STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2026. Vol 6. No 4

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья
УДК 338.2:001.895

OTSW-диагностика как инструмент стратегирования инновационного развития России

Е. Б. Михеев
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
emikheev@niiss.ru, https://orcid.org/0009-0005-9712-6199

Аннотация: Инновационное развитие определяет возможности достижения технологической самостоятельности и долгосрочной конкурентоспособности российской экономики, однако ограниченность ресурсов требует обоснованного выбора стратегических приоритетов. Целью исследования являлось обоснование применения OTSW-диагностики для определения приоритетных направлений инновационного развития России. Объектом исследования выступили процессы инновационного развития Российской Федерации. Теоретико-методологическую основу составили концепция стратегирования академика В. Л. Квинта и теория эндогенного технологического изменения P. M. Romer. Применены системный, сравнительный, структурно-логический и статистический методы, а также OTSW-диагностика на основе открытых данных Росстата. Сформирована OTSW-матрица инновационного развития России и выделены четыре приоритетные детерминанты: образовательный потенциал, инновационная активность организаций, НИОКР-интенсивность и коммерциализация инноваций. Установлено, что рост доли занятых с высшим образованием до 36,60 % и инновационной активности организаций до 24,49 % в 2024 г. формирует предпосылки технологического развития, тогда как НИОКР-интенсивность на уровне 1,01 % ВВП и доля инновационной продукции в 6,00 % ограничивают преобразование накопленного потенциала в устойчивый экономический результат. Разработана стратегическая карта взаимосвязанного развития человеческого потенциала, исследований и разработок, инновационной активности и коммерциализации технологических решений. Полученные результаты могут использоваться при подготовке документов стратегического планирования и программ достижения технологического лидерства.

Ключевые слова: стратегирование, OTSW-диагностика, инновационное развитие, технологическое лидерство, стратегические приоритеты, НИОКР-интенсивность, инновационная активность, коммерциализация инноваций, человеческий потенциал

Цитирование: Михеев Е. Б. OTSW-диагностика как инструмент стратегирования инновационного развития России // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 4. С. 530–543. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543; https://elibrary.ru/RRLWJG

Поступила в редакцию 07.09.2026. Прошла рецензирование 01.10.2026. Принята к печати 06.10.2026.

© 2026. The Author(s). This article is distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2026. Том 6. № 4

original article

Strategizing Russia's Innovative Development with OTSW

Evgeny B. Mikheev
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
emikheev@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0005-9712-6199

Abstract: National technological independence requires innovative development to make Russia's economy competitive in the long run. However, national resources are limited, which means that strategic planning is a priority. An OTSW analysis may help to identify priority areas for Russia's innovative development. The research relied on Professor Vladimir L. Kvint's strategic management concept and Paul M. Romer's theory of endogenous technological change. Open data from the Russian Federal State Statistics Service (Rosstat) underwent systematic, comparative, structurallogical, and statistical analysis before being subjected to an OTSW-based assessment. The resulting OTSW matrix for Russia's innovative development revealed four priority determinants: academic potential, innovative business activity, R&D intensity, and commercialized innovations. In 2024, the share of employees with higher education rose to 36.60% and that of innovative business activities reached 24.49%. This increase created good prerequisites for technological development. However, R&D intensity remains at the level of 1.01% GDP, with the share of innovative products being as low as 6.00%. This stagnation prevents the accumulated potential from yielding a sustainable economic result. The article contains a strategic map for the interconnected development of human potential, R&D, innovative activity, and commercialized technological solutions. The results can be used to strategize the roadmap toward national technological leadership.

Keywords: strategy, OTSW diagnostics, innovative development, technological leadership, strategic priorities, R&D intensity, innovative activity, commercialized innovations, human potential

Citation: Mikheev EB. Strategizing Russia's Innovative Development with OTSW. Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(4):530–543. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543; https://elibrary.ru/RRLWJG

Received 07 September 2026. Reviewed 01 October 2026. Accepted 06 October 2026.

OTSW诊断是俄罗斯创新发展战略化的工具

叶夫根尼·鲍里索维奇·米赫耶夫
莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
emikheev@niiss.ru, https://orcid.org/0009-0005-9712-6199

摘要：创新发展决定了俄罗斯经济实现技术主权和长期竞争力的可能性，但资源有限需要合理选择战略优先方向。研究的目的是论证使用OTSW诊断来确定俄罗斯创新发展的优先方向。研究对象是俄罗斯联邦的创新发展过程。理论和方法论基础是 V.L. 昆特院士的战略化概念和保罗·罗默的内生技术变迁理论。采用系统、比较、结构逻辑和统计方法，以及基于俄罗斯统计局公开数据的 OTSW诊断。形成了俄罗斯创新发展的OTSW矩阵，并识别出四个优先决定因素：教育潜力、组织创新活跃度、研发强度和创新商业化。研究发现，2024年受过高等教育就业人员比例增至36.60%、组织创新活跃度增至24.49%，为技术发展创造了条件；而研发强度为GDP的1.01%、创新产品占比6.00%，限制了累积

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

潜力转化为可持续经济成果。制定了人力潜力、研发、创新活跃度和技术解决方案商业化相互关联发展的战略地图。所得结果可用于准备战略规划文件和实现技术领先的相关计划。
关键词：战略化、OTSW诊断、创新发展、技术领先、战略优先事项、研发强度、创新活跃度、创新商业化、人力潜力

2026年9月7日收到稿件。2026年10月1日完成审稿。2026年10月6日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Инновационное развитие выступает одним из ключевых условий долгосрочной конкурентоспособности, устойчивости и технологической самостоятельности национальной экономики. В современных условиях способность государства, научных организаций и хозяйствующих субъектов формировать, осваивать и внедрять новые технологические решения определяет возможности структурной модернизации экономики, повышения производительности труда и укрепления ее позиций в системе глобальной конкуренции.

Актуальность исследования определяется необходимостью научно-методического обоснования стратегических приоритетов инновационного развития России в условиях ограниченности ресурсов и сохраняющегося разрыва между созданием новых знаний, внедрением разработок и их коммерциализацией. Нормативно-правовой контекст исследования задается национальной целью «Технологическое лидерство», установленной Указом Президента РФ № 309 от 7 мая 2024 г.[1] Ее достижение предполагает концентрацию ресурсов на приоритетных технологических направлениях и повышение результативности инновационной деятельности.

Реализация задач технологического лидерства требует согласованной системы стратегических решений. Ограниченность финансовых, временных, кадровых и организационных ресурсов исключает возможность равномерной поддержки всех направлений инновационной деятельности. Поэтому принципиальное значение приобретает обоснование стратегических приоритетов, позволяющих сосредоточить ресурсы на наиболее значимых процессах и обеспечить их согласованность с долгосрочными целями социально-экономического развития. Решение этой задачи требует опоры на теоретико-методологические подходы, раскрывающие содержание стратегии, механизм формирования стратегических приоритетов и особенности управления долгосрочными преобразованиями.

Теоретические основы стратегического управления получили развитие в зарубежной и отечественной научной литературе. H. I. Ansoff рассматривал стратегическое планирование как упорядоченный процесс, включающий постановку целей, диагностику объекта, анализ среды и разработку последовательности мероприятий по реализации выбранного направления развития[2]. M. E. Porter связывал стратегию с формированием устойчивых конкурентных преимуществ и выбором позиции объекта в системе отраслевых и рыночных взаимодействий[3]. В трудах H. Mintzberg стратегия интерпретируется как многомерная категория, объединяющая план, позицию, перспективу, паттерн и прием конкурентного поведения[4]. Дальнейшее развитие стратегической проблематики в работах F. T. Rothaermel[5] и T. C. Schelling[6] акцентирует внимание на значении стратегических альтернатив, взаимосвязи решений участников и управления факторами долгосрочного успеха.

[1] Указ Президента Российской Федерации № 309 от 07.05.2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015 (дата обращения: 20.08.2026).
[2] Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. XV, 251 p. https://doi.org/10.1057/9780230590601
[3] Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. NY: Free Press, 1980. 396 p.
[4] 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
[5] Rothaermel F. T. Strategic management: Concepts. 6th ed. NY: McGraw Hill, 2023. XX, 558 p.
[6] Schelling T. C. Micromotives and macrobehavior. NY: Norton, 1978. 252 p.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

В отечественной научной традиции вопросы стратегического управления получили развитие в трудах О. С. Виханского[7], Г. Б. Клейнера, С. Ю. Глазьева и других исследователей. В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов и Н. И. Сасаев связывают достижение технологического суверенитета с выбором национальных стратегических приоритетов, их ресурсным обеспечением и согласованием интересов различных уровней экономики[8]. Г. Б. Клейнер развивает системное понимание стратегии, соотнося ее с обеспечением целостности и воспроизводства социально-экономических систем во времени[9]. В этой логике стратегия выступает механизмом координации процессов, институтов, субъектов и ресурсов развития. С. Ю. Глазьев обосновывает роль долгосрочного прогнозирования, технологических укладов и государственной политики развития в структурной модернизации экономики, подчеркивая значение научно-технологических факторов для формирования национальной конкурентоспособности[10].

Современные исследования развивают указанные положения применительно к задачам инновационного развития. И. М. Голова связывает согласование региональных инновационных процессов с обеспечением технологической конкурентоспособности и необходимостью дифференцированных инструментов управления[11]. Н. А. Кравченко, А. Т. Юсупова и С. Р. Халимова рассматривают проблему сбалансированности научного и технологического развития российских регионов, акцентируя внимание на неодинаковом сочетании научного потенциала и инновационных результатов[12]. Е. Л. Домнич исследует траектории технологических инноваций в промышленности субъектов Российской Федерации, подчеркивая важность учета динамики инновационных процессов при определении направлений государственной политики[13]. Вместе с тем сохраняется исследовательская задача формирования методического подхода, который позволял бы переходить от многообразия условий инновационного развития к выбору ограниченного круга стратегических приоритетов.

В связи с этим для достижения цели настоящего исследования используются положения концепции стратегирования академика В. Л. Квинта, согласно которой стратегические приоритеты формируются на основе критического анализа внешних и внутренних условий развития объекта, его интересов, конкурентных преимуществ, ресурсов и рисков[14]. Важным аналитическим инструментом в данной логике является OTSW-анализ, результаты которого задействуются при обосновании стратегического выбора. Положения теории эндогенного технологического изменения P. M. Romer[15] дополняют указанную методологическую основу, раскрывая сущность инновационного развития через призму создания новых знаний, человеческого потенциала, исследований и разработок в обеспечении долгосрочного экономического роста.

Таким образом, актуальной научной задачей являлось обоснование применения OTSW-диагностики как инструмента стратегирования инновационного развития России, обеспечивающего переход от анализа условий функционирования объекта к определению его стратегических приоритетов.

[7] Виханский О. С. Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Гардарики, 1999. 296 с.

[8] 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

[9] Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 567 с. https://elibrary.ru/QSLKBX

[10] Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВлаДар, 1993. 310 с. https://elibrary.ru/YSXIUV

[11] Голова И. М. Согласование региональных инновационных процессов с приоритетом обеспечения технико-технологической конкурентоспособности РФ // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 1. С. 63–75. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-1-5

[12] Кравченко Н. А., Юсупова А. Т., Халимова С. Р. Позиционирование российских регионов в контексте сбалансированности научного и технологического развития // Регион: экономика и социология. 2025. № 3. С. 106–131. https://doi.org/10.15372/REG20250305

[13] Домнич Е. Л. Оценка параметров траектории развития технологических инноваций в промышленности российских регионов // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 4. С. 993–1007. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-2

[14] 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

[15] Romer P. M. Endogenous technological change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5. Part 2. P. S71–S102. https://doi.org/10.1086/261725

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

Цель работы заключалась в обосновании применения OTSW-диагностики для определения стратегических приоритетов инновационного развития России.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: раскрыть теоретико-методологические основания применения OTSW-диагностики в стратегировании инновационного развития; сформировать матрицу возможностей, угроз, сильных и слабых сторон; определить приоритетные параметры в каждом блоке OTSW; разработать стратегическую карту процессов, регулирующих инновационное развитие. Научная новизна исследования заключалась в предложении подхода к применению OTSW-диагностики в стратегировании инновационного развития России, предусматривающего последовательный переход от выявления внешних и внутренних факторов к выделению приоритетных параметров и формированию стратегической карты управляемых процессов.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступили процессы инновационного развития Российской Федерации. Предмет исследования составляли методические возможности OTSW-диагностики как инструмента определения стратегических приоритетов инновационного развития России.

Методика исследования включает три последовательных этапа. На первом этапе систематизированы теоретические положения концепции стратегирования и теории эндогенного технологического изменения. На втором этапе посредством OTSW-диагностики классифицированы внешние возможности и угрозы, а также внутренние сильные и слабые стороны инновационного развития России. На третьем этапе проведен статистический анализ выделенных детерминант и сформирована стратегическая карта приоритетных процессов.

Теоретической основой исследования являются положения теории эндогенного технологического изменения P. M. Romer[16]. В отличие от неоклассических моделей[17], в которых технический прогресс обычно задается экзогенно, P. M. Romer рассматривает его как результат целенаправленных инвестиционных решений экономических агентов, направленных на создание новых знаний. В предложенной модели исследовательский сектор использует накопленный запас знаний и человеческий потенциал для создания новых идей, а его объем и распределение между производственной и исследовательской сферами определяют темпы долгосрочного экономического роста.

Применительно к задачам инновационного развития это означает, что технологические изменения не могут рассматриваться как автоматически возникающее следствие роста капитальных вложений или расширения производства. Их возникновение и устойчивое распространение зависят от способности экономики концентрировать ресурсы на исследованиях и разработках, вовлекать человеческий потенциал в научно-технологическую деятельность и создавать институциональные условия для последующего использования результатов исследований. Теория P. M. Romer тем самым формирует содержательную основу для анализа факторов, определяющих инновационную динамику, и позволяет интерпретировать инновационное развитие как внутренний источник долгосрочного экономического роста.

Методологической основой исследования служит концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. В соответствии с данным подходом стратегия представляет собой систему поиска, формулирования и развития доктрины, обеспечивающей долгосрочный успех объекта стратегирования при ее последовательной реализации. Стратегия не сводится к совокупности текущих плановых решений: ее разработка предполагает выявление ценностей и интересов объекта, определение стратегических приоритетов, оценку конкурентных преимуществ, ресурсной базы и рисков реализации. Стратегические прио-

[16] Romer P. M. Endogenous technological change...
[17] Solow R. M. A Contribution to the theory of economic growth // The Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70. № 1. P. 65–94. https://doi.org/10.2307/1884513

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG
СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2026. Том 6. № 4

ритеты в данной логике должны быть обеспечены конкурентными преимуществами и необходимыми ресурсами, поскольку только при таком условии они могут быть реализованы в качестве долгосрочного вектора развития.

Методология стратегирования предполагает последовательное движение от анализа тенденций и условий внешней и внутренней среды к формированию ценностей и интересов объекта, определению миссии и видения, постановке целей и задач, разработке сценариев, планированию действий и оценке результатов. Структурные элементы данного процесса представлены на схеме (рис. 1[18]). Их последовательность обеспечивает взаимосвязь стратегического анализа, целеполагания, выбора сценариев и практической реализации стратегии.

В представленной логике анализ среды занимает исходное положение, формируя информационно-аналитическую основу для последующего обоснования миссии, видения, целей и задач. В связи с этим OTSW-диагностика используется в настоящем исследовании в качестве инструмента анализа условий инновационного развития России и определения факторов, значимых для выбора стратегических приоритетов.

Данный метод основывается на последовательном анализе возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон объекта стратегирования. Приоритетное рассмотрение возможностей обусловлено тем, что временной интервал их использования может быть ограничен. Анализ угроз позволяет определить внешние ограничения и потенциальные риски, в то время как оценка сильных и слабых сторон необходима для сопоставления внешних условий с внутренним потенциалом объекта. Итоги OTSW-диагностики используются для выявления конкурентных преимуществ, оценки ресурсной базы и рисков, формирования стратегических приоритетов и выбора долгосрочного вектора развития.

Материалами исследования послужили научные публикации по теории эндогенного роста, стратегированию, инновационной экономике и OTSW-диагностике, нормативно-правовые и стратегические документы Российской Федерации, а также аналитические и информационные материалы, отражающие современные условия инновационного



Рис. 1. Структурные элементы стратегирования

Fig. 1. Structural elements of strategy

[18] Составлен автором на основе материалов академика В. Л. Квинта.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

развития. Для содержательной интерпретации приоритетных параметров, выявленных по результатам OTSW-диагностики, используются открытые данные Федеральной службы государственной статистики[19]. Обращение к официальной статистике позволяет обеспечить сопоставимость количественных характеристик, проследить их динамику и придать обоснованность выводам о значимости выделенных параметров.

В исследовании использованы системный, сравнительный, структурно-логический и статистический методы, а также OTSW-диагностика. Системный подход позволил рассмотреть инновационное развитие как совокупность взаимосвязанных процессов создания, освоения и коммерциализации новых знаний и технологий. Сравнительный анализ применен для сопоставления положений теории эндогенного технологического изменения и концепции стратегирования. Структурно-логический анализ обеспечил обоснование взаимосвязи между условиями инновационного развития, стратегическими приоритетами и направлениями управленческого воздействия. Статистический анализ использован для интерпретации динамики параметров, отобранных в ходе OTSW-диагностики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Инновационное развитие России осуществляется под воздействием совокупности внешних условий и внутренних факторов, различающихся по происхождению, продолжительности действия и возможности управленческого влияния. В этих условиях применение OTSW-диагностики позволяет систематизировать факторы, значимые для формирования стратегических приоритетов, и выделить из них параметры, на которых целесообразно сосредоточить ограниченные финансовые, кадровые и временные ресурсы.

Возможности инновационного развития связаны прежде всего с действующей системой национальных целей и мер государственной поддержки технологического развития. Национальная цель «Технологическое лидерство» формирует долгосрочный ориентир для концентрации ресурсов на развитии исследований и разработок, подготовке квалифицированных кадров, создании и внедрении отечественных технологических решений[20]. Существенное значение имеет расширение взаимодействия университетов, научных организаций и предприятий реального сектора, обеспечивающего передачу знаний, развитие прикладных исследований и формирование спроса на технологические решения. Дополнительные возможности возникают вследствие цифровой трансформации экономики, развития новых рынков и усиления потребности в отечественных технологиях.

Угрозы инновационного развития определяются внешними технологическими ограничениями, конкуренцией за инвестиционные и кадровые ресурсы, а также неопределенностью внешнеэкономической и институциональной среды[21]. Ограничение доступа к отдельным технологиям и оборудованию повышает значимость развития собственных компетенций и полного инновационного цикла. Одновременно существует риск, при котором инновационная деятельность приобретает преимущественно формальный характер и не приводит к внедрению, масштабированию и коммерческому использованию новых решений. В таких условиях затраты на исследования и разработки и участие организаций в инновационных процессах не всегда преобразуются в конкурентоспособные товары, работы и услуги, что ограничивает экономический эффект инновационного развития.

Сильные стороны России в сфере инновационного развития включают накопленный научно-образовательный потенциал, наличие университетской и исследовательской инфраструктуры, опыт реализации крупных технологических проектов и участие части организаций в разработке и освоении

[19] Регионы России. Социально-экономические показатели: статистический сборник. М.: Росстат., 2024. 1081 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 20.08.2026).
[20] Указ Президента Российской Федерации № 145 от 28.02.2024 г. «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003 (дата обращения: 20.08.2026).
[21] Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG
СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2026. Том 6. № 4

инноваций[22]. Повышение образовательного уровня населения расширяет возможности подготовки специалистов, способных участвовать в создании и использовании новых технологий. Развитие инновационной активности организаций отражает наличие хозяйствующих субъектов, готовых осуществлять технологические и организационные преобразования, а также формирует предпосылки для распространения инновационных практик.

К слабым сторонам относятся недостаточная относительная интенсивность финансирования исследований и разработок, неравномерность научно-технологического потенциала, разрывы между созданием разработок и их практическим освоением, а также ограниченность механизмов масштабирования инновационных решений[23]. Даже при росте абсолютных затрат на науку и отдельной положительной динамике инновационной активности сохранение указанных ограничений снижает способность экономики преобразовывать накопленный потенциал в устойчивый технологический и коммерческий результат. Результаты OTSW-диагностики инновационного развития России можно представить в виде таблицы (табл. 1[24]).

Представленная OTSW-матрица включает широкий круг факторов, однако в условиях ограниченности ресурсов стратегический выбор предполагает концентрацию управленческих мер на наиболее

Таблица 1. OTSW-матрица инновационного развития Российской Федерации

Table 1. OTSW matrix of Russia's innovative development

Возможности (O)	**Угрозы (T)**
1. Национальная цель технологического лидерства и государственные механизмы поддержки исследований, разработок и технологических проектов. 2. Расширение спроса на отечественные технологические решения и формирование новых рынков. 3. Развитие кооперации университетов, научных организаций и предприятий реального сектора. 4. Цифровая трансформация экономики и расширение возможностей использования современных аналитических и производственных технологий.	1. Ограничение доступа к отдельным зарубежным технологиям, оборудованию и компонентам. 2. Конкуренция за инвестиционные ресурсы и квалифицированных специалистов. 3. Ограниченность долгосрочного финансирования и риск смещения ресурсов в пользу краткосрочных задач. 4. Риск недостаточной коммерческой отдачи инновационной деятельности, выражающийся в разрыве между созданием разработок, их внедрением и рыночным масштабированием.
Сильные стороны (S)	**Слабые стороны (W)**
1. Накопленный научно-образовательный потенциал и развитая сеть университетов и научных организаций. 2. Рост образовательного уровня занятого населения и наличие базы для подготовки инженерных и исследовательских кадров. 3. Опыт реализации технологических проектов и наличие организаций, осуществляющих инновационную деятельность. 4. Наличие отдельных научно-технологических компетенций, обеспечивающих создание и освоение новых решений.	1. Ограниченная относительная интенсивность внутренних затрат на исследования и разработки. 2. Неравномерность условий инновационного развития и концентрация части научно-технологического потенциала в отдельных территориях. 3. Недостаточная сопряженность образовательного потенциала с потребностями исследовательской, инженерной и технологической деятельности. 4. Ограниченность механизмов трансфера технологий, пилотирования, серийного производства и коммерциализации инновационных решений.

[22] Jiang J., Zhao Y., Feng J. University-industry technology transfer: Empirical findings from Chinese industrial firms // Sustainability. 2022. Vol. 14. № 15. P. 9582. https://doi.org/10.3390/su14159582

[23] Brantnell A., Baraldi E. Understanding the roles and involvement of technology transfer offices in the commercialization of university research // Technovation. 2022. Vol. 115. P. 102525. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102525

[24] Составлена автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

значимых из них. Для выделения приоритетных детерминант использованы положения теории эндогенного технологического изменения P. M. Romer. На основе данного подхода автором выявлено, что долгосрочный рост связан с созданием новых знаний, накоплением и вовлечением человеческого потенциала в исследовательскую деятельность, целенаправленными инвестициями в исследования и разработки, а также использованием технологических решений в экономике. Поэтому из каждого блока OTSW-матрицы выделены параметры, отражающие возможности развития человеческого потенциала, риск недостаточной практической результативности инноваций, участие организаций в инновационной деятельности и ресурсную обеспеченность создания новых знаний.

В блоке возможностей приоритетным параметром определен образовательный потенциал. Его выделение обусловлено тем, что человеческий потенциал в теории P. M. Romer выступает необходимым ресурсом для исследовательской деятельности и создания новых идей. Рост образовательного уровня занятого населения создает возможность расширения исследовательских, инженерных и технологических компетенций, однако требует их содержательного сопряжения с задачами научно-технологического развития.

В блоке угроз приоритетным параметром определена коммерциализация инноваций. В логике эндогенного технологического изменения новые знания обеспечивают вклад в экономический рост лишь при их практическом использовании. Поэтому недостаточная способность доводить разработки до стадии выпуска и рыночного распространения инновационной продукции представляет собой стратегическую угрозу, ограничивающую преобразование научно-технологического потенциала в экономический результат.

В блоке сильных сторон в качестве приоритетного параметра выделена инновационная активность организаций. Она характеризует участие экономических агентов в разработке, освоении и внедрении новых решений, то есть отражает способность хозяйственной системы воспринимать и использовать технологические изменения. Данный параметр соответствует положению P. M. Romer о целенаправленном характере создания и использования знаний в процессе экономического развития.

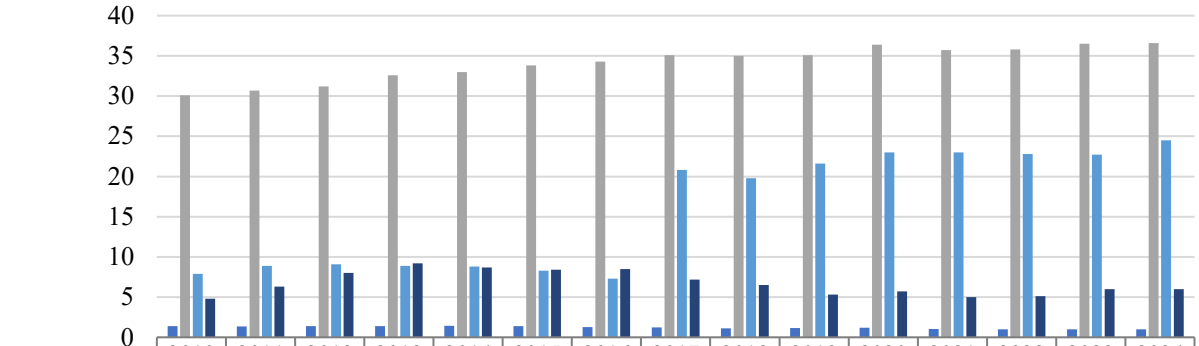
В блоке слабых сторон приоритетной детерминантой выступает НИОКР-интенсивность. В модели P. M. Romer исследовательский сектор использует человеческий потенциал и накопленный запас знаний для производства новых идей. Следовательно, ограниченная относительная интенсивность вложений в исследования и разработки сдерживает формирование научно-технологического задела и возможности эндогенного технологического изменения.

Выделенным приоритетным детерминантам соответствуют статистические показатели, позволяющие интерпретировать их динамику на общероссийском уровне. Образовательный потенциал характеризуется долей занятого населения в возрасте 25–64 лет с высшим образованием (ДЗН_ВО); инновационная активность – уровнем инновационной активности организаций (ДИО); НИОКР-интенсивность – отношением внутренних затрат на исследования и разработки к ВВП (ДЗ_НИОКР); коммерциализация инноваций – долей инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и оказанных услуг (ДИП). Динамика отобранных параметров представлена на графике и в таблице 2 (рис. 2[25]).

Доля занятого населения в возрасте 25–64 лет с высшим образованием увеличилась с 30,10 % в 2010 г. до 36,60 % в 2024 г. Данная динамика свидетельствует об укреплении общей образовательной базы инновационного развития. Вместе с тем этот индикатор не отражает непосредственно численность исследователей или инженеров и не должен интерпретироваться как автоматическое доказательство достаточности специализированных кадров. Его значение состоит в характеристике потенциала для последующего формирования и вовлечения компетенций, необходимых для научной, инженерной и технологической деятельности.

[25] Составлен автором на основе общегосударственных статистических данных.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG
СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2026. Том 6. № 4



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ДЗ_НИОКР	1,39	1,34	1,40	1,39	1,43	1,39	1,27	1,23	1,10	1,15	1,19	1,02	1,00	1,01	1,01
ДЗН_ВО	30,10	30,70	31,20	32,60	33,00	33,80	34,30	35,10	35,00	35,10	36,40	35,70	35,80	36,50	36,60
ДИО	7,90	8,90	9,10	8,90	8,80	8,30	7,30	20,80	19,80	21,60	23,00	23,00	22,80	22,70	24,49
ДИП	4,80	6,30	8,00	9,20	8,70	8,40	8,50	7,20	6,50	5,30	5,70	5,00	5,10	6,00	6,00

Рис. 2. Динамика статистических показателей инновационного развития Российской Федерации за 2010–2024 гг., %

Fig. 2. Statistical indicators of Russia's innovative development from 2010 to 2024, %

Уровень инновационной активности организаций отражает степень вовлеченности хозяйствующих субъектов в осуществление технологических, продуктовых, процессных и организационных инноваций. Согласно представленным данным, в 2010–2016 гг. значение показателя демонстрировало умеренное снижение – с 7,90 до 7,30 %. В 2017 г. произошел существенный рост до 20,80 %, после чего показатель в целом сохранялся на уровне свыше 19,00 %. В 2024 г. уровень инновационной активности организаций достиг 24,49 %, что является максимальным значением за рассматриваемый период. Таким образом, динамика свидетельствует о расширении вовлеченности организаций в инновационные процессы, хотя наличие колебаний в отдельные годы указывает на неравномерность развития инновационной активности.

Отношение внутренних затрат на исследования и разработки к ВВП характеризует НИОКР-интенсивность экономики. При увеличении абсолютного объема внутренних затрат на исследования и разработки с 523,4 млрд рублей в 2010 г. до 1,88 трлн рублей в 2024 г. их относительный уровень в 2023–2024 гг. составлял около 1,01 % ВВП. Это показывает, что рост абсолютного финансирования не полностью компенсирует ограниченность относительной ресурсной базы для формирования и обновления научно-технологического задела.

Доля инновационных товаров, работ и услуг характеризует коммерческую результативность инновационной деятельности. В представленных статистических материалах ее значение после максимума 9,20 % в 2013 г. снизилось до 6,00 % в 2023–2024 гг. Такая динамика отражает сохраняющийся разрыв между созданием и освоением инноваций, с одной стороны, и их масштабным превращением в рыночный продукт – с другой. Следовательно, повышение доли инновационной продукции требует не только расширения инновационной активности, но и развития механизмов трансфера технологий, пилотирования, серийного производства, финансирования внедрения и продвижения продукции на рынки.

Проведенная диагностика показывает, что положительная динамика образовательного потенциала и наличие организаций, участвующих в инновационной деятельности, создают предпосылки для инновационного развития. В то же время ограниченная НИОКР-интенсивность и недостаточная устойчивость коммерческой отдачи инноваций препятствуют полному преобразованию этих предпосылок в долгосрочный технологический и экономический

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

результат. Следовательно, стратегические приоритеты должны быть направлены на согласованное развитие указанных параметров, а не на изолированное улучшение одного из них.

Матрица OTSW отражает состояние факторов на конкретном этапе, тогда как стратегирование предполагает выбор направлений действий и их согласование во времени. Для этого результаты диагностики рассматриваются через стратегические поля, образуемые сочетанием возможностей, угроз, сильных и слабых сторон (табл. 2[26]). Поле SO ориентировано на использование сильных сторон для реализации внешних возможностей; поле WO – на преодоление внутренних ограничений посредством использования внешних возможностей; поле ST – на сохранение и развитие сильных сторон в условиях угроз; поле WT – на одновременное снижение внутренних слабостей и внешней уязвимости.

В условиях ограниченности ресурсов предложенные направления требуют дальнейшей конкретизации через стратегическую карту приоритетных процессов. Карта формируется на основе четырех выделенных детерминант и отражает не механическую причинность, а последовательность управленческих воздействий. Образовательный потенциал создает основу для развития исследовательских и инженерных компетенций; НИОКР-интенсивность обеспечивает ресурсные условия формирования научно-технологического задела; инновационная активность организаций определяет освоение и внедрение решений; коммерциализация характеризует их преобразование в инновационную продукцию и экономический результат (рис. 3[27]).

Предложенная стратегическая карта отражает необходимость согласованного воздействия на кадровые, ресурсные, организационные и результа-

Таблица 2. Стратегические поля OTSW и приоритетные направления инновационного развития Российской Федерации

Table 2. OTSW strategic fields and priority areas of Russia's innovative development

Стратегическое поле	Сочетание факторов	Приоритетное направление
SO	Образовательный потенциал и инновационная активность организаций при наличии инструментов технологического лидерства и кооперации	Формирование технологических проектов, развитие научно-производственной кооперации, вовлечение квалифицированных кадров в создание и освоение технологий
WO	Возможности государственной поддержки и кооперации при ограниченной НИОКР-интенсивности	Укрепление ресурсной базы исследований и разработок, развитие прикладных исследований, опытно-конструкторские работы, корпоративных НИОКР-центров и подготовки кадров для технологических отраслей
ST	Инновационная активность организаций в условиях риска недостаточной коммерческой отдачи	Ориентация инновационной активности на внедрение и масштабирование решений; развитие инжиниринга, трансфера технологий, пилотных и серийных производств
WT	Ограниченная НИОКР-интенсивность и недостаточная коммерциализация в условиях внешних технологических ограничений	Концентрация ресурсов на приоритетных технологических направлениях и поддержка полного цикла «исследование – разработка – внедрение – выпуск инновационной продукции»

[26] Составлена автором.
[27] Составлен автором.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG
СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2026. Том 6. № 4



Рис. 3. Стратегическая карта приоритетных процессов инновационного развития Российской Федерации

Fig. 3. Strategic map of priority processes for Russia's innovative development

тивные параметры инновационного развития. Ее практическое назначение – переход от общего перечня факторов к выделению процессов, на которые могут быть направлены инструменты государственной поддержки, программы развития научно-технологической сферы, механизмы кооперации науки и бизнеса, а также меры по стимулированию внедрения и масштабирования инноваций.

Полученные результаты не устанавливают статистически доказанных причинно-следственных зависимостей между рассматриваемыми параметрами. Их назначение состоит в формировании аналитической основы стратегического выбора в соответствии с методологией В. Л. Квинта и положениями теории эндогенного технологического изменения P. M. Romer. Ограничения исследования связаны с использованием агрегированных общероссийских данных, временным лагом официальной статистики и невозможностью в рамках данной работы учесть отраслевую и региональную специфику инновационных процессов. Дальнейшие исследования могут быть связаны с апробацией подхода на уровне отдельных субъектов Российской Федерации, отраслей и инновационных кластеров, а также с применением эконометрических методов для проверки влияния выделенных параметров на результативность инновационного развития.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что OTSW-диагностика позволяет не только систематизировать условия инновационного развития, но и преобразовать результаты анализа в обоснованные направления стратегического воздействия. Ее применение обеспечило переход от общего перечня факторов к выделению ограниченного круга взаимосвязанных детерминант.

Установлена асимметрия между укреплением образовательного потенциала и расширением инновационной активности организаций, с одной стороны, и ограниченной НИОКР-интенсивностью и недостаточной коммерциализацией инноваций – с другой. Следовательно, ключевая стратегическая проблема состоит не в отсутствии инновационного потенциала, а в недостаточной согласованности процессов создания знаний, проведения исследований, внедрения разработок и получения рыночного результата.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG

Стратегическое управление инновационным развитием должно быть ориентировано на формирование непрерывного цикла «человеческий потенциал – исследования и разработки – внедрение – коммерциализация». Предложенная стратегическая карта может использоваться для согласования государственных программ, инструментов поддержки науки и механизмов научно-производственной кооперации.

Ограничения исследования связаны с использованием агрегированных общероссийских данных и отсутствием эконометрической проверки выявленных взаимосвязей. Дальнейшая апробация подхода целесообразна на региональном и отраслевом уровнях с учетом временных лагов между финансированием исследований, внедрением разработок и выпуском инновационной продукции.

ЛИТЕРАТУРА

Виханский О. С. Стратегическое управление. 2-е изд. М.: Гардарики, 1999. 296 с.

Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВлаДар, 1993. 310 с. https://elibrary.ru/YSXIUV

Голова И. М. Согласование региональных инновационных процессов с приоритетом обеспечения технико-технологической конкурентоспособности РФ // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 1. С. 63–75. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-1-5

Домнич Е. Л. Оценка параметров траектории развития технологических инноваций в промышленности российских регионов // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 4. С. 993–1007. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-2

Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 567 с. https://elibrary.ru/QSLKBX

Кравченко Н. А., Юсупова А. Т., Халимова С. Р. Позиционирование российских регионов в контексте сбалансированности научного и технологического развития // Регион: экономика и социология. 2025. № 3. С. 106–131. https://doi.org/10.15372/REG20250305

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

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

Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 2007. XV, 251 p. https://doi.org/10.1057/9780230590601

Brantnell A., Baraldi E. Understanding the roles and involvement of technology transfer offices in the commercialization of university research // Technovation. 2022. Vol. 115. P. 102525. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102525

Jiang J., Zhao Y., Feng J. University-industry technology transfer: Empirical findings from Chinese industrial firms // Sustainability. 2022. Vol. 14. № 15. P. 9582. https://doi.org/10.3390/su14159582

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

Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. NY: Free Press, 1980. 396 p.

Romer P. M. Endogenous technological change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5. Part 2. P. S71–S102. https://doi.org/10.1086/261725

Rothaermel F. T. Strategic management: Concepts. 6th ed. NY: McGraw Hill, 2023. XX, 558 p.

Schelling T. C. Micromotives and macrobehavior. NY: Norton, 1978. 252 p.

Solow R. M. A contribution to the theory of economic growth // The Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70. № 1. P. 65–94. https://doi.org/10.2307/1884513

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-4-530-543
https://elibrary.ru/RRLWJG
СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2026. Том 6. № 4

REFERENCES

Ansoff HI. Strategic management. London: Palgrave Macmillan; 2007. XV, 251 p. https://doi.org/10.1057/9780230590601

Brantnell A, Baraldi E. Understanding the roles and involvement of technology transfer offices in the commercialization of university research. Technovation. 2022;115:102525. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102525

Domnich EL. Assessment of path dependence parameters in technological innovation across Russia's regions. Economy of Regions. 2024;20(4):993–1007. (In Russ.) https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-2

Glazyev SYu. Teoriya dolgosrochnogo tekhniko-ekonomicheskogo razvitiya [Theory of long-term techno-economic development]. Moscow: VlaDar; 1993. 310 p. (In Russ.)

Golova IM. Coordination of regional innovation processes to ensure the technological competitiveness of Russia. Economy of Regions. 2024;20(1):63–75. (In Russ.) https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-1-5

Jiang J, Zhao Y, Feng J. University-industry technology transfer: Empirical findings from Chinese industrial firms. Sustainability. 2022;14(15):9582. https://doi.org/10.3390/su14159582

Kleyner GB. Strategiya predpriyatiya [Strategy of the enterprise]. Moscow: Delo; 2008. 567 p. (In Russ.) https://elibrary.ru/QSLKBX

Kravchenko NA, Yusupova AT, Khalimova SR. Positioning of Russian regions in the context of balanced scientific and technological development. Region: Ekonomika i Sotsiologiya. 2025;(3):106–131. (In Russ.) https://doi.org/10.15372/REG20250305

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

Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California Management Review. 1987;30(1):11–24. https://doi.org/10.2307/41165263

Porter ME. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. NY: Free Press; 1980. 396 p.

Romer PM. Endogenous technological change. Journal of Political Economy. 1990;98(5, Part 2):S71–S102. https://doi.org/10.1086/261725

Rothaermel FT. Strategic management: Concepts. 6th ed. NY: McGraw Hill; 2023. XX, 558 p.

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

Schelling TC. Micromotives and macrobehavior. NY: Norton; 1978. 252 p.

Solow RM. A contribution to the theory of economic growth. The Quarterly Journal of Economics. 1956;70(1):65–94. https://doi.org/10.2307/1884513

Vikhanskiy OS. Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. 2nd ed. Moscow: Gardariki; 1999. 292 p. (In Russ.)

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Михеев Евгений Борисович, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; emikheev@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0005-9712-6199
CONFLICT OF INTEREST: The author declared no conflict of interest regarding the publication of this article.
ABOUT AUTHOR: Evgeny B. Mikheev, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; emikheev@niiss.ru; https://orcid.org/0009-0005-9712-6199