parallel development of an intersectoral industrial complex, specialized equipment, catalysts, engineering, R&D, personnel training, and a technological entrepreneurship ecosystem. A retrospective analysis of global experience reveals several key factors for the development of coal chemistry: a technological core (pyrolysis, gasification, direct and indirect hydrogenation), the capability to transfer and subsequently develop indigenous technologies, institutional policy consistency combined with a long-term investment horizon, and advanced mechanical and scientific engineering schools. An analysis of the pros and cons of coal chemistry in Russia shows that critical assessments tend to reflect tactical rationality based on current price and technology structures. In contrast, strategic planning must account for long-term deglobalization trends, external constraints, and the potential diversification of the raw material base for organic synthesis. The Kemerovo Region currently relies on an extractive model focused on mining for raw material export. It should transition to an industrial-technological model that integrates mining with coal chemistry, high-value-added products, equipment manufacturing, engineering, and R&D. This model ensures multiplier effects across the region's industry while reducing its current dependence on raw materials.

Keywords: coal chemical industry, coal chemical industry, resource-based region, Kemerovo Region – Kuzbass, industrial economics, production chains, process stages, added value, inter-industry cluster, investment, research and development

Citation: Loginov DL. Strategic Prospects for Coal Chemistry: Diversification of Resource-Based Regions. Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(3):354–367. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-354-367>; <https://elibrary.ru/OMXJIO>

Received 12.06.2026. Reviewed 03.07.2026. Accepted 17.07.2026.

作为资源型地区多元化基础的煤化工产业发展的战略前景

德米特里·利沃维奇·洛吉诺夫

科尔玛集团股份公司，俄罗斯莫斯科

dmtry.loginov@gmail.com

摘要: 本文论证了将煤化工产业作为资源型地区工业转型基础的战略定位，其核心在于发展生产链和提升技术环节。煤化工产业作为战略化对象，是一个复杂的技术、经济和社会系统，包括以煤炭为基础原料生产化工产品的子行业、企业和增值链。研究表明，煤化工产业的可持续发展无法在“单一产业”的框架内实现：它需要同步形成一个跨行业工业综合体，将煤化工产业、专用设备和催化剂生产、工程设计、科研开发、人才培养以及科技创新生态系统结合起来。基于对全球经

验的回顾性分析,揭示了形成煤化工产业的关键条件:拥有技术核心(热解、气化、直接和间接氢化作用)、技术转让及后续自主研发能力、政策的连续性、长期投资视野,以及依托发达的机械制造业和科学工程学校。本文系统整理了俄罗斯发展煤化工的“支持”与“反对”论点。研究表明,批判性评估往往反映了当前价格和技术结构下的战术理性,而战略化则需要考虑去全球化、外部限制以及有机合成原料来源可能多样化的长期趋势。研究结果的实际意义以克麦罗沃州——库兹巴斯为例加以阐明:提出了从开采模式(“开采、出口原料”)向工业技术模式(“开采、煤化工、高附加值产品、设备/工程/研发”)转变的逻辑,该模式可为地区工业带来乘数效应并降低对原材料的依赖。

关键词: 煤化工行业, 煤化工产业, 资源型地区, 克麦罗沃州——库兹巴斯, 工业经济, 生产链, 技术工序, 附加值, 跨行业集群, 投资, 科研与开发

收稿日期: 2026年6月12日。通过评审日期: 2026年7月3日。接受出版日期: 2026年7月17日。

ВВЕДЕНИЕ

Для российских регионов ресурсного типа, зависящих от добычи и экспорта сырья, характерна гипертрофированная доля добывающих производств в структуре валового регионального продукта (ВРП), вложений в основной капитал, а также зависимость бюджетной устойчивости, инвестиционной динамики от конъюнктуры мировых рынков. Данная ситуация требует стратегических изменений, соответствующие вопросы активно обсуждаются в трудах многих российских ученых^{1,2,3,4}. В условиях новых внешнеэкономических и внешнеполитических вызовов стратегические приоритеты ресурсных регионов будут связаны с увеличением доли обрабатывающих производств (с высокой добавленной стоимостью и маржинальностью), продлением цепочек создания добавленной стоимости, а также с достижением технологического лидерства в новых отраслях, формируемых в соответствии с наиболее влиятельными трендами современного мира.

Теория стратегии и методология стратегирования академика и иностранного члена Российской ака-

демии наук В. Л. Квинта придает первоочередное значение инновациям, новым технологиям как фактору стратегического развития любого объекта. Закон экономии времени требует от региональных и отраслевых стратегов «первыми занимать перспективные ниши и первыми покидать убыточные и угасающие, первыми использовать инновации»⁵, т. е. максимально быстро запускать производства, проекты, отрасли, кластеры, отвечающие наиболее актуальным и во многом неочевидным еще внешним трендам. Согласно одному из правил стратегического мышления В. Л. Квинта, «поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества»⁶. При этом следует не только использовать существующие преимущества в сфере исследований и разработок, высоких технологий, но и активно создавать новые. Академик В. Л. Квинт и представители его научной школы в данном контексте активно исследуют разработку стратегических приоритетов промышленности в условиях кризисных периодов⁷, создание

¹ Григорьева Е. Э., Григорьев Г. П. Неустойчивость составляющих социально-экономической системы северных регионов ресурсного типа // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2021. № 4. С. 6828. <https://elibrary.ru/BIDJUI>

² Пространственная организация социально-экономических систем северных регионов ресурсного типа / С. А. Сукнева [и др.]; под ред. П. В. Гуляева. Якутск: Издательский дом Северо-Восточного федерального университета, 2021. 139 с.

³ Пыжев И. С. Институциональные изменения, обеспечивающие инновационное развитие экономики «ресурсного региона» (на примере Красноярского края) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1. С. 155–160. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2018-1-155-160>

⁴ Индустрия 4.0 и перспективы инновационного развития российских регионов ресурсного типа / под ред. С. М. Никитенко. Кемерово: Федеральный исследовательский центр угля и углехимии СО РАН, 2021. 255 с.

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

⁶ Там же.

⁷ 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>

«промышленных ядер» экономики⁸, стратегирование российского технологического суверенитета в целом⁹.

Для регионов России, обладающих большими запасами угля и зависящими от топливной промышленности (Республика Саха (Якутия), Республика Хакасия, Красноярский, Забайкальский и Хабаровский края, Кемеровская область – Кузбасс и др.), стратегически значимым вектором индустриально-технологического развития является формирование углехимической промышленности. Это не только направление более глубокой переработки сырья и новый рынок сбыта, но и потенциальная основа формирования комплекса взаимосвязанных высокотехнологичных производств. В статье углехимическая индустрия рассматривается как комплекс подотраслей, предприятий, цепочек создания добавленной стоимости по выпуску химической продукции, где уголь является основным видом сырья для органического синтеза. Стратегически важно, что углехимическая промышленность непосредственно связана с предприятиями по выпуску соответствующего промышленного оборудования, инжиниринговыми фирмами, сферой научных исследований и разработок, системой подготовки кадров, технологическим предпринимательством. Следовательно, стратегирование углехимической промышленности в регионе ресурсного типа должно исходить из межотраслевой природы данного объекта, учитывать ряд чисто экономических детерминант, включая взаимосвязи предприятий и эффект синергии при углублении технологических процессов, степень капиталоемкости и операционные издержки отрасли, отдачу от кооперации, коллабораций, а также мультипликативные эффекты для ВРП, занятости, фискального потенциала.

Кризис угольной отрасли России, особенно акцентированный в Кемеровской области – Кузбассе, требует поиска принципиально новых, прорывных моделей развития. Так, сальдированный финансовый результат угольных компаний в 2025 году составил убыток в размере 408 млрд рублей¹⁰, уже на конец первого квартала 2025 года в предбанкротном состоянии находилось 27 предприятий с производственной мощностью около 40 млн тонн в год¹¹. В этой связи в работе выдвигается следующая гипотеза: стратегический переход от экспорта угля на низкомаржинальные рынки Глобального Юга к специализации на углехимической промышленности с высокой добавленной стоимостью является важнейшим стратегическим приоритетом регионов ресурсного типа.

Анализ трендов глобального и национального уровня позволяет выделить несколько ключевых аспектов перспективного развития углехимической промышленности. Особый интерес вызывают технологии переработки угля в метанол с последующим получением олефинов. В Китае, где углехимия сейчас наиболее развита, до 60 % выпуска приходится именно на это направление, тогда как на производство аммиака, карбамида – около 25 %¹². Более сложным, рискованным, но и более перспективным направлением является не традиционная крупнотоннажная химия, а получение новых высокотехнологичных дорогостоящих материалов: углеродного волокна, композитов, игольчатого кокса для аккумуляторов и ядерной энергетики, различных сорбентов. Немаловажна в контексте устойчивого развития высокая экологичность углехимических технологий. Например, учеными России, Китая, Монголии создана технология выпуска полиароматических углеводородов

⁸ 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>

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

¹⁰ Сальдированный убыток угольных компаний в 2025 году составил 408 млрд рублей // Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/business/1077286> (дата обращения: 30.04.2026).

¹¹ Минэнерго предупредило о риске массовых банкротств угольных предприятий // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/03/27/1100436-minenergo-predupredilo-o-riske-bankrotstv-ugolnih-predpriyatii?ysclid=mr35pu4tsx418468279> (дата обращения: 30.04.2026).

¹² Развитие углехимии позволит российским шахтерам диверсифицировать свой экспорт // E2energy. URL: <https://eenergy.media/news/32190> (дата обращения: 30.04.2026).

и смол с выходом продукции до 97,5 % от массы сырья (т. е., по существу – безотходная)¹³. К созданию и внедрению экологически устойчивых технологий переработки угля стремятся, в частности, в Кемеровской области – Кузбассе, где по этому направлению активно работает Федеральный исследовательский центр угля и углехимии Сибирского отделения Российской академии наук (ФИЦ УУХ СО РАН)¹⁴.

Вместе с тем развитие углехимической индустрии сталкивается с серьезными объективными ограничениями и барьерами. В силу различий химического состава угля и углеводородов использование первого как сырья для органического синтеза требует существенно более высоких капитальных и операционных затрат. Переработка нефти и газа пока более экономически эффективна, однако, с точки зрения стратегического мышления, «в стратегии настоящее – это уже прошлое»¹⁵, поэтому рассматривать формирование углехимической индустрии необходимо в парадигме будущего, а не текущего момента. Следует добавить также, что современные реалии демонстрируют значительную уязвимость эффективных, дешевых и экологически чистых систем транспортировки нефти, природного газа, продуктов их переработки трубопроводным, морским транспортом. В этих условиях наличие углехимической индустрии повышает стратегическую устойчивость стран, регионов, не обеспеченных нефтью.

Еще один мощнейший глобальный тренд, обуславливающий целесообразность развития углехимии (согласно прогнозам Международного энергетического агентства, «ВР», озвученным научным руководителем ФИЦ УУХ СО РАН, академиком А. Э. Конторовичем) – интенсивный рост нефтяной, газовой, угольной промышленности в странах Глобального Юга, Юго-Восточной Азии с повыше-

нием доли сырья, поступающего на глубокую переработку, до 20 % и более¹⁶. Россия, обладая колоссальной сырьевой базой угля, нефти, газа, может и должна занять достойное место в этом процессе, превратив свои ресурсные регионы в центры высокотехнологичной индустрии. По мнению автора, углехимия способна стать фундаментом, который обеспечит не только диверсификацию хозяйства, но и технологический суверенитет страны.

В связи со сказанным выше цель статьи – обоснование стратегического позиционирования углехимической промышленности как базиса промышленной трансформации региона ресурсного типа и формулирование необходимых для этого институциональных, производственно-технологических условий (на примере Кемеровской области – Кузбасса). Основными исследовательскими вопросами являются обобщение и систематизация существующих подходов к стратегическому развитию ресурсных экономик на основе развития углехимии; идентификация факторов, влияющих на развитие углехимической промышленности в разных странах; обоснование на этой основе конкурентных преимуществ Кемеровской области – Кузбасса.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами исследования являются экономики стран и регионов ресурсного типа со значительными запасами полезных ископаемых, а также ретроспективный и международный опыт развития углехимической промышленности, факторы и условия ее стратегического успеха или неудач. Непосредственным полигоном исследования выступила Кемеровская область – Кузбасс как классический регион ресурсного типа, нуждающийся в поиске новых векторов прорывного стратегического развития.

¹³ Технологию растворения угля для получения углеродных материалов разработали ученые // Интерфакс. URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/academia/news/tehnologiyu-rastvoreniya-uglya-dlya-polucheniya-uglerodnyh-materialov-razrabotali-uchenye> (дата обращения: 20.05.2026).

¹⁴ ФИЦ угля и углехимии СО РАН работает над созданием продуктов с высокой добавленной стоимостью // Наука в Сибири. URL: <https://www.sbras.info/index.php/news/fits-uglya-i-uglekhimii-so-ran-rabotaet-nad-sozdaniem-produktov-s-vysokoi-dobavlennoi-stoimosty> (дата обращения: 20.05.2026).

¹⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁶ Ученые обсудят актуальные проблемы, связанные с добычей и переработкой угля // Российская академия наук. URL: <https://www.ras.ru/digest/showdnews.aspx?id=20d58556-e72f-40cf-8ab2-f3522ceb7276> (дата обращения: 10.06.2026).

Теоретико-методологическую основу работы составляют общая теория стратегии, методология стратегирования академика В. Л. Квинта, включая концептуальные труды по стратегированию^{17,18,19}, исследования по разработке отраслевых и региональных документов стратегического планирования^{20,21,22}, а также по особенностям разработки и реализации стратегий в чрезвычайные периоды^{23,24}. Наряду с этим, учитывая тематическую направленность статьи, учитывались положения трудов ведущих представителей школы позиционирования – М. Портера по конкурентным преимуществам и выбору стратегической позиции²⁵, модели Бостонской консалтинговой группы²⁶ и др. В ходе исследования применялся системно-структурный подход, а также использовались такие методы научного познания, как сравнение, абстрагирование, классификация, прогнозирование.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Угледобывающая индустрия как объект стратегирования представляет собой сложную техническую, экономическую, социальную систему (исходя из большого количества элементов, связей между ними, а также присутствия у участников свободной воли). Ее специфика состоит в том, что интегральная стратегическая конкурентоспособность зависит не только от количества и качества исходного сырья, т. е. угля, но и (в еще большей степени) от конкурентных преимуществ более высокого порядка: уровень технологий, глубина переработки угля,

степень интеграции (синергии) производственных цепочек, наличие специализированных инженерных компетенций, база для выпуска собственного производственного оборудования, формирование положительных кластерных эффектов и др.

С точки зрения экономики промышленности и эффективности производства центральным является понятие технологического передела – стадий последовательной переработки сырья в промежуточные и конечные продукты с ростом добавленной стоимости, маржинальности, цены продукции на каждом этапе. Чем длиннее цепочка, тем выше потенциальная добавленная стоимость, тем больше возможность формирования локальной промышленной кооперации, тем больше выгод получает регион и страна. Одновременно повышается капиталоемкость, растут требования к собственной технологической базе, развитию, стимулированию рынков сбыта, уровню инфраструктуры и институциональному сопровождению новых проектов.

Как частично отмечалось выше, для угледобывающей ключевым ограничением выступает относительно низкое содержание водорода в угле по сравнению с нефтью и природным газом; поэтому стратегически значимы новые технологии получения синтез-газа и доступ к источникам водорода. Следовательно, стратегическая модель развития должна включать не только чисто химические производства, но и поставщиков, смежные производства, человеческий, интеллектуальный капитал, сектор науки и образования. Особенно важен выпуск

¹⁷ Квint В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹⁸ Квint В. Л. Концепция стратегирования. Т. II. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 164 с.

¹⁹ Квint В. Л. Стратегирование в России и в мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.

²⁰ Квint В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

²¹ Квint В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>

²² Хворостяная А. С., Квint В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>

²³ Квint В. Л. О необходимости стратегирования предотвращения чрезвычайных периодов и входа в новую постчрезвычайную нормальность // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. М.: Издательство Московского университета; 2024. С. 43–48. <https://elibrary.ru/AOIBLW>

²⁴ Квint В. Л. Роль стратегии и процессов стратегирования в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции. М.: Издательство Московского университета; 2024. С. 43–48. <https://elibrary.ru/ZTEAOL>

²⁵ Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.

²⁶ Стратегии, которые работают. Подход BCG / сост. К. Штерн, Дж. Сток-мл. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 495 с.

собственных передовых катализаторов, аппаратов высокого давления и температуры, создание и развитие фирм, занимающихся автоматизацией производств, цифровыми системами управления технологическими процессами. Особую роль играют компетенции в сфере реализации углехимических проектов с комплексным решением инженерно-технических и организационно-экономических вопросов.

Опыт США показывает, что при наличии конкурентоспособных альтернативных источников сырья (нефть и газ) углехимические программы развивались волнообразно, а затем сворачивались при ухудшении относительной экономической эффективности. Проекты гидрогенизации угля неоднократно запускались в 1940, 1960 и 1970 годах, однако затем прекращались под влиянием ситуативных факторов²⁷. Существенную роль здесь сыграли институциональные особенности экономики США, включая ограниченность поддержки крупных капиталоемких проектов со стороны государства, конкуренцию интересов отраслевых групп (мощное нефтяное лобби). Для регионов ресурсного типа данный опыт важен как предупреждение: без институциональной последовательности, долгого горизонта планирования, стабильных механизмов поддержки крупные углехимические проекты имеют повышенные риски досрочного прекращения.

Наиболее успешной в развитии углехимической индустрии часто называют Китайскую Народную Республику (КНР)^{28,29}. Здесь углехимия развивалась как инструмент диверсификации сырьевой базы экономики в условиях относительного дефицита нефти по сравнению с масштабами китайской экономики, как форма технологического развития, а также в качестве способа диверсификации, рационализации структуры экономики угольных

провинций. Отличительной чертой углехимии КНР стал постепенный переход от использования импортных решений к созданию собственных технологий, конкурентоспособного на мировом рынке оборудования, что было обеспечено продуктивным взаимодействием производственных компаний, научно-исследовательских организаций, университетов и стартап-проектов.

Положительный эффект формирования мощной углехимической промышленности подтвердила ситуация 2026 году, связанная с вооруженными конфликтами на Ближнем Востоке, перекрытием Ормузского пролива, чувствительными последствиями ударов беспилотных воздушных и морских судов, в том числе по нефтегазовым объектам. Большинство стран Глобального Севера и Глобального Юга понесли существенные потери, связанные с удорожанием углеводородов и азотных удобрений, однако КНР продемонстрировала намного более высокую стратегическую устойчивость к внешним вызовам. Хотя во всем мире большая часть азотных удобрений производится с использованием природного газа, но около 78 % китайской мочевины выпускается из угольного сырья³⁰. Как известно, через Ормузский пролив проходит до 30 % мировой торговли удобрениями, поэтому его блокада привела к росту мировых цен на мочевину на 70 %. В данной ситуации благодаря диверсификации сырьевой базы китайское сельское хозяйство было полностью обеспечено местными азотными удобрениями, а внутренние цены на них были существенно ниже мировых.

Зарубежный опыт свидетельствует, что создание мощной углехимической промышленности требует долгосрочного стратегического видения с выделением значительных объемов инвестиционных ресурсов, готовности к длительному временному горизонту реализации стратегии развития, наличия

²⁷ Li Y., Li C. A comparative study for the development of coal-to-liquids industries in China, South Africa and United States // *Green and Sustainable Chemistry*. 2019. Vol. 9. P. 85–93. <https://doi.org/10.4236/gsc.2019.93006>

²⁸ Progress in coal chemical technologies of China / Y. Yang [et al.] // *Reviews in Chemical Engineering*. 2020. Vol. 36. № 1. P. 21–66. <https://doi.org/10.1515/revce-2017-0026>

²⁹ Xie K., Li W., Zhao W. Coal chemical industry and its sustainable development in China // *Energy*. 2010. Vol. 35. № 11. P. 4349–4355. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.05.029>

³⁰ Производство угольной мочевины в Китае защищает китайских фермеров от глобальных потрясений на рынке удобрений // *OilWorld.ru*. URL: <https://www.oilworld.ru/analytics/worldmarket/367508> (дата обращения: 15.05.2026).

институциональной поддержки. Важно параллельно развивать собственно углехимическую индустрию и производство оборудования, катализаторов, подготовку кадров, науку, а также стимулировать появление технологических стартапов.

Структурно состав и взаимосвязи углехимического комплекса обусловлены наличием четырех ключевых технологий переработки углей: пиролиз, газификация, прямая и непрямая гидрогенизация. Эти направления формируют основу для построения различных цепочек создания добавленной стоимости, определяют ассортимент конечной продукции, рыночные перспективы, экономику отраслей и предприятий (табл. 1³¹).

Структурная сложность углехимии обуславливает возможности комбинирования процессов в пределах единого производственного комплекса (например, совместное получение энергии и химической продукции), а также маневренности ассортимента за счет использования промежуточных продуктов. Однако разветвленность цепочек увеличивает требования к корректному стратегическому выбору стартовых технологий и продуктовой линейки, поскольку ресурсы региона (финансовые, кадровые, инфраструктурные) всегда ограничены. Из мировой практики следует, что обычно отрасль развивается от более простых продуктов к более сложным и высокопереловым, параллельно

Таблица 1. Основные технологические процессы углехимии, ассортимент продукции и эффекты их выпуска для региона ресурсного типа

Table 1. Coal chemistry technologies, products, and production effects in a resource-type region

Направление	Содержание процесса	Промежуточные / конечные продукты	Промышленно-экономический эффект
Пиролиз	Термическое разложение угля без доступа кислорода	Полукок, смолы и газовые фракции	Исходный технологический передел; полуфабрикаты для дальнейшей переработки в готовую продукцию
Газификация	Получение из угля горючего газа и / или синтез-газа	Синтез-газ и топливный газ	Основной технологический передел для органического синтеза; позволяет создать «ядро» кластера – основные углехимические мощности
Прямая гидрогенизация	Сжижение угля с использованием водорода	Жидкие субстраты и топливо	Отличается высокой капиталоемкостью, зависит от эффекта масштаба, соотношений цен на уголь, нефть и газ. Позволяет наладить выпуск востребованной на любом региональном рынке продукции
Непрямая гидрогенизация (процесс Фишера-Тропша)	Синтез жидких углеводородов из синтез-газа	Топлива, парафины, воски и др.	Дает возможность построить длинные цепочки создания стоимости с выпуском высокомаржинальной продукции. Требователен к технологическому уровню высоких катализаторов и аппаратов для производства

³¹ Истратова К.А. Станет ли углехимия лекарством от кризиса? // Добывающая промышленность. 2025. № 6. С. 109–112.

формируя научно-технологический задел и машиностроительную базу^{32,33}.

Развитие углехимии в России может использовать возможности государственной поддержки. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года включает данную отрасль в число основных стратегических целей³⁴. Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 года³⁵ непосредственно предусматривает создание взаимосвязанных технологических комплексов по добыче и переработке угля в продукцию с высокой добавленной стоимостью. В ней акцентируется внимание на стимулировании продления цепочек создания добавленной стоимости, включая предоставление налоговых льгот переработчикам.

Следует учитывать, что в России (во многом вследствие богатых запасов нефти и газа) уровень и объемы переработки угля (за исключением обогащения) пока отстают от ведущих стран. Серьезный советский опыт углехимических производств (углепровод Белово–Новосибирск, опытный завод СТ-5 в Новомосковске по выпуску жидкого топлива из угля и др.) во многом разрушен и утерян, многие технологии находятся на стадии опытно-промышленных разработок (т. е. недостаточно интересны промышленности), при этом сложно говорить о конкретных каналах сбыта и конкуренции с классическим органическим синтезом. Однако развитие углехимии может способствовать диверсификации ВРП угледобывающих регио-

нов, предоставить рынку импортозамещающую продукцию, а также способствовать формированию новых высокотехнологичных производств. Все это может стать дополнительным стимулом для развития обрабатывающей промышленности России в целом, включая машиностроение.

В отечественной литературе присутствует набор доводов в пользу углехимии: создание нового рынка сбыта угля, рост добавленной стоимости в экономике, импортозамещение ряда иностранных товаров, снижение транспортной составляющей за счет экспорта продукции с более высокой стоимостью при меньшей массе, потенциал комплексного использования сырья, возможность совмещения энерго- и химических функций, а также получение отдельных экологических эффектов (например, вовлечение низкокачественных углей и отходов)^{36,37}. Критические аргументы концентрируются вокруг дефицита водорода в угле по сравнению с нефтью и газом, большей капиталоемкости углехимических мощностей, текущей конкурентной слабости по сравнению с нефтехимией и газохимией, экологической и водной нагрузки, институциональных барьеров и недостаточной мотивации частного сырьевого бизнеса к продлению цепочек стоимости, а также утраты технологий и оборудования^{38,39}.

Однако с точки зрения стратегирования и экономики промышленности принципиально, что значительная часть критики осуществляется с позиции повседневного здравого смысла, сегодняшнего дня, является следствием текущей ситуации в области

³² Цивилева А. Е. Концептуальные подходы к стратегическому обеспечению устойчивости работы угледобывающих компаний в современных условиях // Уголь. 2023. № 9. С. 27–33. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2023-9-27-33>

³³ Цивилева А. Е., Голубев С. С. Стратегические перспективы в угольной промышленности Российской Федерации // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 327–334. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-327-334>

³⁴ Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 12.04.2025 № 908-р. // Министерство энергетики Российской Федерации. URL: <https://minenergo.gov.ru/upload/iblock/d6a/Energostrategiya-RF-do-2050-goda.pdf> (дата обращения: 01.06.2026).

³⁵ Программа развития угольной промышленности России на период до 2035 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.06.2020 № 1582-р (в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 21.10.2024 № 2963-р) // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202410210015> (дата обращения: 01.06.2026).

³⁶ Салихов В. С. О стратегии развития угольной промышленности Забайкалья в контексте улучшения экологии края // Рациональное освоение недр. 2021. № 2. С. 62–72. <https://doi.org/10.26121/RON.2021.31.74.008>

³⁷ Шерин Е. А. Модернизация промышленного комплекса с позиции концепции цикла производств (на примере использования кузнецких углей) // География и природные ресурсы. 2017. № 3. С. 147–154. [https://doi.org/10.21782/GIPR0206-1619-2017-3\(147-154\)](https://doi.org/10.21782/GIPR0206-1619-2017-3(147-154))

³⁸ Исламов С. Р. Глубокая переработка угля: критический анализ технологий // Уголь. 2024. № 6. С. 32–39. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2024-6-32-39>

³⁹ Копытов В. В. Газификация конденсированных топлив: ретроспективный обзор, современное состояние дел и перспективы развития. М.: Агрорус, 2012. 504 с.

цен, технологий и институтов, то есть описывает тактический горизонт. Это не соответствует требованиям стратегической науки, тем более что современная мировая экономика характеризуется ростом неопределенности и внешних ограничений. Это повышает ценность технологической готовности к альтернативным сценариям, включая возможное расширение использования угля как сырья органического синтеза на длительную перспективу^{40,41}.

Поскольку Кемеровская область – Кузбасс является типичным регионом ресурсного типа с исторически доминирующей добывающей специализацией, в такой структуре экономики наращивание доли высоких переделов, продление цепочек стоимости выступают базовым механизмом снижения сырьевой зависимости и стратегической диверсификации. Угледобывающая промышленность может стать опорой такой трансформации при условии межотраслевого подхода⁴². Стратегическая логика перехода может быть выражена как преобразование основной функции комплекса отраслей: от экстрактивной модели (добыча угля, экспорт сырья, низкая добавленная стоимость) к индустриально-технологической модели (добыча угля, угледобывающая промышленность, продукты органического синтеза, промышленное оборудование, инжиниринг и НИОКР, высокая добавленная стоимость и мультипликативные эффекты).

В промышленно-экономическом измерении мультипликативный эффект обеспечивается тем, что угледобывающий комплекс формирует спрос на машиностроение, приборостроение, материалы, строительные работы, транспорт и сервис, а также на НИОКР и подготовку кадров. Тем самым формируется межотраслевая кооперация и расширяется база создания высокопроизводительных рабочих мест. Для устойчивости модели критично, чтобы развитие шло не по принципу одиночного проекта (например, одного крупного комбината органического синтеза), а через формирование полного индустриального

контура выпуска оборудования, генерации знаний и компетенций, в противном случае сохраняется зависимость от импорта технологий, высокая уязвимость к ограничениям поставок.

ВЫВОДЫ

Таким образом, угледобывающая промышленность не может на данный момент конкурировать по цене с нефтепереработкой и газохимией, однако она имеет большие стратегические перспективы развития в долгосрочном периоде в контексте диверсификации использования угля, создания продукции с высокой добавленной стоимостью, а также с целью повышения устойчивости, экономической безопасности. Угледобывающая промышленность должна рассматриваться как сложная система производственных цепочек и технологических переделов. Ее стратегирование, наряду с внешними трендами, требует активного выстраивания внутренних промышленно-экономических параметров как конкурентных преимуществ: инфраструктуры, кооперации, технологического обеспечения и кадров. Перспективы развития угледобывающей промышленности зависят от комплексного подхода, включающего государственную поддержку, технологические инновации, крупные инвестиции, решение экологических вопросов.

Мировая практика показывает, что стратегический успех угледобывающей промышленности достигается при наличии технологического ядра (газификация / гидрогенизация / пиролиз), способности к трансферу и последующему созданию собственных технологий, институциональной последовательности и длинного горизонта инвестирования, а также при опоре на развитое машиностроение и научно-инженерные школы. Российский опыт демонстрирует наличие исторического задела и одновременно разрыв преемственности. Это означает необходимость восстановления компетенций и технологической базы как условий инвестиционной реализуемости угледобывающих проектов.

⁴⁰ Ольховский Г. Г. Газификация твердых топлив в мировой энергетике (обзор) // Теплоэнергетика. 2015. № 7. С. 3–11.

⁴¹ Логинов Д. Л., Голубев С. С. Стратегическая диверсификация угледобывающей промышленности регионов ресурсного типа на основе формирования высокотехнологичного межотраслевого промышленного кластера // Уголь. 2026. № 1. С. 31–43. <http://doi.org/10.18796/0041-5790-2026-4-30-36>

⁴² Цивилева А. Е., Голубев С. С. Мультипликативный экономический и социальный эффект деятельности территорий опережающего социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Уголь. 2021. № 11. С. 33–37. <http://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37>

Для Кемеровской области – Кузбасса стратегическое позиционирование углехимии как базиса промышленной трансформации обосновано при условии формирования межотраслевого промышленного комплекса. Углехимическую промышленность следует развивать параллельно с производством оборудования, инжинирингом, НИОКР, подготовкой кадров и инновационной экосистемой,

что обеспечивает переход от экспортно-сырьевой к индустриально-технологической модели с мультипликативными эффектами. Основные направления дальнейших исследований будут связаны с определением стратегических ставок на конкретные новые проекты, продукты углехимии, которые могут позволить выгодно перерабатывать большие объемы угля внутри страны.

ЛИТЕРАТУРА

- Григорьева Е. Э., Григорьев Г. П. Неустойчивость составляющих социально-экономической системы северных регионов ресурсного типа // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2021. № 4. С. 6828. <https://elibrary.ru/BIDJUI>
- 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>
- Индустрия 4.0 и перспективы инновационного развития российских регионов ресурсного типа / под ред. С. М. Никитенко. Кемерово: Федеральный исследовательский центр угля и углехимии СО РАН, 2021. 255 с.
- Исламов С. Р. Глубокая переработка угля: критический анализ технологий // Уголь. 2024. № 6. С. 32–39. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2024-6-32-39>
- Истратова К. А. Станет ли углехимия лекарством от кризиса? // Добывающая промышленность. 2025. № 6. С. 109–112.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. II. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 164 с.
- Квинт В. Л. О необходимости стратегирования предотвращения чрезвычайных периодов и входа в новую постчрезвычайную нормальность // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. М.: Издательство Московского университета; 2024. С. 43–48. <https://elibrary.ru/AOIBLW>
- Квинт В. Л. Роль стратегии и процессов стратегирования в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции. М.: Издательство Московского университета; 2024. С. 43–48. <https://elibrary.ru/ZTEAOL>
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и в мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего промышленного региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>
- Копытов В. В. Газификация конденсированных топлив: ретроспективный обзор, современное состояние дел и перспективы развития. М.: Агрорус, 2012. 504 с.

- Логинов Д. Л., Голубев С. С. Стратегическая диверсификация углехимической индустрии регионов ресурсного типа на основе формирования высокотехнологичного межотраслевого промышленного кластера // Уголь. 2026. № 1. С. 31–43. <http://doi.org/10.18796/0041-5790-2026-4-30-36>
- Ольховский Г. Г. Газификация твердых топлив в мировой энергетике (обзор) // Теплоэнергетика. 2015. № 7. С. 3–11.
- Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.
- Пространственная организация социально-экономических систем северных регионов ресурсного типа / С. А. Сукнёва [и др.]; под ред. П. В. Гуляева. Якутск: Издательский дом Северо-Восточного федерального университета, 2021. 139 с.
- Пыжев И. С. Институциональные изменения, обеспечивающие инновационное развитие экономики «ресурсного региона» (на примере Красноярского края) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1. С. 155–160. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2018-1-155-160>
- Салихов В. С. О стратегии развития угольной промышленности Забайкалья в контексте улучшения экологии края // Рациональное освоение недр. 2021. № 2. С. 62–72. <https://doi.org/10.26121/RON.2021.31.74.008>
- 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>
- Стратегии, которые работают. Подход BCG / сост. К. Штерн, Дж. Сток-мл. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 495 с.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. № 3. С. 25–34. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Цивилева А. Е. Концептуальные подходы к стратегическому обеспечению устойчивости работы угледобывающих компаний в современных условиях // Уголь. 2023. № 9. С. 27–33. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2023-9-27-33>
- Цивилева А. Е., Голубев С. С. Мультипликативный экономический и социальный эффект деятельности территорий опережающего социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) // Уголь. 2021. № 11. С. 33–37. <http://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37>
- Цивилева А. Е., Голубев С. С. Стратегические перспективы в угольной промышленности Российской Федерации // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 327–334. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-327-334>
- Шерин Е. А. Модернизация промышленного комплекса с позиции концепции цикла производств (на примере использования кузнецких углей) // География и природные ресурсы. 2017. № 3. С. 147–154. [https://doi.org/10.21782/GIPR0206-1619-2017-3\(147-154\)](https://doi.org/10.21782/GIPR0206-1619-2017-3(147-154))
- Li Y., Li C. A comparative study for the development of coal-to-liquids industries in China, South Africa and United States // Green and Sustainable Chemistry. 2019. Vol. 9. P. 85–93. <https://doi.org/10.4236/gsc.2019.93006>
- Progress in coal chemical technologies of China / Y. Yang [et al.] // Reviews in Chemical Engineering. 2020. Vol. 36. № 1. P. 21–66. <https://doi.org/10.1515/revce-2017-0026>

Xie K., Li W., Zhao W. Coal chemical industry and its sustainable development in China // *Energy*. 2010. Vol. 35. № 11. P. 4349–4355. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.05.029>

REFERENCES

- Grigoryeva EE, Grigoriev GP. Instability of components of socio-economic system of northern regions of resource type. *Regional Economics and Management: Electronic scientific journal*. 2021;4:6828. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BIDJUI>
- Grinev SA, Kvint VL. Formation of strategic priorities of industrial development of the Russian Federation as an innovative factor in overcoming crisis periods. *Industrial Economics*. 2023;16(3):275–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Indutriya 4.0 i perspektivy innovatsionnogo razvitiya rossiyskikh regionov resursnogo tipa [Industry 4.0 and prospects for innovative development of Russian resource-type regions]. Ed. by SM. Nikitenko. Kemerovo: Federal Research Center of Coal and Coal Chemistry, Siberian Branch of Russian Academy of Sciences; 2021. 255 p. (In Russ.)
- Islamov SR. Deep coal processing: Critical analysis of technologies. *Coal*. 2024;6:32–39. (In Russ.) <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2024-6-32-39>
- Istratova KA. Will coal chemistry be a cure for the crisis? *Extractive Industry*. 2025;6:109–112. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS, Kvint VL. Development and implementation of regional strategy: Main stages and priorities. *North and Market: Formation of Economic Order*. 2025;3:25–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.37614/2220-802X.3.2025.89.002>
- Kopytov VV. Gazification of condensed fuels: Retrospective review, current state and development. Moscow: Agrorus Publishing House; 2012. 504 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The role of strategy and strategizing processes in stable conditions and during emergency periods. *Theory and Practice of Strategizing: Collection of selected scientific articles and materials of the VIII International Scientific and Practical Conference*. Moscow: Moscow University Publishing House; 2024. P. 43–48. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZTEAOL>
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing technological sovereignty of the national economy. *Management Consulting*. 2022;9:57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL, Trachuk AV, Dzgoev VD. *Strategizing national and regional innovation systems*. Moscow: Budget Publishing House; 2021. 199 p.
- Kvint VL. On the need for strategizing to prevent emergency periods and entering a new post-emergency normality. *Theory and Practice of Strategizing: Collection of selected scientific articles and materials of the VII International Scientific and Practical Conference*. Moscow: Moscow University Publishing House; 2024. P. 43–48. (In Russ.) <https://elibrary.ru/AOIBLW>
- Kvint VL. Strategizing in Russia and in the world: Betting on people. *Economics and Management*. 2014;11:15–17. (In Russ.)
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VUMJTW>

- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. II. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2022. 164 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XGGPYG>
- Li Y, Li C. A comparative study for the development of coal-to-liquids industries in China, South Africa and United States. *Green and Sustainable Chemistry*. 2019;9:85–93. <https://doi.org/10.4236/gsc.2019.93006>
- Loginov DL, Golubev SS. Strategic diversification of coal chemical industry in resource-type regions based on formation of high-tech intersectoral industrial cluster. *Coal*. 2026;1:31–43. (In Russ.) <http://doi.org/10.18796/0041-5790-2026-4-30-36>
- Olkhovsky GG. Gasification of solid fuels in global energy sector (review). *Thermal Power Engineering*. 2015;7:3–11. (In Russ.)
- Porter M. Competitive advantage: How to achieve high performance and ensure its sustainability. Moscow: Alpina Business Books; 2005. 714 p. (In Russ.)
- Pyzhev IS. Institutional changes ensuring innovative development of “resource region” economy (case of Krasnoyarsk Krai). *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2018;1:155–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2018-1-155-160>
- Salikhov VS. On strategy of Zabaikalye coal industry development in context of improving regional ecology. *Rational Subsoil Use*. 2021;2:62–72. (In Russ.) <https://doi.org/10.26121/RON.2021.31.74.008>
- Sasaev NI, Kvint VL. Strategizing of national industrial core. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):245–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Sherin EA. Modernization of industrial complex from perspective of production cycle concept (case of Kuznetsk coals use). *Geography and Natural Resources*. 2017;3:147–154. [https://doi.org/10.21782/GIPR0206-1619-2017-3\(147-154\)](https://doi.org/10.21782/GIPR0206-1619-2017-3(147-154))
- Strategies that work. BCG approach/comp. Stern K, Stock JJ. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2007. 495 p.
- Sukneva SA, Barashkova AS, Gulyaev PV. Spatial organization of socio-economic systems of northern resource-type regions. ed. by PV Gulyaev. Yakutsk: Publishing House of North-Eastern Federal University; 2021. 139 p. (In Russ.)
- Tsivileva AE, Golubev SS. Multiplicative economic and social effect of activities of territories of advanced socio-economic development of Sakha (Yakutia) Republic. *Coal*. 2021;11:33–37. (In Russ.) <http://doi.org/10.18796/0041-5790-2021-11-33-37>
- Tsivileva AE, Golubev SS. Strategic prospects in Russian Federation coal industry. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(3):327–334. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-327-334>
- Tsivileva AE. Conceptual approaches to strategic ensuring stability of coal mining companies in modern conditions. *Coal*. 2023;9:27–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2023-9-27-33>
- Xie K, Li W, Zhao W. Coal chemical industry and its sustainable development in China. *Energy*. 2010;35(11):4349–4355. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.05.029>
- Yang Y, Xu J, Liu Z, Guo Q, Ye M, et al. Progress in coal chemical technologies of China. *Reviews in Chemical Engineering*. 2020;36(1):21–66. <https://doi.org/10.1515/revce-2017-0026>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Логинов Дмитрий Львович, директор по развитию, АО «Колмар Групп», Москва, Россия; dmtry.loginov@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: Dmitry L. Loginov, Development Director, AO Kolmar Group JSC, Moscow, Russia; dmtry.loginov@gmail.com

Оригинальная статья
УДК 332.05

Совершенствование текущего подхода к стратегическому развитию строительной отрасли Российской Федерации

А. В. Дубоделов

АКСЕЛЕРЕЙШН Инжиниринг, Москва, Россия
a.dubodelov@gmail.com

Аннотация: В исследовании рассматриваются возможность и перспективы стратегического развития строительной отрасли Российской Федерации с позиций научной школы стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта (МГУ им. М. В. Ломоносова). Отмечается острая необходимость такого рода развития с учетом наличия глобальных и национальных вызовов, которые стоят перед одним из драйверов российской экономики – строительной отраслью. С целью определения направлений развития отрасли за основу взят документ общегосударственного масштаба – Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035. Ввиду выявленных методологических и структурных пробелов предлагаются меры по ее корректировке с учетом как положений теории стратегирования, так и внешних, внутренних особенностей развития экономики и строительного комплекса в чрезвычайном периоде. В статье выдвигаются предложения по включению в Стратегию новых разделов и расширению имеющихся. Так, отмечается необходимость наличия тесной связи между стратегиями различного уровня, учета наиболее актуальных трендов, расширения действия документа на другие виды строительства, помимо строительства жилья, и т. д. Особая роль в исследовании отводится сфере инжиниринга как одному из основных акторов инновационного развития строительной отрасли. Отмечается, что в современных условиях разработка эффективных стратегий развития, особенно асимметричного типа, невозможна без масштабного внедрения и использования инновационных продуктов и решений. Кроме этого, отмечается тесная историческая и экономическая взаимосвязь строительной отрасли и сферы инжиниринга, что совокупно указывает на необходимость совместного рассмотрения их развития. Таким образом, возможно создание и развитие стратегических конкурентных преимуществ, на что указывает и проведенный OTSW-анализ связки «сфера инжиниринга – строительная отрасль». В заключительной части статьи определены основные стратегические приоритеты и цели развития, а также положительные эффекты их реализации.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, строительная отрасль, инжиниринг, технологический суверенитет, инновации, инновационное развитие

Цитирование: Дубоделов А. В. Совершенствование текущего подхода к стратегическому развитию строительной отрасли Российской Федерации // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 368–383. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-368-383>; <https://elibrary.ru/OOWLLB>

Поступила в редакцию 18.03.2026. Прошла рецензирование 17.06.2026. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Improving the Current Approach to Strategizing Russia's Construction Industry

Artem V. Dubodelov

ACCELERATION Engineering, Moscow, Russia

a.dubodelov@gmail.com

Abstract: The construction industry is a major driver of the Russian economy. It requires new development strategies that take into account current global and national challenges. The author applied Professor V.L. Kvint's theory of strategizing to the issues of strategic development within the national construction industry. The research relied on the Development Strategy for Russia's Construction, Housing, and Utility Sector through 2030 with a horizon of 2035. Its analysis revealed a number of methodological and structural gaps. The resulting list of remedial measures was based both on the theory of strategizing and the actual external and internal factors of economic development in the construction industry during the crisis. The Strategy needs new sections to strengthen the connection between individual strategies at different levels, based on the most recent trends. In addition, its scope needs to be expanded beyond housing construction to include other construction types. Engineering remains the main driver of innovative development in the construction industry. Under modern conditions, it is impossible to design effective asymmetric development strategies without large-scale innovative projects and solutions. The construction industry and the engineering sphere have close historical and economic bonds, which indicates the need for a joint development strategy. An OTSW analysis of the engineering and construction complex demonstrated certain strategic competitive advantages. The article also describes the main strategic priorities and development goals, as well as the positive effects of their implementation.

Keywords: strategy, strategizing, construction industry, engineering, technological sovereignty, innovation, innovative development

Citation: Dubodelov AV. Improving the Current Approach to Strategizing Russia's Construction Industry. Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(3):368–383. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-368-383>; <https://elibrary.ru/OOWLLB>

Received 18.03.2026. Reviewed 17.06.2026. Accepted 18.06.2026.

论俄罗斯联邦建筑业战略发展现行方法的改进

阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫

阿克塞莱施恩工程，莫斯科俄罗斯

a.dubodelov@gmail.com

摘要: 本研究从俄罗斯科学院外籍院士 V. L. 昆特（莫斯科罗蒙诺索夫国立大学）的战略化学派角度，探讨了俄罗斯联邦建筑业战略发展的可能性与前景。研究指出，建筑业作为俄罗斯经济驱动力之一，面临全球和国家层面的挑战，其战略发展尤为迫切。为确定行业发展方向，本文以国家级文件——俄罗斯联邦建筑业及住房公用事业发展战略（至2030年，展望至2035年）为基础。针对已发现的方法论和结构性缺陷，提出了调整措施，既考虑战略化理论的原则，也考虑非常时期经济与建筑综合体发展的外部和内部特点。文章提出了在战略中纳入新章节和扩展现有章节的建议。例如，指出需要加强各层级战略之间的紧密衔接，关注最新趋势，将文件适用范围扩大到住房建设以外的其他建筑类型等。研究强调工程技术在

建筑业创新发展中的关键作用。研究指出,在当今条件下,制定有效的发展战略,尤其是不对称型战略,离不开大规模引入和应用创新产品与解决方案。此外,还指出建筑业与工程技术领域之间紧密的历史和经济联系,这总体上表明需要共同审视它们的发展。这样,便有可能创建和发展战略竞争优势,对“工程——建筑”组合进行的OTSW分析也证实了这一点。在文章最后部分,确定了主要的战略优先事项和发展目标,以及其实施带来的积极效应。

关键词: 战略, 战略化, 建筑业, 工程技术, 技术主权, 创新, 创新发展

收稿日期: 2026年3月18日。通过评审日期: 2026年6月17日。接受出版日期: 2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономических систем в XXI веке приобретает все более сложный, комплексный характер. На него действуют одновременно два противоположных вектора. Один из них представляет собой глобализацию мировой экономики с позитивными и негативными тенденциями¹, а второй – одновременный рост процессов регионализации и протекционизма². Первый делает национальные экономические системы максимально зависимыми от колебаний различного рода на мировых рынках, второй диктует необходимость определенного «закрытия» экономики, обеспечения ее защиты от внешних процессов и воздействия. При условии наличия исключительно рыночной конкуренции и шоков, вызванных действиями игроков рынка, национальные системы могли бы регулировать и поддерживать деятельность входящих в них хозяйствующих субъектов, основываясь на стандартных экономических подходах. Однако политическое и экономическое противостояние разных стран, оказывающее все более осязаемое воздействие на мировые экономические процессы, вызывает необходимость создания с одной стороны более осторожных, а с другой – более агрессивных стратегий с целью удержания или создания конкурентных преимуществ на рынке. Кроме этого, на первый план выходят вопросы обеспечения технологического и иного суверенитета с целью достижения определенной степени независимости от негативного воздействия недружественных стран.

Строительная отрасль, являясь одной из важнейших в национальной экономике и с точки зрения вклада в ВВП страны³, который оценивается в 5–6 %⁴, и с точки зрения удовлетворения основных нужд и потребностей населения и бизнеса, несомненно является участником обозначенных процессов. Российское государство в условиях наличия чрезвычайного периода и экономического давления на экономику страны не может оставить без пристального внимания данную отрасль. Соответственно, существует необходимость разработки национальной политики в отношении развития строительного комплекса, которая будет включать в себя не только общие ориентиры, но и реализуемые цели и задачи, а также учитывать все связанные с отраслью обстоятельства и тенденции. Наилучшим образом это может быть осуществлено в процессе стратегирования развития строительной отрасли Российской Федерации, на что явным образом указывает и принятие в 2022 году. Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 (далее по тексту – Стратегия). Однако, как было выявлено в одном из исследований автора, данный документ стратегического характера содержит в себе пробелы методологического и структурного характера, что не позволяет ему в должной степени эффективно организовывать развитие отрасли⁵.

¹ Григорян С. А. Проблемы экономической глобализации // Образование и право. 2021. № 4. С. 80–84. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-4-80-84>

² Губайдуллина И. Н., Ишмеева А. С. Глобализация и взаимозависимость // Современная наука. 2022. № 1. С. 70–72. <https://elibrary.ru/VBZSOQ>

³ Терехова О. П. Развитие строительного комплекса на современном этапе // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 12(21). С. 126–129. <https://elibrary.ru/CCMQFL>

⁴ Росстат. Статистика – Счета национального учета. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 24.01.2026).

⁵ Дубоделов А. В. Стратегический анализ развития строительной отрасли России: методологический аспект // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 560–576. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-560-576>

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные материалы, которые изучались в процессе подготовки исследования, представлены:

- Стратегией развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2035;
- другими документами стратегического назначения Российской Федерации;
- научными публикациями, относящимися к стратегированию, строительной отрасли, инжинирингу и инновациям;
- статистическими и рейтинговыми данными в области строительства и инжиниринга.

Теоретический и методологический базис настоящего исследования:

- научные положения, подходы и методика, содержащиеся в общей теории стратегирования профессора В. Л. Квинта и его последователей^{6,7,8,9,10}.

Предметом исследования выступает строительная отрасль Российской Федерации, объектом – стратегирование ее развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Необходимость стратегирования развития строительной отрасли в соответствии с методологией научной школы В. Л. Квинта

Стратегирование отраслевого развития требует взвешенного подхода, в котором в то же время будет

учитываться большое количество переменных и факторов, влияющих на отрасль и ее игроков как извне, так и изнутри. В Российской Федерации существуют научные школы и отдельные исследователи, которые занимаются вопросами стратегий, однако наиболее развитые взгляды и подходы демонстрирует научная школа профессора В. Л. Квинта. На протяжении нескольких десятилетий академик В. Л. Квинт изучает и совершенствует методологию стратегирования, консультируя бизнес и государственный аппарат многих стран – Российской Федерации, США, Узбекистана и др.¹¹. Документы стратегического характера, созданные под руководством и при координации академика и его последователей, относятся к различным уровням, от рынка бутилированной воды¹² до одного из стратегически важнейших регионов России – Кузбасса¹³. Их эффективность отмечается разными исследователями^{14,15}.

Направления совершенствования действующей Стратегии

Анализ текста Стратегии с позиции научной школы стратегирования В. Л. Квинта показывает, что при ее составлении не были учтены или недостаточно учтены некоторые важные элементы¹⁶. Соответственно, для оптимизации содержания документа и последующей его эффективной реализации необходимо в дальнейшем учесть следующее.

⁶ 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

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

⁸ 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>

⁹ Назаренко Т. С., Новикова И. В. Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 284–298. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>

¹⁰ Алимуратов М. К. Методологические основы и практика организации процесса реализации региональной финансовой стратегии // Экономическое возрождение России. 2025. № 2(84). С. 124–133. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-2-84-124-133>

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹² Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // Экономическое возрождение России. 2021. № 2(68). С. 20–33. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>

¹³ Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

¹⁴ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 45–57.

¹⁵ Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>

¹⁶ Дубоделов А. В. Стратегический анализ развития...

1. Стратегия должна основываться на наиболее актуальных и релевантных для отрасли трендах и тенденциях. Несмотря на то, что при составлении рассматриваемого стратегического документа были рассмотрены некоторые тренды глобального и национального уровней, например относящиеся к повестке устойчивого развития, зеленых технологий и т. д., в ней отсутствуют тренды регионального, и особенно отраслевого уровня. При этом отраслевой уровень в данном случае является крайне важным, поскольку Стратегия хотя и рассматривает более широкую сферу, но все же, в первую очередь, относится именно к развитию строительной отрасли. Анализ современных трендов показывает, что для строительной отрасли являются критически важными тренды, связанные с инновационными технологиями, главным образом с цифровизацией бизнес-процессов и автоматизацией операций, использованием робототехники и т. д. Кроме того, принципиально значимым является тренд стагнации производительности труда в строительстве, которому также в Стратегии уделено недостаточное внимание, и именно инновационные тренды способны разворачивать данный негативный тренд. Ключевую роль играет и тот факт, что упомянутые тенденции повторяются на разных уровнях на глобальном рынке¹⁷.

2. В Стратегии не упомянут учет релевантных для отрасли и страны прогнозов, которые могли бы помочь стратегам планировать развитие наиболее оптимальным образом, в определенной степени предугадывая события, обстоятельства и тенденции, которые будут сопровождать развитие строительной отрасли Российской Федерации в последующие годы. Такие прогнозы должны отвечать критериям достоверности, прозрачности

составления, независимости и т. д. К организациям, которые составляют их, предъявляются высокие требования, поэтому наиболее часто рассматриваются прогнозы международных некоммерческих, межправительственных организаций, а также лидеров бизнеса и международных исследовательских институтов. Заметим, что существует большое количество прогнозов, напрямую или косвенно затрагивающих будущее строительной отрасли России и составленных как внутри страны, так и за ее пределами^{18,19}.

3. Эффективная стратегия, разрабатываемая для одной из ведущих отраслей экономики государства, не должна ограничиваться только внутренним рынком. Однако именно такой вывод можно сделать в процессе изучения текста Стратегии. Соответственно, в нее должны быть введены положения, которые будут относиться к потенциальному продвижению отечественного бизнеса, занимающегося строительством, на зарубежных рынках. При этом необходимо учитывать не только экономическую, но и геополитическую повестку, т. е. выбирать для возможной экспансии те страны, которые не являются недружественными по отношению к Российской Федерации, рынки которых в достаточной степени открыты для входа и конкуренция на которых не является чрезмерно высокой. Заметим, что российская строительная отрасль по сравнению, например, с государствами СНГ демонстрирует явно более значительные объемы и динамику (рис. 1²⁰), что дает ей потенциальные преимущества при расширении деятельности в данном регионе.

Рынки других регионов также могут рассматриваться как привлекательные для отечественных компаний. Они должны, прежде всего, относиться

¹⁷ Дубоделов А. В. Развитие конкурентоспособности российских инжиниринговых компаний // Региональная экономика: теория и практика. 2025. Т. 23. № 12. С. 128–146. <https://doi.org/10.24891/adofdl>

¹⁸ Инфраструктура будущего. Аналитический обзор июнь 2024 // ВТБ инфраструктурный холдинг. URL: https://www.vtbinfra.ru/about/analytics/vtbinfra_future_2025.pdf (дата обращения: 16.06.2025).

¹⁹ Russia Construction market // NMSC. URL: <https://www.nextmsc.com/report/russia-construction-market> (дата обращения: 16.06.2025).

²⁰ Составлен по данным Европейской экономической комиссии ООН, Росстата, Группы Всемирного банка: Валовой внутренний продукт (ВВП) в абсолютном значении // Портал данных ЕЭК ООН. URL: <https://w3.unece.org/PXWeb/ru/Table?IndicatorCode=7> (дата обращения: 16.06.2025); Валовая добавленная стоимость по отраслям экономики (в ценах 2023 г.) // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_god_OKVED2_s2011-2024.xlsx (дата обращения: 16.06.2025); ВВП (в текущих долларах США) – Russian Federation // Группа Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locale=ru&locations=RU> (дата обращения: 16.06.2025).

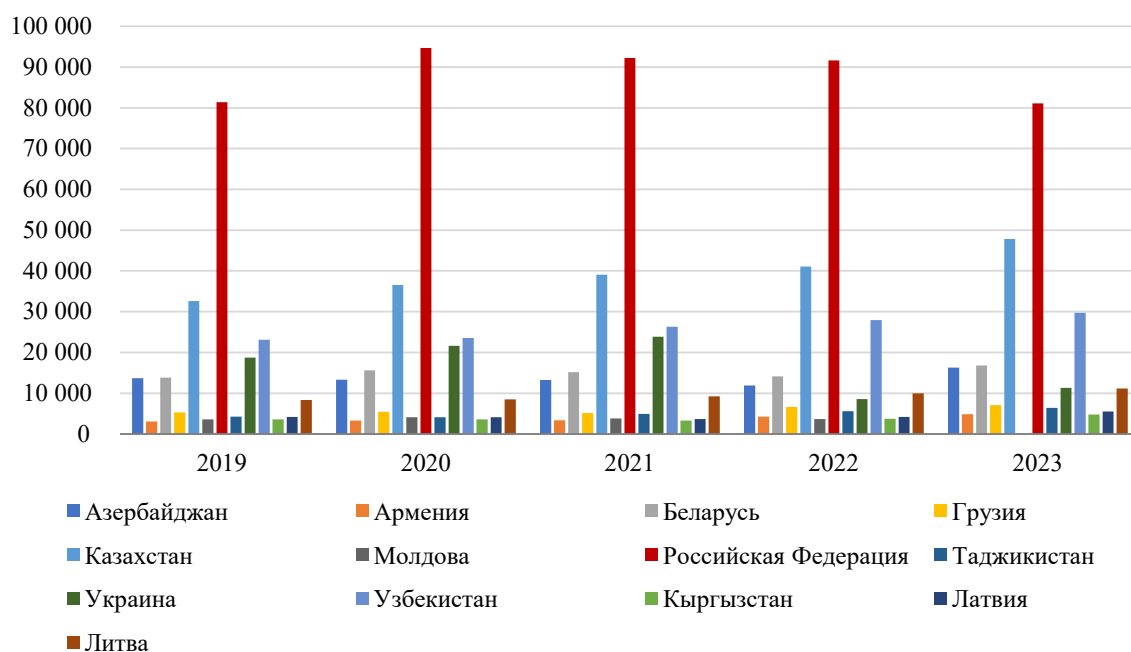


Рис. 1. Объем строительного рынка стран СНГ, млн долларов

Fig. 1. Construction market volume across CIS countries, million dollars

к странам, не являющимся недружественными по отношению к Российской Федерации, характеризоваться приемлемым уровнем конкуренции в рассматриваемой сфере, быстрой динамикой роста экономики и наличием потребности в динамичном развитии строительной отрасли. Так, например, экономика Египта демонстрирует устойчивый рост, и строительная отрасль является одним из драйверов, особенно вследствие масштабной инфраструктурной реновации страны, выводя страну на первое место в Африке по такого рода проектам²¹. В отрасли постоянно растет уровень заработной платы, отмечаются и другие аспекты развития²². В 2022 году количество работающих в строительном комплексе достигло почти 14 % от всех занятых в экономике²³. Вместе с тем производительность труда в строительной отрасли по боль-

шому счету демонстрирует стагнацию²⁴, что дает возможности для успешной конкурентной борьбы при использовании инновационных технологий и стратегического подхода. При этом заметим, что для успешного продвижения на зарубежных рынках отечественные компании должны обладать стратегическими конкурентными преимуществами, связанными именно с применением в своей деятельности инноваций.

4. Инжиниринг не является значимым направлением среди упоминаемых в Стратегии, и его важная роль в развитии, в том числе инновационном, строительной отрасли не учтена в Стратегии. Вместе с тем инжиниринг с самого начала своего существования был неразрывно связан со строительной отраслью, разрабатывая и внедряя необходимые для ее развития решения и технологии²⁵. Более

²¹ Infrastructure projects in Egypt. // ABiQ. 04.10.2024. URL: <https://www.abiq.io/infrastructure-projects-in-egypt/> (дата обращения: 16.06.2025).

²² Positioning of Egypt's Labor Market: Dynamics, Sectoral Decomposition, Key Constraints & Future Trends. December 2022 // The Egyptian Center for Economic Studies. URL: <https://eces.org.eg/wp-content/uploads/2023/01/WP-Ar-225-final.pdf> (дата обращения: 16.06.2025).

²³ Power and potential: The economics of Egyptian construction and ICT. May 2023 // The Netherlands Institute of International Relations. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2023-05/PB_Egypt_Sector_Analysis.pdf (дата обращения: 16.06.2025).

²⁴ Egypt Labour Productivity Growth 2004-2024 // CEIC Data. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/egypt/labour-productivity-growth> (дата обращения: 16.06.2025).

²⁵ Отечественный и зарубежный опыт применения инжиниринга / Е. В. Романовская [и др.] // Московский экономический журнал. 2021. № 7. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10436>

того, наиболее передовые, современные технологии и ноу-хау в строительную отрасль приходят зачастую именно из инжиниринга, позволяя преодолеть широкий спектр угроз, наличествующих в отрасли²⁶. Более того, поскольку инжиниринг является ключевым актором инновационного развития строительного комплекса, целесообразно в процессе стратегирования рассматривать связку «строительная отрасль – сфера инжиниринга», что обеспечит технологичное и динамичное развитие отрасли. В целом же учет сферы инжиниринга в процессах стратегирования будущего строительного комплекса может принять следующий вид (рис. 2²⁷).

5. При составлении стратегических документов любого уровня обязательным этапом является проведение анализа и среды функционирования объекта стратегирования и его собственного состояния. Одним из наиболее действенных типов анализа является OTSW-анализ, который позволяет сосредоточиться, в первую очередь, на выявлении

стратегических возможностей и развитии конкурентных преимуществ объекта²⁸. Проведение анализа для строительной отрасли (совокупно с инжинирингом) показывает следующее (табл. 1²⁹).

Наличие слабых мест, отсутствие уверенности в перспективах развития бизнеса, технологические ограничения и многие другие аспекты диктуют необходимость активного участия государства в развитии строительной отрасли (и сферы инжиниринга), в т. ч. в виде поддержки отрасли, корректировки и создания стратегических документов и т. д. Схематично сложившуюся ситуацию можно представить следующим образом (рис. 3³⁰).

6. Рассматриваемая Стратегия включает в себя по большому счету исключительно информацию о перспективах и будущем развитии строительства жилья. В то же время важнейшее для страны промышленное строительство, которое является основой технологического суверенитета, импортозамещения и удовлетворения потребностей страны в товарах промышленного производства, фактически

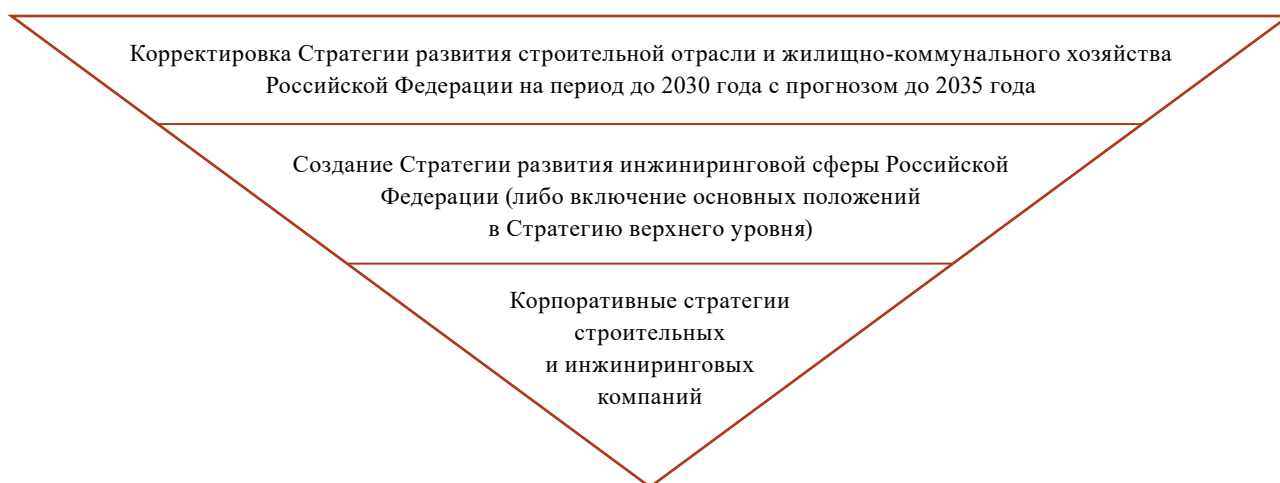


Рис. 2. Стратегирование развития строительной отрасли и инжиниринговой сферы Российской Федерации

Fig. 2. Russia's construction and engineering industries: Complex development strategizing

²⁶ Мухаррамова Э. Р. Инжиниринг в строительстве // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 16. С. 1959–1974. <https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36488>

²⁷ Разработан автором на основе: 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

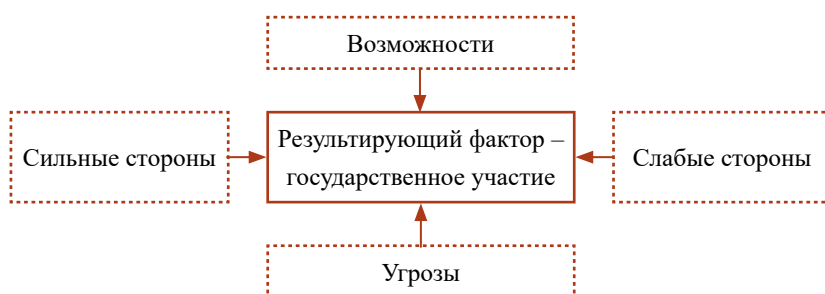
²⁸ Яковлева А. К. Особенности развития технологических компаний в условиях внедрения финансовых технологий: стратегические тенденции и OTSW-анализ // Управленческое консультирование. 2022. № 11(167). С. 132–143. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-11-132-143>

²⁹ Составлена автором.

³⁰ Разработан автором.

Таблица 1. Результаты OTSW-анализа строительной отрасли и сферы инжиниринга России**Table 1. Russia's construction and engineering industries: OTSW analysis**

OTSW-анализ	
Возможности	Угрозы
повышение производительности труда за счет применения инновационных решений; повышение эффективности ведения деятельности на зарубежных рынках за счет сосредоточения усилий на узких нишах; снижение издержек, ускорение сроков строительства, автоматизация бизнес-процессов, снижение количества ошибок и доработок и т. д. – за счет применения инноваций; замещение неквалифицированной и низкоквалифицированной рабочей силы за счет применения роботов и решений по стандартизации, автоматизации процессов; более глубокое, качественное и масштабное освоение внутреннего рынка при условии содействия и помощи со стороны государства; создание комплекса технологий в области промышленного строительства.	санкционное давление, ведущее к ограничениям в поставке оборудования, технологий и т. д.; пассивное или активное содействие нейтральных стран государствам, противостоящим Российской Федерации; отсутствие стратегического подхода в области развития строительной и инжиниринговой отрасли; отсутствие явных стимулов для развития строительной отрасли на внутреннем рынке; острая нехватка квалифицированной рабочей силы на российском рынке труда; отсутствие адекватной и достаточной подготовки будущих специалистов.
Сильные стороны	Слабые стороны
наличие существенного опыта в жилищном, инфраструктурном и частично промышленном строительстве, с полным циклом технологий и бизнес-практик; наличие благоприятной для полноценного развития ресурсной обеспеченности (в т. ч. потенциальной) по большинству категорий; наличие необходимого объема трудовых ресурсов для стратегического развития в нишах, где имеется в наличии комплекс и оборудование; возможность массового применения технологий цифровизации, автоматизации и робототехники ввиду нехватки квалифицированного персонала и отсутствия необходимости массового сокращения персонала; возможность существенного повышения производительности труда; отсутствие значимой конкуренции со стороны зарубежных игроков на внутреннем рынке.	неудовлетворительный уровень производительности труда; неудовлетворительный уровень подготовки специалистов, в первую очередь рабочих специальностей; нехватка квалифицированных трудовых ресурсов, в первую очередь рабочих специальностей; неудовлетворительная ресурсная обеспеченность по некоторым категориям, в первую очередь в области капитала, машин и механизмов; нехватка технологий, практик и опыта в некоторых сферах строительства, в первую очередь в промышленном строительстве, в особенности на внешних рынках; неудовлетворительный уровень цифровизации, автоматизации и применения робототехники.

**Рис. 3. Наличие результирующего фактора в OTSW-анализе связи «строительная отрасль – сфера инжиниринга»****Fig. 3. Russia's construction and engineering industries: Resulting factor in OTSW analysis**

не рассматривается в документе. Заметим, что развитие данного вида строительства не только способствует развитию промышленности страны в принципе, но и дает строительным компаниям значимые конкурентные преимущества на международном рынке, поскольку они становятся способны предлагать реализацию соответствующих объектов и в других странах. При этом промышленное строительство должно ориентироваться как на те отрасли, которые вносят существенный вклад в ВВП страны, так и на те, которые максимально ориентированы на создание инновационных или принципиально значимых для развития государства технологий. Первый из упомянутых блоков отраслей очевидно связан с промышленным производством и относится в первую очередь к обрабатывающим производствам, если использовать классификацию Росстата. Доля обрабатывающих производств в ВВП Российской Федерации в сравнении с некоторыми другими отраслями показана в таблице 2³¹, построенной исходя из официальной статистики Российской Федерации.

В соответствии с классификацией по кодам ОКВЭД к обрабатывающей промышленности относятся такие отрасли, как химическая, металлургическая, машиностроение и другие. Заметим, что именно обрабатывающая промышленность на про-

тяжении всех лет, попавших в выборку, лидирует по вкладу в ВВП. Можно сделать однозначный вывод о том, что строительство промышленных объектов является важной задачей и с точки зрения развития самой отрасли, и с точки зрения развития всей российской экономики.

Второй блок представляет собой список направлений, выборка для которого производилась согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 № 603³². В данном документе были определены наиболее приоритетные на современном этапе существования страны направления, причем назвать их отраслями нельзя, т. к. их перечень не коррелирует с выделяемыми Росстатом отраслями или другими классификациями. Основным критерием отбора направлений для Правительства РФ послужила их роль в обеспечении технологического суверенитета государства (в долгосрочной перспективе). В итоге ключевые направления достижения технологического суверенитета связаны с химической, нефтегазовой, электронной / электротехнической, авиационной отраслями, машино- и автомобилестроением и др. Нельзя не упомянуть отдельно и такие наиболее инновационные направления, как космическая отрасль, радиоэлектроника, биофизика и т. д. Строительство объектов, необходимых для их функционирования

Таблица 2. Валовой национальный продукт по отраслям (классификация по кодам ОКВЭД)

Table 2. Gross national product by industry (Russian Standard Industrial Classification OKVED)

Раздел	Наименование	2020	2021	2022	2023	2024
C	Обрабатывающие производства, %	13,4	13,1	13,2	12,7	13,3
G	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, %	11,0	12,0	12,6	11,5	11,9
B	Добыча полезных ископаемых, %	8,5	11,9	12,1	10,6	10,7
L	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом, %	9,3	9,4	9,7	9,7	9,6
O	Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение, %	7,2	6,2	6,5	7,3	8,0
H	Транспортировка и хранение, %	5,8	5,6	5,9	6,2	6,3
F	Строительство, %	4,9	4,2	4,4	4,6	4,4

³¹ Составлена на основе данных Росстата ВП ОКВЭД // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_god_OKVED2_s2011-2024.xlsx (дата обращения: 16.06.2025).

³² Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 № 603 // Гарант.

данных отраслей, является необходимым условием их развития и напрямую влияет на итоговый результат фактических достижений в них.

7. В Стратегию в обязательном порядке должен быть включен учет основных ресурсов, требующихся для реализации данного документа. На настоящий момент составители упоминают в частности только финансовые ресурсы, в основном в разрезе государственного бюджета, которым уделено достаточное внимание. Однако другие виды ресурсов, такие как природные, материальные, машины и механизмы, трудовые, технологические, информационные, необходимая инфраструктура и капитал, не упомянуты в Стратегии. В связи с тем, что нигде не присутствует и ремарка о том, что такой анализ был проведен, а также с тем, что основные цели Стратегии носят излишне общий характер (строительство определенного объема жилья к определенному году), можно сделать вывод, что ресурсная обеспеченность не была рассмотрена должным образом. Это ставит под угрозу реализацию Стратегии по причине наличия слабых мест для отрасли. Так, в Российской Федерации машины и механизмы являются категорией ресурсов, где высока доля импорта и в целом наблюдается нехватка продукции с 2014–2015 года³³, существуют проблемы с доступностью и стоимостью заемного капитала как на внешних, так и на внутреннем рынке³⁴ и т. д. Отдельной уязвимостью является нехватка и неудовлетворительная подготовка трудовых ресурсов (особенно в случае линейных рабочих), уже начиная с этапа выпуска будущих специалистов из учебных заведений³⁵. Данные слабые места требуют внедрения передовых практик и инновационных решений, например

замещения части рабочей силы строительными роботами, доказавшими свою эффективность³⁶.

8. Достижению технологического суверенитета должно быть уделено гораздо большее внимание, чем это сделано на данный момент (краткие упоминания необходимости импортозамещения продукции и технологий). Требуется разработка мер, которые приведут к повышению степени технологического суверенитета Российской Федерации. В условиях санкционного давления и постоянного введения ограничений в отношении российской экономики и бизнеса и закономерных сложностей с поставкой части оборудования, программного обеспечения и технологических решений это создает высокие риски технологического отставания от экономически развитых стран. Обеспечение суверенитета здесь тесно взаимосвязано с развитием промышленного строительства, которое упоминалось ранее в данной статье.

9. К наиболее эффективным стратегиям следует отнести стратегии асимметричного типа, которые не копируют действия и планы других участников рынка, но в которых предлагаются собственные, опережающие решения. Выбор асимметричного пути развития вообще часто является основой выигрышной стратегии³⁷. Относительно рассматриваемой Стратегии можно сказать, что к аспектам такого типа можно было бы отнести именно инновационное развитие отрасли, использование строительной робототехники с параллельным решением проблемы трудовых мигрантов, нехватки рабочей силы и др.

10. В стратегии, которая будет в дальнейшем способствовать эффективному развитию отрасли, должен присутствовать собственный прогноз, разработа-

³³ Овешникова Л. В., Сибирская Е. В., Толмасов Р. С. Тенденции развития строительной отрасли России // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4(55). С. 24–30. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-24-30>

³⁴ Нашикян Л. А. Анализ тенденции повышения учетных ставок в национальных экономиках (на примере экономик России и Турции) // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 2(49). С. 74–81. <https://doi.org/10.24412/1829-0450-2024-2-74-81>

³⁵ Минстрой: число выпускников строительных вузов нужно увеличить в два раза // Недвижимость РИА Новости. 28.07.2022. URL: <https://realty.ria.ru/20220728/vypuskniki-1805084418.html> (дата обращения: 16.06.2025).

³⁶ Кравцова О. А., Левкович И. Ю. Внедрение робототехники в строительстве // Традиции, современные проблемы и перспективы развития строительства: сборник научных статей, Гродно, 13–14 мая 2021 года. Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2021. С. 216–219. <https://elibrary.ru/YWFZYS>

³⁷ Виноградов А. О. Асимметричный ответ, или стратегия Китая в глобальном мире // Философские науки. 2015. № 1. С. 116–134. <https://elibrary.ru/TSNJSH>

тываемый составителями документа³⁸. Безусловно, учет существующих прогнозов является важным и даже обязательным условием стратегирования, однако те границы, ориентиры и цели, которые ставятся составителями при создании документа, позволяют осуществлять прогнозирование, наиболее тесным образом относящееся к самой стратегии и будущему отрасли.

В документе отсутствует информация о том, учитывались ли при его составлении стратегии, опыт лидеров рынка, а также отраслевые и релевантные национальные либо региональные стратегии других стран. Такой учет должен осуществляться в обязательном порядке, особенно принимая во внимание тот факт, что Россия не является мировым лидером в осуществлении строительных работ и ей несомненно есть что заимствовать из опыта других стран и наиболее успешных транснациональных компаний. В дополнение к этому стоит отметить, что необходимо в определенной степени связать Стратегию со стратегиями лидеров российского рынка, т. е. координировать усилия для успешного развития отрасли. Так, например, «Росатом», являющийся лидером и монополистом в строительстве атомных электростанций, должен координировать свои усилия с общим вектором развития страны и отрасли, особенно с учетом наличия чрезвычайного периода, во многом вызванного геополитическим противостоянием. И напротив, составители Стратегии должны обращаться за консультациями и перенимать опыт лидеров рынка, поскольку они обладают наилучшей экспертизой.

12. Стратегическое развитие предполагает направление усилий по определенному вектору, поскольку невозможно осуществление развития в некоем абстрактном «положительном» направлении. Наиболее эффективной, согласно методологии профессора В. Л. Квинта, является разработка стратегических приоритетов, реализация которых и будет направлять усилия всех ответственных и причастных к исполнению стратегии лиц. В связи

с тем, что инновационное развитие строительной отрасли предполагает, по нашему мнению, совместное рассмотрение со сферой инжиниринга, стратегические приоритеты развития строительного комплекса могут выглядеть следующим образом).

1. Технологический суверенитет в промышленном строительстве.

2. Цифровое и автоматизированное ведение бизнеса в сфере инжиниринга и строительной отрасли.

3. Конкурентная производительность труда в строительной отрасли.

4. Квалифицированные трудовые ресурсы в сфере инжиниринга и строительной отрасли.

4. Роботизированная строительная отрасль.

5. Соответственно, схема стратегических приоритетов инновационного развития связки «строительная отрасль сфера инжиниринга» будет выглядеть следующим образом (рис. 4³⁹).

13. Любая стратегия предполагает наличие не только стратегических приоритетов, но и более подробных и детализированных целей и задач. Поскольку задачи носят количественный характер и должны разрабатываться с учетом многих факторов и параметров, например ресурсной обеспеченности, на данном этапе выработки рекомендаций можно сосредоточиться на определении целей для каждого стратегического приоритета развития.

1. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Технологический суверенитет в промышленном строительстве»:

- разработка (при возможности – частичное восстановление) релевантных технологий в области промышленного строительства;
- разработка эффективных программ подготовки трудовых ресурсов для осуществления строительства промышленных объектов;
- создание научно-исследовательских кластеров, объединяющих усилия: строительных компаний, инжиниринговых компаний, промышленных компаний, компаний-производителей оборудования,

³⁸ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7(79). С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>

³⁹ Разработан автором.

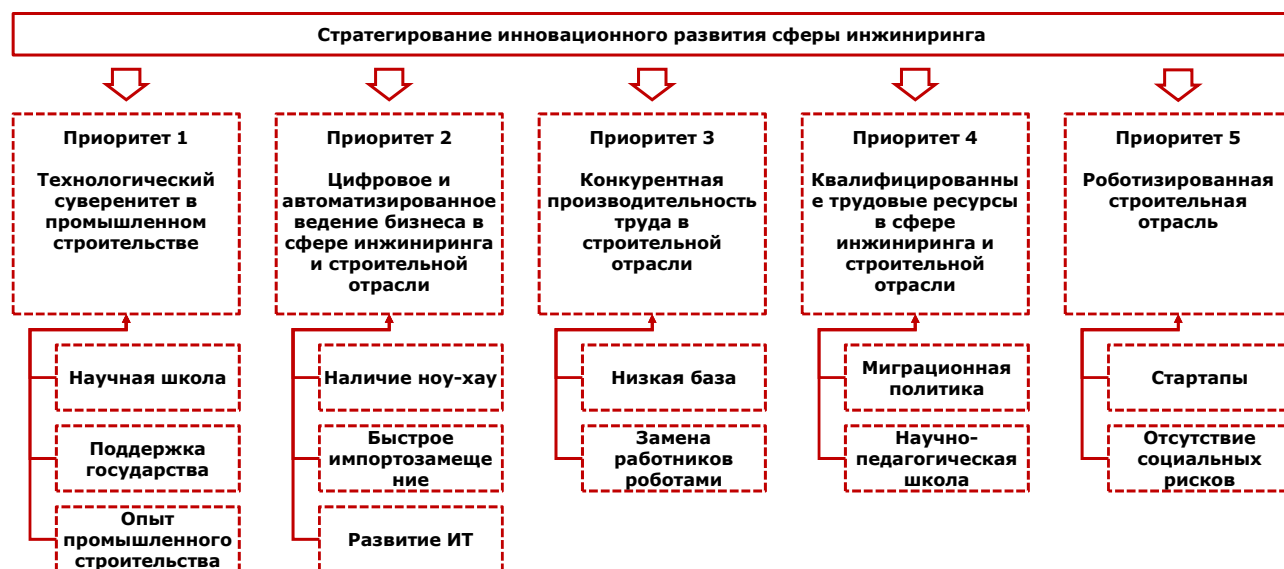


Рис. 4. Конкурентные преимущества, обеспечивающие стратегические приоритеты инновационного развития сферы инжиниринга

Fig. 4. Engineering sector: Competitive advantages that provide strategic priorities for innovative development

научно-исследовательских центров – при координации со стороны государственных институтов.

2. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Цифровое и автоматизированное ведение бизнеса в сфере инжиниринга и строительной отрасли»:

- замещение импорта (в первую очередь за счет разработки) основного программного обеспечения, применяемого в строительной отрасли и сфере инжиниринга;
- массовое внедрение цифровых решений для стандартизации и унификации процедур, минимизации количества выполняемых шагов;
- массовое внедрение решений по автоматизации (и роботизации) для сокращения времени оказания услуг и выполнения работ, а также для высвобождения части трудовых ресурсов.

3. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Конкурентная производительность труда в строительной отрасли»:

- повышение качества и сокращение сроков для стандартных работ и операций;
- обеспечение контроля и мониторинга деятельности работников строительных организаций;

– минимизация количества производимых ошибок (в первую очередь появляющихся под влиянием человеческого фактора) и последующее их устранение за счет замещения труда;

– базовое и дополнительное обучение работе с современными технологиями.

4. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Квалифицированные трудовые ресурсы в сфере инжиниринга и строительной отрасли»:

- значительное снижение использования трудовых ресурсов (неквалифицированных и с низкой квалификацией) из-за рубежа;
- адаптация существующих программ подготовки трудовых ресурсов с учетом инновационной составляющей, с акцентом на применение современных технологий и с учетом запросов со стороны отрасли и потенциальных работодателей;
- введение института распределения и обязательного (или возможного) трудоустройства подготовленных кадров после завершения обучения;
- переквалификация внутренних трудовых ресурсов с ручных операций на автоматизированные.

5. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Роботизированная строительная отрасль»:



Рис. 5. Цели, относящиеся к реализации стратегических приоритетов инновационного развития сферы инжиниринга

Fig. 5. Engineering sector: Goals of strategic priorities for innovative development

- замена значительной доли линейных рабочих на строительных роботов;
- сокращение сроков и повышение качества строительных работ за счет применения роботов;
- ликвидация нехватки трудовых ресурсов за счет замены труда линейных рабочих и появления новых рабочих мест, требующих навыков и умений обращения с современными технологиями (операторы роботов и др.);
- увеличение конкурентоспособности российских компаний на внешних рынках благодаря повышению оснащенности технологиями робототехники и лучшей экспертизы применения роботов.

Соответственно, цели, которые относятся к реализации стратегических приоритетов инновационного развития строительной отрасли государства (совместно со сферой инжиниринга), будут выглядеть в сокращенном виде следующим образом (рис. 5).

ВЫВОДЫ

При осуществлении перечисленных выше мер и включении либо корректировке необходимых

разделов и элементов Стратегия может стать действительно асимметричным и инновационным документом. В таком случае его реализация позволит строительной отрасли Российской Федерации не только развиваться качественно и количественно, но и сделает строительную отрасль драйвером экономики страны.

Высокая доля занятого населения, значительный вклад в валовый внутренний продукт страны, необходимость строительства огромного количества объектов различной направленности на территории всей страны и другие факторы крайне способствуют такой потенциальной трансформации отрасли.

В тот же момент строительная отрасль при эффективном развитии способна провоцировать качественные изменения в других отраслях и направлениях, например в промышленности. Таким образом будет достигаться повышение технологического и иного суверенитета Российской Федерации, оживление и рост экономики, а также в целом повышение уровня и качества жизни населения страны в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. № 9. С. 45–57.
- Алимурадов М. К. Методологические основы и практика организации процесса реализации региональной финансовой стратегии // *Экономическое возрождение России*. 2025. № 2(84). С. 124–133. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-2-84-124-133>
- Виноградов А. О. Асимметричный ответ, или стратегия Китая в глобальном мире // *Философские науки*. 2015. № 1. С. 116–134. <https://elibrary.ru/TSNJSH>
- Григорян С. А. Проблемы экономической глобализации // *Образование и право*. 2021. № 4. С. 80–84. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-4-80-84>
- Губайдуллина И. Н., Ишмеева А. С. Глобализация и взаимозависимость // *Современная наука*. 2022. № 1. С. 70–72. <https://elibrary.ru/VBZSOQ>
- Дубоделов А. В. Развитие конкурентоспособности российских инжиниринговых компаний // *Региональная экономика: теория и практика*. 2025. Т. 23. № 12. С. 128–146. <https://doi.org/10.24891/adofdl>
- Дубоделов А. В. Стратегический анализ развития строительной отрасли России: методологический аспект // *Стратегирование: теория и практика*. 2025. Т. 5. № 4. С. 560–576. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-560-576>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // *Управленческое консультирование*. 2015. № 7(79). С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // *Стратегирование: теория и практика*. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 2(68). С. 20–33. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>
- Квинт В. Л., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>
- Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Кравцова О. А., Левкович И. Ю. Внедрение робототехники в строительстве // *Традиции, современные проблемы и перспективы развития строительства: сборник научных статей, Гродно, 13–14 мая 2021 года*. Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2021. С. 216–219. <https://elibrary.ru/YWFZYS>
- Мухаррамова Э. Р. Инжиниринг в строительстве // *Российское предпринимательство*. 2016. Т. 17. № 16. С. 1959–1974. <https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36488>
- Назаренко Т. С., Новикова И. В. Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 3. С. 284–298. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>

- Нашикян Л. А. Анализ тенденции повышения учетных ставок в национальных экономиках (на примере экономик России и Турции) // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 2(49). С. 74–81. <https://doi.org/10.24412/1829-0450-2024-2-74-81>
- Овешникова Л. В., Сибирская Е. В., Толмасов Р. С. Тенденции развития строительной отрасли России // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4(55). С. 24–30. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-24-30>
- Отечественный и зарубежный опыт применения инжиниринга / Е. В. Романовская [и др.] // Московский экономический журнал. 2021. № 7. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10436>
- 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>
- Терехова О. П. Развитие строительного комплекса на современном этапе // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 12(21). С. 126–129. <https://elibrary.ru/CCMQFL>
- 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Яковлева А. К. Особенности развития технологических компаний в условиях внедрения финансовых технологий: стратегические тенденции и OTSW-анализ // Управленческое консультирование. 2022. № 11(167). С. 132–143. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-11-132-143>

REFERENCES

- Alimuradov MK. Methodological basis and praxis of the organization process of the regional financial strategy implementation. *Economic Revival of Russia*. 2025;2(84):124–133. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-2-84-124-133>
- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by VL Kvint in economic research of strategies and its features. *Administrative consulting*. 2021;9:45–57. (In Russ.)
- Dubodelov AV. Construction industry in Russia: Methodology development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):560–576. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-560-576>
- Dubodelov AV. Developing the competitiveness of Russian engineering companies. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2025;12:128–146. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/adofdl>
- Grigoryan SA. Problems of economic globalization. *Education and Law*. 2021;4:80–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-4-80-84>
- Gubaidullina IN, Ishmeeva AS. Globalization and Interdependence. *Modern Science*. 2022;1:70–72. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VBZSOQ>
- Kozyrev AA. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(4):434–447. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Kravtsova OA, Levkovich IYu. Robotics in construction. Traditions, current issues, and development prospects in the construction industry. *Proceedings of scientific articles*. Grodno; 2021. P. 216–219. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YWFZYS>
- Kvint VL, Astapov KL. Kuzbass Strategy over 50-year planning horizon: Publications on strategy of the Kuzbass region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):123–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Kvint VL, Sasaev NI, Khvorostyanaya AS. Strategizing the Russian bottled water industry: Trends, priorities, and principles. *Economic Revival of Russia*. 2021;2(68):20–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>
- Kvint VL, Seredyuk IV. Strategic assessment of the compliance of open diffuse agglomerations with global, national and regional trends (Kemerovo region – Kuzbass agglomerations case study). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(1):7–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>
- Kvint VL. Strategy development: monitoring and forecasting of the internal and external environment. *Administrative consulting*. 2015;7(79):6–11. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Mukharramova ER. Engineering in construction. *Russian Entrepreneurship*. 2016;17(16):1959–1974. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36488>
- Nashikyan LA. Analysis of the trend of increasing interest rates in national economies (on the example of the economies of Russia and Turkey). *Bulletin of the Russian-Armenian (Slavic) University (Series: Humanitarian and social sciences)*. 2024;2:74–81. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/1829-0450-2024-2-74-81>
- Nazarenko TS, Novikova IV. Strategic potential of program and project management in the digital transformation of the branches of the national economy of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(3):284–298. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>
- Oveshnikova LV, Sibirskaya EV, Tolmasov RS. Trends in the development of the construction industry in Russia. *Region: Systems, Economy, Management*. 2021;4(55):24–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-24-30>
- Romanovskaya EV, Andryashina NS, Nazarkina ES. Domestic and foreign experience in applying engineering. *Moscow Economic Journal*. 2021;7. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10436>
- 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>
- Terekhova OP. Development of the construction complex at the current stage. *Science Bulletin*. 2019; 3(12):126–129. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CCMQFL>
- Vinogradov AO. Asymmetric response, or China's strategy in the global world. *Philosophical sciences*. 2015;1:116–134. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TSNJSH>
- Yakovleva AK. Features of the development of technology companies in the context of the introduction of financial technologies: Strategic trends and OTSW analysis. *Administrative consulting*. 2022;11:132–143. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-11-132-143>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Дубоделов Артем Викторович, генеральный директор, АКСЕЛЕРЕЙШН Инжиниринг, Москва, Россия; a.dubodelov@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: Artem V. Dubodelov, CEO, ACCELERATION Engineering, Moscow, Russia; a.dubodelov@gmail.com

Оригинальная статья
УДК 338.27:620.9(575.1)

Стратегические направления развития солнечной энергетики в Узбекистане и роль государственно-частного партнерства

М. С. Садуллаева

ООО «ТАШОБЛИНВЕСТСТРОЙ», Ташкент, Узбекистан
muslima.alimova@gmail.com

Аннотация: Предметом исследования выступают стратегические направления развития солнечной энергетики в Узбекистане и роль государственно-частного партнерства (ГЧП) в их реализации в условиях трансформации национального энергетического сектора. Цель статьи заключается в выявлении ключевых приоритетов развития солнечной энергетики Узбекистана и определении роли механизмов государственно-частного партнерства как институционального инструмента привлечения инвестиций, распределения рисков и ускорения ввода новых генерирующих мощностей. Методологическую основу исследования составляет концепция стратегирования В. Л. Квинта, дополненная сравнительным, структурно-динамическим и институциональным анализом, где в качестве эмпирической базы использованы международные и национальные статистические материалы, стратегические и нормативно-правовые документы, а также данные по реализуемым проектам солнечной энергетики. В статье рассмотрены современное состояние энергетического сектора Узбекистана, особенности развития возобновляемой и солнечной энергетики, ресурсные преимущества страны и институциональные условия расширения участия частного капитала в энергетических проектах. В результате проведенного исследования установлено, что ускоренное развитие солнечной энергетики в Узбекистане обеспечивается сочетанием благоприятного природно-ресурсного потенциала, государственной энергетической политики, реформирования отраслевого регулирования и применения механизмов государственно-частного партнерства. При этом именно государственно-частное партнерство стало ключевым инструментом реализации крупных солнечных проектов, обеспечив привлечение внешнего финансирования, внедрение современных технологий и повышение инвестиционной привлекательности сектора. Результаты исследования могут быть использованы при разработке государственных и корпоративных стратегий, программ развития энергетики и новых проектов в сфере государственно-частного партнерства. В качестве итога проведенного исследования сделан вывод о том, что дальнейшее развитие солнечной энергетики в Узбекистане требует согласования целей энергетической безопасности, модернизации инфраструктуры, подготовки кадров и долгосрочного стратегического планирования.

Ключевые слова: Узбекистан, солнечная энергетика, возобновляемые источники энергии, государственно-частное партнерство, стратегирование, энергетическая стратегия, устойчивое развитие

Цитирование: Садуллаева М. С. Стратегические направления развития солнечной энергетики в Узбекистане и роль государственно-частного партнерства // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 384–395. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-384-395>; <https://elibrary.ru/GKWTXR>

Поступила в редакцию 30.05.2026. Прошла рецензирование 02.07.2026. Принята к печати 17.07.2026.

original article

Strategizing the Solar Energy Industry in Uzbekistan: Public-Private Partnership

Muslimakhon S. Sadullaeva

TASHOBINVESTSTROY LLC, Tashkent, Uzbekistan

muslima.alimova@gmail.com

Abstract: Public-private partnerships are critical drivers of the solar energy industry in Uzbekistan. This article describes key development priorities, risks, new generating capacities, and public-private partnership mechanisms used to attract investment in this sphere. Professor V.L. Kvint's theory of strategizing, supplemented by comparative, structural-dynamic, and institutional analyses, was applied to international and national statistics, strategies, and regulations, as well as ongoing successful solar energy projects. The article examines the current state of Uzbekistan's energy sector, the specific features of renewable and solar energy development, national resource advantages, and the institutional conditions required for expanding private sector participation in energy projects. The accelerated development of solar energy in Uzbekistan is driven by a combination of favorable natural resource potential, state energy policy, sectoral regulatory reforms, and public-private partnership mechanisms. These partnerships serve as a key instrument for implementing large-scale solar projects by securing external financing, integrating advanced technologies, and enhancing the investment attractiveness of the sector. The findings can be used to develop public and corporate strategies, energy sector development programs, and new public-private partnership projects. Further development of solar energy in Uzbekistan requires aligning energy security objectives with infrastructure modernization, human capital development, and long-term strategic planning.

Keywords: Uzbekistan, solar energy, renewable energy, public-private partnership, strategizing, energy strategy, sustainable development

Citation: Sadullaeva MS. Strategizing the Solar Energy Industry in Uzbekistan: Public-Private Partnership. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):384–395. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-384-395>; <https://elibrary.ru/GKWTXR>

Received 30.05.2026. Reviewed 02.07.2026. Accepted 17.07.2026.

乌兹别克斯坦太阳能发展战略方向及公私伙伴关系的作用

穆斯利马洪·赛伊达米罗夫娜·萨杜拉耶娃

塔什干西建有限责任公司，乌兹别克斯坦塔什干

muslima.alimova@gmail.com

摘要: 研究主题是在国家能源部门转型背景下，乌兹别克斯坦太阳能发展的战略方向以及公私伙伴关系（PPP）在其实施中的作用。研究的目的是确定乌兹别克斯坦太阳能发展的关键优先事项，并探讨公私伙伴关系机制作为一种制度工具在吸引投资、分担风险和加速新建发电能力投产方面的作用。研究的方法论基础是 V. L. 昆特院士的战略化概念，辅以比较分析、结构动态分析和制度分析，其中实证基础包括国际和国内统计数据、战略性和规范性法律文件，以及正在实施的太阳能项目数据。本文探讨了乌兹别克斯坦能源部门的现状、可再生能源和太阳能发展的特点、该国的资源优势以及扩大私人资本参与能源项目的制度条件。研究结果表明，乌兹别克斯坦太阳能的加速发展得益于有利的自然资源潜力、国家能源政策、行业监管改革以及公私伙伴关系机制的应用。其中，公私伙伴关系已成为实施大型太阳能项目的关键工具，确保了外部资金的吸引、现代技术的引进以及行业投资吸引力的提升。研究结果可用于制定国家和企业战略、能源发展规划以及公

私伙伴关系领域的新项目。研究的结论是乌兹别克斯坦太阳能的进一步发展需要协调能源安全目标、基础设施现代化、人才培养和长期战略规划。

关键词: 乌兹别克斯坦, 太阳能, 可再生能源, 公私伙伴关系, 战略化, 能源战略, 可持续发展

收稿日期: 2026年5月30日。通过评审日期: 2026年7月2日。接受出版日期: 2026年7月17日。

ВВЕДЕНИЕ

Развитие мировой энергетики на текущем этапе характеризуется сохранением роли углеводородов как основных источников для генерации энергии, однако из всех секторов мирового топливно-энергетического комплекса (ТЭК) наиболее высокими темпами развивается сегмент возобновляемой энергетики (ВИЭ), так как большинство проводимых исследований прогнозирует исчерпание традиционных энергоресурсов на протяжении ближайших десятилетий.

На фоне грядущего дефицита углеводородов, а также периодически повторяющихся кризисов, ведущих к росту спроса и цен на них, все большее внимание в науке и практической деятельности уделяется использованию нетрадиционных источников энергии (солнечной, ветровой, энергии приливов, геотермального тепла и пр.), которые естественным образом возобновляются (восстанавливаются) в окружающей среде, существуют на постоянной или периодической основе¹.

На протяжении длительного периода времени использование возобновляемых источников энергии уступало традиционным углеводородам по экономической эффективности, однако развитие инновационных технологий позволило сделать их сопоставимыми, а иногда – и более привлекательными с точки зрения себестоимости генерации первичной энергии, а проблема неравномерности поступления во времени (в солнечной энергетике – смена дня и ночи, наличие пасмурной погоды и пр.) была решена за счет развития сегмента накопления

и хранения электроэнергии (различных типов аккумуляторных батарей, ионисторов и пр.)².

Как и для всех других развитых и развивающихся стран, энергетика выступает для Узбекистана основой для социально-экономического развития страны, обеспечивая электроэнергией не только крупные города, но и аграрные регионы, зависящие от систем орошения и другой энергозатратной инфраструктуры. В конце 2010 – первой половине 2020 годов страна запустила масштабную реформу энергетического сектора, нацеленную на переход от модели преимущественно государственной, субсидируемой энергетики к конкурентному рынку с активным участием частного капитала и ценами, отражающими полную стоимость энергоресурсов.

В структуре данной реформы центральное место занимает развитие возобновляемых источников энергии, прежде всего – солнечной и ветровой генерации, где к числу основных препятствий, способных замедлить движение к поставленным целям, исследователи относят устаревшую сетевую инфраструктуру, нехватку квалифицированных кадров и слабую координацию мероприятий, проводимых разными ведомствами, а также дефицит устойчивых инвестиций³. Поэтому важную роль в процессе реформирования ТЭК Узбекистана выполняет использование механизма государственно-частного партнерства, позволяющего снизить риски и привлечь больший объем частного капитала при реализации проектов в сфере энергетики, включая

¹ Денисенко Е. А. Возобновляемые источники энергии: состояние и перспективы развития. Краснодар: КРОН, 2020. 142 с.

² Квитко А. В., Сидоренко А. Д. Особенности и способы аккумулирования энергии, получаемой от возобновляемых источников энергии // Стратегии и векторы развития АПК: сборник статей по материалам национальной конференции, посвященной 100-летию Кубанского ГАУ, Краснодар, 15 ноября 2021 года / отв. за выпуск А.А. Титученко. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2021. С. 365–367. <https://elibrary.ru/KGCBZDZ>

³ Khudayberdiyev S. K., Azimova K. M. Alternative energy sources in Uzbekistan // International Journal of Scientific Research and Modern Education. 2025. Vol. 3. № 5. P. 26–30.

возведение и эксплуатацию солнечных электростанций (СЭС).

Предметом данного исследования выступают стратегические направления развития солнечной энергетики Узбекистана и механизмы государственно-частного партнерства, обеспечивающие их реализацию, а цель заключается в выявлении ключевых приоритетов развития солнечной энергетики Узбекистана в логике стратегирования и в определении роли ГЧП как институционального инструмента привлечения инвестиций, распределения рисков и ускорения ввода новых генерирующих мощностей. Для достижения поставленной цели в работе решаются задачи анализа современного состояния энергетического сектора страны, оценки динамики развития возобновляемой и солнечной энергетики, а также обобщения практики реализации крупнейших проектов ГЧП в данной сфере.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу работы составляет концепция стратегирования В. Л. Квинта, рассматривающая стратегию как результат критического анализа внутренней и внешней среды, прогнозов будущих условий, а также системы ценностей и интересов объекта стратегирования. В работе под названием «Концепции стратегирования» автор подчеркивает, что разработка стратегии начинается с выявления глобальных и национальных трендов развития отрасли (в данном случае – энергетики), далее предполагает проведение глубокого OTS-анализа и формулирование стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами и ресурсами для реализации⁴.

В отличие от традиционного SWOT-анализа, где производится определение ключевых угроз и проблем, а лишь затем – поиск возможностей для их решения⁵, подход OTSW-анализа в первую очередь ориентирован на поиск стратегических возможно-

стей, включая те из них, которые раскрывают конкурентные преимущества объекта стратегирования⁶.

Применительно к развитию энергетики Узбекистана такой подход означает необходимость увязки национальных целей по развитию солнечной энергетики с мировыми тенденциями ускоренного роста ВИЭ-генерации, институциональными ограничениями национальной экономики и интересами ключевых стейкхолдеров. Как показано в работах школы стратегирования, развиваемой В. Л. Квинтом и его сподвижниками, стратегические приоритеты в сфере энергетики должны соотноситься с целями повышения качества жизни населения и устойчивости пространства развития, а не сводиться лишь к росту каких-либо производственных показателей⁷, включая, например, объем установленной мощности объектов генерации или снижение удельных затрат в отрасли.

Исследование выполнено на основе сочетания общенаучных и специальных методов, включая методы сравнительного и структурно-динамического анализа, анализа стратегических документов, а также элементы OTSW-подхода, применяемого в концепции стратегирования В. Л. Квинта.

Эмпирическую базу исследования составили международные и национальные статистические материалы, включая данные Всемирного банка, IRENA, IEA, Energy Institute, документы Всемирного банка, IFC и компании Masdar по проектам в солнечной энергетике, а также нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, регулирующие сферу энергетики и государственно-частного партнерства. Дополнительно использованы научные публикации по вопросам стратегирования, энергетического перехода и интеграции ВИЭ.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Развитие энергетики Узбекистана проходило через этапы использования в качестве основных энерго-

⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

⁵ Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования. М.: Инфра-М, 2024. 212 с. <https://doi.org/10.12737/2009662>

⁶ Kvint V. L. Strategy for the global market: theory and practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.

⁷ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11(181). С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

ресурсов дров и сухой органики (до 1885 года), нефти (1885–1926 годов), сочетания нефти и интенсивного развития гидроэнергетики (1926–1948 годов). Затем они сменились коротким этапом приоритетного развития угольной промышленности (1948–1953 годов) и переходом на интенсификацию использования природного газа⁸.

Вплоть до настоящего времени именно природный газ формирует более 80 % от совокупного энергобаланса Узбекистана, в то время как доля возобновляемых источников, преимущественно гидроэнергетики, в начале реформ остается минимальной, что объективно ограничивает устойчивость энергетической системы страны к внешним шокам и климатическим рискам.

По итогам 2024 года доля природного газа в структуре потребления Узбекистана составила 80,9 % (рис. 1⁹).

Второе и третье место в структуре используемых энергоресурсов занимают нефть и уголь с долей на уровне 9,9 и 7,3 % соответственно, тогда как на долю гидроэнергетики (ГЭС) приходится 1,2 %, а на возобновляемые источники энергии (солнечные, ветровые и др.) – лишь 0,7 %.

При этом (по оценкам экспертов) при сложившихся темпах роста спроса на энергию в Узбекистане газовые запасы страны могут быть исчерпаны менее чем за два десятилетия, тогда как спрос на природный газ к 2030 году может вырасти до уровня на 30 % выше текущего¹⁰.

Рост спроса на электроэнергию поддерживается как сохраняющимся растущим трендом в части численности населения Узбекистана, так и со стороны экономики страны. Согласно данным Всемирного банка на протяжении 2019–2024 годов население

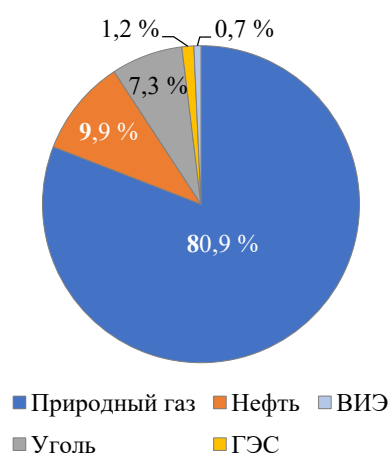


Рис. 1. Структура использования энергоресурсов для производства первичной энергии в Узбекистане в 2024 г.

Fig. 1. Energy resource use in primary energy production in Uzbekistan, 2024

в Узбекистане росло темпами на уровне 1,8–2,0 % ежегодно, а ВВП из расчета на душу населения в 2024 году увеличилось на 54,9 % относительно показателя 2019 года.¹¹ Все это способствует сохраняющемуся положительному тренду и в части роста потребления первичных энергоресурсов, что требует развития генерирующих мощностей.

При этом на текущем этапе электроэнергетика Узбекистана опирается преимущественно на сеть тепловых электростанций, работающих на природном газе, а также на гидроэлектростанции, большинство из которых построено еще в советский период.

Переход к новой модели развития энергетики был институционально оформлен «Энергетической стратегией Узбекистана 2020–2030»¹², «Концепцией обеспечения Республики Узбекистан электрической энергией на 2020–2030 годы»¹³, а также дорожной

⁸ Rasulova N. N., Jumaeva Z. K. Uzbekistan oil and gas industry: History and development prospects // Теория и практика современной науки. 2019. № 5(47). P. 52–57. <https://elibrary.ru/HGYHFN>

⁹ Составлен автором по данным: Energy Institute. Statistical Review of World Energy. URL: <https://www.energyinst.org/statistical-review> (дата обращения: 15.05.2026).

¹⁰ International Energy Agency. Uzbekistan 2022: Energy Policy Review. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/0d00581c-dc3c-466f-b0c8-97d25112a6e0/Uzbekistan2022.pdf> (дата обращения: 15.05.2026).

¹¹ World Bank. Uzbekistan – Country Data. URL: <https://data.worldbank.org/country/uzbekistan> (дата обращения: 16.05.2026).

¹² Постановление Президента Республики Узбекистан от 27.03.2019 № ПП-4249 «О стратегии дальнейшего развития и реформирования электроэнергетической отрасли Республики Узбекистан». URL: <https://lex.uz/docs/4257085///> (дата обращения: 19.05.2026).

¹³ Концепция обеспечения Республики Узбекистан электрической энергией на 2020–2030 годы. URL: <https://cawater-info.net/library/rus/uz-concept-energo-2020.pdf> (дата обращения: 19.05.2026).

картой по достижению ЦУР 7 и комплексом программ по «зеленому» росту. В рамках этих документов поставлена задача довести долю возобновляемых источников в генерации электроэнергии как минимум до 40 % к 2030 году¹⁴, а данные целевые ориентиры сопряжены с планами по увеличению суммарной мощности солнечных и ветровых электростанций до 12 ГВт¹⁵.

Международные обзоры подчеркивают, что фундаментальной задачей энергетической реформы является переход от монопольной государственной модели к конкурентным рынкам с ценами, отражающими полную стоимость производства и передачи электроэнергии, что предполагает как либерализацию тарифной политики, так и создание условий для притока частного капитала¹⁶. Таким образом, институциональная трансформация энергетического сектора Узбекистана создала основу для ускоренного развития возобновляемой энергетики, в том числе солнечной генерации.

Если рассматривать динамику показателя комбинированного производства электроэнергии из возобновляемых источников и биотоплива в Узбекистане (включая гидроэнергетику) за период 2019–2024 годы, то здесь можно отметить его снижение лишь в кризисном 2020 году (рис. 2¹⁷).

При этом наиболее высокие темпы роста ВИЭ-генерации были отмечены в 2023–2024 годах – на уровне 32,7 и 70,8 % соответственно.

По данным статистики IRENA и национальных органов власти, установленная мощность ВИЭ в Узбекистане увеличилась с 1883 МВт в 2016 году до 10027 МВт по состоянию на конец 2025 года. При этом если в период 2018–2021 годы темпы роста показателя мощности объектов ВИЭ-генерации уступали среднемировым показателям, то начиная с 2022 года они стали находиться на уровне значительно выше среднемировых¹⁸.

Особенно высокие темпы роста среди ВИЭ Узбекистана продемонстрировала солнечная энергетика,

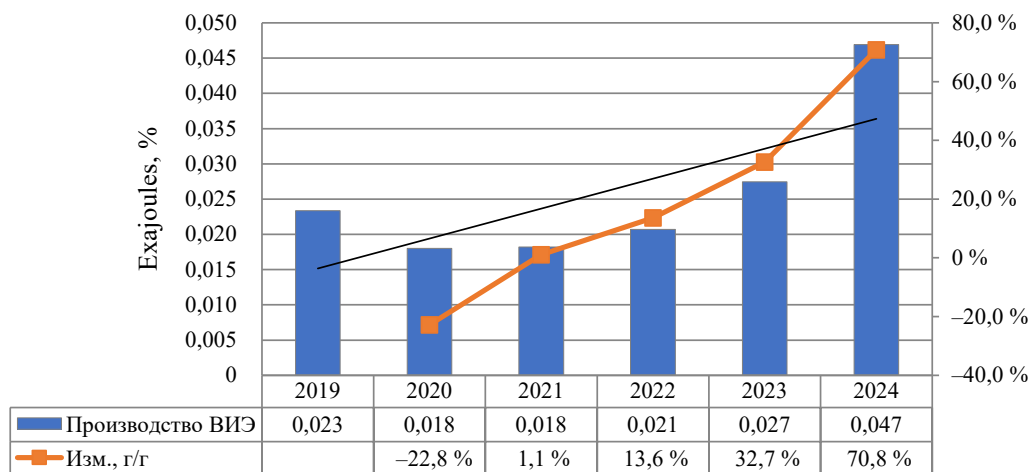


Рис. 2. Динамика производства электроэнергии в Узбекистане на базе всех видов ВИЭ в 2019–2024 гг.

Fig. 2. Electricity production in Uzbekistan across renewable energy sources in 2019–2024

¹⁴ Enerdata. Uzbekistan Targets 27 GW of Renewable Capacity, 40% in Power Generation by 2030. URL: <https://www.enerdata.net/publications/daily-energy-news/uzbekistan-targets-27-gw-renewable-capacity-40-power-generation-2030.html> (дата обращения: 20.05.2026).

¹⁵ Ministry of Energy of the Republic of Uzbekistan. Uzbekistan: Power Sector Overview (presentation to UNECE and ESCAP). URL: <https://unece.org/sites/default/files/2023-02/MEs%20presentation%20to%20UNECE%20and%20ESCAP.pdf> (дата обращения: 20.05.2026).

¹⁶ Отабоев А., Расаходжаев Б., Саидов М. Анализ реализации механизмов конкурентного рынка в энергетическом секторе при обеспечении стабильной интеграции возобновляемых источников энергии // Наука. 2025. Т. 4. № С1–2. С. 304–312.

¹⁷ Составлен автором по данным: Energy Institute. Statistical Review of World Energy. URL: <https://www.energyinst.org/statistical-review> (дата обращения: 15.05.2026).

¹⁸ IRENA. Renewable capacity statistics 2026. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2026/Mar/IRENA_DAT_RE_capacity_statistics_2026.pdf (дата обращения: 21.05.2026).

на долю которой к концу 2025 года пришлось более половины совокупной мощности ВИЭ страны. Установленная мощность солнечных электростанций выросла с символических 2 МВт в 2016 году до 5934 МВт в 2025 году¹⁹, где значительная часть прироста пришлась на период после 2020 года, когда начали вводиться в эксплуатацию крупные солнечные станции, в том числе – реализуемые в формате ГЧП.

Важно отметить, что такие высокие темпы роста солнечной генерации в Узбекистане связаны не только с усилиями властей страны и общемировым трендом на развитие ВИЭ-генерации, но и с благоприятными климатическими условиями для развития данного типа электростанций.

Согласно исследованию МЭА «Solar Energy Policy in Uzbekistan: A Roadmap» технический потенциал солнечной энергетики в Узбекистане оценивается в 7411 ПДж (петаджоулей, PJ, petajoule), что эквивалентно почти четырехкратному превышению текущего уровня первичного энергопотребления страны²⁰. При этом авторы дорожной карты подчеркивают, что без развития сетевой инфраструктуры и систем аккумулирования энергии использование указанного потенциала будет ограничено техническими и системными барьерами. Следовательно, стратегирование солнечной энергетики должно включать как цели по установленной мощности, так и приоритеты по модернизации сетей, внедрению систем хранения и цифровых техноло-

гий управления нагрузкой сетей, что созвучно рекомендациям исследований по устойчивому энергетическому развитию^{21,22,23,24,25,26}.

Институциональной основой для стимулирования привлечения частных инвестиций в солнечную энергетику стала законодательно закреплённая модель государственно-частного партнерства. Закон Республики Узбекистан «О государственно-частном партнерстве» № ЗРУ537 от 10 мая 2019 года²⁷ определяет ГЧП как долгосрочное сотрудничество государственного и частного участников, основанное на объединении ресурсов и распределении рисков для реализации общественно значимых проектов. Дополнительное развитие правовое регулирование ГЧП получило после принятия Постановления кабинета министров Узбекистана № 720 от 30 октября 2024 года, утвердившего «Положение о реализации проектов ГЧП» и передавшего функции Агентства по развитию ГЧП Министерству экономики и финансов²⁸. Это позволило централизовать согласовательные процедуры и увязать проекты ГЧП с долгосрочными стратегическими документами, включая энергетическую стратегию и программу «зеленого» перехода.

По оценке Международного валютного фонда (МВФ) к концу 2024 года общий процент подписанных соглашений о реализации проектов в рамках ГЧП в Узбекистане достиг 27 % от ВВП страны при планах о дальнейшем развитии использования данного инструмента. За период 2019–2024 года

¹⁹ IRENA. Renewable capacity...

²⁰ IEA. «Solar Energy Policy in Uzbekistan: A Roadmap». URL: <https://www.iea.org/reports/solar-energy-policy-in-uzbekistan-a-roadmap>/// (дата обращения: 22.05.2026).

²¹ Oshilalu A. Z., Kolawole M. I., Taiwo O. Innovative solar energy integration for efficient grid electricity management and advanced electronics applications // International Journal of Science and Research Archive. 2024. Vol. 13. № 2. P. 2931–2950. <https://doi.org/10.30574/ijrsa.2024.13.2.2513>

²² Rezaee E., Silva S. R. P. Solar energy in 2025: Global deployment, cost trends, and the role of energy storage in enabling a resilient smart energy infrastructure // Energy & Environmental Materials. 2026. Vol. 9. № 3. P. e70199. <https://doi.org/10.1002/eem2.70199>

²³ Kolawole M. I., Ayodele B. L. Smart electronics in solar-powered grid systems for enhanced renewable energy efficiency and reliability // International Journal of Science and Research Archive. 2024. Vol. 13. № 2. P. 2910–2930. <https://doi.org/10.30574/ijrsa.2024.13.2.2512>

²⁴ Economic energy management of networked flexi-renewable energy hubs according to uncertainty modeling by the unscented transformation method / X. W. Zhang [et al.] // Energy. 2023. Vol. 278. № 2. P. 128054. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.128054>

²⁵ Optimizing renewable energy systems through artificial intelligence: Review and future prospects / K. Ukoba [et al.] // Energy & environment. 2024. Vol. 35. № 7. P. 3833–3879.

²⁶ An extensive and methodical review of smart grids for sustainable energy management-addressing challenges with AI, renewable energy integration and leading-edge technologies / P. Biswas [et al.] // IEEE Access. 2025. P. 1–18. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3537651>

²⁷ Закон Республики Узбекистан, от 10.05.2019 № ЗРУ-537. «О государственно-частном партнерстве». URL: <https://lex.uz/ru/docs/4329272>/// (дата обращения: 25.05.2026).

²⁸ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан, от 30.10.2024 № 720 «О мерах дальнейшего совершенствования и комплексной систематизации сферы государственно-частного партнерства». URL: <https://lex.uz/docs/7189265>/// (дата обращения: 25.05.2026).

более 93 % инвестиций в рамках проектов ГЧП приходилось именно на энергетический сектор²⁹.

В составе портфеля проектов ГЧП энергетического сектора Узбекистана присутствуют как проекты в области газовой инфраструктуры и теплогенерации, так и крупные проекты по солнечной и ветровой генерации, что позволило стране стать одним из региональных лидеров по объему привлеченных частных инвестиций в энергетическую и ВИЭ инфраструктуру. Это подчеркивает, что ГЧП рассматривается властями Узбекистана как ключевой инструмент решения задач модернизации энергетики и расширения ВИЭ-генерации, а не как вспомогательный механизм.

Первым крупным проектом солнечной генерации в формате ГЧП стал проект Nur Navoi мощностью 100 МВт, реализованный компанией Masdar в Навоийской области в партнерстве с правительством Узбекистана и при поддержке Международной финансовой корпорации (IFC) и Азиатского банка развития. В декабре 2020 года были подписаны кредитные и гарантийные соглашения, предусматривающие финансирование проекта на сумму до 60 млн долларов США со стороны IFC и АБР и предоставление гарантий платежей со стороны Всемирного банка³⁰. По информации компании Masdar, станция способна обеспечивать электроэнергией до 31 тыс. домохозяйств и сокращать выбросы примерно на 150 тыс. тонн CO₂ в год, что иллюстрирует не только энергетический, но и экологический эффект ГЧП-проекта³¹.

Успешный опыт реализации проекта Nur Navoi был масштабирован в 2021 году в рамках аукционов по проекту Scaling Solar в Самаркандской и Джизакской областях. По результатам конкурсов компания Masdar получила права на реализацию двух про-

ектов суммарной мощностью 440 МВт, предложив тарифы 1,791 и 1,823 цента США за кВт·ч, которые на момент итогов аукциона стали одними из самых низких в мире для проектов солнечной генерации в развивающихся странах. А в 2023 году Совет директоров Всемирного банка одобрил финансирование проекта Scaling Solar 2 для Узбекистана в объеме 12 млн долларов США, предназначенном для предоставления гарантий платежей и поддержки проектов частных инвесторов в Самаркандской и Джизакской областях³².

Представленные примеры подтверждают, что модель ГЧП в солнечной энергетике интегрирована в более широкий пакет сотрудничества Узбекистана с международными финансовыми организациями.

Важную роль в развитии солнечной энергетики Узбекистана играют стратегические партнерства с крупными зарубежными компаниями. В частности, в партнерстве с ACWA Power узбекские компании реализуют крупные проекты ветровых и солнечных станций, а также объекты по производству «зеленого» водорода³³. Тем самым ГЧП-партнерства с лидерами в сфере ВИЭ-генерации из числа зарубежных стран фактически становятся инструментом интеграции Узбекистана в мировой рынок «зеленой» энергетики.

Реализуемые проекты ГЧП в сфере солнечной энергетики Узбекистана позволяют не только расширить установленную мощность ВИЭ, но и сэкономить значительные объемы природного газа, высвобождая его для экспорта или переработки с более высокой добавленной стоимостью. Помимо чисто энергетического эффекта проекты ГЧП создают рабочие места и стимулируют локализацию производства энергетического оборудования, так как строительная фаза крупных солнечных

²⁹ IMF. Uzbekistan and Public-Private Partnerships: Country Lessons, Republic of Uzbekistan. 2025. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/018/2025/087/article-A001-en.xml> (дата обращения: 25.05.2026).

³⁰ IFC. Pioneering Solar Power Plant to Take off in Uzbekistan with World Bank Group. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2020/pioneering-solar-power-plant-to-take-off-in-uzbekistan-with-world-bank-group-support> (дата обращения: 26.05.2026).

³¹ SupportMasdar. 100MW Nur Navoi Solar Project. URL: <https://masdar.ae/en/renewables/our-projects/100-mw-nur-navoi-solar-project> (дата обращения: 26.05.2026).

³² The World Bank. Uzbekistan Scaling Solar 2 Independent Power Producer. Implementation Status & Results Report. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099063025175641012/pdf/P174322-56734913-1131-42e2-9eb7-98ff632b1ab0.pdf> (дата обращения: 26.05.2026).

³³ Enerdata. Masdar and ACWA sign deals to develop renewables and hydrogen in Uzbekistan. URL: <https://www.enerdata.net/publications/daily-energy-news/masdar-and-acwa-sign-deals-develop-renewables-and-hydrogen-uzbekistan.html> (дата обращения: 26.05.2026).

проектов обеспечивает создание до нескольких тысяч временных рабочих мест, а эксплуатация – сотен постоянных, в том числе в смежных секторах обслуживания и инфраструктуры^{34,35,36}.

Применяя подходы стратегирования академика В. Л. Квинта к развитию солнечной энергетики Узбекистана, можно выделить несколько ключевых ценностей и интересов: обеспечение энергетической безопасности и независимости от внешних поставок топлива, повышение устойчивости к климатическим и технологическим рискам, улучшение качества жизни населения через доступ к надежной и экологически чистой энергии, а также укрепление позиций страны на региональном и глобальном рынках «зеленой» энергетики. Соответствующие стратегические приоритеты включают ускоренное наращивание установленной мощности солнечной генерации, развитие инфраструктуры и институциональной среды для ГЧП, а также подготовку кадров и создание научной базы для стратегирования в энергетике, что находит отражение в открытии кафедры «Государственные и корпоративные стратегии» Национального университета Узбекистана под руководством В. Л. Квинта в 2024 году.³⁷

Несмотря на значительные успехи, развитие ГЧП в солнечной энергетике Узбекистана сопровождается рядом вызовов, связанных с институциональными и инфраструктурными ограничениями. Исследователи отмечают, что быстрое наращивание установленной мощности ВИЭ опережает модернизацию сетевой инфраструктуры и развитие систем аккумулирования, что ведет к рискам ограничения выдачи мощности и необходимости существенных

инвестиций в сети^{38,39}. Кроме того, в настоящее время наблюдается региональная диспропорция в развитии, так как большинство новых СЭС возводятся в отдельных областях с наиболее благоприятными ресурсными условиями (Каракалпакстане, Навоийской и Самаркандской), что требует соответствующего развития сетевой инфраструктуры⁴⁰.

Дополнительные риски связаны с валютными и процентными колебаниями, влияющими на устойчивость долгосрочных контрактов ГЧП, а также с необходимостью поддержания баланса между привлекательностью тарифов для инвесторов и доступностью электроэнергии для населения и промышленности. В логике методологии стратегирования эти риски должны быть учтены на стадии OTSW-анализа и встроены в систему стратегических приоритетов через механизмы страхования, гарантий, гибкой тарифной политики и развитие локального финансового рынка.

ВЫВОДЫ

Проведенный анализ показал, что за период 2016–2025 года. Узбекистан прошел путь от точечного использования солнечной энергетики с установленной мощностью всего 2 МВт до формирования крупного сегмента солнечной генерации мощностью почти 6 ГВт, что обеспечивает существенный вклад в рост доли возобновляемых источников в выработке электроэнергии.

Ключевым выводом исследования является то, что столь впечатляющая динамика стала возможной благодаря сочетанию последовательной государственной стратегии и активного использования

³⁴ Yakubova S. Bridging the infrastructure financing gap in Uzbekistan: the role of green public-private partnerships // Moliya va bank ishi. 2026. Vol. 1. № Maxsus son. P. 35–43.

³⁵ Kamaev A. Infrastructure projects in Uzbekistan: Analyzing opportunities & risks in the context of the 2030 Strategy – Politecnico di Torino, 2025. 66 p. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17522501>

³⁶ Hikmat R. M. o'g'li. Enhancing profitability and mitigating identified risks of public-private partnership projects through analysis of the hydropower sector in Uzbekistan // World Economics and Finance Bulletin. Vol. 32. P. 149–152.

³⁷ Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека. Выступление академика Владимира Львовича Квинта в Национальном университете Узбекистана. URL: <https://nuu.uz/ru/akademik-vladimir-lvovich-kvint-ozbekiston-milliy-universitetida-maruza-oqidi/> (дата обращения: 27.05.2026).

³⁸ Ertugrul N. Reinventing the power grid: renewable energy, storage, and grid modernization. CRC Press, 2024. 610 p.

³⁹ Obakhume K. A., Opatola F. F. Enhancing renewable energy integration through energy storage and smart grid innovations: a systematic review // Journal of Emerging Science and Engineering. 2025. Vol. 3. № 2. P. e38–e38. <https://doi.org/10.61435/jese.2025.e38>

⁴⁰ Аликулова С. М. Роль и значение энергетики в развитии Узбекистана // Развитие энергетической отрасли Таджикистана в период независимости: материалы международной научно-практической конференции, Душанбе, 07 апреля 2025 года. Душанбе: Aprint, 2025. С. 26–29.

механизмов ГЧП, позволивших привлечь значительные объемы частных инвестиций в энергетический сектор. С позиции методологии стратегирования В. Л. Квинта дальнейший успех солнечной энергетики Узбекистана будет зависеть от способности увязать количественные цели по вводу мощностей с более широкими ценностными ориентирами

устойчивого развития, повышения качества жизни и формирования конкурентоспособной национальной экономики. Это предполагает углубление интеграции ГЧП в стратегические документы, развитие инфраструктуры и человеческого капитала, а также расширение научных исследований и образовательных программ по стратегированию энергетики.

ЛИТЕРАТУРА

- Аликулова С. М. Роль и значение энергетики в развитии Узбекистана // Развитие энергетической отрасли Таджикистана в период независимости: материалы международной научно-практической конференции, Душанбе, 07 апреля 2025 года. Душанбе: Aprint, 2025. С. 26–29.
- Денисенко Е. А. Возобновляемые источники энергии: состояние и перспективы развития. Краснодар: КРОН, 2020. 142 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11(181). С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Квитко А. В., Сидоренко А. Д. Особенности и способы аккумулирования энергии, получаемой от возобновляемых источников энергии // Стратегии и векторы развития АПК: сборник статей по материалам национальной конференции, посвященной 100-летию Кубанского ГАУ, Краснодар, 15 ноября 2021 года / отв. за выпуск А.А. Титученко. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2021. С. 365–367. <https://elibrary.ru/KGCBDZ>
- Отабоев А., Расаходжаев Б., Саидов М. Анализ реализации механизмов конкурентного рынка в энергетическом секторе при обеспечении стабильной интеграции возобновляемых источников энергии // Наука. 2025. Т. 4. № С1–2. С. 304–312.
- Сасаев Н. И. Основы отраслевого стратегирования. М.: Инфра-М, 2024. 212 с. <https://doi.org/10.12737/2009662>
- An extensive and methodical review of smart grids for sustainable energy management-addressing challenges with AI, renewable energy integration and leading-edge technologies / P. Biswas [et al.] // IEEe Access. 2025. P. 1–18. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3537651>
- Economic energy management of networked flexi-renewable energy hubs according to uncertainty modeling by the unscented transformation method / X. W. Zhang [et al.] // Energy. 2023. Vol. 278. № 2. P. 128054. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.128054>
- Ertugrul N. Reinventing the power grid: Renewable energy, storage, and grid modernization. CRC Press, 2024. 610 p.
- Hikmat R. M. o'g'li. Enhancing profitability and mitigating identified risks of public-private partnership projects through analysis of the hydropower sector in Uzbekistan // World Economics and Finance Bulletin. Vol. 32. P. 149–152.
- Kamaev A. Infrastructure projects in Uzbekistan: Analyzing opportunities & risks in the context of the 2030 Strategy – Politecnico di Torino, 2025. 66 p. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17522501>
- Khudayberdiyev S. K., Azimova K. M. Alternative energy sources in Uzbekistan // International Journal of Scientific Research and Modern Education. 2025. Vol. 3. № 5. P. 26–30.

- Kolawole M. I., Ayodele B. L. Smart electronics in solar-powered grid systems for enhanced renewable energy efficiency and reliability // *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 13. № 2. P. 2910–2930. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.2512>
- Kvint V. L. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
- Obakhume K. A., Opatola F. F. Enhancing renewable energy integration through energy storage and smart grid innovations: A systematic review // *Journal of Emerging Science and Engineering*. 2025. Vol. 3. № 2. P. e38–e38. <https://doi.org/10.61435/jese.2025.e38>
- Optimizing renewable energy systems through artificial intelligence: Review and future prospects / K. Ukoba [et al.] // *Energy & environment*. 2024. Vol. 35. № 7. P. 3833–3879.
- Oshilalu A. Z., Kolawole M. I., Taiwo O. Innovative solar energy integration for efficient grid electricity management and advanced electronics applications // *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 13. № 2. P. 2931–2950. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.2513>
- Rasulova N. N., Jumaeva Z. K. Uzbekistan oil and gas industry: History and development prospects // *Теория и практика современной науки*. 2019. № 5(47). P. 52–57. <https://elibrary.ru/HGYHFN>
- Rezaee E., Silva S. R. P. Solar energy in 2025: Global deployment, cost trends, and the role of energy storage in enabling a resilient smart energy infrastructure // *Energy & Environmental Materials*. 2026. Vol. 9. № 3. P. e70199. <https://doi.org/10.1002/eem2.70199>
- Yakubova S. Bridging the infrastructure financing gap in Uzbekistan: The role of green public-private partnerships // *Moliya va bank ishi*. 2026. Vol. 1. № Maxsus son. P. 35–43.

REFERENCES

- Alikulova SM. The role and importance of the energy sector in the development of Uzbekistan. Development of the Energy Sector of Tajikistan during the Period of Independence: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Dushanbe, April 7, 2025. Dushanbe: Aprint; 2025. P. 26–29.
- Biswas P, Rashid A, Masum A, Nasim MdA, Ferdous ASM, et al. An extensive and methodical review of smart grids for sustainable energy management: Addressing challenges with AI, renewable energy integration, and advanced technologies. *IEEE Access*. 2025;1–18. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3537651>
- Denisenko EA. *Vozobnovlyayemyye istochniki energii: Sostoyaniye i perspektivy razvitiya* [Renewable energy sources: Status and prospects]. Krasnodar: KRON; 2020. 142 p. (In Russ.)
- Ertugrul N. *Reinventing the power grid: Renewable energy, storage, and grid modernization*. CRC Press, 2024. 610 p.
- Hikmat RM o'g'li. Enhancing profitability and mitigating identified risks of public-private partnership projects through analysis of the hydropower sector in Uzbekistan. *World Economics and Finance Bulletin*. 2024;32:149–152.
- Kamaev A. Infrastructure projects in Uzbekistan: Analyzing opportunities and risks in the context of the 2030 Strategy. *Politecnico di Torino*; 2025. 66 p. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17522501>
- Khudayberdiyev SK, Azimova KM. Alternative energy sources in Uzbekistan. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*. 2025;3(5):26–30.
- Kolawole MI, Ayodele BL. Smart electronics in solar-powered grid systems for enhanced renewable energy efficiency and reliability. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024;13(2):2910–2930. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.2512>

- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. *Economics and Management*. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge Taylor and Francis Group; 2016. 519 p.
- Kvint VL. The concept of strategizing. 2nd ed. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvitko AV, Sidorenko AD. Features and methods of accumulating energy obtained from renewable energy sources. *Strategies and Vectors of Agro-Industrial Complex Development: Proceedings of the National Conference Dedicated to the 100th Anniversary of Kuban State Agrarian University*, Krasnodar, November 15, 2021. Ed. by AA Tituchenko. Krasnodar: Kuban State Agrarian University; 2021. P. 365–367. (In Russ.)
- Obakhume KA, Opatola FF. Enhancing renewable energy integration through energy storage and smart grid innovations: A systematic review. *Journal of Emerging Science and Engineering*. 2025;3(2):e38–e38. <https://doi.org/10.61435/jese.2025.e38>
- Oshilalu AZ, Kolawole MI, Taiwo O. Innovative solar energy integration for efficient grid electricity management and advanced electronics applications. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024;13(2):2931–2950. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.2513>
- Otaboev A, Rasakhodjaev B, Saidov M. Analysis of the implementation of competitive market mechanisms in the electric power sector under conditions of stable integration of renewable energy sources. *Nauka*. 2025;4(C1–2):304–312.
- Rasulova NN, Jumaeva ZK. Uzbekistan oil and gas industry: History and development prospects. *Theory and Practice of Modern Science*. 2019;5(47):52–57. <https://elibrary.ru/HGYHFN>
- Rezaee E, Silva SRP. Solar energy in 2025: Global deployment, cost trends, and the role of energy storage in enabling a resilient smart energy infrastructure. *Energy & Environmental Materials*. 2026;9(3):e70199. <https://doi.org/10.1002/eem2.70199>
- Sasaev N. *Fundamentals of industry strategizing*. Moscow: INFRA-M; 2024. 212 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.12737/2009662>
- Ukoba K, Olatunji KO, Adeoye E, Jen T-Ch, Madyira D. Optimizing renewable energy systems through artificial intelligence: Review and future prospects. *Energy & Environment*. 2024;35. <https://doi.org/10.1177/0958305X241256293>
- Yakubova S. Bridging the infrastructure financing gap in Uzbekistan: The role of green public-private partnerships. *Moliya va Bank Ishi*. 2026;1:35–43.
- Zhang X, Yu X, Ye X, Pirouzi S. Economic energy management of networked flexi-renewable energy hubs according to uncertainty modeling by the unscented transformation method. *Energy*. 2023;278:128054. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.128054>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявляет об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства, публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Муслимахон Саидамировна Садуллаева, заместитель генерального директора, ООО «ТАШОБЛИНВЕСТСТРОЙ», Ташкент, Узбекистан; muslima.alimova@gmail.com

CONFLICT OF INTEREST: The author declares that there are no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Muslimakhon S. Sadullaeva, Deputy CEO, TASHOBINVESTSTROY LLC, Tashkent, Uzbekistan; muslima.alimova@gmail.com

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 332.1

Региональное стратегирование в условиях турбулентности: теоретико-методологический синтез и практические императивы

А. В. Кучумов

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия
arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

Аннотация: Современная экономическая турбулентность, санкционное давление и необходимость обеспечения технологического суверенитета обуславливают несостоятельность традиционных методов регионального планирования, основанных на экстраполяции прошлых трендов. Цель исследования – теоретико-методологическое обоснование имплементации методологии стратегирования В. Л. Квинта в практику регионального управления Российской Федерации. Объектом исследования выступает процесс регионального стратегирования в условиях неопределенности. Методологическую основу составляет теория стратегии и методология стратегирования В. Л. Квинта. Применен кросспарадигмальный подход, позволивший осуществить синтез факторов регионального развития, выделенных в классических теориях размещения, концепциях полюсов роста и новой экономической географии. Использованы методы сравнительного и системного анализа, теоретического обобщения. Обоснован тезис о невозможности адекватного описания региона в рамках какой-либо одной парадигмы («квазигосударство», «квазикорпорация», «рынок», «социум»). Доказано, что методология В. Л. Квинта позволяет интегрировать наработки классических подходов в единую логику целеполагания. Выявлены преимущества применения методологии: системный учет гетерогенных факторов, обоснованная приоритизация целей в условиях ресурсных ограничений, адаптивность стратегии к изменениям внешней среды. Раскрыта специфика OTSW-анализа как инструмента, ориентированного на поиск внешних возможностей. Обоснована роль фактора времени как детерминирующего ресурса. Применение методологии стратегирования обеспечивает переход от реактивной модели регионального управления к проактивной, ориентированной на формирование желаемого будущего на основе выверенных долгосрочных приоритетов. Реализация подхода требует формирования стратегической культуры управленческих кадров и развития компетенций стратегического мышления. Перспективы исследований связаны с разработкой типологизированных методик стратегирования для различных категорий регионов.

Ключевые слова: стратегирование, региональная экономика, социально-экономическое развитие, конкурентные преимущества, методология В. Л. Квинта, стратегические приоритеты, OTSW-анализ, пространственное развитие, теория размещения, новая экономическая география

Цитирование: Кучумов А. В. Региональное стратегирование в условиях турбулентности: теоретико-методологический синтез и практические императивы // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 396–412. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-396-412>; <https://elibrary.ru/FTOILI>

Поступила в редакцию 30.03.2026. Прошла рецензирование 06.05.2026. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Regional Strategizing in Conditions under Turbulence: Theoretical and Methodological Synthesis vs. Practical Imperatives

Artur V. Kuchumov

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

Abstract: Current economic turbulence and international sanctions necessitate technological sovereignty. Under such conditions, traditional regional planning methods that extrapolate past trends become unreliable. Professor Vladimir L. Kvint's strategizing methodology opens new perspectives for regional governance in the Russian Federation. This research applies Professor Kvint's theory of strategy and strategizing methodology to regional development under uncertainty and turbulence. A cross-paradigmatic approach synthesizes regional development factors identified in classical location theories, growth pole concepts, and new economic geography. Other methods include comparative and system analysis, as well as theoretical generalization. While any single paradigm describes a region as a quasi-state, a quasi-corporation, a market, or a community, Professor Kvint's methodology integrates these classical approaches into a unified logic of goal-setting. Its key advantages include the systematic consideration of heterogeneous factors, reasonable prioritization under resource constraints, and strategic adaptability to environmental changes. The OTSW-analysis reveals external opportunities while treating the time factor as a determining resource enhances the effectiveness of this approach. Ultimately, the strategizing methodology ensures a smooth transition from a reactive regional management model to a proactive one aimed at shaping a desired future based on verified long-term priorities. Its implementation requires fostering a strategic culture among managerial personnel and developing strategic thinking competencies. Future research prospects involve tailoring typologized strategizing methods for various categories of regions.

Keywords: strategizing, regional economics, socio-economic development, competitive advantages, Professor Vladimir L. Kvint's methodology, strategic priorities, OTSW-analysis, spatial development, location theory, new economic geography

Citation: Kuchumov AV. Regional Strategizing in Conditions under Turbulence: Theoretical and Methodological Synthesis vs. Practical Imperatives. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):396–412. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-396-412>; <https://elibrary.ru/FTOILI>

Received 30.03.2026. Reviewed 06.05.2026. Accepted 18.06.2026.

动荡条件下的区域战略化：理论与方法论的综合及实践要求

阿尔图尔·维克托罗维奇·库丘莫夫

圣彼得堡国立经济大学，俄罗斯圣彼得堡

arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

摘要：当前的经济动荡、制裁压力以及确保技术主权的迫切要求，导致基于过去趋势外推的传统区域规划方法失效。本研究的目的是从理论和方法论的角度论证将 V. L. 昆特的战略化方法论纳入俄罗斯联邦区域管理实践的依据。研究对象为不确定性条件下的区域战略化过程。方法论基础为 V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论。研究采用了跨范式方法，综合了经典区位理论、增长极概念以及新经济地理学中强调的区域发展因素。使用了比较分析、系统分析和理论概括等方法。研

究论证了无法在单一范式（“准国家”、“准公司”、“市场”、社会）内充分描述区域的论点。研究证明，V. L. 昆特的方法论能够将经典方法的成果整合到统一的目标设定逻辑中。研究揭示了该方法论的优势：系统考虑异质性因素，在资源约束条件下进行有依据的目标优先排序，以及战略对外部环境变化的适应性。揭示了 OTSW 分析作为面向寻找外部机会工具的具体特点。论证了时间因素作为决定性资源的作用。应用战略化方法论可确保区域管理从响应型模式转变为主动型模式，其目标是在经过验证的长期优先事项基础上塑造期望的未来。该方法的实施需要培养管理人员的战略文化和发展战略思维能力。未来的研究方向是为不同类别的区域制定类型化的战略化方法。

关键词：战略化，区域经济，社会经济发展，竞争优势，昆特方法论，战略优先事项，OTSW 分析，空间发展，区位理论，新经济地理学

收稿日期：2026年3月30日。通过评审日期：2026年5月6日。接受出版日期：2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития мировой экономической системы может быть охарактеризован как период фундаментальной бифуркации, смены долгосрочных трендов и ломки сложившихся институциональных структур. Глобализация, выступавшая на протяжении последних трех десятилетий основным вектором мирового развития, сменяется регионализацией и фрагментацией экономического пространства. Нарастание геополитической напряженности, беспрецедентное санкционное давление на Российскую Федерацию, разрыв устоявшихся логистических цепочек и производственных кооперационных связей формируют качественно новую среду функционирования национальной экономики и ее региональных подсистем^{1,2}.

В этих условиях перед субъектами Российской Федерации, обладающими значительной дифференциацией по уровню социально-экономического развития, природно-ресурсному потенциалу, отраслевой специализации и географическому положению, возникает комплекс взаимосвязанных проблем. С одной стороны, регионы испытывают на себе негативные последствия внешних шоков: сокра-

щение экспортных возможностей, ограничение доступа к зарубежным технологиям и финансовым ресурсам, отток иностранных инвестиций. С другой – открываются новые возможности, связанные с политикой импортозамещения, переориентацией на рынки дружественных стран, развитием внутреннего туризма и необходимостью обеспечения технологического суверенитета^{3,4}.

Вопрос о том, каким образом региональные системы могут не просто адаптироваться к турбулентной среде, но и использовать возникающие «окна возможностей» для качественного рывка в своем развитии, приобретает критическую значимость. Традиционные методы государственного планирования и прогнозирования, унаследованные от советской школы и адаптированные в постсоветский период, демонстрируют свою ограниченность. Индикативные планы и стратегии социально-экономического развития, разрабатываемые в большинстве регионов, зачастую носят декларативный характер, представляя собой эклектичный набор мероприятий, не обеспеченных ресурсами и не имеющих четкой системы приоритетов^{5,6}.

¹ Аганбегян А. Г. Кризис как окно возможностей для социально-экономического развития // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 223. № 3. С. 47–69. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69>

² Аганбегян А. Г. Что могут сделать регионы для преодоления стагнации и возобновления значимого социально-экономического роста // Регион: Экономика и Социология. 2019. № 4(104). С. 3–23. <https://doi.org/10.15372/REG20190401>

³ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

⁴ Сасаев Н. И. Роль отраслевого стратегирования в период постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3(135). С. 107–110.

⁵ Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP // Long Range Planning. 2022. Vol. 55. № 5. P. 102246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>

⁶ Teece D. J. Strategizing in an uncertain world: The power of dynamic capabilities // California Management Review. 2023. Vol. 65. № 2. P. 5–20. <https://doi.org/10.1177/00081256231156789>

Данная ситуация во многом обусловлена отсутствием адекватной методологической базы, позволяющей осуществлять управление сложными социально-экономическими системами в условиях неопределенности. Современные исследования в области стратегического менеджмента подчеркивают, что в условиях высокой турбулентности традиционные линейные подходы уступают место концепциям динамических способностей и адаптивного управления^{7,8}. Как справедливо отмечает иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор В. Л. Квинт, в современном мире происходит подмена понятий: «стратегия» часто отождествляется с долгосрочным планом или программой, что принципиально неверно. Стратегия, согласно его определению, – это не просто план действий, а «путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного»^{9,10}. Это системная доктрина, основанная на глубоком анализе внешней и внутренней среды, прогнозировании трендов и учете ресурсных ограничений, позволяющая достичь долгосрочного успеха даже в условиях турбулентности. По оценке автора, доля региональных стратегий, реально используемых как инструмент управления, не превышает 25–30 %. Большинство документов носят декларативный характер, а их корректировка происходит реже одного раза в 5 лет, что в условиях турбулентности делает их непригодными для оперативного реагирования.

Цель настоящего исследования заключается в теоретико-методологическом обосновании необходимости и возможности применения современной теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта для решения задач регионального развития в Российской Федерации.

Научная новизна. В отличие от работ, ограничивающихся реферированием методологии В. Л. Квинта, данное исследование содержит следующие элементы авторского концептуального вклада:

1) разработана оригинальная типология барьеров внедрения методологии стратегирования применительно к российским регионам с их ранжированием по степени значимости и предложением механизмов преодоления;

2) предложена авторская модель адаптации OTSW-анализа к региональному уровню, включающая последовательность шагов и критерии оценки внешних возможностей (табл. 3);

3) впервые систематизированы в единой таблице различия традиционного планирования и методологии стратегирования с выделением шести критериев сравнения (табл. 4).

Таким образом, авторский вклад заключается не в применении готовой методологии к новому объекту, а в ее адаптации и типологизации барьеров на региональном материале.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Провести критический анализ эволюции теоретических представлений о детерминантах регионального развития и выявить ограничения классических подходов в условиях «новой нормальности».

2. Обосновать необходимость кросспарадигмального рассмотрения региона как объекта стратегического управления, учитывающего его многоаспектную природу.

3. Раскрыть ключевые элементы методологии стратегирования (OTSW-анализ, принцип приоритизации, учет фактора времени, согласование интересов) и адаптировать их к региональному уровню.

4. Определить основные барьеры и перспективы внедрения методологии стратегирования в практику регионального управления в России.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступает процесс регионального стратегирования в Российской Федерации в условиях экономической турбулентности

⁷ Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management...

⁸ Teece D. J. Strategizing in an uncertain world...

⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹⁰ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

(2020–2024 годов). Предметом являются теоретико-методологические подходы к разработке и реализации региональных стратегий.

Методологическую основу составила теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, что обусловлено необходимостью работы с неопределенностью и долгосрочным целеполаганием.

Примененные методы:

- кросспарадигмальный подход – для синтеза четырех концептуальных моделей региона (квазигосударство, квазикорпорация, рынок, социум);
- сравнительный анализ – при сопоставлении теорий размещения, экспортной базы, новой экономической географии;
- системный анализ – для построения таблиц 1–4;
- теоретическое обобщение – при формулировании авторской типологии барьеров.

Эмпирическая база: данные Росстата (2019–2023 года), аналитические обзоры АСИ, а также результаты анализа 30 региональных стратегий социально-экономического развития, выполненные автором в 2023–2024 годах.

Вопрос о том, какие факторы определяют траекторию развития территорий, является одним из центральных в экономической науке на протяжении всей ее истории. Эволюция теоретических представлений о региональном развитии прошла сложный путь – от первых попыток объяснить размещение хозяйственной деятельности до современных сложных моделей, учитывающих эффекты агломерации, возрастающую отдачу и эндогенный технологический прогресс. Каждая из научных школ внесла существенный вклад в понимание тех или иных аспектов региональной динамики, однако ни одна из них не может претендовать на полноту и универсальность, особенно в условиях современной турбулентности.

Теории размещения (штандортные теории) заложили фундамент пространственного анализа.

И. Г. фон Тюнен в своем труде «Изолированное государство» (1826) впервые ввел пространственное измерение в экономический анализ, показав, как транспортные издержки и удаленность от рынка сбыта определяют специализацию сельскохозяйственного производства и земельную ренту¹¹. В. Лаунхардт (1882) развил эти идеи, предложив методы оптимизации размещения промышленных предприятий с минимизацией транспортных затрат. А. Вебер (1909) значительно усложнил модель, включив в анализ не только транспортные издержки, но и факторы трудовых ресурсов, а также агломерационные и деагломерационные силы¹².

Теории экспортной базы, развитые Х. Хойтом (1954), Д. Нортон (1955), Ч. Тибу (1956) и другими, перенесли акцент с внутренних факторов размещения на внешний спрос. Согласно этой концепции, экономика региона делится на базовый (экспортный) сектор, производящий товары и услуги для вывоза за пределы региона, и сектор услуг (небазовый), ориентированный на внутреннее потребление. Именно развитие экспортного сектора, по мнению сторонников этого подхода, является локомотивом регионального роста, генерируя доходы, которые через мультипликативные эффекты стимулируют развитие всего остального хозяйства^{13,14}.

Для стратегирования идеи экспортной базы имеют принципиальное значение. Во-первых, они подчеркивают открытость региональной экономики и ее зависимость от внешней среды. Во-вторых, они указывают на необходимость специализации и выявления тех видов деятельности, в которых регион обладает или может обладать конкурентными преимуществами на внешних рынках. В-третьих, они обосновывают роль региональных органов власти в стимулировании и поддержке экспортно-ориентированных отраслей.

Кейнсианские модели регионального роста, представленные в работах Р. Харрода, Е. Домара, а также их последователей (Ч. Тибу, Д. Норта,

¹¹ Thünen J. H. von. Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes, 1826. 290 p.

¹² Weber A. Über den Standort der Industrien. Tübingen: Mohr, 1909. 246 p.

¹³ Hoyt H. Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept // Land Economics. 1954. Vol. 30. № 2. P. 182–186.

¹⁴ North D. C. Location Theory and regional economic growth // Journal of Political Economy. 1955. Vol. 63. № 3. P. 243–258.

Л. Хартмана и Д. Сэклера), акцентировали внимание на роли инвестиций и совокупного спроса. В базовой модели Харрода-Домара инвестиции, равные сбережениям, выступают ключевым фактором экономического роста, напрямую влияя на динамику валового регионального продукта. Дальнейшие исследования привели к пониманию эндогенной природы инвестиций на региональном уровне и необходимости учета институциональных факторов и межпериодных зависимостей¹⁵.

В методологии стратегирования инвестиции рассматриваются как важнейший ресурс реализации стратегических приоритетов. Именно инвестиции позволяют создавать и наращивать конкурентные преимущества, реализовывать крупные инфраструктурные и технологические проекты, осуществлять стратегию «новых горизонтов». В условиях ограниченности бюджетных средств особую значимость приобретает способность региона привлекать частные инвестиции, в том числе через механизмы государственно-частного партнерства и создание благоприятного инвестиционного климата.

Неоклассические теории роста (Р. Солоу, Т. Сван) и их дальнейшее развитие в рамках теорий эндогенного роста (П. Ромер, Р. Лукас) сместили фокус анализа на факторы предложения – накопление капитала, рост населения (трудовых ресурсов) и, что особенно важно, технический прогресс. Р. Солоу показал, что именно технический прогресс является основным источником долгосрочного экономического роста в развитых экономиках¹⁶. П. Ромер предпринял попытку эндогенизировать технический прогресс, объяснив его как результат инвестиций в НИОКР и человеческий капитал¹⁷.

С точки зрения регионального стратегирования, неоклассический подход важен тем, что выводит

на первый план качественные факторы развития: уровень образования и квалификации рабочей силы, инновационный потенциал, способность региона генерировать и внедрять новые технологии. Инновации и технологическое развитие становятся не просто одним из факторов, а базой для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ и реализации стратегии прорыва.

Теории полюсов роста (Ф. Перру, Ж. Будвиль) и кумулятивного роста (Г. Мюрдаль) объясняют неравномерность пространственного развития. Ф. Перру ввел понятие «полюса роста» – компактно расположенных и динамично развивающихся отраслей («пропульсивных отраслей»), которые оказывают стимулирующее воздействие на развитие смежных отраслей и всей региональной экономики через механизмы прямых и обратных связей¹⁸. Ж. Будвиль развил эту идею, связав ее с конкретной территорией и выделив региональные полюса роста¹⁹. Г. Мюрдаль сформулировал концепцию «кумулятивной причинности», согласно которой первоначальные преимущества (даже незначительные) могут усиливаться во времени за счет эффектов масштаба и специализации, приводя к концентрации экономической активности в одних регионах («центрах») и стагнации других («периферии»)²⁰.

Для стратегирования эти теории дают мощный аналитический инструментарий. Они позволяют выявлять в региональной экономике те отрасли и кластеры, которые способны стать «локомотивами» роста и мультиплицировать развитие на смежные сферы. Идея кумулятивной обусловленности подсказывает стратегу, что даже скромные на первый взгляд преимущества могут быть развиты до уровня прорывных при условии концентрации на них ресурсов и усилий.

¹⁵ Porter M. E., Rivkin J. W. The changing nature of competitive advantage // Harvard Business Review. 2022. Vol. 100. № 3. P. 84–95.

¹⁶ Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 848 p.

¹⁷ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

¹⁸ Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества // Управленческое консультирование. 2023. № 4(172). С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>

¹⁹ Алимуратов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>

²⁰ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

Новая экономическая география (П. Кругман, М. Фудзита, Э. Венаблес) предложила микроэкономическое обоснование процессов агломерации и пространственной концентрации. Ключевая идея заключается в действии механизма «возрастающей отдачи от масштаба» в сочетании с транспортными издержками и мобильностью факторов производства. В моделях новой экономической географии формирование и самоподдержание агломераций объясняется стремлением фирм и работников к концентрации, что позволяет снизить издержки, получить доступ к более емкому рынку и специализированным услугам^{21,22}.

Новая экономическая география возвращает в региональный анализ «реализм» микроэкономических оснований, а также подчеркивает роль рыночных механизмов в формировании пространственной структуры экономики. Это крайне необходимо для стратегирования, которое должно, безусловно, опираться на реальные, а не гипотетические предпосылки.

Резюмируя обзор, можно констатировать, что классическая и неоклассическая региональная наука оставила богатое теоретическое наследие, выявив множество значимых факторов развития. Однако каждый из подходов неизбежно фокусируется на определенном аспекте, оставляя за скобками другие. Систематизация эволюции теоретических представлений о региональном развитии представлена в таблице 1²³. Более того, многие модели строятся на жестких предпосылках, редко выполняющихся в реальной жизни (совершенная конкуренция, мгновенное приспособление цен, рациональность агентов). В условиях же современной турбулентности, когда привычные закономерности нарушаются, а нелинейность становится нормой, ограниченность монотеоретических подходов проявляется особенно остро. Возникает объективная потребность в методологии, способной синтезировать накопленное знание и адаптировать его для решения практических задач управления в условиях неопределенности. Как отмечают

Таблица 1. Эволюция теоретических подходов к региональному развитию

Table 1. Regional development: Evolution of theoretical approaches

Теория / Научная школа	Ключевые представители	Основные факторы развития	Вклад в теорию стратегирования	Ограничения подхода
Классические теории размещения (штандортные)	И. Тюнен, В. Лаунхардт, А. Вебер, В. Кристаллер, А. Лёш	Транспортные издержки, трудовые ресурсы, агломерация, рыночные зоны	Обоснование пространственных детерминант конкурентных преимуществ территории	Статичность, недоучет инновационных и институциональных факторов
Теории экспортной базы	Х. Хойт, Д. Норт, Ч. Тибу	Внешний спрос, мультипликативные эффекты, специализация	Обоснование открытости региона и его зависимости от внешней среды	Игнорирование внутренних источников развития
Кейнсианские модели регионального роста	Р. Харрод, Е. Домар, Ч. Тибу, Л. Хартман	Инвестиции, совокупный спрос, сбережения	Понимание инвестиций как ключевого ресурса реализации стратегии	Макроэкономический детерминизм, недоучет структурных факторов

²¹ Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>

²² Мидов А. З. Внешние условия, внутренняя экономическая и социальная среда дотационного региона: стратегический анализ // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 4. С. 281–295. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-281-295>

²³ Составлена автором на основе обобщения 18–22; 30–33.

Продолжение таблицы 1 / Continuation of the Table 1

Теория / Научная школа	Ключевые представители	Основные факторы развития	Вклад в теорию стратегирования	Ограничения подхода
Неоклассические теории и теории эндогенного роста	Р. Солоу, П. Ромер, Р. Лукас	Технический прогресс, человеческий капитал, инновации, НИОКР	Вывод на первый план качественных факторов развития	Сложность эмпирической верификации
Теории полюсов и кумулятивного роста	Ф. Перру, Ж. Будвиль, Г. Мюрдаль	Пропульсивные отрасли, агломерация, эффекты масштаба, «центр-периферия»	Инструментарий выявления «локомотивов» роста и точек прорыва	Риск усиления межрегионального неравенства
Новая экономическая география	П. Кругман, М. Фудзита, Э. Венаблес	Возрастающая отдача от масштаба, транспортные издержки, мобильность факторов	Микроэкономическое обоснование пространственной концентрации	Сложность учета институциональных и политических факторов

ведущие исследователи, постпандемийная реальность требует переосмысления классических теорий регионального развития и их интеграции с современными подходами к стратегированию^{24,25}.

Регион как кросспарадигмальный объект стратегирования

Сложность и многомерность региона как объекта управления обуславливают необходимость выхода за рамки какой-либо одной научной парадигмы. Академик А. Г. Гранберг, внесший фундаментальный вклад в развитие отечественной региональной экономики, обосновал возможность рассмотрения региона в четырех основных парадигмах: «регион-квазигосударство», «регион-квазикорпорация», «регион-рынок» и «регион-социум»^{26,27}. Каждая из этих парадигм высвечивает определенные грани региональной реальности и имеет свою объясни-

тельную силу. Многомерность региона как объекта управления раскрыта в таблице 2²⁸.

В парадигме «регион-квазигосударство» акцент делается на регионе как носителе определенных властных полномочий, субъекте принятия политических и экономических решений. Регион рассматривается как обособленная подсистема государства, обладающая собственными интересами, бюджетом и механизмами регулирования. Эта парадигма важна для понимания вопросов межбюджетных отношений, региональной политики федерального центра и степени автономии региона.

Парадигма «регион-квазикорпорация» рассматривает регион в качестве крупного хозяйствующего субъекта, действующего на конкурентном рынке. В этой логике регион управляет принадлежащими ему активами (природные ресурсы, недвижимость, инфраструктура, бюджетные средства),

²⁴ Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Strategic management theory in a post-pandemic world // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. № 1. P. 257–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>

²⁵ Gereffi G., Lim H. C., Lee J. Regional development strategies in a turbulent global economy // Global Strategy Journal. 2023. Vol. 13. № 1. P. 3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>

²⁶ Хабекова М. К. Стратегирование развития и реализации финансовых технологий в национальных инновационных системах // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 88–97. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-88-97>

²⁷ Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114756>

²⁸ Составлена автором.

Таблица 2. Сравнительная характеристика парадигм региона как объекта стратегирования

Table 2. Region as an object of strategizing: Comparative analysis of paradigms

Парадигма	Сущностная характеристика	Ключевой интерес региона	Критерии эффективности	Роль региональных властей
Регион-квазигосударство	Политико-административная подсистема государства	Расширение полномочий, увеличение бюджетных доходов	Бюджетная обеспеченность, уровень дотационности	Реализация властных функций, взаимодействие с федеральным центром
Регион-квазикорпорация	Крупный хозяйствующий субъект на конкурентном рынке	Рост капитализации активов, привлечение инвестиций	Инвестиционная привлекательность, деловая активность	Эффективное управление региональной собственностью
Регион-рынок	Пространство взаимодействия экономических агентов	Развитие рыночной инфраструктуры, снятие барьеров	Конкурентоспособность региональных товаров и услуг	Обеспечение условий для эффективного функционирования рынков
Регион-социум	Среда обитания и жизнедеятельности населения	Повышение качества жизни, развитие человеческого потенциала	Уровень и качество жизни населения, миграционный приток	Развитие социальной инфраструктуры, поддержка культуры

конкурирует с другими регионами за инвестиции, трудовые ресурсы, а также рынки сбыта. Эффективность регионального управления оценивается по аналогии с эффективностью корпоративного менеджмента.

Парадигма «регион-рынок» фокусируется на регионе как на пространстве, где взаимодействуют различные экономические агенты (производители, потребители, инвесторы), формируются региональные рынки товаров, услуг, труда и капитала. Региональные власти в этой парадигме призваны обеспечивать условия для эффективного функционирования рыночных механизмов, снимать барьеры и поддерживать конкуренцию.

Наконец, парадигма «регион-социум» выводит на первый план качество жизни населения, социальную инфраструктуру, культурные особенности, исторические традиции. Регион рассматривается как среда обитания людей, и главной целью его развития провозглашается повышение благосо-

стояния и обеспечение возможностей для самореализации жителей.

Ни одна из этих парадигм сама по себе не является достаточной для формирования полноценной стратегии развития. Стратегия, нацеленная на долгосрочный успех, должна синтезировать их, рассматривая регион одновременно как политического актора, экономического игрока, рыночную площадку и социальную общность. Такой кросспарадигмальный подход является ключевой характеристикой методологии стратегирования В. Л. Квинта.

Уникальность каждого региона как раз и состоит в специфическом сочетании свойств, описываемых разными парадигмами. Например, для одного региона наиболее значимыми могут быть его квазикорпоративные качества (наличие крупных градообразующих предприятий), для другого – социальные (депопуляция, миграционный отток), для третьего – геополитические (приграничное положение).

Задача стратега – выявить и проанализировать эти специфические черты, определить их влияние на стратегический потенциал и сформулировать цели развития, адекватные природе данного конкретного региона.

Методология стратегирования, разработанная В. Л. Квинтом, представляет собой целостную систему принципов, методов и инструментов, обеспечивающих разработку и реализацию эффективных стратегий для объектов различной природы. Рассмотрим ключевые элементы этой методологии в их проекции на региональный уровень.

1. Стратегическое мышление и философия стратегии. В рамках данной методологии акцент делается не столько на формализованных процедурах, сколько на специфическом типе мышления – стратегическом. Такое мышление характеризуется умением оценивать долгосрочные перспективы, распознавать значимые тренды, обнаруживать неочевидные риски и новые возможности. Оно требует системности и нелинейности восприятия, выходя за рамки простого анализа количественных показателей. Важную роль здесь играет интуитивная составляющая, а также глубинное понимание специфики объекта управления и внешних условий, в которых он функционирует²⁹.

2. OTSW-анализ как инструмент стратегической диагностики. Ключевая роль на этапе первичной диагностики отводится OTSW-анализу (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses). Его кардинальное отличие от классического SWOT-подхода состоит в последовательности оценки факторов. В традиционном варианте анализ стартует с изучения внутренней среды (сильных и слабых сторон), что нередко приводит к концентрации на текущем положении и сужению стратегического кругозора. OTSW-анализ, в противовес этому, начинается с детального мониторинга внешних

условий: в первую очередь выявляются возможности (Opportunities), которые открываются перед объектом, и угрозы (Threats), способные затруднить его развитие. Данная логика перекликается с современной теорией динамических способностей, согласно которой долгосрочное конкурентное преимущество формируется благодаря умению организации (в данном случае – региона как хозяйствующего субъекта) выстраивать, развивать и перестраивать свои внутренние и внешние компетенции в ответ на изменения окружающей обстановки^{30,31}. И только после этого проводится анализ внутренних сильных сторон (Strengths), которые могут быть задействованы для использования выявленных возможностей и нейтрализации угроз, а также слабых сторон (Weaknesses), подлежащих минимизации или компенсации. Для региона такой подход означает, что разработка стратегии должна начинаться не с инвентаризации имеющихся заводов и бюджетных доходов, а с анализа глобальных и национальных трендов.

3. Принцип приоритизации в условиях ресурсных ограничений. Как подчеркивается в современной теории стратегического менеджмента, ключевой постулат теории стратегии гласит: невозможно делать все сразу^{32,33}. Ресурсы любого региона (финансовые, административные, человеческие) всегда ограничены. Попытка распылить их на множество задач неизбежно ведет к провалу по всем направлениям. Методология стратегирования требует жесткой приоритизации: выбора ограниченного числа (обычно не более 5–7) действительно прорывных стратегических приоритетов, которые способны обеспечить региону долгосрочные конкурентные преимущества. Все остальные задачи, какими бы важными они ни казались, должны решаться в рамках операционной деятельности или получать ресурсы по остаточному принципу.

²⁹ Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. № 4(70). С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>

³⁰ Teece D. J. Strategizing in an uncertain world...

³¹ Barney J. B., Harrison J. S. Strategic management and your organization: A research perspective // Journal of Management. 2022. Vol. 48. № 5. P. 1135–1155. <https://doi.org/10.1177/01492063211073258>

³² Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management...

³³ Eisenhardt K. M., Bingham C. B. The strategic management of uncertainty // Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44. № 1. P. 621–645. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>

Выбор приоритетов должен быть обоснован результатами OTSW-анализа и четко отвечать на вопрос: «Что именно мы должны сделать лучше всех остальных, чтобы добиться успеха в избранном направлении?». Приоритеты должны быть измеримыми, достижимыми и разделяемыми ключевыми стейкхолдерами.

4. Учет детерминирующего фактора времени. В стратегии время является важнейшим, детерминирующим фактором, что подтверждается исследованиями природы конкурентных преимуществ в современных условиях^{34,35}. В условиях быстро меняющейся среды скорость реакции часто важнее абсолютной точности. Стратегия должна содержать не только конечные цели, но и четкий временной график их достижения с промежуточными этапами и контрольными точками. Более того, методология предполагает необходимость мониторинга реализации и готовность к корректировке стратегии при существенном изменении внешних условий. Стратегия – это «живой» документ, который должен адаптироваться к реальности, оставаясь при этом верным своим фундаментальным приоритетам.

5. Согласование интересов стейкхолдеров. Региональная стратегия может быть успешно реализована только в том случае, если она поддерживается ключевыми группами влияния: федеральным центром, региональными элитами, бизнес-сообществом, населением. Задача стратега – выявить интересы всех значимых стейкхолдеров, найти точки соприкосновения и сформировать коалицию сторонников стратегии. Отсутствие такого согласования ведет к оппортунистическому поведению, саботажу и, в конечном счете, к провалу реализации. Особую значимость приобретает согласование региональных приоритетов с национальными целями развития, что позволяет региону рассчитывать на поддержку федерального центра и встраиваться в общероссийскую повестку³⁶.

Инструментарий методологии стратегирования применительно к региональному уровню обобщен в таблице 3³⁷.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На основе анализа 30 региональных стратегий социально-экономического развития (2023–2024 годов) автором выделены три ключевых барьера, ранжированных по убыванию значимости.

1. Дефицит стратегической культуры управленческих кадров (наиболее значимый барьер). Проявляется в подмене стратегии долгосрочным планом, ориентации на краткосрочные КРП и неспособности работать с неопределенностью. Отмечен в 82 % проанализированных регионов.

2. Институциональная инерция (второй по значимости барьер). Существующая система стратегического планирования (ФЗ № 172-ФЗ) сохраняет формальный, «отчетный» характер стратегий. Доля стратегий, которые реально используются как управленческий инструмент, по оценкам автора, не превышает 25–30 %.

3. Сложность координации между уровнями власти и стейкхолдерами (третий барьер). Разрыв между федеральными приоритетами, региональными возможностями и бизнес-интересами ведет к оппортунистическому поведению. Отмечен в 54 % регионов.

Для каждого из выделенных барьеров предлагаются следующие механизмы преодоления.

Первый барьер – дефицит стратегической культуры. Механизм преодоления: внедрение обязательного модуля «Стратегирование» в программы дополнительного профессионального образования для глав муниципалитетов и региональных министров.

Второй барьер – институциональная инерция. Механизм преодоления: изменение требований к структуре региональных стратегий, включающее обязательное проведение OTSW-анализа,

³⁴ Porter M. E., Rivkin J. W. The changing nature...

³⁵ Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 848 p.

³⁶ Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 58–68. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>

³⁷ Составлена автором.

Таблица 3. Ключевые элементы методологии стратегирования В. Л. Квинта и их региональная проекция**Table 3. Professor Kvint's strategic management methodology: Key elements and their regional projection**

Элемент методологии	Содержательная характеристика	Применение на региональном уровне	Ожидаемый результат
Стратегическое мышление	Способность видеть долгосрочную перспективу, идентифицировать тренды, работать с неопределенностью	Формирование у региональных управленческих команд навыков системного и нелинейного мышления	Переход от реактивного к проактивному управлению
OTSW-анализ	Анализ, начинающийся со сканирования внешней среды (возможности и угрозы), затем – внутренней (сильные и слабые стороны)	Выявление глобальных и национальных трендов, новых рынков, геополитических рисков как отправная точка стратегии	Формулирование амбициозных, но реалистичных целей, ориентированных на использование внешних возможностей
Принцип приоритизации	Концентрация ограниченных ресурсов на ограниченном числе прорывных направлений	Выбор не более 5–7 стратегических приоритетов, способных обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества	Нераспыление ресурсов, достижение измеримых результатов по ключевым направлениям
Учет фактора времени	Время как детерминирующий ресурс; наличие четких временных горизонтов и контрольных точек	Разработка временного графика реализации стратегии с промежуточными этапами, готовность к корректировке	Своевременная реакция на изменения внешней среды
Согласование интересов стейкхолдеров	Выявление интересов всех значимых групп влияния и формирование коалиции сторонников стратегии	Согласование интересов федерального центра, региональных элит, бизнеса, населения; встраивание в национальные цели развития	Легитимность стратегии, снижение рисков оппортунистического поведения

установление лимита не более 5–7 стратегических приоритетов, а также ежегодную корректировку стратегии с публикацией отчета о достижении контрольных точек.

Третий барьер – сложность координации. Механизм преодоления: создание на постоянной основе региональных стратегических советов с обязательным участием крупного бизнеса, общественных палат и территориальных подразделений федеральных ведомств.

На момент подготовки статьи отсутствуют открытые статистические данные, позволяющие верифицировать полное внедрение методологии стратегирования В. Л. Квинта в каком-либо регионе

РФ с публичной отчетностью за 3–5 лет. Оценка результативности внедрения требует отдельного эмпирического исследования и выходит за рамки данной статьи. Автором предлагается использовать представленную в таблице 4 систему критериев для оценки эффективности перехода от традиционного планирования к стратегированию.

ВЫВОДЫ

Выполненное исследование подтверждает, что в условиях экономической нестабильности, внешнего санкционного давления и стремления к технологической независимости региональные системы России сталкиваются с качественно новыми вызо-

Таблица 4. Сравнительная характеристика традиционного планирования и методологии стратегирования на региональном уровне

Table 4. Traditional planning vs. strategic management methodology at the regional level

Критерий сравнения	Традиционное планирование (индикативное планирование)	Методология стратегирования (по В. Л. Квинту)
Философия управления	Реактивная (реагирование на возникшие проблемы)	Проактивная (формирование желаемого будущего)
Фокус анализа	Преимущественно внутренняя среда (ресурсы, ограничения)	Внешняя среда (возможности, тренды, угрозы)
Инструмент диагностики	SWOT-анализ (фиксация текущего состояния)	OTSW-анализ (поиск внешних возможностей)
Отношение к будущему	Экстраполяция сложившихся трендов	Конструирование желаемого образа будущего
Принцип распределения ресурсов	Распыление по множеству направлений	Концентрация на ограниченном числе приоритетов
Учет неопределенности	Низкий (модели строятся на предпосылке стабильности)	Высокий (стратегия как «путеводитель через хаос»)
Характер документа	Формальный, декларативный, набор мероприятий	«Живой» документ, адаптируемый к изменениям
Роль временного фактора	Горизонт планирования формален	Время – детерминирующий ресурс

вами. Решение этих задач невозможно с помощью традиционных подходов к планированию. В качестве альтернативы выступает методология стратегирования В. Л. Квинта – научно обоснованная и прошедшая практическую апробацию система инструментов, позволяющая эффективно управлять региональным развитием в ситуациях высокой неопределенности.

Ключевое преимущество данной методологии заключается в ее системности и универсальности. Она позволяет преодолеть фрагментарность классических теоретических подходов, интегрируя наработки различных экономических школ в единую логику стратегического анализа и целеполагания. Эта интеграция соответствует современным тенденциям развития стратегической мысли, предполагающим синтез различных теоретических перспектив для адекватного описания сложных социально-экономических систем^{38,39,40}. Кросспарадигмальное рассмотрение региона как объекта стратегирования, учитывающее его многогранную природу (квази-

государство, квазикорпорация, рынок, социум), дает возможность сформировать целостное представление о его стратегическом потенциале.

Инструментарий методологии – OTSW-анализ, принцип приоритизации, учет фактора времени, механизмы согласования интересов – позволяет перейти от реактивной модели управления к проактивной, ориентированной на формирование желаемого будущего. Применение OTSW-анализа, начинающегося с поиска внешних возможностей, вместо фиксации текущих слабостей, задает наступательный, а не оборонительный характер стратегии.

Переход к стратегическому управлению на региональном уровне требует преодоления серьезных барьеров, главным из которых является дефицит стратегической культуры и компетенций управленческих кадров. Формирование нового поколения профессиональных стратегов, способных мыслить системно и долгосрочно, становится важнейшей задачей для системы образования и органов власти. Принципиальные различия традиционного

³⁸ Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management...

³⁹ Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Strategic management theory...

⁴⁰ Gereffi G., Lim H. C., Lee J. Regional development strategies...

планирования и методологии стратегирования, обоснованные в ходе проведенного исследования, систематизированы в таблице 4⁴¹.

Как наглядно демонстрирует таблица 4, предлагаемая методология означает не просто совершен-

ствование инструментов планирования, а смену всей парадигмы регионального управления – от пассивного следования за событиями к активному конструированию будущего на основе научно обоснованных приоритетов.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Кризис как окно возможностей для социально-экономического развития // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 223. № 3. С. 47–69. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69>
- Аганбегян А. Г. Что могут сделать регионы для преодоления стагнации и возобновления значимого социально-экономического роста // Регион: Экономика и Социология. 2019. № 4(104). С. 3–23. <https://doi.org/10.15372/REG20190401>
- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>
- Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества // Управленческое консультирование. 2023. № 4(172). С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-434-447>
- Мидов А. З. Внешние условия, внутренняя экономическая и социальная среда дотационного региона: стратегический анализ // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 4. С. 281–295. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-281-295>
- Минакир П. А., Демьяненко А. Н. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // Экономическая наука современной России. 2010. № 3(50). С. 7–25.
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>
- Региональное развитие: опыт России и Европейского Союза / ред. А. Г. Гранберг. М.: Экономика, 2000. 435 с.

⁴¹ Составлена автором.

- Сасаев Н. И. Роль отраслевого стратегирования в период постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3(135). С. 107–110.
- Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 58–68. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Хабекова М. К. Стратегирование развития и реализации финансовых технологий в национальных инновационных системах // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 88–97. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-88-97>
- Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114756>
- Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. № 4(70). С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Barney J. B., Harrison J. S. Strategic management and your organization: A research perspective // Journal of Management. 2022. Vol. 48. № 5. P. 1135–1155. <https://doi.org/10.1177/01492063211073258>
- Eisenhardt K. M., Bingham C. B. The strategic management of uncertainty // Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44. № 1. P. 621–645. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
- Gereffi G., Lim H. C., Lee J. Regional development strategies in a turbulent global economy // Global Strategy Journal. 2023. Vol. 13. № 1. P. 3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
- Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 848 p.
- Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Strategic management theory in a post-pandemic world // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. № 1. P. 257–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Hoyt H. Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept // Land Economics. 1954. Vol. 30. № 2. P. 182–186.
- Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
- Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP // Long Range Planning. 2022. Vol. 55. № 5. P. 102246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>
- Melnikova L. V. Efficiency and equality: Twenty years of discussion on spatial development // Region: Economics and Sociology. 2022. № 1. P. 289–323. <https://doi.org/10.15372/REG20220111>
- North D. C. Location Theory and regional economic growth // Journal of Political Economy. 1955. Vol. 63. № 3. P. 243–258.
- Porter M. E., Rivkin J. W. The changing nature of competitive advantage // Harvard Business Review. 2022. Vol. 100. № 3. P. 84–95.
- Teece D. J. Strategizing in an uncertain world: The power of dynamic capabilities // California Management Review. 2023. Vol. 65. № 2. P. 5–20. <https://doi.org/10.1177/00081256231156789>
- Thünen J. H. von. Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes, 1826. 290 p.
- Weber A. Über den Standort der Industrien. Tübingen: Mohr, 1909. 246 p.

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Crisis as a window of opportunities for socio-economic development. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2020;223(3):47–69. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69>
- Aganbegyan AG. What the regions can do to overcome stagnation and rekindle prominent social and economic growth. Region: Economics and Sociology. 2019;4(104):3–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/REG20190401>
- Alimuradov MK. Elements and stages of regional financial strategies development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(2):199–211. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>
- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by VL Kvint in economic research of strategies and its features. Administrative consulting. 2021;9:45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Barney JB, Harrison JS. Strategic management and your organization: A research perspective. Journal of Management. 2022;48(5):1135–1155. <https://doi.org/10.1177/01492063211073258>
- Chkhotua IZ, Vlasyuk LI, Zadorozhnaya GV. Strategic analysis of industrial tourism development in the regions of Russia: Opportunities and threats. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. 2021;(4): 156–174. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Eisenhardt KM, Bingham CB. The strategic management of uncertainty. Strategic Management Journal. 2023;44(1):621–645. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
- Gereffi G, Lim HC, Lee J. Regional development strategies in a turbulent global economy. Global Strategy Journal. 2023;13(1):3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
- Gerelishin RI. Applying the strategizing methodology at the regional level: Opportunities and advantages. Administrative consulting. 2023;4:93–107. (In Russ.) <http://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
- Grant RM. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley; 2022. 848 p.
- Hitt MA, Arregle JL, Holmes RM. Strategic management theory in a post-pandemic world. Journal of Management Studies. 2021;58(1):257–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Hoyt H. Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept. Land Economics. 1954;30(2):182–186.
- Khabekova MK. Strategizing the implementation and development of financial technologies in national innovation systems. Administrative consulting. 2022;6:88–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-88-97>
- Khvorostyanaya AS. Foreign practice of light and fashion industry ESG-strategizing. Creative Economy. 2022;16(5):1863–1878. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
- Kozyrev AA. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):434–447. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. Administrative consulting. 2022;9:57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge; 2016. 519 p.

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Lawton TC, Vassolo R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP. Long Range Planning. 2022;55(5):102246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>
- Melnikova LV. Efficiency and equality: Twenty years of discussion on spatial development. Region: Economics and Sociology. 2022;(1):289–323. <https://doi.org/10.15372/REG20220111>
- Midov AZ. External conditions, internal economic and social environment of a subsidized region: Strategic analysis. Economics and Management. 2021;27(4):281–295. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-281-295>
- Minakir PA, Demyanenko AN. Spatial economics: The evolution of approaches and methodology. Economics of Contemporary Russia. 2010;3(50):7–25. (In Russ.)
- North DC. Location Theory and Regional Economic Growth. Journal of Political Economy. 1955; 63(3):243–258.
- Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Porter ME, Rivkin JW. The changing nature of competitive advantage. Harvard Business Review. 2022; 100(3):84–95.
- Rastvortseva SN, Minaeva IV. Methodical tools of establishing strategic trends of regional and industrial development of the city. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):423–433. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-423-433>
- Regional'noe razvitie: opyt Rossii i Evropeyskogo soyuza [Regional development: Experience of Russia and the European Union]. Ed. AG Granberg. Moscow: Ekonomika; 2007. 435 p. (In Russ.)
- Sasaev NI. Rol' otraslevogo strategirovaniya v period postnormal'nosti [Industrial strategizing in the period of post-normality]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2022;(3):107–110. (In Russ.)
- Sasaev NI. Strategic diagnostics of the industry as a strategizing object. Administrative consulting. 2021; 9:58–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>
- Teece DJ. Strategizing in an uncertain world: The power of dynamic capabilities. California Management Review. 2023;65(2):5–20. <https://doi.org/10.1177/00081256231156789>
- Thünen JH. von. Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes; 1826. 290 p.
- Weber A. Über den Standort der Industrien. Tübingen: J.C.B. Mohr; 1909. 246 p.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Кучумов Артур Викторович, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

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

ABOUT AUTHOR: Artur V. Kuchumov, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia; arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Оригинальная статья

УДК 338.2

Система стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России

Р. З. Наджафов

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

rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

Аннотация: Различные страны на момент написания статьи проходят через процесс цифровизации ряда сфер экономики и государственного управления, вследствие чего становится более важным определение конкретных перспектив цифрового развития. Одними из индикаторов, позволяющих оценить это, являются различные действующие документы стратегического планирования, требующие систематизации и уточнения. Целью данной работы является исследование стратегических документов, которые определяют перспективы развития цифровых проектов в России. Объектами исследования служат положения действующих стратегических документов Российской Федерации, связанные с реализацией данных проектов, а также научные работы, посвященные их анализу. В качестве методологической основы используются различные научные методы познания, а также подходы российской научной школы в сфере стратегирования, в частности, разработанные В. Л. Квинтом. По итогам исследования определен ряд особенностей текущей системы стратегических документов в сфере цифровизации. Отмечены различные точки зрения на процесс цифровой трансформации как в конкретных стратегических документах, так и в научных исследованиях по данной тематике. Структура системы национальных стратегических документов позволяет отразить глобальные тренды в сфере цифровизации с учетом собственной специфики, а также стать основой для создания стратегических документов на более низких уровнях. Также на примере конкретных стратегических документов было показано различие в содержании положений в части перспектив развития цифровых проектов в государстве как в целом, так и отдельных аспектах. Данное исследование позволяет показать взаимосвязь различных документов стратегического планирования, а также различия в их конкретном содержании.

Ключевые слова: стратегический документ, цифровая трансформация, стратегирование, экономика инноваций, инновационное развитие, научно-технологическое развитие

Цитирование: Наджафов Р. З. Система стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 413–430. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-413-430>; <https://elibrary.ru/HBXXSZ>

Поступила в редакцию 02.04.26. Прошла рецензирование 11.05.2026. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Strategic Documents Shaping Russia's Digital Project Development

Rovshan Z. Najafov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

Abstract: Digitalization is an ongoing global process. The digitalization of the economy and public administration makes it necessary to identify specific prospects for digital development, and strategic planning documents can serve as a key driving factor. This article describes the strategic documents that outline the prospects for digital development in Russia, along with scientific papers devoted to their analysis. The research methods involved the approaches of the Russian scientific school of strategizing developed by Professor Vladimir L. Kvint. The study revealed a range of features typical of the current system of strategic digitalization documents, as well as differing perspectives on the digital transformation process both within the strategic documents themselves and in related scientific studies. The system of national strategic documents, as a structural framework, reflects global trends in digitalization; by understanding this structure, strategists can account for local specificities and apply them to lower-level strategic documents. Specific strategic documents demonstrated both general and individual differences in their provisions regarding the national prospects for digital projects. Ultimately, this study highlights the correlations across various strategic planning documents as well as the differences in their contents.

Keywords: strategic document, digital transformation, strategizing, economics of innovation, innovative development, scientific and technological development

Citation: Najafov RZ. Strategic Documents Shaping Russia's Digital Project Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):413–430. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-413-430>; <https://elibrary.ru/HBXXSZ>

Received 02.04.26. Reviewed 11.05.2026. Accepted 18.06.2026.

确定俄罗斯数字项目发展前景的战略文件体系

罗夫尚·扎基尔·奥格雷·纳贾福夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

摘要: 在撰写本文时，各国正在经济和公共管理等多个领域推进数字化进程，因此，明确具体的数字发展前景变得尤为重要。能够评估该前景的指标之一是各种现行的战略规划文件，这些文件需要系统化和明确化。本研究的目的是考察确定俄罗斯数字项目发展前景的战略文件。研究对象是俄罗斯联邦现行战略文件中与这些项目实施相关的规定，以及对其进行分析的学术著作。方法论基础使用了各种科学认知方法，以及俄罗斯战略化学派的方法，特别是 V. L. 昆特所提出的方法。研究结果揭示了当前数字化领域战略文件体系的若干特征。指出了在具体战略文件及其学术研究中，对数字化转型过程存在的不同观点。国家战略文件体系的结构能够反映全球数字化趋势，同时兼顾自身特点，并成为制定更低层级战略文件的基础。此外，以具体战略文件为例，指出了国家在数字项目发展前景方面规定内容的差异，无论是总体层面还是具体方面。本研究能够展示不同战略规划文件之间的相互联系，以及具体内容的差异。

关键词: 战略文件，数字化转型，战略化，创新经济，创新发展，科技发展

收稿日期：2026年4月2日。通过评审日期：2026年5月11日。接受出版日期：2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Цифровые технологии сегодня являются одними из важнейших драйверов роста экономики во множестве стран. Они внедряются различными способами как государством, так и иными организациями. Кроме того, их внедрение влечет серьезные изменения в функционировании системы государственного управления, общества, бизнес-среды и так далее. Таким образом, для наиболее эффективной реализации цифровой трансформации на различных уровнях имеется необходимость уделить внимание стратегическим документам, определяющим политику различных субъектов, подверженных данной трансформации.

Процесс стратегирования цифровизации различными субъектами обладает как схожими чертами, например, в части планирования и управления будущими процессами, так и отличиями, которые в основном связаны с разницей в масштабах деятельности субъекта. Кроме того, на примере модернизации государственной политики в последние годы, что проявляется, в частности в появлении новых национальных целей развития на период 2025–2030 годов¹ относительно периода 2019–2024 годов², заметна тенденция, что государство как одно из действующих лиц в процессе цифровизации уделяет внимание долгосрочному развитию этой сферы.

Таким образом, актуальным является вопрос систематизации различных стратегических документов, связанных с перспективами развития цифровой сферы в целом. Получение комплексной картины, во-первых, позволит уяснить взаимосвязь различных стратегических документов, прямо или опосредованно определяющих цифровизацию в России, во-вторых, позволит определить

общие приоритеты и основные направления данного процесса независимо от сферы деятельности.

Тематике стратегирования цифрового развития или стратегирования отдельных областей и сфер, подвергающихся цифровой трансформации, посвящено большое количество работ. В первую очередь, можно выделить отдельные работы, анализирующие данный процесс на разных уровнях (на государственном, региональном, муниципальном или корпоративном). Кроме того, некоторые работы, анализирующие стратегирование отдельных сфер деятельности, могут затрагивать аспекты их цифровой трансформации^{3,4,5}. Таким образом, результаты данного исследования могут позволить не только получить системное представление о цифровизации как факторе инновационного развития, но и обозначить особенности трансформации некоторых отдельных сфер в контексте общих трендов государственной политики.

Целью данной работы является исследование стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основным объектом исследования являются стратегические документы, действующие на данный момент в Российской Федерации и связанные с перспективами развития цифровых проектов. Учитывая большое количество документов, связанных с цифровой трансформацией государства, общества и бизнеса, основной акцент в данном исследовании будет уделен некоторым основным стратегическим документам. Кроме того, для понимания взаимосвязей между отдельными группами стратегических документов дополнительно будут использованы

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <https://base.garant.ru/71937200> (дата обращения: 20.03.2026).

² Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634> (дата обращения: 20.03.2026).

³ Евченко А. В., Вертакова Ю. В. Анализ основных программно-стратегических документов в сфере использования цифровых технологий в управлении лесным хозяйством России // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27. С. 92–98. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-00017>

⁴ Морозова Ю. А. Цифровая трансформация российского здравоохранения как фактор развития отрасли // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2020. № 2. С. 36–47. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>

⁵ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 4. С. 889–904. <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>

научные работы российских авторов, посвященные данной тематике, а также базы правовых документов, расположенные в сети Интернет.

В качестве основных методов исследования выступает анализ, обобщение и герменевтика правовых документов, поскольку для понимания системы стратегических документов необходимо получить общее представление о них. Кроме того, учитывая специфику научного исследования, нашли свое применение некоторые методологические положения российской научной школы, в частности, разработанные академиком, иностранным членом Российской академии наук В. Л. Квинтом.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегирование цифрового развития представляет из себя комплексный процесс планирования данных процессов и управления ими в будущем. Текущая специфика цифровых технологий как одного из наиболее значимых драйверов инновационного развития для Российской Федерации отражается в исследовании данного вопроса различными авторами. Таким образом, процесс цифровизации и цифровые проекты как результат данного процесса в части их стратегирования можно рассматривать с различных сторон, в частности:

- 1) как один из факторов совокупного развития и экономического роста России;
- 2) как масштабный процесс, обладающий своими особенностями в различных сферах деятельности и областях;
- 3) как перспектива и как результат инновационного и научно-технологического развития страны.

Стратегирование цифрового развития как части стратегирования социально-экономического развития отражает ряд особенностей взаимосвязи дан-

ного процесса на различных уровнях. Во-первых, будучи одним из глобальных трендов, отраженных в том числе в различных глобальных и международных стратегических документах (например, в целях устойчивого развития, принятых в ООН⁶, совместных декларациях БРИКС⁷ или «Группы двадцати»⁸), цифровизация получила должное внимание на национальном уровне и встроилась в стратегические цели развития государства. Во-вторых, став частью национальных целей развития, цифровое развитие государства в целом сделало необходимым учет данного процесса в стратегировании социально-экономического развития на уровне отдельных регионов⁹ и тем более на уровне муниципальных образований.

Отдельно нужно отметить, что, государство, помимо влияния на государственное стратегическое планирование и управление, воздействует на цифровое стратегирование корпоративного сектора. Например, ряд компаний при создании собственных стратегических документов может ориентироваться не только на глобальные, но и национальные тренды. Таким образом, создается крепкая взаимосвязь между корпоративным и государственным стратегическим планированием цифровой или иной связанной отрасли, приводящая к достижению соответствующих результатов как для компаний, так и для государства¹⁰.

Однако, как было сказано выше, стратегирование цифрового развития можно рассматривать не только в контексте совокупного социально-экономического развития, но и в качестве процесса, сопровождающего развитие различных сфер деятельности. В таком случае цифровизация выступает в качестве одного из драйверов развития той или иной отрасли. Например, в работе 2024 года

⁶ Digitalization and the sustainable development goals (SDGs): A bibliometric analysis of the role of technology // Sustainable Development Insights. 2025. № 1(02). P. 14–27. <https://doi.org/10.58812/sdi.v2i01.1788>

⁷ Gromova E., Brantes Ferreira D. On the way to BRICS+ digital sovereignty: Opportunities and challenges of a new era // BRICS Law Journal. 2024. Vol. 11. № 3. P. 54–69. <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-54-69>

⁸ Shelepov A. The influence of the g20's digitalization leadership on development conditions and governance of the digital economy // International Organisations Research Journal. 2022. Vol. 17. № 1. P. 96–113. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-01-04>

⁹ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

¹⁰ Вегера А. В. Программы инновационного развития российских корпораций как элемент стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки. 2020. № 4.

за авторством Р. А. Мусаева и К. И. Исаева уделяется большое внимание систематизации стратегических документов, связанных со строительной отраслью. В части стратегического анализа цифрового развития данной отрасли, на которой они заостряли отдельное внимание в работе, можно выделить следующие положения.

1. В качестве одного из принципов государственной политики в данной отрасли выделяется развитие инноваций, подразумевающее стимулирование инноваций в строительной отрасли для повышения эффективности и качества строительства, создания новых продуктов и услуг.

2. В качестве одной из проблем данной отрасли называется нехватка кадровых ресурсов с достаточным уровнем квалификации, вызванного как требованиями цифровой экономики, так и необходимостью развития высококвалифицированных сфер в ней.

3. При раскрытии Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства до 2030 года с прогнозом на 2035 год упоминается цифровая трансформация данной отрасли в рамках ее развития¹¹.

Важной является и работа 2020 года А. В. Евченко и Ю. В. Вертаковой. В ней цифровая трансформация рассматривается как фактор повышения эффективности лесного хозяйства. Несмотря на то, что проведенный авторами анализ ряда стратегических документов на предмет нахождения декларируемого влияния цифровых технологий на данную отрасль не принесло явного положительного результата, на момент написания работы были заложены основы для отражения влияния и возможностей использования цифровых технологий в сфере, связанной с лесами¹².

Интересной является работа 2024 года за авторством Д. М. Журавлева и В. К. Чаадаева, посвященная стратегированию сферы креативных индустрий,

в том числе в разрезе их цифровой трансформации и технологий. Хотя в данной работе приводится собственный взгляд на стратегирование цифровой трансформации в этой сфере области, важным для нашего исследования является определение стратегических документов как основы для данного процесса. Так, в качестве документа, определяющего тренды и возможности развития в данной сфере, в том числе путем развития цифровых технологий, определяются указ Президента РФ о национальных целях и стратегических задачах развития на период до 2024 года (который был актуален на момент публикации работы), в первую очередь, направления, связанные с развитием человеческого капитала, а также с экономическим ростом¹³.

Помимо влияния на отдельные области экономики и государственного управления, актуальным является анализ влияния стратегических документов в области цифровой трансформации на общие процессы, характерные для их совокупности. В качестве примера приведем рост производительности труда и одну из работ, посвященных стратегированию данного процесса¹⁴. В ней автор в основном затрагивает стратегирование различных цифровых технологий для решения данной актуальной проблемы (в том числе в рамках отдельного национального проекта «Производительность труда»), однако в описании глобальных трендов также отмечает увеличение регуляторного давления со стороны государства с целью проведения структурных реформ, в том числе в сфере цифровой трансформации (в качестве определяющего документа он обозначает указ Президента РФ о национальных целях развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года).

Наконец, рассматривая стратегирование цифровизации как часть стратегирования инновационного и научно-технологического развития, можно показать не только то значение, которое оказывает

¹¹ Мусаев Р. А., Исаев К. И. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 499–509. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>

¹² Евченко А. В., Вертакова Ю. В. Анализ основных программно-стратегических...

¹³ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных...

¹⁴ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

цифровое развитие на государственную политику, но и проанализировать процесс и результат стратегирования других инновационных технологий. Например, применяя подобный подход, можно показать особенности и недостатки текущего состояния стратегирования наукоемких и высокотехнологических технологий, в том числе цифровых¹⁵, а также проблемы самого процесса стратегирования инновационных технологий и последующей оценки реализации данных документов¹⁶.

Таким образом, на примере стратегирования цифрового развития можно показать не только взаимосвязь разных стратегий различных уровней,

отличающихся содержанием (схема, отраженная в рисунке 1¹⁷, показывает взаимосвязь разных стратегий), однако связанных с процессом цифровой трансформации в стране, но и получить представление о разном характере стратегических документов, определяющих развитие цифровых проектов в России. Кроме того, можно заметить, что в основе научного анализа стратегирования цифровизации лежал анализ стратегических документов, действующих на национальном уровне, что объяснимо, поскольку они как отражают основные тренды, так и дают основу для стратегирования на более низких уровнях¹⁸ или в отдельных областях.

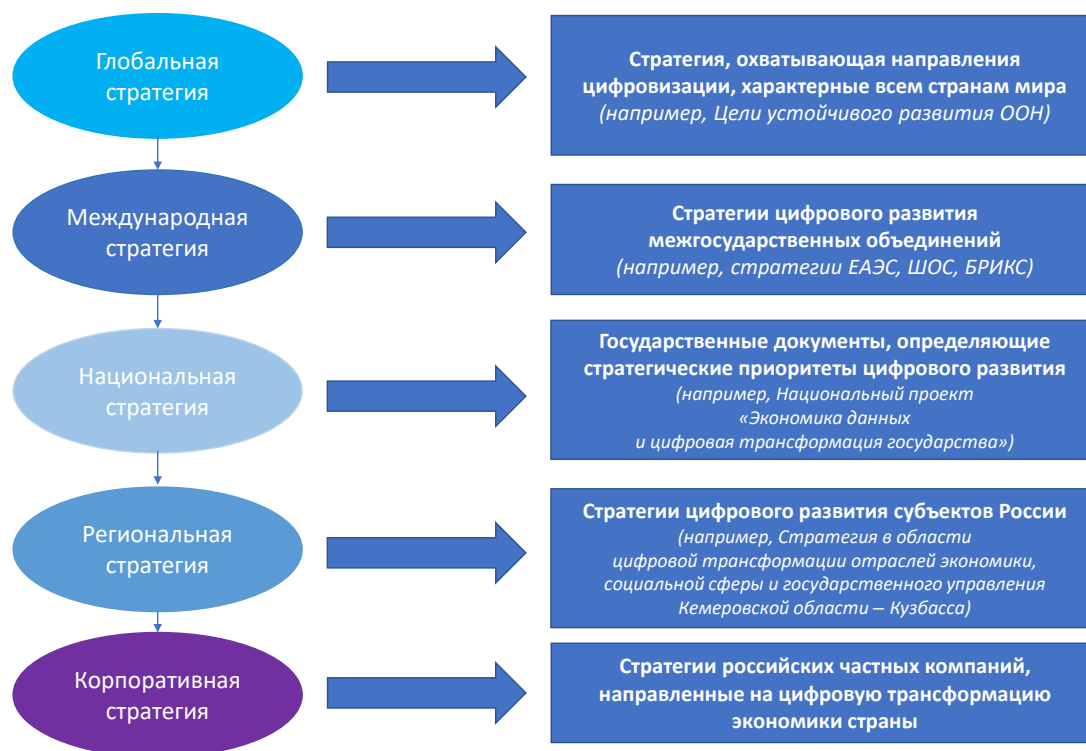


Рис. 1. Система стратегий цифрового развития

Fig. 1. System of digital development strategies

¹⁵ Васецкая Н. О. Анализ реализации стратегических документов в области научно-технологического развития России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 4. С. 525–533. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-4-525-533>

¹⁶ Варшавский А. Е. О качестве подготовки стратегических документов, посвященных проблемам инновационного развития // Анализ и моделирование экономических и социальных процессов: Математика. Компьютер. Образование. 2019. Т. 26. № 7. С. 24–38. <https://doi.org/10.20537/mce2019econ02>

¹⁷ Составлен автором на основе документов международных организаций и методологии В. Л. Квинта, отраженной в учебнике: Экономическая и финансовая стратегия / Квинт В. Л. [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с. <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

¹⁸ Стратегирование цифрового Кузбасса / В. Л. Квинт [и др.]. Кемерово: КемГУ, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

Вследствие этого основное внимание в дальнейшем исследовании будет уделено систематизации именно этих стратегических документов.

Рамочная основа регулирования стратегирования цифровой трансформации закладывается в федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹⁹. Для данного исследования важно отметить, во-первых, классификацию стратегических документов в соответствии со своим назначением (собственная классификация для федерального уровня отражена в таблице 1²⁰, хотя ее можно расширить и на другие²¹), во-вторых, описание сущности основных стратегических документов²². Этот закон закладывает основу для выделения отдельных стратегических документов, которые определяют перспективы развития цифровых проектов в России.

На текущий момент можно определить большое количество стратегических документов, определяющих цифровое развитие Российской Федерации (примеры таких стратегических документов указаны в таблице 2²³). Стоит отметить, что в контексте

стратегирования цифровизации данные документы условно также можно поделить на те, что напрямую влияют на будущее развитие цифровой сферы (например, стратегические направления в области цифровой трансформации, национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»), и на те, что влияют опосредованно, создавая основу для дополнительной поддержки проектов или ограничивая масштаб деятельности (Стратегия национальной безопасности, Стратегия научно-технологического развития), которые можно соответственно условно обозначить как «специализированные» и «общие». На примере указанных в таблице примеров стратегических документов стоит рассмотреть, как они определяют перспективы развития цифровых проектов.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» реализуется в целях достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года в части национальной цели «Цифровая трансформация государственного

Таблица 1. Распределение стратегических документов в соответствии со своим назначением

Table 1. Strategic documents by function

Назначение документа	Примеры стратегических документов
Целеполагание	– Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации – Стратегия национальной безопасности Российской Федерации – Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации
Целеполагание по отраслевому и территориальному принципу	– Отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации – Стратегия пространственного развития Российской Федерации
Прогнозирование	– Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации – Прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации
Планирование и программирование	– Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации – Национальные проекты – Государственные программы Российской Федерации

¹⁹ Lenchuk E. B., Voitlovskii F. G., Kuvalin D. B. Strategic planning in public administration: Experience, opportunities and prospects // *Studies on Russian Economic Development*. 2020. Vol. 31. P. 621–628. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106>

²⁰ Составлена автором на основе федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

²¹ Зацаринный А. А., Сучков А. П. Системный подход к целеполаганию в процессах цифровой трансформации // *Труды Института системного анализа Российской академии наук*. 2022. Т. 72. № 3. С. 48–58. <https://doi.org/10.14357/20790279220306>

²² Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 20.03.2026).

²³ Составлена автором.

Таблица 2. Примеры стратегических документов, связанных с цифровой трансформацией государства
Table 2. Strategic documents related to national digital transformation

Тип стратегического документа	Назначение	Примеры стратегического документа
Национальные проекты	Планирование и программирование	Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»
Государственные программы	Планирование и программирование	Государственная программа «Информационное общество» (утверждена Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 313)
Стратегические направления	Целеполагание по отраслевому и территориальному признаку	Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления»
Иные стратегические документы	Различается в зависимости от конкретного стратегического документа	1. Стратегия национальной безопасности (утверждена указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400) 2. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (утверждена указом Президента РФ от 28.02.2024 № 145) 3. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р)

и муниципального управления, экономики и социальной сферы»²⁴. В рамках данного национального проекта выделены 12 различных ключевых показателей, для достижения которых определены 10 задач и общественно значимых результатов, а также 90 показателей, распределенных между 9 федеральными проектами, входящими в состав национального проекта (рис. 2²⁵)²⁶.

Государственная программа «Информационное общество», утвержденная в первой редакции еще в 2014 году, на данный момент сильно связана с исполнением обозначенного выше национального проекта, что отражено в самом документе. В частности, это видно в большой согласованности задач данной программы с национальной целью развития

Российской Федерации, связанного с цифровой трансформацией. Более того, внесенные в 2025 году изменения в части включения некоторых положений из другой национальной цели в задачи государственной программы лишь подтверждают важность развития цифровых технологий в рамках данной программы, так как отражают использование цифровых технологий для достижения той национальной цели²⁷.

В рамках данного документа также определены правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации. Среди прочих там выделяются правила для двух субсидий в рамках федерального проекта «Цифровые платформы

²⁴ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634> (дата обращения: 20.03.2026).
²⁵ Составлен автором на основе Паспорта национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и статьи Петрова А. М. и Маркова В. А. 2024 года «Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации» (Петров А. М., Марков В. А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. 2024. № 239. С. 175–186. <https://doi.org/10.14451/1.239.175>)
²⁶ Паспорт национального проекта. URL: <https://budget.gov.ru/Национальные-проекты/Перечень-национальных-проектов/Паспорт-национального-проекта> (дата обращения: 23.03.2026).
²⁷ Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 (ред. от 19.12.2025) № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество». URL: <https://base.garant.ru/70644220> (дата обращения: 23.03.2026).



Рис. 2. Федеральные проекты в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Fig. 2. The National Project of Data Economics and Digital Transformation: Federal projects

в отраслях социальной сферы». Одни субсидии направлены на создание, модернизацию и развитие ИТ-инфраструктуры в отдельных субъектах Российской Федерации, в то время как другие субсидии связаны с повышением степени цифровизации образовательных учреждений путем софинансирования закупок планшетных компьютеров на основе отечественных цифровых решений. Помимо них, существуют правила и для других субсидий, опосредованно связанных с развитием цифровой инфраструктуры государства, например, в части присоединения некоторых центров обработки данных к сетям электроснабжения или для доведения уровня безопасности объектов критической информационной инфраструктуры до необходимых требований²⁸.

Таким образом, несмотря на разные способы демонстрации, указанные национальный проект и государственная программа отражают общие положения цифрового развития государства на текущий

момент. В них выделяются отдельные перспективные направления развития, например, поддержка отечественных решений в социальной сфере, совершенствование государственного управления путем дополнительного внедрения цифровых технологий и подготовка кадров под строящуюся российскую цифровую экономику. Однако такая общность положений в совокупности с назначением этих стратегических документов не позволяет дать четкое понимание перспектив развития цифровых проектов в отдельных областях экономики и государственного управления, опираясь лишь на них. Более конкретное понимание перспектив цифровизации может появиться, например, после рассмотрения отраслевых стратегических документов.

Например, распоряжением Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р было утверждено стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления. Его целью является обеспечение свободного, устойчивого,

²⁸ Постановление Правительства РФ...

безопасного информационного взаимодействия между органами государственной власти Российской Федерации, гражданами, бизнесом, а также технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры. В соответствии с ней были поставлены 36 различных основных задач, в том числе:

1) перевод 100 процентов органов государственной власти Российской Федерации на использование коммуникационных сервисов «Типовое автоматизированное рабочее место государственного служащего»;

2) использование отечественного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения с открытым кодом;

3) формирование и апробация методических, организационных и технологических условий для обеспечения функционирования государственной единой облачной платформы;

4) формирование действующей модели безребойного функционирования государственных информационных систем с использованием государственной единой облачной платформы;

5) обеспечение процесса создания, развития и эксплуатации государственных информационных систем на платформе «ГосТех»;

6) обеспечение удобства и нового качества получения государственных и коммерческих услуг для гражданина как при личном присутствии, так и в режиме онлайн;

7) обеспечение условий для развития технологий искусственного интеллекта;

8) создание процедур упрощенного тестирования и внедрения решений искусственного интеллекта в целях их использования в органах государственной власти Российской Федерации;

9) развитие и расширение платформы «ГосТех», включая создание доверенных решений в области искусственного интеллекта, реализацию проектов в различных отраслях, формирование инструментов для работы органов государственной власти

Российской Федерации и отраслей на базе платформы «ГосТех»;

10) создание центров по управлению данными и искусственному интеллекту в органах государственной власти Российской Федерации;

11) формирование перечня доверенных решений в области искусственного интеллекта для использования органами государственной власти Российской Федерации²⁹.

В рамках данного стратегического направления также были обозначены:

1) 22 основных приоритета цифровой трансформации;

2) описание и оценка текущего состояния цифровизации государственного управления;

3) 17 индикаторов цифровой трансформации;

4) бенефициары стратегического направления и проблемы, связанные с участниками направления и решаемые в ходе его исполнения;

5) целевое состояние стратегического направления в зависимости от конкретного бенефициара и проблемы, связанной с ним;

6) границы стратегического направления, в том числе тенденции и ограничения;

7) риски стратегического направления, в том числе отсутствие технологий, необходимых для развития новой модели государственного управления и вероятность задержки или приостановки функционирования создаваемых сервисов в случае критического сбоя инфраструктуры;

8) 16 проектов стратегического направления, которые должны решить проблемы, актуальные для бенефициаров;

9) технологии, внедряемые в ходе реализации указанных проектов (искусственный интеллект, беспроводная связь, технологии анализа данных, машинное обучение и так далее);

10) 25 показателей, отражающих выполнение этих проектов;

11) ожидаемые результаты выполнения проектов для каждого бенефициара;

²⁹ Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408634367> (дата обращения: 20.03.2026)

12) план мероприятий («дорожная карта») реализации стратегического направления, отражающие контрольные точки реализации проектов, срок ее достижения, контрольного исполнителя и ожидаемый результат.³⁰

Таким образом, данный стратегический документ отражает специфику реализации цифровой трансформации в сфере государственного управления. Несмотря на концептуальное содержание данного документа (так как он не определяет именно перспективы развития цифровых проектов в данной сфере), он позволяет получить общее видение государства о проблемах данной сферы в части цифрового развития, возможностях совершенствования и потенциальных результатах. На основе данной информации заинтересованными сторонами могут быть обозначены перспективные направления разработки цифровых проектов не только исходя из потребностей общества, но и государства.

Стоит отметить, что помимо данного стратегического направления, существуют подобные документы в области цифровой трансформации (табл. 3³¹). Они построены подобным образом с учетом специфики отдельных сфер экономики и государственного управления. Выбор на подробное раскрытие стратегического направления в области цифровой трансформации связан с тем, что сферу государственного управления можно воспринимать как яркий пример области деятельности, обладающего стратегической перспективой экономического роста национального хозяйства, улучшения качества и повышения уровня жизни, благосостояния граждан в условиях развития цифровых технологий³². Тем не менее, поверхностно анализируя другие стратегические направления, можно сделать выводы, во-первых, о тренде последних лет (с начала текущего десятилетия) на детализированное стратегирование цифровизации в различных

Таблица 3. Сферы деятельности, имеющие действующие стратегические направления в области цифровой трансформации

Table 3. Spheres provided with strategic directions in digital transformation

Сфера деятельности	Краткое наименование стратегического документа
Образование (в ведении Минпросвещения России)	Распоряжение Правительства РФ от 18.10.2023 № 2894-р
Обрабатывающие области промышленности	Распоряжение Правительства РФ от 07.11.2023 № 3113-р
Агропромышленные и рыбохозяйственные комплексы	Распоряжение Правительства РФ от 23.11.2023 № 3309-р
Культура	Распоряжение Правительства РФ от 11.12.2023 № 3550-р
Экология и природопользование (в ведении Минприроды России)	Распоряжение Правительства РФ от 15.12.2023 № 3664-р
Государственное управление	Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 657-р
Социальная сфера (в ведении Минтруда России)	Распоряжение Правительства РФ от 05.04.2024 № 842-р
Здравоохранение	Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2024 № 959-р
Наука и высшее образование	Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 № 1805-р
Транспорт	Распоряжение Правительства РФ от 19.12.2025 № 3887-р
Топливо-энергетический комплекс	Распоряжение Правительства РФ от 26.02.2026 № 373-р
Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство	Распоряжение Правительства РФ от 02.03.2026 № 398-р
Физическая культура и спорт	Распоряжение Правительства РФ от 18.03.2026 № 528-р

³⁰ Распоряжение Правительства РФ....

³¹ Составлена автором.

³² Назаренко Т. С., Новикова И. В. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>

сферах экономики и государственного управления и уточнение уже имеющихся документов, во-вторых, о расширении возможностей использования цифровых технологий (и как следствие, расширение перспектив развития цифровых проектов) в различных областях.

Наконец, разобравшись с документами, специально разработанными для стратегирования цифровизации, стоит уделить внимание «общим» стратегическим документам. Как было сказано выше, процесс цифровизации можно рассматривать с различных сторон: как самостоятельный процесс, как элемент развития отдельных сфер деятельности и как часть инновационного и научно-технологического процесса. Учитывая важность данного процесса, является логичным стратегирование цифрового развития в комплексе с другими процессами, а также использование различных возможностей для достижения желаемых результатов, а также, как следствие, их анализ в таком ключе.

Текущая Стратегия национальной безопасности была утверждена соответствующим указом Президента РФ в 2021 году, когда процесс активной цифровизации государства только начался. Вследствие этого цифровые технологии выступают как в качестве актуального направления обеспечения национальной безопасности государства в различных сферах, так и в качестве потенциального источника рисков и угроз для него³³. В контексте перспектив развития цифровых проектов на текущий момент можно отметить следующие положения, касающиеся обеспечения национальной безопасности:

1) предупреждение и пресечение правонарушений и преступлений, совершаемых с использованием информационно-коммуникационных технологий, в том числе легализации преступных доходов, финансирования терроризма, организации незаконного распространения наркотических средств и психотропных веществ, а также использования в противоправных целях цифровых валют;

2) совершенствование средств и методов обеспечения информационной безопасности на основе применения передовых технологий, включая технологии искусственного интеллекта и квантовые вычисления;

3) обеспечение приоритетного использования в российской информационной инфраструктуре российских информационных технологий и оборудования, отвечающих требованиям информационной безопасности, в том числе при реализации национальных проектов (программ) и решении задач в области цифровизации;

4) модернизация промышленных предприятий и инфраструктуры, цифровизации, использования технологий искусственного интеллекта, создания высокотехнологичных рабочих мест с целью повышения производительности;

5) развитие радиоэлектронной промышленности, производства информационных технологий и оборудования, необходимых для решения задач в области цифровизации экономики и государственного управления.³⁴

Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации была утверждена в 2024 году. В документе отмечается большая важность научной, научно-технологической и инновационной деятельности в части обеспечения национальной безопасности, суверенного развития государства, достижения национальных целей развития и различных национальных приоритетов. В части перспектив развития цифровых проектов следует рассмотреть ряд положений.

К числу приоритетов научно-технологического развития относится деятельность по переходу к передовым технологиям проектирования и созданию высокотехнологичной продукции. В число ключевых технологий, которые могут обеспечить это, относятся роботизированные и высокопроизводительные вычислительные системы, системы обработки больших объемов данных, технологии машинного обучения и искусственного интеллекта.

³³ Журавлев Д. М., Чадаев В. К. Стратегирование национальной и экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2023. № 4. С. 16–29. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-16-29>

³⁴ Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271 (дата обращения: 23.03.2026).

Одним из направлений научно-технологического развития России является создание инфраструктуры и условий, отвечающих современным принципам организации научной, научно-технологической и инновационной деятельности. В число путей достижения обозначенной задачи входит интеграция технологий искусственного интеллекта и активного использования их возможностей для повышения качества и эффективности научных исследований и разработок.

Иным направлением научно-технологического развития является формирование эффективной системы управления в области науки, технологий и производства и осуществления инвестиций в эту область, единого научно-технологического пространства, связанная с решением государственных задач и удовлетворением потребностей экономики и общества. В число факторов его успешной реализации входит создание соответствующей цифровой инфраструктуры в области науки, технологий и технологического предпринимательства, а также формирование и ведение различных информационных систем в области научно-технологического развития³⁵.

Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года также была разработана в 2024 году в целях в том числе реализации национальных целей развития до 2030 года и на плановый период до 2036 года. Будучи документом стратегического планирования, разрабатываемым в рамках целеполагания по территориальному принципу, она призвана максимально вовлечь пространство в достижение национальных целей с учетом необходимости эффективного использования ресурсов³⁶. В части перспектив развития цифровых проектов в России данный документ интересен тем, что, помимо упоминания преимуществ внедрения цифровых технологий в ряд секторов экономики (например, транспорт или жилищно-коммунальное

хозяйство, информационно-коммуникационная сфера), обращает внимание упоминание цифровых технологий в контексте приоритетных направлений развития групп регионов, например:

1) Дальневосточный федеральный округ и Арктическая зона Российской Федерации – рост выпуска продукции наукоемких и высокотехнологичных отраслей, синхронизированный с развитием науки и образования;

2) Приволжский федеральный округ – развитие сельскохозяйственного и пищевого машиностроения, автомобиле-, авиа- и судостроения, а также химической промышленности и производства нефтепродуктов, в том числе за счет развития промышленных кластеров; развитие сельского хозяйства, в том числе за счет внедрения высокоэффективных технологий и повышения производительности труда; развитие научно-инновационного потенциала;

3) Северо-Западный федеральный округ – реализация проектов в сфере искусственного интеллекта и высоких технологий (в первую очередь в добыче полезных ископаемых, фармацевтической промышленности, генетических технологиях, энергетической безопасности);

4) Северо-Кавказский федеральный округ – развитие химической, легкой промышленности, машиностроения и микроэлектроники, в том числе за счет развития промышленных кластеров;

5) Сибирский федеральный округ – обеспечение устойчивого улучшения качества жизни; создание производственных цепочек и промышленных кластеров высоких переделов, ориентированных на использование местной сырьевой базы; обеспечение потребностей роста экономики в электрической энергии и мощности, реализация научно-образовательного потенциала;

6) Уральский федеральный округ – стимулирование развития производств высоких переделов; обеспечение сбалансированности региональных рынков труда, в том числе за счет увеличения доли

³⁵ Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353> (дата обращения: 23.03.2026).

³⁶ Kuznetsova O. V., Druzhinin A. G. On a spatial development strategy for Russia // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. P. 490–496. <https://doi.org/10.1134/S1075700724700047>

высокопроизводительных рабочих мест, оптимизации структуры подготовки кадров в контексте достижения технологической независимости; переход к технологиям с меньшим негативным воздействием на окружающую среду и климат; реализация научно-производственного потенциала и эффективное использование имеющейся научной базы;

7) Центральный федеральный округ – развитие экономики предложения, в том числе высокотехнологичных производств за счет развития механизма офсетных контрактов и создания высокопроизводительных рабочих мест; создание образовательно-производительных центров (кластеров), например, в машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, радиоэлектронике, сельском хозяйстве и информационных технологиях;

8) Южный федеральный округ – развитие машиностроительной и металлургической отраслей, судостроения, судоремонта, в том числе за счет развития промышленных кластеров; развитие агропромышленного комплекса как одного из ключевых драйверов экономики, в том числе за счет цифровизации сельскохозяйственного производства, использования беспилотных летательных систем³⁷.

Таким образом, рассмотренные выше стратегии, несмотря на то что прямо не определяют перспективы развития цифровых технологий, позволяют увидеть возможности и ограничения их внедрения как в общем в стране (например, в Стратегии национальной безопасности или в Стратегии научно-технологического развития), так и в контексте отдельных регионов или их групп (Стратегия пространственного развития). Важность данных документов для анализируемой системы документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов, в первую очередь, состоит в том, что они отражают наличие множества объективных факторов, которые определяют степень успешности этих проектов в будущем и которые из-за этого следует рассматривать комплексно. Кроме того, наличие этих документов определяет важность страте-

гирования цифровой трансформации как одного из элементов стратегирования всей государственной политики на текущем этапе развития Российской Федерации.

ВЫВОДЫ

Стратегирование цифровизации является важным на данный момент фактором развития России и общества как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, приносящим коренные изменения в их функционирование. Из-за этого анализ стратегических документов, связанных с развитием цифровых проектов, и процесса их реализации является актуальной темой исследования для оценки перспективы реализации национальных целей развития. В ходе анализа различных работ, посвященных прямо или косвенно данной тематике, было определено, что процесс цифровизации в контексте его стратегирования можно рассматривать с нескольких точек зрения: как самостоятельный процесс развития страны и общества под влиянием глобальных трендов, как один из факторов совершенствования различных сфер экономики и государственного управления, и как элемент научно-технологического и инновационного развития. Кроме того, было установлено, что наибольшее влияние на перспективы развития цифровых проектов в России оказывают национальные стратегические документы. Таким образом, ядром системы стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов, становятся стратегические документы, составляемые на федеральном уровне.

Существует большое количество национальных различных стратегических документов, предназначенных для целеполагания, прогнозирования или планирования и программирования различных аспектов экономики и государственного управления. В целях анализа тех стратегических документов, которые связаны с цифровым развитием России, были выделены две условные группы стратегических документов в зависимости от цифровизации как объекта стратегирования: «специа-

³⁷ Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583> (дата обращения: 24.03.2026).

лизированные» (к ним, например, относятся национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», государственная программа «Информационное общество» и различные стратегические направления в области цифровой трансформации) и «общие» (к таковым можно причислить, например, Стратегию национальной безопасности, Стратегию научно-технологического развития и Стратегию пространственного развития). В «специализированных» стратегических документах цифровое развитие всей страны или отдельной ее сферы выступает в качестве отдельного объекта стратегирования, вследствие чего в них заложены основные аспекты и перспективы развития цифровой сферы, по мнению государства. В то же время в «общих» стратегических документах цифровое развитие выступает в качестве одного из элементов более масштабного процесса

или явления, что позволяет посмотреть на перспективы этого развития с иной стороны.

Проанализированная в работе система стратегических документов не является полной, поскольку она не отражает те стратегические документы, которые бы более детально рассматривали перспективы развития цифровых проектов (например, региональные или корпоративные стратегические документы). Тем не менее именно фактическое исполнение данных документов определяет не только то, что будет отражено в иных стратегических документах, но и частично то, как будут они же исполнены. Таким образом, несмотря на выделение основных стратегических документов в части цифровой трансформации, данное направление исследования может быть продолжено как для других сфер экономики и государственного управления, так и в части дополнения и актуализации имеющейся системы.

ЛИТЕРАТУРА

- Варшавский А. Е. О качестве подготовки стратегических документов, посвященных проблемам инновационного развития // Анализ и моделирование экономических и социальных процессов: Математика. Компьютер. Образование. 2019. Т. 26. № 7. С. 24–38. <https://doi.org/10.20537/mce.2019econ02>
- Васецкая Н. О. Анализ реализации стратегических документов в области научно-технологического развития России // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 4. С. 525–533. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-4-525-533>
- Вегера А. В. Программы инновационного развития российских корпораций как элемент стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки. 2020. № 4.
- Евченко А. В., Вертакова Ю. В. Анализ основных программно-стратегических документов в сфере использования цифровых технологий в управлении лесным хозяйством России // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27. С. 92–98. <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-00017>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование национальной и экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2023. № 4. С. 16–29. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-16-29>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование сферы креативных индустрий: цифровая трансформация, технологии, обучение // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 4. С. 889–904. <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

- Зацаринный А. А., Сучков А. П. Системный подход к целеполаганию в процессах цифровой трансформации // Труды Института системного анализа Российской академии наук. 2022. Т. 72. № 3. С. 48–58. <https://doi.org/10.14357/20790279220306>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Морозова Ю. А. Цифровая трансформация российского здравоохранения как фактор развития отрасли // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2020. № 2. С. 36–47. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>
- Мусаев Р. А., Исаев К. И. Система стратегических документов, определяющих приоритеты и перспективы развития строительной отрасли в России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 499–509. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>
- Назаренко Т. С., Новикова И. В. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 140–157. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>
- Петров А. М., Марков В. А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. 2024. № 239. С. 175–186. <https://doi.org/10.14451/1.239.175>
- Стратегирование цифрового Кузбасса / В. Л. Квинт [и др.]. Кемерово: КемГУ, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Экономическая и финансовая стратегия / Квинт В. Л. [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с. <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Digitalization and the sustainable development goals (SDGs): A bibliometric analysis of the role of technology // Sustainable Development Insights. 2025. № 1(02). P. 14–27. <https://doi.org/10.58812/sdi.v2i01.1788>
- Gromova E., Brantes Ferreira D. On the way to BRICS+ digital sovereignty: Opportunities and challenges of a new era // BRICS Law Journal. 2024. Vol. 11. № 3. P. 54–69. <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-54-69>
- Kuznetsova O. V., Druzhinin A. G. On a spatial development strategy for Russia // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. P. 490–496. <https://doi.org/10.1134/S1075700724700047>
- Lenchuk E. B., Voitlovskii F. G., Kuvalin D. B. Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects // Studies on Russian Economic Development. 2020. Vol. 31. P. 621–628. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106>
- Shelepov A. The influence of the g20's digitalization leadership on development conditions and governance of the digital economy // International Organisations Research Journal. 2022. Vol. 17. № 1. P. 96–113. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-01-04>

REFERENCES

- Digitalization and the sustainable development goals (SDGs): A bibliometric analysis of the role of technology. Sustainable Development Insights. 2025;1(02):14–27. <https://doi.org/10.58812/sdi.v2i01.1788>
- Evchenko AV, Vertakova YuV. Analysis of the main strategic documents in the use of digital technologies in forest management in Russia. Natural Humanitarian Studies. 2020;(27):92–98. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-00017>

- Gromova E, Brantes Ferreira D. On the way to BRICS+ digital sovereignty: Opportunities and challenges of a new era. *BRICS Law Journal*. 2024;11(3):54–69. <https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-54-69>
- Kuznetsova OV, Druzhinin AG. On a spatial development strategy for Russia. *Studies on Russian Economic Development*. 2024;35:490–496. <https://doi.org/10.1134/S1075700724700047>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University. 2026; 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Lenchuk EB, Voitolovskii FG, Kuvalin DB. Strategic planning in public administration: Experience, opportunities and prospects. *Studies on Russian Economic Development*. 2020;31:621–628. <https://doi.org/10.1134/S1075700720060106>
- Morozova YuA. Digital transformation of Russian healthcare as a factor in the development of the industry. *Intellect. Innovations. Investments*. 2020;2:36–47. (In Russ.) <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2020-2-36>
- Musaev RA, Isaev KI. Strategic documents for priorities and prospects of construction industry in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):499–509. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-499-509>
- Nazarenko TS, Novikova IV. Digital transformation of public administration as a strategic public value. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(2):140–157. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157>
- Petrov AM, Markov VA. National project “Data Economy and Digital Transformation of the State”: From concept to implementation. *Economic Sciences*. 2024;239:175–186. (In Russ.) <https://doi.org/10.14451/1.239.175>
- Shelepov A. The influence of the g20’s digitalization leadership on development conditions and governance of the digital economy. *International Organisations Research Journal*. 2022;17(1):96–113. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2022-01-04>
- Varshavsky AE. On the quality of preparation of strategic documents, devoted to problems of innovation development. *Analiz i modelirovanie ekonomicheskikh i sotsialnykh protsessov: Matematika. Kompyuter. Obrazovanie* [Analysis and modeling of economic and social processes: Mathematics. Computer. Education]. 2019;7(26):24–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.20537/mce2019econ02>
- Vasetskaya NO. Implementation of policy papers in the field of scientific and technological development of Russia. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*. 2020;5(4):525–533. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-4-525-533>
- Vegera AV. Innovative development programs for Russian corporations as an element of strategic planning in the Russian Federation. *The Eurasian Scientific Journal*. 2020;4(12).
- Zatsarinny AA, Suchkov AP. A systematic approach to goal-setting in the processes of digital transformation. *Proceedings of the ISA RAS*. 2022;72(3):48–58. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/sport.5.1.122625>

- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing the sphere of creative industries: Digital transformation, technology, and training. *Creative Economy*. 2024;18(4):889–904. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.18.4.120817>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategy of national and economic security. *Administrative Consulting*. 2023;(4):16–29. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-16-29>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing for productivity growth in digital economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):298–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Наджафов Ровшан Закир оглы, аспирант первого курса Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

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

ABOUT AUTHOR: Rovshan Z. Najafov, First-year postgraduate student at the High School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; rovshan.najafov@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0004-7642-2434>

НОВОСТИ

Владимир Квинт включен в число 120 известных выпускников РЭУ имени Г. В. Плеханова

К 120-летию Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова был составлен уникальный список 120 известных выпускников, чьи профессиональные достижения служат примером для новых поколений. В их число вошел Владимир Львович Квинт – экономист с мировым именем, чьи теоретические разработки изменили подход к стратегическому управлению на глобальном уровне.

В. Л. Квинт окончил аспирантуру Московского института народного хозяйства имени Г. В. Плеханова, защитив в 1975 г. кандидатскую диссертацию. Этот период стал фундаментом для его будущих прорывных исследований. Сегодня Владимир Львович – иностранный член Российской академии наук, д-р экон. наук, профессор.

В. Л. Квинт является автором уникальных научных концепций. Он создал Общую теорию стратегии и теорию глобального формирующегося рынка, признанные в ведущих университетах и деловых кругах мира. Его монография «Глобальный формирующийся рынок: стратегическое управление и экономика» (2009) была предметом обсуждения в Экономическом и социальном совете

ООН, а содержащиеся в ней выводы – рекомендованы к реализации. Лауреат Нобелевской премии по экономике Эдмунд Фелпс назвал этот труд «сокровищницей лучших стратегических мыслей».

Практическое применение теоретических разработок В. Л. Квинта впечатляет масштабом. Под его руководством разработаны Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 г., Стратегия развития Кузбасса до 2035 г., стратегические приоритеты Дальневосточного и Приволжского федеральных округов, а также ряд стратегий для зарубежных стран. Владимир Львович также занимал ответственные посты, работая экономическим советником Президента Генеральной Ассамблеи ООН, советником царя Болгарии Симеона II и правительства Албании.

Научные и трудовые заслуги Владимира Львовича отмечены высокими государственными наградами – орден Александра Невского, орден Почета, орден Дружбы и Государственная премия Республики Узбекистан. Его книги стали базовыми учебниками по теории стратегии более чем в ста зарубежных университетах.

Российская научная школа стратегирования представила в Ташкенте результаты разработки третьего этапа Национальной экологической стратегии Узбекистана до 2050 г.

27 августа 2026 г. в Ташкенте, в Центральном-Азиатском университете по изучению окружающей среды и изменения климата (Green University), успешно состоялась презентация третьего этапа разработки Национальной стратегии рационального водопользования и охраны окружающей среды Республики Узбекистана на период 2027–2050 гг. Данная стратегия разрабатывается на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Ее цель – обеспечение водной безопасности, сохранение экосистем, повышение эффек-

тивности использования водных ресурсов и адаптация к изменению климата в долгосрочной перспективе. Работа над документом ведется в тесном сотрудничестве российских и узбекских ученых и специалистов.

Со вступительным словом на мероприятии выступили советник Президента Республики Узбекистан по вопросам экологии, председатель Национального комитета по экологии и изменению климата Азиз Абдукахарович Абдухакимов и министр водного хозяйства Республики Узбекистан Шавкат Рахимович Хамраев. В своих



докладах они отметили, что разработанные документы задают четкие направления для долгосрочного экологического развития страны, охватывая экономическую и социальную сферы.

Далее состоялась презентация 3-го этапа Национальной экологической стратегии, которую представил коллектив профессиональных стратегов:

– В. Л. Квинт – научный руководитель проекта, 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, председатель международного редакционного совета журнала, директор Центра стратегических исследований (ЦСИ ИМИСС) МГУ имени М. В. Ломоносова, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, Лауреат премии имени М. В. Ломоносова I степени;

– И. В. Новикова – д-р экон. наук, профессор, заместитель научного руководителя проекта, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, заместитель заведующего кафедрой, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ, заместитель главного редактора, Лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени;

– Г. В. Задорожная – канд. экон. наук, Заслуженный экономист Российской Федерации, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ, доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета;

– С. М. Никоноров – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики устойчивого развития и природопользования МГУ имени М. В. Ломоносова, член

Общественного Совета Министерства природных ресурсов и экологии России;

– Э. Б. Дедова – профессор РАН, д-р с.-х., заместитель директора по науке, главный научный сотрудник отдела экосистемного водопользования и предотвращения опустынивания земель Федерального научного центра гидро-техники и мелиорации;

– Ю. А. Морозова – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

– А. С. Хворостяная – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

– А. З. Мидов – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова;

– И. С. Ткаченко – канд. физ.-мат. наук, Лауреат премии Правительства России, старший научный сотрудник химического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова;

– Н. А. Фомин – инженер-исследователь лаборатории «Киберфизические системы» Института проблем управления РАН.

В докладах представлены основные цели и задачи каждого из стратегических контуров, а также подробно раскрыта смысловая архитектура документа – логика взаимосвязей его разделов и приоритетов. Презентация Экологической стратегии вызвала оживленную дискуссию, которая во многом сфокусировалась на формировании сбалансированной модели водопользования, способной стать долгосрочным драйвером экологической стабильности Узбекистана на период до 2050 г.

Особое внимание участников уделено вопросам интеграции экономических интересов, социальных потребностей населения Узбекистана и экологических ограничений, связанных с созданием единой системы стратегического управления экологии страны. Кроме того, в представленной концепции детально выработаны такие важнейшие направления, как модернизация системы управления водными ресурсами, внедрение инновационных технологий водоподготовки, распространение и усиление экологического просвещения, развитие экологически ответственного туризма

и трансформация экономики замкнутого цикла к модели циркулярной экономики.

Разработка документов заключительного этапа Экологической стратегии Узбекистана будет продолжена совместными усилиями узбекских и российских ученых и специалистов. Это позволит детально проработать экономические механизмы реализации каждого из 9 стратегических контуров, интегрирующих 43 стратегических приоритета.

Итоговый вариант Экологической стратегии будет представлен Правительству Узбекистана в конце 2026 г.

Вышел специальный выпуск журнала «Управленческое консультирование», посвященный стратегированию



Опубликован специальный номер научно-практического рецензируемого журнала «Управленческое консультирование» (издание Северо-Западного института управления РАНХиГС) – № 4 (2026), посвященный развитию российской научной школы стратегирования.

Выпуск открывает статья 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, Иностранного члена Российской академии наук, основателя научной школы стратегирования, академика В. Л. Квинта. Вступительное

слово директора СЗИУ РАНХиГС, д-ра экон. наук, профессора, председателя редакционного совета журнала А. Д. Хлуткова посвящено качеству стратегического мышления как ключевому условию суверенного развития государства. В свою очередь, научный руководитель СЗИУ РАНХиГС, д-р экон. наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса, главный редактор журнала В. А. Шамахов раскрывает перспективы стратегического взаимодействия Президентской академии в Санкт-Петербурге с Московской школой экономики МГУ имени М. В. Ломоносова

Основной раздел выпуска включает более десяти научных работ исследователей из разных регионов России и зарубежных стран. Статьи охватывают широкий спектр прикладных направлений применения методологии стратегирования – от региональной экономики и цифровой трансформации до сферы здравоохранения и креативных индустрий. Это подтверждает значительный междисциплинарный статус и международное признание научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта в современной науке.

Приглашаем читателей ознакомиться с данным номером на официальном сайте журнала «Управленческое консультирование»:



СОДЕРЖАНИЕ

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

- Стратегические направления развития кадрового потенциала в сфере водопользования промышленных предприятий
В. Л. Квинт, К. Санакулов, И. В. Новикова, К. А. Чекулаева 279
- Стратегические основы формирования устойчивых цепочек поставок в системе управления закупками
А. М. Фадеев, В. Е. Печуркин, Т. П. Божикова 297
- Стратегические аспекты приоритетного реформирования высокотехнологичной специализированной медицинской помощи в регионах Республики Узбекистан
А. У. Мирзаев, М. Э. Ахмедов, Д. О. Бердиев, Ю. А. Морозова 315
- Стратегический подход к разработке приоритетов развития индустрии гостеприимства: анализ зарубежного опыта
И. З. Чхотуа, Д. Э. Айвазян 337
- Стратегические перспективы развития углехимической промышленности как основы диверсификации региона ресурсного типа
Д. Л. Логинов 354
- Совершенствование текущего подхода к стратегическому развитию строительной отрасли Российской Федерации
А. В. Дубоделов 368
- Стратегические направления развития солнечной энергетики в Узбекистане и роль государственно-частного партнерства
М. С. Садуллаева 384

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Региональное стратегирование в условиях турбулентности: теоретико-методологический синтез и практические императивы
А. В. Кучумов 396

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

- Система стратегических документов, определяющих перспективы развития цифровых проектов в России
Р. З. Наджафов 413

CONTENT

SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE PROCESS OF STRATEGIZING

Strategic Directions for Human Resources
Development in Industrial Water Use
*Vladimir L. Kvint, Kuvandik Sanakulov,
Irina V. Novikova, Kristina A. Chekulaeva* 280

Strategizing Sustainable Supply Chains
in Procurement Management
*Alexey M. Fadeev, Vladislav E. Pechurkin,
Tatiana P. Bozhikova* 298

Strategizing the Priority Reform of High-Tech
Specialized Medical Care in Uzbekistan
*Alisher U. Mirzaev, Murod E. Akhmedov,
Dilshod O. Berdiev, Yulia A. Morozova* 316

Strategizing Priorities in the Hospitality Industry:
Foreign Best Practices
Ilona Z. Chkhotua, David E. Ayyazyan 338

Strategic Prospects for Coal Chemistry:
Diversification of Resource-Based Regions
Dmitry L. Loginov 355

Improving the Current Approach to Strategizing
Russia's Construction Industry
Artem V. Dubodelov 369

Strategizing the Solar Energy Industry
in Uzbekistan: Public-Private Partnership
Muslimakhon S. Sadullaeva 385

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

Regional Strategizing in Conditions under
Turbulence: Theoretical and Methodological
Synthesis vs. Practical Imperatives
Artur V. Kuchumov 397

ECONOMIC AND MATHEMATICAL METHODS IN PROCESS OF STRATEGIZING

Strategic Documents Shaping Russia's Digital
Project Development
Rovshan Z. Najafov 414

内容

部门、工业和企业战略化

工业企业用水领域人才潜力开发的战略方向
弗拉基米尔·利沃维奇·昆特, 库万迪克·萨纳库洛夫,
伊琳娜·维克多罗夫娜·诺维科娃,
克里斯蒂娜·亚历山德罗芙娜·切库拉耶娃 280

采购管理系统中构建可持续供应链的战略基础
阿列克谢·米哈伊洛维奇·法捷耶夫, 弗拉季斯拉夫·
叶夫根耶维奇·佩丘尔金, 塔季扬娜·彼得罗夫娜·
博日科娃 298

乌兹别克斯坦共和国各地区优先改革高科技
专科医疗服务的战略方面
阿利舍尔·乌米尔佐科维奇·米尔扎耶夫, 穆罗德·
埃尔基诺维奇·阿赫梅多夫, 迪尔肖德·奥奇洛维奇·
贝尔迪耶夫, 尤利娅·亚历山德罗夫娜·莫罗佐娃 317

制定酒店业发展优先事项的战略方法: 国外
经验分析
伊洛娜·祖拉博夫娜·奇霍图阿, 大卫·
爱德华多维奇·艾瓦江 338

作为资源型地区多元化基础的煤化工产业发
展的战略前景
德米特里·利沃维奇·洛吉诺夫 355

论俄罗斯联邦建筑业战略发展现行方法的改进
阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫 369

乌兹别克斯坦太阳能发展战略方向及公私伙
伴关系的作用
穆斯利马洪·赛伊达米罗夫娜·萨杜拉耶娃 385

国家和地区战略

动荡条件下的区域战略化: 理论与方法论的
综合及实践要求
阿尔图尔·维克托罗维奇·库丘莫夫 397

在战略化过程中使用经济和数学方法

确定俄罗斯数字项目发展前景的战略文件体系
罗夫尚·扎基尔·奥格雷·纳贾福夫 414

