

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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

2022  
ISSUE 3  
VOLUME 2



*15 ЛЕТ  
КАФЕДРЕ  
экономической  
и финансовой  
стратегии*



## СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

международный рецензируемый журнал

**МИССИЯ:** создание прорывной коммуникационной площадки для взаимодействия ученых, политиков, предпринимателей и других участников экосистемы инноваций для обсуждения разнообразных аспектов стратегирования, научно-технической политики и создания технологических, управленческих, продуктовых, культурных и социальных инноваций.

**ЦЕЛЬ:** способствовать теоретическому обоснованию, разработке и практической реализации наиболее эффективных национальных, региональных,

корпоративных и промышленных стратегий.

**ЗАДАЧИ:** обсуждение опыта стратегического развития городов, регионов, государств, отраслей; реализация конкурентных преимуществ высокой социальной значимости как для промышленных гигантов, так и предприятий малого и среднего бизнеса.

**ЧТО ПУБЛИКУЕТ:** оригинальные научные статьи с результатами теоретических, методологических и практических исследований в ключевых областях стратегирования глобального, национального,

регионального и отраслевого развития; обзорные статьи, рецензии, краткие научные сообщения; информационные и новостные материалы.

### ТЕМАТИКА:

- национальные и региональные стратегии;
- отраслевое, промышленное и корпоративное стратегирование;
- использование экономико-математических методов в процессе стратегирования;
- оценка общественной и экономической эффективности стратегии;
- стратегирование человеческого потенциала;

- инновационные стратегии развития;
- стратегирование в чрезвычайные периоды;
- стратегирование креативных индустрий экономики.

**АУДИТОРИЯ:** стратегические лидеры, высший и средний управленческий персонал, ученые, инженеры, экономисты и практики всех отраслей производства, его цифровизации, технологической роботизации и других инновационных преобразований, ориентированных на повышение всех аспектов качества жизни: материальных, интеллектуальных, эмоциональных.

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

is an international peer-reviewed journal

**MISSION:** We create a breakthrough communication platform where scientists, politicians, 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.

**TASKS:** Our authors discuss the experience of industrial, urban, regional, and state strategic 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; information content and news.

### TOPICS:

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

**TARGET AUDIENCE:** strategic leaders, senior and middle management personnel, scientists, engineers, economists and practitioners of production, digitalization, robotization, and other innovations that improve material, intellectual, and emotional aspects of life.

## 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。

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

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

### 主题：

- 国家和区域战略；
- 工业，工业和企业运筹帷幄；
- 在运筹帷幄的过程中运用经济和数学方法；
- 评估战略的社会和经济效益；
- 人力运筹帷幄；
- 创新发展战略；
- 在紧急时期制定战略；
- 制定经济的创意产业战略。

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

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2022  
ISSUE 3  
VOLUME 2

Свидетельство о регистрации: ПИ № ФС 77-80347.  
Зарегистрировано Роскомнадзором.

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)58-12-26; rector@kemsu.ru

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

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

Журнал представлен в открытом доступе на сайте Российской универсальной научной электронной библиотеки и включен в базу данных «Российский индекс научного цитирования». Позиция редакции может не совпадать с мнением авторов.

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

Все научные статьи, поступившие в редакцию журнала, проходят двойное слепое рецензирование (Double-blind review).

Контакт для сотрудничества: *Khvorostyanaya Anna Sergeevna*, канд. экон. наук, преподаватель 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

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

Founded in 2021. Published 4 times per year.  
ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Publisher, founder: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "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 of the Russian Universal Scientific Electronic Library. The Journal is included into the database of the "Russian Science Citation Index".

Opinions expressed in the articles published in the Bulletin are those of their authors and may not reflect the opinion of the Editorial Board. 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.), Ass. Prof. 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

Редакторы выпуска: Курникова А. Ю., Рабкина Н. В., Волкова Е. В.

16+

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

Подписано к печати 03.10.2022. Дата выхода в свет 03.11.2022.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 23.72.

Тираж 500 экз.

Цена свободная.

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



**Квинт В. Л.**  
**Vladimir L. Kvint**  
弗拉基米爾·克文特

### Главный редактор

Акад., иностранный член РАН, д-р экон. наук, проф., 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 Премии имени М. В. Ломоносова I степени (Москва, Россия).

**Editor-in-Chief**, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc.(Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree (Moscow, Russia).

**主編輯**、俄罗斯科学院院士兼外籍成员、经济学博士、教授、莫斯科国立大学下属莫斯科经济学院经济和金融战略教研室主任、俄罗斯联邦高学功勋工作者，战略研究中心主任（莫斯科市，俄罗斯）



**Новикова И. В.**  
**Irina V. Novikova**  
伊丽娜·诺维科娃

### Заместитель главного редактора

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

**Deputy Editor-in-Chief**, Dr.Sc.(Econ.), Ass. 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).

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



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

### Редакционная коллегия

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

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

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



**Ахметова И. Г.**  
**Irina G. Akhmetova**  
伊丽娜·阿赫梅托娃

Д-р техн. наук, доцент, проректор по развитию и инновациям, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).

Dr.Sc.(Tech.), Ass. Prof., 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）



**Бахтизин А. Р.**  
**Albert R. Bakhtizin**  
阿尔伯特·巴赫季津

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）

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Центрального экономико-математического института РАН (Москва, Россия).  
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences,  
Dr.Sc. (Econ.), Prof., Director of the Central Institute of Economics  
and Mathematics of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).



**Бодрунов С. Д.**  
**Sergei D. Bodrunov**  
谢尔盖·博德鲁诺夫

Director of the S.Yu. Vitte 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）

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., эксперт РАН, 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., Expert of the Russian Academy of Sciences,



**Быстров А. В.**  
**Andrei V. Bystrov**  
安德烈·贝斯特罗夫

Д-р техн. наук, проф., зав. кафедрой экономики промышленности, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Tech.), Prof., Head of the Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian Economic University (Moscow, Russia).

技术学博士、教授、工业经济研究室主任，俄罗斯普列汉诺夫经济大学（莫斯科市，俄罗斯）



**Дарькин С. М.**  
**Sergei M. Dar'kin**  
谢尔盖·达里金

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）



**Козырев А. А.**  
**Aleksandr A. Kozyrev**  
亚历山大·科济列夫

Канд. экон. наук, Северо-Западный институт управления РАНХИГС (Санкт-Петербург, Россия).

Ph.D.(Econ.), North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russia).

经济学副博士，俄罗斯联邦总统国经和行政学院西北管理学院（圣彼得堡市，俄罗斯）



**Леухова М. Г.**  
**Maria G. Leukhova**  
玛丽娅·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.), Ass. Prof., 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）



**Макаров В. Л.**  
**Valeriy L. Makarov**  
瓦列里·马卡罗夫

Акад. 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).  
Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Phys. and Math.), Prof., Scientific Director of the Central Institute of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Director of the Graduate School of Public Administration (Moscow, Russia).

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



**Не Юнью**  
**Yongyou Nie**  
聂永有

Проф., декан Школы экономики, Шанхайский университет (Шанхай, Китай).

Prof., 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）



**Окрепиллов В. В.**  
**Vladimir V. Okrepilov**  
弗拉基米尔·奥克利皮洛夫

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

Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Scientific Director of the Institute of Regional Economics

of the Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russia).

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



**Пахомова Е. А.**  
**Elena A. Pakhomova**  
叶列娜·帕霍莫娃

Д-р пед. наук, доцент, ректор Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Ed.), Ass. Prof., Rector of 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.**  
**Aleskandr Yu. Prosekov**  
亚历山大·普罗谢科夫

Чл.-корр. РАН, д-р техн. наук, проф., лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, ректор Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия).

Corresponding Member of Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Eng.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award

of the Government of the Russian Federation, Rector of Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

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



**Растворцева С. Н.**  
**Svetlana N. Rastvortseva**  
斯维特拉娜·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. at 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）



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

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

Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Prof., Member of the French Academy of Sciences, Director of the CEMI at Foundation Robert de Sorbon (Paris, France); Visiting Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics of 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 колледжа профессионального и непрерывного обучения, проректор по международному образованию и международным делам Университета Ла Салль (Филадельфия, США).

Ph.D., Prof., Dean of the College of Professional and Continuing Education, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University (Philadelphia, USA).

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)

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)



**Фадеев А. М.**  
**Aleksey M. Fadeev**  
阿列克谢·法捷耶夫

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

Dr.Sc.(Econ.), Chief Researcher at the Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre "Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences" (Apatity, Russia); Professor of the Post-Graduate School of Management and Business, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, 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主任研究员、彼得大帝圣彼得堡理工大学工业管理、经济和贸易学院管理和商务高等学院教授 (圣彼得堡市, 俄罗斯)



**Хворостяная А. С.**  
**Anna S. Khvorostyanaya**  
安娜·赫沃罗丝佳娜娅

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

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

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

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



**Шамахов В. А.**  
**Vladimir A. Shamakhov**  
沙马霍夫·弗拉基米尔

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; Scientific Director of Northwestern Institute of Management Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia)

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



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

Проф. по глобальным трансформациям и проблемам управления факультета Управления и глобальных отношений Института безопасности и глобальных отношений Университета Leiden (Лейден, Нидерланды); Сопредседатель Центра исследований глобального сотрудничества Университета Duisburg-Essen (Дуйсбург, Германия); визит-

проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия). Prof. of Global Transformations and Governance Challenges at Leiden University (Leiden, Netherlands); Co-Director of the Center for Global Cooperation Research at Duisburg-Essen University (Duisburg, Germany); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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



## **К 15-ЛЕТИЮ КАФЕДРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ФИНАСОВОЙ СТРАТЕГИИ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ МГУ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА И К 5-ЛЕТИЮ ИЗДАНИЯ «БИБЛИОТЕКА СТРАТЕГА»**

Людей всегда интересует будущее. Что же касается социально-экономических систем, то будущее – это правильное обоснование векторов и скорости движения к намеченным ориентирам. Это не только основа будущих успехов, но и путь к самосохранению экономических систем через их эффективное развитие. Застой – верный путь к исчезновению. Если практике выработки решений долгосрочной значимости приблизительно три тысячи лет, то теории выбора ценностей и интересов, к которым направлены векторы долгосрочного развития общества, обоснование приоритетов, целей и задач, являющейся новой сферой теоретических исследований и выработке методологических рекомендаций, всего лишь около 200 лет. Можно с уверенностью считать, что первой книгой, посвященной теории стратегии, является труд гениального Генриха Жомини, опубликованный в 1817 г. Это сфера развития стратегии как науки, обоснование форм и методов разработки и реализации стратегии, т. е. процессов стратегирования. Формирование глобального рыночного пространства, которое развивается с середины XX века, усилило конкуренцию государств и корпораций в контексте этого нового экономического феномена. Взаимосвязь этих процессов привела к резкой актуализации исследований в сфере теории стратегии и методологии стратегирования.

Значимость разработки национальной стратегии России, стратегий ее регионов и отраслей стала причиной решения ректора Московского государ-

ственного университета имени М. В. Ломоносова академика Виктора Антоновича Садовниченко и директора Московской школы экономики МГУ (МШЭ) академика Александра Дмитриевича Некипелова, принятого в 2007 г., о создании в МШЭ МГУ кафедры экономической и финансовой стратегии.

Вот уже 15 лет кафедра является научным и учебным флагманом развития российской школы теории стратегии и методологии стратегирования. Для реализации теоретических выводов ученых и преподавателей кафедры стратегии в январе 2010 г. ректор МГУ принял еще одно решение стратегической значимости о создании в возглавляемом им Институте математических исследований сложных систем МГУ Центра стратегических исследований (ЦСИ ИМИСС). Это решение Виктора Антоновича позволило ученым научной школы стратегии МГУ реализовывать свои теоретические выводы и методологические рекомендации на практике: в процессах разработки национальных, региональных и корпоративных стратегий как в России, так и за рубежом.

За эти годы деятельность Кафедры и Центра ознаменовалась укреплением профессорско-преподавательского состава и новым качественным уровнем практических стратегий, разработанных в ЦСИ ИМИСС.

Если в 2007 г. преподавалось лишь три предмета, посвященных теории стратегии и методологии стратегирования, то к 15-летию кафедры ее профессора и преподаватели обучают магистрантов уже по 36 дисциплинам, в каждой

из которых ключевыми являются термины «стратегия» и «стратегирование». Усилиями сотрудников кафедры и исследователей ЦСИ ИМИСС разработано 9 стратегий и федеральных программ, выполненных по заказам федеральных и региональных органов власти России и лидеров корпораций, а также по контрактам с правительствами и органами власти других стран.

Коллектив стратегов МГУ с удовольствием делится своим опытом преподавания и разработки практических стратегий с учеными и практиками, опубликовав 170 монографий, учебников и книг, а также 817 научных статей. Несколько вузов в России и за рубежом используют учебную программу кафедры в своей работе в соответствии с Проектом «Вернадский» о сотрудничестве МГУ с другими университетами.

Кафедра и Центр стратегических исследований МГУ, руководство Кемеровской области и ректорат Кемеровского государственного университета стали инициаторами создания кафедры стратегии регионального и отраслевого развития в этом опорном вузе Кузбасса. Одним из важных результатов сотрудничества этого межрегионального коллектива стратегов стало издание с 2021 г. уникального научного реферируемого журнала «Стратегирование: теория и практика», который издается на трех языках – русском, китайском и английском.

Интегральный коллектив кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ и ЦСИ МГУ является локомотивом пятнадцатилетних стратегических успехов – теория и методология стратегирования из стен кафедры переносится в региональные законы, определяющие долгосрочные условия жизни и деятельность людей, городов и отраслей. Отечественная и зарубежная наука обогащается новыми яркими учеными и практиками, подготовленными на кафедре, а их научные разработки и результаты практической деятельности интегрированы в интересные публикации, необычные статьи и блестящие монографии.

Важно отметить 5-летнее плодотворное сотрудничество кафедры с Северо-Западным инсти-

тутом управления Президентской академии России в издании 24 книг серии «Библиотека стратега».

Коллектив кафедры гордится тем, что за прошедшие 15 лет подготовлено 436 магистров экономической и финансовой стратегии. Вот уже 5 лет профессора и доценты кафедры ведут не только подготовку магистров, но и осуществляют научное руководство диссертационными кандидатскими и докторскими исследованиями. Кафедра является базой Диссертационного совета, созданного в 2017 г. приказом ректора МГУ на основе сотрудничества двух факультетов Московского университета – Московской школы экономики и Высшей школы государственного администрирования. За эти годы Диссертационному совету были представлены и успешно защищены 5 докторских и 14 кандидатских диссертаций. Наш Диссертационный совет по числу членов Российской академии наук – в его составе 5 академиков и 2 члена-корреспондента РАН – не имеет равных в России и странах Содружества независимых государств. В коллективе преподавателей кафедры экономической и финансовой стратегии работает четыре человека, прошедших полный курс обучения на кафедре – от бакалавриата до аспирантуры и успешной защиты диссертации в системе преподавания школы стратегии МГУ.

Еще одним важным свидетельством высокого уровня научных исследований, ведущихся коллективом кафедры и Центра, является выделение научного направления «Стратегирование» в Междисциплинарной научно-образовательной школе «Математического анализа сложных систем» МГУ, возглавляемой ректором.

Достижения научной и педагогической деятельности коллектива кафедры и ученых ЦСИ ИМИСС получили высокую оценку Ученого совета МГУ имени М. В. Ломоносова. Результаты проводимых исследований отмечены высшей наградой МГУ – премией имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы («За цикл работ по теории стратегии и методологии стратегиро-

вания») (2018 г.), а также высокой наградой МГУ для молодых ученых – премией имени И. И. Шувалова I степени (цикл работ профессора кафедры, д-ра экон. наук Ирины Викторовны Новиковой «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике») (2020 г.). Двухтомная монография «Концепция стратегирования» признана в 2019 г. Вольным экономическим обществом России «Экономической книгой года». В 2021 г. 9-томная монография Библиотека «Стратегия Кузбасса» отмечена гран-при областного конкурса Кузбасса «Лучшая монография-2021». За разработку практических стратегий большинство сотрудников кафедры и Центра, и даже некоторые магистранты, отмечены высокими государственными, отраслевыми и региональными наградами в России и за рубежом – орденами, медалями, почетными званиями, почетными знаками и премиями. Деятельность кафедры в 2017 г. была отмечена благодарностью ректора Московского университета.

Хочу поздравить весь коллектив кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ с 15-летием плодотворной учебной, научной и научно-практической деятельности.

Необходимо отметить огромный вклад Издательско-полиграфического центра Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Президентской академии) в издание серии книг «Библиотека стратега». Эта деятельность поддерживается поддержкой научного руководителя Северо-Западного института управления РАНХиГС д-ра экон. наук, генерал-полковника, действитель-

ного государственного советника Российской Федерации 1 класса Владимира Александровича Шамахова.

Издание первого в России международного профессионального журнала стратегов «Стратегирование: теория и практика» и своевременная и качественная публикация номеров журнала – это результат ежедневного труда коллектива Управления научно-издательской деятельности Кемеровского государственного университета, ответственных секретарей журнала Анны Ивановны Лосевой и Анны Сергеевны Хворостяной, за что выражаю им огромную благодарность.

Желаю всем читателям и авторам новых стратегических идей и успехов в развитии теории и практики стратегирования!

Заведующий кафедрой экономической  
и финансовой стратегии  
Московской школы экономики МГУ  
имени М. В. Ломоносова,  
директор Центра стратегических  
исследований  
Института математических исследований  
сложных систем МГУ  
д-р экон. наук, профессор,  
Иностраный член РАН,  
заслуженный работник высшей школы  
Российской Федерации,  
Лауреат премии имени М. В. Ломоносова  
I степени за научные работы

В. Л. Квинт

**CONGRATULATIONS ON THE 15<sup>TH</sup> ANNIVERSARY OF THE DEPARTMENT  
OF ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY OF THE MOSCOW SCHOOL  
OF ECONOMICS (LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY)  
AND THE 5<sup>TH</sup> ANNIVERSARY OF STRATEGIST'S LIBRARY**

Future has always been the focus of human attention. In socio-economics, future is nothing but a proper substantiation of vectors and speed towards particular landmarks. This approach guarantees effective progress and safety of economic systems. Stagnation is a path to extinction. It's only logical that the practice of developing long-term decisions is approximately three thousand years old. However, the theory and methodology of strategizing is only two centuries old. This theory teaches its adepts to choose values and interests for long-term social development, as well as to substantiate priorities, goals, and objectives. The first book on the theory of strategy was published by Heinrich Jomini in 1817. He was the first to introduce strategy as a science and strategizing processes as substantiation of the forms and methods for developing and implementing a strategy. Since 1950s, the global market space has catalyzed the global interstate and intercorporate competition. These processes boosted the research in the theory and methodology of strategizing.

Russia needs a profound national strategy, as well as individual strategies for its regions and industries. The Department of Economic and Financial Strategy was a response to this ultimate challenge when it was created by Viktor A. Sadovnichy, Rector of the Lomonosov Moscow State University, and Alexander D. Nekipelov, Director of the Moscow School of Economics of Moscow State University, in 2007.

For 15 years now, the Department has been the scientific and academic flagship of the Russian school of strategy and strategizing. However, the theory needed practical implementation. As a result, Viktor A. Sadovnichy set up the Center for Strategic Studies at the Institute for Mathematical Research of Complex Systems in January 2010. This decision allowed the scholars to incorporate their ideas

and methods in the national, regional, and corporate strategies in Russia and abroad.

In 2007, the Department taught only three disciplines on the theory of strategy and the methodology of strategizing. Today, its academic staff deliver a curriculum of 36 strategy-related subjects. Over the years, the strategists of the Department and the Center have developed nine brilliant practical strategies and federal programs, commissioned by regional governments and corporate leaders.

The team of strategists from Lomonosov State University are happy to share their academic and practical experience with scientists and practitioners worldwide: they have published 170 monographs, textbooks, and books, as well as 817 research articles. They developed a state-of-art curriculum that has become part of the Vernadsky Project on cooperation between Moscow State University and other institutions of higher education. Several universities in Russia and abroad have already adopted the curriculum and syllabuses.

The Department of Strategizing and the Center for Strategic Studies joined forces with the Kuzbass authorities and academics to set up the Department of Strategy for Regional and Sectoral Development at the Kemerovo State University. In 2021, the university issued the Journal of Strategizing: Theory and Practice, which is available in Russian, Chinese, and English.

The joined team of the Department of Economic and Financial Strategy (Moscow School of Economics) and the Center for Strategic Studies (Moscow State University) have seen fifteen years of glorious strategic success. Their projects become regional laws that improve the lives of people, cities, and industries. Their graduates develop effective strategies and publish break-through articles.

Five years of fruitful cooperation with the North-Western Institute of Management of the Presidential Academy of Russia resulted in 24 volumes of Strategist's Library.

Over the past 15 years, the Department of Strategizing trained 436 Masters of Economic and Financial Strategy. For five years now, its professors have been supervising PhD research. It has a Dissertation Council, which was established in 2017 by the order of the Rector of Moscow State University. The Council, which has certified five doctoral and fourteen candidate-of-science dissertations, unites the Moscow School of Economics and the Higher School of Public Administration. The Council consists of five Members and two Corresponding Members of the Russian Academy of Sciences, which makes it one of its kind in Russia and the whole Commonwealth of Independent States. In fact, four faculty members have completed a full course of study at the Department, from Bachelor's Degree to PhD.

Following the success of the Department, Strategy was allocated as a separate research direction at the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Mathematical Analysis of Complex Systems of the Moscow State University, which is headed by its rector himself.

The Academic Council of the Lomonosov Moscow State University highly appreciated the research and academic work done by the Department and the Center. In 2017, the Department of Strategizing received a note of acknowledgement from the Rector of Moscow State University. In 2018, their projects received the 1st Degree Lomonosov Award, which is the highest award given by the Moscow State University. In 2020, Professor Irina V. Novikova was awarded the 1st Degree Shuvalov Award. In 2019, the two volumes of The Concept of Strategizing were recognized by the Free Economic Society of Russia as the Economic Book of the Year. The nine-volume Strategy of Kuzbass was awarded the Grand Prix of the regional competition of Kuzbass as The Best

Monograph 2021. The practicing strategists from The Department and the Center, including some undergraduates, are regularly awarded high state, sectoral, and regional awards in Russia and abroad.

I would like to congratulate the entire staff of the Department of Economic and Financial Strategy on the 15th anniversary of their fruitful academic, research, and practical activities.

I would also like to point out the enormous contribution made by the Publishing and Printing Center of the North-Western Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Presidential Academy) that published the Strategist's Library series. I would like to express my deepest gratitude to Colonel General Vladimir A. Shamakhov, PhD, Scientific Director of the North-Western Institute of Management, State Councilor of the Russian Federation.

The first Russian international journal of Strategizing: Theory and Practice would be impossible without its executive secretaries Anna I. Loseva and Anna S. Khvorostyana, as well as the entire team of the Research and Publishing Department of the Kemerovo State University.

I wish all our readers and authors new strategic ideas and success in developing the theory and practice of strategizing!

Head of the Department of Economic  
and Financial Strategy  
(Moscow School of Economics, Lomonosov  
Moscow State University),  
Director of the Center for Strategic Studies  
(Institute for Mathematical Research of Complex  
Systems, Moscow State University)  
Doctor of Economics, Professor, Foreign  
Member of the Russian Academy of Sciences,  
Honored Worker of the Higher School  
of the Russian Federation,  
Laureate of the M.V. Lomonosov Award  
Vladimir L. Kvint

## 纪念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成立15周年和 《战略家图书馆》出版5周年

人们总是对未来感兴趣。对于社会经济系统来说，未来首先是正确论证朝着既定目标前进的方向和速度。这不仅是未来成功的基础，而且在大多数情况下，战略家通过有效的战略开发为经济系统的自我保存铺平道路。停滞是通向灭亡的必由之路。如果说制定长期决策的实践大约已有三千年的历史，那么选择价值观和利益的理论——论证社会长期发展的方向、优先事项、目标和目的——则是理论研究和形成方法论建议的新领域，大约只有200年的历史。可以说，第一本研究战略理论的书籍是杰出的安托万·亨利·约米尼1817年出版的著作。将战略发展作为一门科学，对战略制定和实施的形式和方法进行论证，即战略化过程。20世纪中叶以来，全球市场空间的形成一直在发展，在这种新的经济现象的背景下，国家和企业之间的竞争加剧。这些过程的相互联系导致了战略理论和战略化方法论的研究更加现实化。

制定俄罗斯国家战略及其地区和行业战略的重要意义是莫斯科罗蒙诺索夫国立大学校长维克多·安东诺维奇·萨多夫尼奇院士和莫斯科经济学院（MSE）院长亚历山大·德米特里耶维奇·尼基别洛夫院士在2007年决定在莫斯科大学经济学院创建经济与金融战略系的客观因素。

15年来，该系一直是俄罗斯战略理论和战略化方法论学派发展的科教旗舰。为了落实战略系科学家和教师的理论成果，2010年1月，莫斯科大学校长做出了另一个具有战略意义的决定，即在他领导的莫斯科大学复杂系统数学研究所创建战略研究中心。维克多·安东诺维奇的这一决定使莫斯科大学战略学派的科学家们能够在俄罗斯国内外制定国家、地区和企业战略过程中践行自己的理论成果和方法论建议。

多年来，该系和战略研究中心的活动以不断加强的师资力量和开发高质全新的实用战略而著称。

2007年，只有三个学科专门教授战略理论和战略化方法论，而到该系成立15周年时，这里的教授和讲师已经为36个学科的研究生授课，在每个学科中，“战略”和“战略化”都是关键技术语。通过该系和战略研究中心工作人员的共同努力，

根据俄罗斯联邦政府、地区当局以及公司领导人的旨意，以及与其他国家政府和当局的合同已经制定了9项战略和联邦计划。

莫斯科大学战略家团队很高兴与学者和从业人员分享其在教学和开发实用战略方面的经验，他们已经出版了170本专著、教科书和书籍，以及817篇学术论文。根据莫斯科大学和其他大学合作的“维尔纳德斯基项目”，俄罗斯和国外的几所大学在其工作中使用该系的教程。

莫斯科大学经济学院经济与金融战略系、战略研究中心、克麦罗沃州政府和克麦罗沃国立大学校长是在克麦罗沃国立大学这所旗舰高校设立区域和部门发展战略系的倡议者。这个跨区域战略家团队合作的重要成果之一是自2021年以来出版的独特的论文摘要学术期刊《战略化：理论与实践》，该期刊以三种文字出版——俄文、中文和英文。

莫斯科大学经济学院经济与金融战略系和莫斯科大学战略研究中心联合团队是十五年战略成就的火车头——该系的战略化理论和方法论走出了科学的象牙塔，运用到决定人民、城市及产业的生存和活动长期条件的地方法律中。国内外学术界出现了由该系培养的初出茅庐、令人瞩目的学者和从业人员，他们的科研和实践活动结果被整合到有趣的出版物，非凡的学术论文和精彩的专著中。

尤其值得一提的是，该系与俄罗斯总统学院西北管理学院在24本《战略家图书馆》系列丛书的出版方面进行了长达5年的富有成效的合作。

在过去的15年里，经济与金融战略系培养了436名经济与金融战略方面的硕士，我们为此感到自豪。五年来，我们的教授和副教授不仅培养硕士生，而且还指导博士论文和副博士论文的研究工作。该系是论文委员会的基地，该委员会于2017年根据莫斯科大学校长的命令在莫斯科大学两个学院——莫斯科经济学院和公共行政学院合作的基础上成立。多年来，已经有5篇博士论文和14篇副博士论文提交给论文委员会并成功通过答辩。我们的论文委员会有5名俄罗斯科学院院士和2名通讯院士——该组成在俄罗斯和独联

体国家中是绝无仅有的。经济与金融战略系的教职人员中，有四人完成了该系的全部课程——从本科到研究生的全部课程，并在莫斯科国立大学战略学院的教学系统中成功完成了论文答辩。

经济与金融战略系与战略研究中心工作人员共同进行高水平研究的另一个重要标志是在莫斯科大学跨学科研究与教育学院“复杂系统的数学分析”领域分出了“战略”研究方向，该学院也由莫斯科大学校长领导。

经济与金融战略系与战略研究中心的科研及教学活动成果得到了莫斯科罗蒙诺索夫国立大学学术委员会的高度赞赏。研究成果被授予莫斯科大学最高奖——罗蒙诺索夫科学工作一等奖（《战略理论和战略化方法论》系列著作）（2018年），以及莫斯科大学青年科学家最高奖——舒瓦洛夫一等奖（本系教授、经济学博士伊琳娜·维克托罗夫娜·诺维科娃的《数字经济中的就业战略》系列著作）（2020年）。两卷本的专著《战略化概念》在2019年被俄罗斯自由经济协会评为年度最佳经济书籍。2021年，9卷本专著《库兹巴斯战略》被授予库兹巴斯地区“2021最佳专著”竞赛的大奖。由于制定了切实可行的战略，该系和战略研究中心的大多数工作人员，甚至一些硕士生，都获得了俄罗斯国内外的国家、行业 and 地区高级奖项——勋章、奖章、荣誉称号、荣誉奖章和奖金。该系在2017年的活动得到了莫斯科大学校长的感谢。

我想祝贺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的全体工作人员在15年的教学、科研和实践活动中取得的丰硕成果。

在此感谢俄罗斯总统国民经济和公共管理学院（总统学院）西北管理学院出版印刷中心在出版《战略家图书馆》系列丛书方面做出的巨大贡献。值得注意的是，这项活动得到了俄罗斯总统国民经济和公共管理学院西北管理学院导师、经济学博士、上将，一级俄罗斯联邦国家顾问弗拉基米尔·亚历山德罗维奇·沙马霍夫的支持。

需要强调的是俄罗斯第一份国际战略家专业期刊《战略化：理论与实践》的出版，该期刊及时和高质量的出版，很大程度上是克麦罗沃国立大学研究与出版活动管理团队日复一日工作的结果，在此对该期刊的执行秘书安娜·伊万诺夫娜·洛塞娃和安娜·谢尔盖耶夫娜·赫沃斯蒂亚娜表示由衷的感谢。

我祝愿所有的读者和作者在发展战略化理论和实践方面获得新的战略构想和成功

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院  
经济与金融战略系主任

莫斯科国立大学复杂系统数学研究所战略研究  
中心主任

经济学博士，教授，俄罗斯科学院外籍院士

俄罗斯联邦高等教育荣誉工作者

M. V. 罗蒙诺索夫科学工作一等奖获得者

V. L. 昆特

## **К 15-ти летнему юбилею кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ им. М. В. Ломоносова**

Всякий раз, встречая аббревиатуру МГУ, у меня появляются теплые воспоминания и ностальгия по студенческим годам. Московская школа экономики заложила тот фундамент знаний и практических навыков, которые помогают мне реализовываться в профессиональном плане каждый день.

Чувство, когда выбираешь определенное направление в учебе, с интересом проходишь курс обучения, а потом трудоустраиваешься по своей специальности, – бесценно.

*Я благодарна каждому преподавателю МШЭ МГУ за опыт и знания, за то, что всегда были открыты к диалогу, за профессионализм и преданность своему делу. Особая любовь к кафедре экономической и финансовой стратегии.*

Рекомендую ли я кому-то МШЭ МГУ? Однозначно да! Хотя и с некоторой долей ревности).

С уважением, Тхамадокова Анжела  
Бакалавр, 2015 г., Магистр, 2018 г., кафедра ЭиФС МШЭ МГУ  
Финансист в алкогольной компании.



Для меня учеба в МШЭ и полученные там теоретические знания оказались очень полезными на практике. Общение с преподавателями – специалистами высочайшего уровня – позволило расширить кругозор и приобрести навык самостоятельного анализа информации по различной тематике, относящейся к основным проблемам экономики и финансовой стратегии. Большое влияние на формирование профессиональных приоритетов оказал бесценный опыт общения в МШЭ со специалистами, имеющими мировое признание в финансовой сфере.

С уважением, Ашавская Евгения  
Магистр, 2018 г., кафедра ЭиФС МШЭ МГУ  
Департамент по стратегии развития бизнеса Porsche Russland



Магистратуру по направлению «Финансовая стратегия» закончил в 2018 г. О периоде обучения остались только положительные воспоминания.

Во-первых, формат обучения дает возможность для самореализации.

Во-вторых, программа нацелена на получение студентами прикладных знаний, применимых на практике.

В-третьих – преподавательский состав, выдающийся как с точки зрения знаний, так и с точки зрения умения найти подход к студенту.

Хотел бы поблагодарить Владимира Львовича Квинта, Мурада Камиловича Алимурادова, Дмитрия Сергеевича Кукушкина и весь преподавательский состав за их работу и вклад в мое профессиональное и личное развитие.

С уважением, Григорьев Илья  
Магистр, 2018 г., кафедра ЭиФС МШЭ МГУ  
Сбербанк России



Хотела бы поздравить кафедру экономической и финансовой стратегии с 15-летием!

Хочу выразить слова благодарности за те знания, которые были получены мною от лучших преподавателей этой страны с 2014 по 2020 гг. Это были незабываемые 4 года бакалавриата и 2 года магистратуры. Это не просто преподаватели, это Преподаватели с большой буквы!

Особые слова благодарности хотела бы выразить В. Л. Квинту – за тот энтузиазм и интерес к своей работе, за привлечение лучших профессоров со всего мира, попричастствовать на лекциях которых хотели бы многие!

М. К. Алимуратову – профессору, который лучше всех разбирается в вопросах формирования финансовой стратегии и который готов обучить любого желающего, независимо от времени суток, выслушать и дать правильный и мудрый совет!

М. К. Хабековой и А. З. Мидову – преподавателям, которые лучше всех понимают студентов, которые на понятном языке за 10 минут объяснят то, что невозможно было понять месяцами, которые в трудную минуту поддержат, утешат, вселят уверенность и просто будут рядом до последнего!

Не могу не отметить Д. С. Кукушкина – настолько понятно объяснить макро- и микроэкономику, быть строгим и рассудительным, но в то же время давать студентам такую поддержку – это то, чему точно у него нужно учиться!

А также А. Б. Сахаровой, английский с которой проходит так, что после занятий можно не беспокоиться о прохождении собеседования в Big4, т. к. Анна Борисовна сделает все, чтобы гордиться своими студентами!

МШЭ – это одна большая семья! Это были лучшие годы моего обучения! Годы, проведенные в стенах МШЭ, прошли незаметно и очень продуктивно, *было безумно интересно учиться и осваивать теорию стратегирования «из первых уст»!* Знания, полученные в рамках программы, служат подспорьем в моей профессиональной деятельности

*Я благодарна каждому преподавателю МШЭ МГУ за профессиональный подход к каждому студенту!* Большое Вам спасибо!

С уважением, Горячева Анастасия  
Бакалавр, 2018 г., Магистр, 2020 г.  
Strategy consultant, АПХ «Мираторг»



Магистерская программа кафедры «Экономическая и финансовая стратегия» дала много практических знаний и навыков, которые сегодня помогают мне реализовываться как в профессиональной сфере, так и в жизненных ситуациях.

Как выпускник школы стратегирования, я хотела бы поблагодарить всех членов кафедры за развитие компетенций в сфере стратегического мышления и навыков стратегирования. В магистратуре я поняла, насколько важно уметь понимать и формировать личные приоритеты, замечать вокруг себя появляющиеся возможности. *Хотелось бы отметить высокий профессионализм всего коллектива, его отзывчивость на протяжении всего обучения и поддержку своих студентов.*

С уважением, Петрова Полина  
Бакалавр, 2018 г., Магистр, 2020 г.  
Аспирант кафедры ЭиФС



Меня зовут Танривердиева Айнур. Хочу поделиться впечатлениями о своем любимом факультете и кафедре.

Я училась в МШЭ на кафедре экономической и финансовой стратегии с 2016 по 2018 гг. *Свой факультет и кафедру считаю лучшей!* Это были лучшие годы обучения! На нашей кафедре лучшие преподаватели, которые давали много интересной, важной и полезной информации, к которым можно было подойти в любой момент, попросить подробнее объяснить любую тему, задать дополнительные вопросы, на которые они отвечали даже после занятий. Да и вообще, с ними можно было поговорить о чем угодно. Наши преподаватели были для нас не только профессорами, но и друзьями.

Два года обучения прошли незаметно, потому что нам было интересно учиться, было много интересных предметов и информации, семинары и лекции велись в такой форме, что каждый мог высказать свое мнение, у нас были интересные задания и дискуссии. Одним словом, ходить в университет было радостью! Всем преподавателям факультета огромная благодарность за все, что для нас было сделано и вложено. Обучение в МШЭ было лучшим! Спасибо за все!

С уважением, Танривердиева Айнур  
Магистр, 2018 г., кафедра ЭиФС МШЭ МГУ



Мой путь в Московской школе экономики начался с участия в 2012 г. (в итоге я стал призером) в олимпиаде имени Кондратьева. Уже тогда, на школьной скамье, проходя очный тур в здании МШЭ, внутренняя атмосфера факультета произвела на меня неизгладимое впечатление и предопределила мой академический путь.

В бакалавриате мною были получены фундаментальные знания от лучших ученых и преподавателей страны. В рамках магистерской программы на кафедре экономической и финансовой стратегии вдобавок к полученному базису была приобретена надстройка в виде эксклюзивных навыков и компетенций. Критически важным стало для меня реформатирование мышления с обычного на стратегическое, что помогает мне в рамках развития стратегии личного роста и в решении рабочих задач и по сей день. За все годы, проведенные на факультете, чувствовалась невероятная поддержка от всех, за что я говорю огромное спасибо! Отзывчивые и добрые однокурсники, мудрые и чуткие преподаватели останутся в теплых воспоминаниях о проведенных годах в стенах МШЭ навсегда!

С уважением, Одинцов Семён  
Бакалавр, 2018 г., Магистр, 2021 г., Аспирант кафедры ЭиФС МШЭ МГУ,  
Департамент микрофинансового рынка Банка России



Для меня важнейшим примером для развития в научном направлении были д.э.н., академик Владимир Львович Квинт, д.э.н. Ирина Викторовна Новикова, и к.э.н. Никита Игоревич Сасаев. Благодаря тому, что кафедра экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ предоставляет своим студентам возможность обучаться в вечернее время, я и мои однокурсники могли совмещать получение образования с практической деятельностью. Благодаря кафедре я получил возможность применить эти знания и опыт в крупных проектах, которые разрабатывал Центр стратегических исследований ИМИСС МГУ.

С уважением, Сергей Крикота, выпускник магистратуры кафедры ЭиФС МШЭ МГУ

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 303.4+005.51(510)

# Стратегическое планирование экономического развития Китая

Юйшань Ван<sup>1</sup>, И. В. Новикова<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>vanunshan@yandex.ru; <sup>2</sup>novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**Аннотация:** Стратегическое планирование является одной из важнейших функций стратегического управления, т. е. управления стратегированием. При разработке и реализации стратегий органы власти используют разные инструменты стратегического планирования. Успешный опыт стратегирования в Китае полезен для изучения и перенесения лучших практик в другие страны. Целью данной статьи являлось рассмотрение основных подходов к стратегическому планированию в Китае. Объектом исследования стали успешные практики реализации стратегического планирования в Китае. Статья написана в соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования Иностранного члена РАН, академика В. Л. Квинта. Китайская система стратегического планирования учитывает новейшие стратегические разработки, в том числе теорию стратегии В. Л. Квинта. Действующая система стратегического планирования в КНР учитывает долго-, средне- и краткосрочное развитие и составляется с помощью экспертов Академии наук, исследовательских центров Госсовета и Комитета по делам развития и реформ КНР. Стратегии регионального развития учитывают особенности современных мировых тенденций, оценивают собственные ресурсы и темпы развития и используют оценки различных центральных и региональных ведомств. Политика в отношении каждого региона Китая отличается и определяется как объективными (география), так и субъективными факторами. Крупные инвестиции в НИОКР, хотя и необходимы для реализации стратегии, основанной на инновациях, не всегда обеспечивают их высокую эффективность и не могут гарантировать успех. Больше внимания следует уделять повышению эффективности НИОКР для увеличения эффективности инноваций. Региональная экономическая структура оказывает негативное влияние, указывая на несбалансированное региональное развитие в Китае. Восточная часть регионов страны располагает лучшим инновационным и научно-технологическим заделом, чем менее развитые регионы Центральной, Западной и Северо-Восточной частей. Высокая плотность населения КНР и растущая связность территорий не формируют крупных проблем неравномерности развития и позволяют системно и централизованно управлять экономическим ростом и формированием распределенной исследовательской инфраструктуры. Опыт стратегического планирования в Китае интересен и полезен для изучения и использования другими странами. Пролонгированность стратегических интересов, целей и задач повышает их эффективность и мотивацию исполнителей. Китай развивает исследования в области теории стратегии, методологии и практики стратегирования, наращивая свой научный и инновационный потенциал.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегирование, экономическое развитие Китая, китайская стратегия

**Цитирование:** Ван Юйшань, Новикова И. В. Стратегическое планирование экономического развития Китая // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 293–303. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303>

Поступила в редакцию 26.09.2022. Прошла рецензирование 30.09.2022. Принята к печати 01.10.2022.

original article

## Strategic Planning of China's Economic Development

Yushan Wang<sup>1</sup>, Irina V. Novikova<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>vanunshan@yandex.ru

<sup>2</sup>novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**Abstract:** Strategic planning is one of the most important functions of strategic management. The state uses different strategic planning tools when developing and implementing strategies. China boasts one of the most effective best practices in strategizing, which can be expanded to other countries. This review covers the main approaches to strategic planning in China. The methodology relied on the theory of strategy and methodology of strategizing developed by Vladimir L. Kvint, Dr.Sc.(Econ.), foreign member of the Russian Academy of Sciences. The Chinese system of strategic planning takes into account the latest achievements of strategizing, including Dr. Kvint's ideas. Its long-term, medium-term, and short-term development is compiled by the Academy of Sciences, research centers of the State Council, and the Committee for Development and Reform. Chinese regional development strategies are based on the modern global trends. However, the regions evaluate their own resources and development rates, as well as use estimates from various central and regional departments. The policy differs from region to region, depending on both objective factors, e.g., geography, and various subjective features. Large investments in R&D are a necessary part of innovation-driven strategy, but they not always ensure high innovation performance. In fact, Chinese R&D needs more attention to provide innovative development. The regional economic structure fails as a result of unbalanced regional development. Eastern China has better science and technology than the less developed Central, Western, and North-Eastern regions. However, the high population density and the close interregional collaboration compensate for the uneven development for the country, as well as provide a centralized management of economic growth and distributed research infrastructure. The experience of strategic planning in China can serve as a role model for other countries. The prolonged strategic interests, goals, and objectives increase the effectiveness and motivation. In addition, China is constantly developing the field of strategizing theory, methodology, and practice, thus increasing its scientific and innovative potential.

**Keywords:** strategic planning, strategizing, economic development of China, Chinese strategy

**Citation:** Wang Y, Novikova IV. Strategic Planning of China's Economic Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):293–303. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303>

Received 26 September 2022. Reviewed 30 September 2022. Accepted 01 October 2022.

## 中国经济发展战略规划

Yushan Wang<sup>1</sup>, 诺维科娃·伊·维<sup>2</sup><sup>1,2</sup>莫斯科国立罗蒙诺索夫大学, 俄罗斯莫斯科<sup>1</sup>vanunshan@yandex.ru<sup>2</sup>novikovaiv5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**摘要:** 战略规划是战略管理最重要的职能之一。在制定和实施战略时, 当局使用不同的战略规划工具。中国战略规划的成功经验对研究和向其他国家推广最佳实践很有帮助。因此, 本文的目的是研究中国战略规划的主要方法。研究对象是中国战略规划的成功实践。本文是根据俄罗斯科学院外籍院士V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论撰写的。中国的战略规划体系在很大程度上考虑到了最新的战略研究成果, 包括V. L. 昆特的战略理论。中国现行的战略规划体系兼顾长期、中期和短期发展, 是在科学院、国务院各研究中心和中国发改委的专家帮助下制定的。区域发展战略考虑到当前全球趋势的特点, 评估自身的资源和发展速度, 并利用中央和地区不同机构的评估。中国不同地区的政策各不相同, 由客观因素(地理)和主观特征决定。大量的研发投入虽然是实施创新驱动战略所必需的, 但不一定能确保创新的高效率, 也不能保证成功。更应注重提高研发效率, 以提高创新效率。地区经济的结构性问题正在产生负面影响, 表明中国地区发展不平衡。与中部、西部和东北部欠发达地区相比, 中国东部地区的创新和科技能力更强。与此同时, 中国的高人口密度和日益增长的区域连通性不会形成国家区域发展不平衡的重大问题, 并可以系统地集中管理经济增长和形成分布式研究基础设施。中国的战略规划经验非常有益和有趣, 值得其他国家学习和借鉴。战略利益、目标和目的展期提高了他们的有效性和执行者的积极性。中国正在加强战略理论、战略化方法论和实践领域的研究, 增强其科学和创新潜力。

**关键词:** 战略规划、战略化、中国经济发展、中国战略

编辑部收到稿件的日期: 2022年9月26日 评审日期: 2022年9月30日 接受发表的日期: 2022年10月01日

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование является одной из важнейших функций стратегического управления, т. е. управления стратегированием, включающего профессиональную деятельность по формированию, разработке и контролю за ходом реализации стратегии. Система государственного стратегического планирования формировалась в разных странах с учетом их исторического опыта и проблем развития. В СССР был реализован механизм директивного планирования: принятые планы приобретали статус законов, но в ходе их подготовки учитывалось мнение экспертов и «встречные планы», выдвигаемые на местах<sup>1</sup>. Капиталистические Япония и Южная Корея несколько десятилетий использовали опыт советских «пятилеток» в пла-

нировании в период осуществлявшегося в этих странах «мобилизационного рывка»<sup>2,3</sup>. Аналогичная ситуация имела место в послевоенной Франции<sup>4</sup>. После выхода экономики этих стран на уровень развитых получила развитие система более долгосрочного и «мягкого» планирования. В США система стратегического планирования децентрализована. В национальном развитии преобладают среднесрочные планы и программы, часто увязанные с длительностью президентского срока. Однако программы научно-технического развития имеют долгосрочный стратегический характер и редко затрагиваются политическими переменами при смене президента<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Белоусов Р. А. Исторический опыт планового управления экономикой СССР. М.: Мысль, 1987. 428 с.

<sup>2</sup> Энэмура М., Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики // Вопросы экономики. 1992. № 11. С. 82–92.

<sup>3</sup> Курбанов С. О. История Кореи: с древности до начала XXI века. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2018. 744 с.

<sup>4</sup> Бродская И. А. Уроки французских индикативных планов (к разработке российской концепции макроэкономического планирования) // Экономические науки. 2014. № 116. С. 7–14.

<sup>5</sup> Научно-технические программы в США – что определяет успех? Рассказывает директор Института проблемных исследований РАЕН Л. Ю. Бочаров // Электроника: наука, технология, бизнес. 2009. Т. 96. № 6. С. 16–23.

Значительный вклад в разработку современной методологии стратегического планирования (в основном на уровне организаций) внесли представители отечественной управленческой науки, прежде всего академик О. С. Виханский<sup>6</sup>. Стратегические предложения по развитию экономики знаний в России системно разрабатывает академик С. Ю. Глазьев<sup>7</sup>. Наиболее универсальную и комплексную систему взглядов на стратегирование национального, регионального и отраслевого развития в их взаимосвязи предлагает теория стратегии и методология стратегирования Иностранного члена РАН, академика В. Л. Квинта<sup>8</sup>. В ее основе находится выявление ценностей и интересов объекта стратегирования, что позволяет максимально эффективно определить стратегические приоритеты развития. Академик В. В. Окрепилов в своих трудах в соавторстве с В. Л. Квинтом отмечает важность при современном стратегировании ориентации на повышение качества жизни населения<sup>9</sup>. Академик А. Г. Аганбегян, исследуя природу экономики знаний в России, подчеркивает важность развития человеческого капитала<sup>10</sup>. Академик В. Л. Макаров, изучая экономические процессы, выявляет важность применения такой группы показателей, как наукометрия, а также (применительно к разработке инновационных стратегий развития регионов России) математического моделирования с учетом интеллектуаль-

ного капитала регионов и готовности населения к инновациям<sup>11,12,13</sup>. Академик А. Д. Некипелов в своих трудах рассматривает связь стратегического планирования с обеспечением национальной безопасности<sup>14</sup>. Декан Школы экономики Шанхайского университета Не Юнью исследует роль стратегического лидерства в разработке и реализации стратегий<sup>15</sup>.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования стали успешные практики реализации стратегического планирования в Китае. Статья написана в соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования Иностранного члена РАН, академика В. Л. Квинта.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Китайская система стратегического планирования учитывает новейшие стратегические разработки, в том числе теорию стратегии В. Л. Квинта, полагаясь на успешный опыт передовых стран. Действующая система стратегического планирования в КНР учитывает долго-, средне- и краткосрочное развитие и составляется с помощью экспертов Академии наук, исследовательских центров Госсовета и Комитета по делам развития и реформ КНР. Стратегии регионального развития учитывают особенности современных мировых тенденций, оценивают собственные ресурсы

<sup>6</sup> Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М.: Инфра-М, 2015. С. 17–36.

<sup>7</sup> Глазьев С. Ю. Снова к альтернативной системе мер государственной политики модернизации и развития отечественной экономики (предложения на 2013–2014 гг.) // Российский экономический журнал. 2013. № 3. С. 3–37.

<sup>8</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>  
<sup>9</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада // Инновации. 2014. Т. 191. № 9. С. 41–51.

<sup>10</sup> Аганбегян А. Г. Человеческий капитал и его главная составляющая – сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста // Экономические стратегии. 2017. Т. 19. № 3. С. 66–79.

<sup>11</sup> Макаров В. Л. Анализ и оценки возможностей инновационного развития России в работах экономистов на конкурсе РГНФ 2010 года // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. 2010. Т. 59. № 2. С. 39–41.

<sup>12</sup> Моделирование развития экономики региона и эффективность пространства инноваций / В. Л. Макаров [и др.] // Форсайт. 2016. Т. 10. № 3. С. 76–90. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.76.90>

<sup>13</sup> Оценка эффективности регионов РФ с учетом интеллектуального капитала, характеристик готовности к инновациям, уровня благосостояния и качества жизни населения / В. Л. Макаров [и др.] // Экономика региона. 2014. Т. 40. № 4. С. 9–30.

<sup>14</sup> Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

<sup>15</sup> Не Юнью. Статья лидером – внутренняя логика экономической стратегии Китая. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 238 с.

и темпы развития и используют оценки различных центральных и региональных ведомств.

Одним из факторов смены парадигмы регионального развития Китая в конце XX века стали концепция полюсов роста А. Хиршмана и идеи распространения и обратного потока Г. Мюрдаля<sup>16</sup>. Руководство и экспертное сообщество страны убедилось в необходимости упора на эффективность, а не на равенство. Концентрация ресурсов и капитала в оптимальных точках лучше их децентрализации и распределения в убыточных регионах, что приводит к сдерживанию экономического развития<sup>17</sup>. Указанные различия требуют разработки инвестиционных программ развития для каждой области в соответствии с ее обеспеченностью ресурсами и экологическим потенциалом, а также стадией ее развития, избегая равномерного распределения.

После выдвигания Китаем в 1999 г. Стратегии развития Запада западные регионы страны добились прогресса. С 2012 г. среднегодовые темпы роста ВВП в западных регионах составляли 8,9 %, что на 1,8 % пункта выше, чем темпы роста в стране. Это свидетельствует о постоянно сокращающемся разрыве в развитии между востоком и западом страны. Данные Национального бюро статистики показали, что с 2012 г. 41,7 млн человек в западном регионе вышли из бедности, а в 2018 г. доля бедных в сельской местности упала с 17,6 до 3,2 %. Как сообщает China Securities Journal, вскоре должны быть запущены новые руководящие принципы по продвижению развития западных регионов в новую эпоху, в которых больше внимания будет уделено охране окружающей среды и реализации инициативы «Один пояс, один путь».

Были предприняты усилия по оживлению северо-восточного региона страны, старой промышленной базы, которая зависит от тяжелой

и химической промышленности, энергоресурсов, сырья и большого количества государственных предприятий. Центральное правительство приняло меры, направленные на эффективное управление и производственные сдвиги, для помощи отстающим в развитии регионам.

Внешняя торговля в регионах также развивается высокими темпами. В 2018 г. объем импорта и экспорта в северо-восточных регионах достиг \$179,2 млрд, увеличившись в 3,1 раза по сравнению с 2013 г., т. е. годовой темп роста составил 10,8 %. Чтобы еще больше повысить жизнеспособность западных и северо-восточных регионов, Китай поощряет иностранные инвестиции, выпустив новый каталог выгодных отраслей для их направления в эти районы<sup>18</sup>.

Политика в отношении каждого региона отличается и определяется как объективными (география), так и субъективными факторами. Крупные инвестиции в НИОКР, хотя и необходимы для реализации стратегии, основанной на инновациях, не всегда обеспечивают их высокую эффективность и не могут гарантировать успех в инновациях. Больше внимания следует уделять повышению эффективности НИОКР для увеличения эффективности инноваций. Региональная экономическая структура оказывает негативное влияние, указывая на несбалансированное региональное развитие в Китае. Восточная часть регионов страны располагает лучшим инновационным и научно-технологическим заделом, чем менее развитые регионы Центральной, Западной и Северо-Восточной частей. Высокая плотность населения КНР и растущая связность территорий не формируют для страны крупных проблем неравномерности развития и позволяют системно и централизованно управлять экономическим развитием и формированием распределенной исследовательской инфраструктуры.

<sup>16</sup> Песцов С. К. Управление региональным развитием: опыт Китая // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 10. С. 57–63.

<sup>17</sup> Fan C. C. Uneven development and beyond: Regional development theory in post-Mao China // *International Journal of Urban and Regional Research*. 1997. Vol. 21. № 4. P. 620–639. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00105>

<sup>18</sup> Опубликован китайский каталог отраслей для привлечения иностранных инвестиций за 2020 год – China Legal News. URL: <https://ru.chinajusticeobserver.com/a/china-s-2020-catalogue-of-industries-for-encouraged-foreign-investment-released> (дата обращения: 01.07.2022).

В 2014 г. страна инициировала ключевую стратегию регионального кластера городов под названием «Цзин-цзинь-цзи» по координации развития Пекина, соседнего с ним портового города Тяньцзинь и провинции Хэбэй. Важной задачей стратегии «Цзин-цзинь-цзи» является перемещение из Пекина отдельных предприятий, комплексов, центров и т. д. для решения городских проблем, таких как пробки на дорогах и загрязнение окружающей среды в китайской столице. По данным Национального бюро статистики, за последние пять лет в Пекине были перемещены 2648 производственных предприятий, 581 рынок и 106 логистических центров. Годовые темпы роста располагаемого дохода на душу населения жителей Пекина, Тяньцзиня и Хэбэя составили 8,8, 8,2 и 8,9 % соответственно<sup>19</sup>. В качестве дополнительного стимула для развития Хэбэя страна объявила о создании в 2017 г. нового района Сюнган, который находится в 100 км к юго-западу от Пекина и охватывает три округа в Хэбэе. Объявленный китайским «городом будущего» Сюнган был спроектирован так, чтобы стать зоной инноваций, цифровым городом, синхронизированным с обычным аналогом, а также жилым и благоприятным для бизнеса районом<sup>20</sup>.

В то время как стратегия скоординированного развития Пекин – Тяньцзинь – Хэбэй предложила миру способ решения городских проблем, строительство экономического пояса реки Янцзы показало пример экологичного развития. Охватывая 11 провинциальных регионов Китая, экономический пояс реки Янцзы занимает примерно пятую часть территории Китая и

обеспечивает более 40 % ВВП страны<sup>21</sup>. В 2016 г. Китай принял план развития экономического пояса, в котором подчеркивается приоритет сохранения окружающей среды и зеленого развития<sup>22</sup>. По данным Национального бюро статистики, в 2018 г. 77,2 % участков поверхностных вод в экономическом поясе реки Янцзы были хорошего качества, что на 10,2 % пункта выше, чем в 2015 г.<sup>23</sup>. Улучшение экологии произошло вместе с экономическим ростом, движимым экологически чистыми отраслями, которые становятся все более важными для будущего развития страны.

В 2016 г. в стране утвержден «Национальный стратегический план инновационного развития», определяющий основные цели развития науки, технологий и инноваций на средне- и долгосрочную перспективу<sup>24</sup>. Приоритетные направления развития, перечисленные в этих стратегиях и планах, совпадают с важными направлениями научных исследований и разработок в Китае. В рейтинге на основе глобального индекса инноваций, проведенном Всемирной организацией интеллектуальной собственности в 2016 г., КНР вошла в число 25 самых инновационных стран мира<sup>25</sup>. В рамках Национального стратегического плана инновационное развитие представляет собой синтез таких инноваций, как институциональные, управленческие, бизнес-модели и культурные, являющиеся ядром научно-технических инноваций.

В 2018 г. в 17 городах Китая созданы демонстрационные базы инновационных стартапов, университетские демонстрационные базы инноваций и корпоративных инноваций, а также

<sup>19</sup> National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/english> (дата обращения: 12.07.2021).

<sup>20</sup> Construction in full swing to build China's "city of the future", Xiongan. URL: <https://www.scmp.com/video/china/3128446/construction-full-swing-build-chinas-city-future-xiongan> (дата обращения: 12.07.2021).

<sup>21</sup> Экономический пояс реки Янцзы – источник энергии для высококачественного развития Китая. URL: <https://tass.ru/press-relizy/10019955> (дата обращения: 12.07.2021).

<sup>22</sup> President Xi calls for building 'green, healthy, intelligent and peaceful' Silk Road. URL: <https://www.scio.gov.cn/32618/Document/1481477/1481477.htm> (дата обращения: 12.07.2021).

<sup>23</sup> National Bureau of Statistics...

<sup>24</sup> Outline of the National Innovation-Driven Development Strategy Issued by the CPC Central Committee and the State Council. URL: [https://www.xinhuanet.com/politics/2016-05/19/c\\_1118898033.htm](https://www.xinhuanet.com/politics/2016-05/19/c_1118898033.htm) (дата обращения: 12.07.2021).

<sup>25</sup> Глобальный инновационный индекс 2016 г.: в рейтингах лидируют Швейцария, Швеция, Соединенное Королевство, США, Финляндия, Сингапур; в число 25 ведущих стран вошел Китай. URL: [https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2016/article\\_0008.html](https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2016/article_0008.html) (дата обращения: 12.07.2021).

определены модели развития в соответствии с условиями, сложившимися в регионах.

Новый тип урбанизации способствует росту экономического пояса. Из всех 248 пилотных районов новой урбанизации по всей стране 81 район расположен в экономическом поясе реки Янцзы. В октябре 2018 г. для движения был открыт мост Гонконг – Чжухай – Макао протяженностью 55 км. В результате этого время в пути между Гонконгом и Чжухаем сократилось с 3-х часов до 45 минут, что еще больше интегрировало города в дельте Жемчужной реки. Мост, облегчающий взаимообмен между тремя районами, является модельным проектом района Большого залива Гуандун – Гонконг – Макао. В феврале 2019 г. Китай опубликовал Общий план развития района Большого залива, цель которого – превратить этот регион в «образец для подражания высококачественного развития»<sup>26</sup>. По состоянию на 2018 г. 6 гонконгских колледжей основали 72 научно-исследовательских учреждения в Шэньчжэне, а Гуандун и Гонконг совместно субсидировали 151 инновационную программу. Стремясь стимулировать более широкий рост, китайские власти реализовали различные целевые стратегии развития.

Коммунистическая партия Китая стремится сочетать социалистическую систему с системой рыночной экономики и «играет стратегически ориентированную роль в планировании национального развития»<sup>27</sup>.

В последние десятилетия экономист Лю Гогун выдвинул и объяснил «закон распланированного и пропорционального развития». Данный закон состоит из двух частей: закона пропорциональности и закона планирования, которые связаны между собой»<sup>28</sup>.

В первые десятилетия своего развития КНР училась у Советского Союза социалистичес-

кому строительству. Современная научно-инновационная система Китая ориентируется на опыт СССР (ведущая роль национальной академии наук, ориентация на решение конкретных общегосударственных, региональных и экономических задач) и является прямым результатом его творческого развития. В начале 1980-х в качестве базовой модели дальнейшего роста была взята венгерская модель социализма, которая преобразовалась в китайскую модель плановой рыночной экономики, курс на которую был взят в 1984 г. на III Пленуме КПК. Она предполагала расширение общественной собственности и снижение директивности планирования и уровня ценового регулирования государством, а также самостоятельность предприятий. Китай изучил и использовал опыт развитых стран и сделал свой рынок более либеральным, но без применения «принципа невмешательства». В своей речи от 30 января 2018 г. Си Цзиньпин разъяснил содержание и базовые рамки современной экономической системы, включая концепцию «шесть систем, один строй»<sup>29</sup>.

Четкость и афористичность формулировок целей, долгосрочность стратегий и единство государственного аппарата, науки и общества в их достижении являются отличительными чертами китайской системы стратегического планирования. Основное свойство системы – это успешность в достижении обозначенных целей на всех этапах развития в последние 40 лет. Однако постепенное исчерпание возможностей для быстрого роста является одной из проблем развития экономики КНР, которую руководство осознает в условиях начавшегося мирового политического и очередной волны экономического кризисов. Поэтому вопрос об эффективности стратегий и систем стратегического планирования представляется важным.

<sup>26</sup> Китай обнародовал тезисы плана развития региона «Большого залива» Гуандун – Сянган – Аомэнь. URL: <https://news.rambler.ru/asia/41742115/?utm> (дата обращения: 12.07.2021).

<sup>27</sup> Си Цзиньпин. Победа во всестороннем построении среднезажиточного общества приведет к великой победе социализма с китайской спецификой в новую эпоху.

<sup>28</sup> Лю Гогун. О роли правительства и рынка в распределении ресурсов.

<sup>29</sup> «我国亮出建设现代化经济体系“路线图”». URL: [https://www.gov.cn/xinwen/2018-02/01/content\\_5263002.htm](https://www.gov.cn/xinwen/2018-02/01/content_5263002.htm) (дата обращения: 12.07.2021).

Нельзя не отметить более высокий уровень взаимной интеграции стратегической деятельности госуправления, науки и общества в Китае, являющийся отражением консолидации общества в достижении целей развития, что является преимуществом КНР.

Как указывает В. Л. Квинт, необходима согласованность стратегических приоритетов всех уровней – от глобального до местного. Региональное звено национальных экономических систем становится наиболее сложным для стратегирования, поскольку на данном уровне процесс должен учитывать широкий набор факторов, намерений, тенденций и обстоятельств глобального, национального и локального уровней, а также стратегии взаимодействующих регионов. Мерилом качества региональных стратегий выступает согласованность интересов всех сторон «от глобальных до личных». При ее недостатке или отсутствии происходят социально-экономические дисбалансы, которые могут вылиться (и выливаются) в политическую плоскость<sup>30</sup>.

Ученые из Китая и западных стран разделяют общую точку зрения на качественное развитие, согласно которой разрушение старого экономического импульса и создание нового может стимулировать дальнейший экономический рост. Согласно статистическим результатам Всемирного банка ослабление первоначальной движущей силы является основной причиной замедления экономического роста страны при переходе от среднего к высокому уровню доходов, тогда как отмечается отсутствие новой движущей силы<sup>31</sup>.

На основе этого нового определения китайские ученые провели исследования и представили предложения о том, как культивировать новый экономический импульс. Было показано, что массовое предпринимательство и инновации являются новыми двигателями для поддержания стабильного экономического роста, преобразования и модернизации экономики<sup>32</sup>. Выявлено, что развитие и расширение нового экономического импульса, зависящего от технологических инноваций, представлено «тремя двигателями» со стороны предложения: институциональная реформа, структурная оптимизация и модернизация факторов производства<sup>33</sup>. Данные исследования отражают смысл нового экономического импульса в качественном развитии Китая.

Новый экономический импульс в инновационном развитии регионов КНР предполагает технологические инновации, институциональные реформы, общую социально-экономическую трансформацию и модернизацию, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на эффективность регионального развития. Прямое влияние технологических инноваций, преобразований и модернизации сильнее, чем косвенное. Однако в различных регионах прямые и косвенные эффекты проявляются по-разному в зависимости от свойств территории и ее социально-экономических характеристик. Эта модернизация имеет несколько политико-стратегических последствий для правительства Китая в отношении трансформации нового и старого экономических импульсов, глубокой оптимизации распределения местных ресурсов и скоординированного и высококачественного развития региональных экономик Китая<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

<sup>31</sup> Growth slowdowns and the middle-income trap / S. Aiyar [et al.] // Japan and the World Economy. 2018. Vol. 48. P. 22–37. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2018.07.001>

<sup>32</sup> Gu S. The strategic thinking of promoting entrepreneurship and innovation to cultivate new driving forces and realize economic transformation // International Journal of Software Science and Computational Intelligence. 2017. Vol. 12. P. 1–4.

<sup>33</sup> Li Z. Accelerating the transformation of new and new kinetic energy and promoting economic transformation and upgrading // Leading Scientific Forum. 2017. Vol. 18. P. 66–82.

<sup>34</sup> Hong Y., Liu W., Song H. Spatial econometric analysis of effect of New economic momentum on China's high-quality development // Research in International Business and Finance. 2022. Vol. 61. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101621>

## ВЫВОДЫ

Китай – страна с продолжительным успешным опытом реализации стратегического планирования. В стране сформирована эффективная инфраструктура, соединяющая научные идеи с производственными и политическими интересами, направленными на долгосрочное эффективное развитие. Сокращение региональной

дифференциации повышает уровень и качество жизни населения, включая улучшение экологической ситуации. Применение успешного опыта реализации теории стратегии и методологии стратегирования требует дальнейшего изучения и исследования, а также использования другими странами.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Человеческий капитал и его главная составляющая – сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста // *Экономические стратегии*. 2017. Т. 19. № 3. С. 66–79.
- Белоусов Р. А. Исторический опыт планового управления экономикой СССР. М.: Мысль, 1987. 428 с.
- Бродская И. А. Уроки французских индикативных планов (к разработке российской концепции макроэкономического планирования) // *Экономические науки*. 2014. № 116. С. 7–14.
- Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // *Менеджмент: век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова*. М.: Инфра-М, 2015. С. 17–36.
- Глазьев С. Ю. Снова к альтернативной системе мер государственной политики модернизации и развития отечественной экономики (предложения на 2013–2014 гг.) // *Российский экономический журнал*. 2013. № 3. С. 3–37.
- Енэмура М., Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики // *Вопросы экономики*. 1992. № 11. С. 82–92.
- 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. Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада // *Инновации*. 2014. Т. 191. № 9. С. 41–51.
- Курбанов С. О. История Кореи: с древности до начала XXI века. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2018. 744 с.
- Макаров В. Л. Анализ и оценки возможностей инновационного развития России в работах экономистов на конкурсе РГНФ 2010 года // *Вестник Российского гуманитарного научного фонда*. 2010. Т. 59. № 2. С. 39–41.
- Моделирование развития экономики региона и эффективность пространства инноваций / В. Л. Макаров [и др.] // *Форсайт*. 2016. Т. 10. № 3. С. 76–90. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.76.90>
- Научно-технические программы в США – что определяет успех? Рассказывает директор Института проблемных исследований РАЕН Л. Ю. Бочаров // *Электроника: наука, технология, бизнес*. 2009. Т. 96. № 6. С. 16–23.
- Не Юнью. Стать лидером – внутренняя логика экономической стратегии Китая. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 238 с.
- Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // *Вестник Совета безопасности Российской Федерации*. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.
- Оценка эффективности регионов РФ с учетом интеллектуального капитала, характеристик готовности к инновациям, уровня благосостояния и качества жизни населения / В. Л. Макаров [и др.] // *Экономика региона*. 2014. Т. 40. № 4. С. 9–30.
- Песцов С. К. Управление региональным развитием: опыт Китая // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 10. С. 57–63.
- Fan C. C. Uneven development and beyond: Regional development theory in post-Mao China / *International Journal of Urban and Regional Research*. 1997.

- Vol. 21. № 4. P. 620–639. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00105>
- Growth slowdowns and the middle-income trap / S. Aiyar [et al.] // *Japan and the World Economy*. 2018. Vol. 48. P. 22–37. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2018.07.001>
- Gu S. The strategic thinking of promoting entrepreneurship and innovation to cultivate new driving forces and realize economic transformation // *International Journal of Software Science and Computational Intelligence*. 2017. Vol. 12. P. 1–4.
- Hong Y., Liu W., Song H. Spatial econometric analysis of effect of New economic momentum on China's high-quality development // *Research in International Business and Finance*. 2022. Vol. 61. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101621>
- Kvint V. L. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Li Z. Accelerating the transformation of new and new kinetic energy and promoting economic transformation and upgrading // *Leading Scientific Forum*. 2017. Vol. 18. P. 66–82.
- Aganbegyan AG. Human capital and its main component – the “knowledge economy” sphere as the main source of socio-economic growth. *Economic Strategies*. 2017;19(3):66–79. (In Russ.)
- Belousov RA. *Istoricheskiy opyt planovogo upravleniya ehkonomikoy SSSR [Historical experience of planned economic management in the USSR]*. Moscow: Mysl'; 1987. 428 p. (In Russ.)
- Brodskaya IA. Lessons of French indicative plans (to the elaboration Russian conception macroeconomic planning). *Economic Sciences*. 2014;(116):7–14. (In Russ.)
- Vikhanskiy OS. K voprosu o smene paradigmy upravleniya biznesom [The changing paradigm of business management]. In: Vikhanskiy OS, Naumov AI, editors. *Menedzhment: vek XXI [Management: XXI century]*. Moscow: Infra-M; 2015. pp. 17–36. (In Russ.)
- Glaziev SYu. Once again on alternative state policy of national economy modernization and development (suggestions for 2013–2014). *Russian Economic Journal*. 2013;(3):3–37. (In Russ.)
- Enehmura M, Tsukamoto Kh. Opyt poslevoennoy Yaponii v reformirovaniy ehkonomiki [The reforming experience of post-war Japan]. *Voprosy Ekonomiki*. 1992;(11):82–92. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11): 900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, Okrepilov VV. Comparing the role of quality of life and values in the development strategy of both emerging market countries and in the west. *Innovations*. 2014;191(9):41–51. (In Russ.)
- Kurbanov SO. *Istoriya Korei: s drevnosti do nachala XXI veka [History of Korea: from antiquity to the early XXI century]*. St. Petersburg: St Petersburg University; 2018. 744 p. (In Russ.)
- Makarov VL. Analiz i otsenki vozmozhnostey innovatsionnogo razvitiya Rossii v rabotakh ehkonomistov na konkurse RGNF 2010 goda [Analysis and assessment of the possibilities of Russia's innovative development in the works of economists at the Russian Humanitarian Science Foundation 2010]. *Vestnik Rossiyskogo gumanitarnogo nauchnogo fonda [Bulletin of the Russian Humanitarian Scientific Fund]*. 2010;59(2):39–41. (In Russ.)
- Makarov V, Ayvazyan S, Afanasyev M, Bakhtizin A, Nanavyan A. Modeling the development of regional economy and an innovation space efficiency. *Forsajt*. 2016;10(3):76–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.76.90>
- Nauchno-tehnicheskie programmy v SSHA – chto opredelyaet uspekhi? Rasskazyvaet direktor Instituta problemnykh issledovaniy RAEN L.Yu. Bocharov [Science and technology programs in the US: what determines success? Interview with L.Yu. Bocharov, Director of the Institute for Problem Research of the Russian Academy of Natural Sciences]. *Electronics: Science, Technology, Business*. 2009;96(6):16–23. (In Russ.)

- Nie Yongyou. Stat' liderom – vnutrennyaya logika ehkonomicheskoy strategii Kitaya [Becoming a leader is the internal logic of China's economic strategy]. St. Petersburg: IPTS SZIU RANKhiGS; 2022. 238 p. (In Russ.)
- Nekipelov AD. Rol' strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ehkonomicheskogo razvitiya v obespechenii natsional'noy bezopasnosti [The role of strategic planning of socio-economic development in the national security]. Vestnik Soveta bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Bulletin of the Security Council of the Russian Federation]. 2017;49(2):162–173. (In Russ.)
- Makarov VL, Ayvazyan SA, Afanasyev MYu, Bakhtizin AR, Navavyan AM. The estimation of the regions' efficiency of the russian federation including the intellectual capital, the characteristics of readiness for innovation, level of well-being, and quality of life. *Economy of Regions*. 2014;40(4):9–30. (In Russ.)
- Pestsov SK. Regional development management: China's experience. *Fundamental Research*. 2019;(10):57–63. (In Russ.)
- Fan CC. Uneven development and beyond: Regional development theory in post-Mao China. *International Journal of Urban and Regional Research*. 1997;21(4):620–639. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00105>
- Aiyar S, Duval R, Puy D, Wu Y, Zhang L. Growth slowdowns and the middle-income trap. *Japan and the World Economy*. 2018;48:22–37. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2018.07.001>
- Gu S. The strategic thinking of promoting entrepreneurship and innovation to cultivate new driving forces and realize economic transformation. *International Journal of Software Science and Computational Intelligence*. 2017;12:1–4.
- Hong Y, Liu W, Song H. Spatial econometric analysis of effect of New economic momentum on China's high-quality development. *Research in International Business and Finance*. 2022;61. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101621>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Li Z. Accelerating the transformation of new and new kinetic energy and promoting economic transformation and upgrading. *Leading Scientific Forum*. 2017;18:66–82.

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Ван Юйшань, аспирант Высшей школы государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [vanunshan@yandex.ru](mailto:vanunshan@yandex.ru)

Новикова Ирина Викторовна, д-р экон. наук, доцент, заведующая аспирантурой Высшей школы государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Yushan Wang, PhD student of the Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [vanunshan@yandex.ru](mailto:vanunshan@yandex.ru)

Irina V. Novikova, Dr.Sci.(Econ.), Assistant Professor, Head of Postgraduate Studies of the Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Оригинальная статья

УДК 303.4:378

## **Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования**

А. Ю. Просеков<sup>1</sup>, Т. И. Грицкевич<sup>2</sup>, М. Г. Леухова<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

<sup>1</sup> [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

<sup>2</sup> [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

<sup>3</sup> [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

**Аннотация:** Статья посвящена анализу ключевых категориальных понятий, формирующих когнитивные основания политики стратегирования управления и продвижения инновационной образовательной деятельности высшего образования опорного вуза в реализации Стратегии развития регионов Российской Федерации до 2035 г. и долгосрочной стратегической инициативы Кемеровского государственного университета в формировании Стратегии развития Кузбасса до 2071 г. Проанализированы вызовы системно-функциональных проблем высшего образования, обусловленные быстрыми темпами социально-экономических изменений цифровой экономики, а также влияние цифровизации на явления профессиональной миграции и процессы формирования центров инноваций. Отмечено, что региональные кластеры инновационного развития сегодня формируют уникальные модели взаимодействия усилий власти – бизнеса – науки в развитии новых перспективных отраслей диверсификации сырьевой экономики. Инновационная площадка высшего образования опорного университета Кузбасса определяет тенденции трансформирования смысловых категорий региональной идентичности и стратегическую инициативу наращивания конкурентных преимуществ на основании научно-экономического потенциала региона.  
**Ключевые слова:** тактика стратегирования, стратегическая инициатива, стратегия управления высшим образованием, интеграция образования и бизнес сообщества, инновационная образовательная деятельность

**Цитирование:** Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 304–318. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>

Поступила в редакцию 20.05.2022. Прошла рецензирование 25.05.2022. Принята к печати 03.10.2022.

original article

## Cognitive and Regional Identity as a Basis for Strategizing Innovative Academic Activities of Higher Education

Alexander Yu. Prosekov<sup>1</sup>, Tatiana I. Gritskevich<sup>2</sup>, Maria G. Leukhova<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

<sup>1</sup> [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

<sup>2</sup> [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

<sup>3</sup> [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

**Abstract:** The authors analyzed the key categories that form the cognitive foundations of the strategizing management and promoting innovative academic activities at the Kemerovo State University as part of Regional Development Strategy 2035 and Kuzbass Strategy 2071. The article introduces the challenges of systemic and functional problems of higher education caused by the rapid socio-economic changes in the digital economy. The authors focused on the impact of digitalization on professional migration and innovation centers. It is noted that regional clusters of innovative development today form unique models of interaction between the efforts of government – business – science in the development of new promising sectors of diversification of the raw economy.

**Keywords:** strategizing tactics, strategic initiative, higher education management strategy, integration of education and business community, innovative academic activity

**Citation:** Prosekov AYu, Gritskevich TI, Leukhova MG. Cognitive and Regional Identity as a Basis for Strategizing Innovative Academic Activities of Higher Education. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):304–318. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>

Received 20 May 2022. Reviewed 25 May 2022. Accepted 03 October 2022.

## 区域身份认同是高等教育领域创新教育活动战略化的基础

普罗谢科夫·亚·尤<sup>1</sup>, 格里茨克维奇·塔·伊<sup>2</sup>, 列乌霍娃·玛·根<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> 克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃

<sup>1</sup> [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

<sup>2</sup> [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

<sup>3</sup> [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

**摘要:** 本文致力于分析在实施《2035年前俄罗斯联邦区域发展战略》、克麦罗沃国立大学开发《2071年前库兹巴斯发展战略》长期战略倡议中关键的分类概念, 这些概念构成旗舰大学管理和促进创新教育活动战略化政策的认知基础。分析了数字经济中社会经济变化的快速步伐对高等教育系统和功能问题的挑战, 以及数字化对专业迁移现象和创新中心形成过程的影响。揭示了高等教育从传统价值向构建具有竞争优势的战略活动转变的总体趋势。

**关键词:** 战略化的方法、战略倡议、高等教育管理战略、教育与企业界的融合、创新教育活动

编辑部收到稿件的日期: 2022年5月20日 评审日期: 2022年5月25日 接受发表的日期: 2022年10月03日

Государственное регулирование и стимулирование развития инновационных образовательных продуктов, создаваемых организациями высшего образования, осуществляется в рамках деятельности по достижению целевых задач реализации направления «Инновационное развитие и модернизация экономики» политики РФ в выполнении государственных программ. Их участником является Министерство науки и высшего образования Российской Федерации<sup>1</sup>. Задачи государственной политики в производстве инновационных разработок и технологий научно-образовательными организациями реализует госпрограмма «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» с периодом действия 2019–2030 гг.<sup>2</sup>. Программа консолидирует направления движения по достижению целевых показателей национальных проектов «Образование», «Наука» и «Цифровая экономика», закрепленных Постановлением Правительства Российской Федерации № 377 от 29.03.2019. Стимулирование развития инновационной инфраструктуры по производству учеными новых перспективных прорывных технологических решений, продуктов и изобретений (результатов интеллектуальной деятельности) осуществляется государством в рамках национального проекта «Наука и университеты» путем формирования новых интегрированных практик стратегического взаимодействия науки – образования – бизнеса – власти в рамках созданных научно-образовательных центров НОЦ мирового уровня. Первая десятка вузов-участников НОЦ в 2021 г. по итогам конкурсных процедур защи-

ты собственных стратегий развития получила финансирование на реализацию уникальных моделей исследования на основе функционирования инновационных площадок, интегрирующих в своей деятельности научные и образовательные организации, а также промышленные предприятия в объединении общих усилий создания и внедрения инновационных разработок<sup>3</sup>.

Основной целью стратегирования и управления инновационным развитием перспективных наукоемких направлений исследовательских центров является формирование в образовательной экосистеме вузов новых центров технологического предпринимательства и лидерства регионального развития. Основными векторами инновационности высшего образования являются инициирование и селекция инноваций наукоемких технологий мирового уровня, а также проектирование и моделирование инновационных образовательных процессов высших учебных заведений на различных уровнях интеграции. Стратегирование инновационного развития вуза во многом определяется эффективностью организации информационного когнитивного пространства не только руководящего звена управления научно-образовательной деятельностью, но и единством содержания категориальных критериев академической исследовательской свободы научного поиска и ростом показателей реализации научно-образовательной инновационной деятельности преподавательского состава.

Образовательные инновации – это нововведения в образовательных процессах, способные вызвать изменение способов, когнитивных меха-

<sup>1</sup> Официальный портал Госпрограмм РФ. URL: <https://programs.gov.ru> (дата обращения: 07.11.2021).

<sup>2</sup> Государственная программа «Научно-технологическое развитие Российской Федерации». URL: <https://government.ru/rugovclassifier/858/events> (дата обращения: 07.11.2021).

<sup>3</sup> Национальный проект «Наука и университеты». URL: <https://government.ru/news/42429> (дата обращения: 07.11.2021).

<sup>4</sup> Алтухова Е. С. Наука и современное представление молодых россиян о ней: проблемы оценки эффективности развития // Молодежь в условиях цифровизации общества: международный, национальный и региональный аспекты: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Кемерово, 2020. С. 346–350.

<sup>5</sup> Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Стратегии управления проектами, имеющими статус Федеральной инновационной площадки высшего образования // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 59–66.

<sup>6</sup> Ситникова Е. Л. Развитие инновационной инфраструктуры в сфере образования: опыт региона // Социальные отношения. 2019. Т. 29. № 2. С. 90–97.

низмов познавательной деятельности и стиля мышления обучающихся и формирование способности моделировать и создавать новое<sup>4,5,6,7</sup>. Инновационное развитие вуза представляет собой стратегию формирования и реализации новых форм образовательных коммуникаций посредством обмена идей и знаний, которые способны к воплощению и практическому использованию проектов, удовлетворяющих стратегическим ориентирам развития экономики<sup>8,9,10,11</sup>.

Образовательные учреждения сегодня самостоятельно инициируют инновационные проекты и образовательные программы, имеющие стратегическое значение в обеспечении процессов модернизации системы образования с учетом целевых задач траектории основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации, в основании которых лежит развитие инициатив экономических моделей региональной идентичности. Очевидны потребности формирования новых образовательных продуктов, стимулирующих творческий потенциал создания разнообразных результатов интеллектуальной деятельности и отвечающих востребованности цифровизации экономики развивающихся отраслей, включая малое инновационное и технологическое предпринимательство<sup>12</sup>. Актуальными запросами работодателей на рынке труда стали новые профессии, сопровождающие аддитивные технологии, смарт-производства и IoT – Интернет вещей.

Общемировые тенденции расширения пространства, внедрения технологий умного производства, Интернета вещей и экологически

чистых технологий и управления устойчивым социально-экономическим развитием общества являются факторами трансформации и обновления содержания профессиональных программ высшего и среднего образования. Обеспечением стратегической устойчивости образовательных организаций является тенденция широкого внедрения в процессы обучения индивидуальных профильных образовательных траекторий, направленных на формирование новых профессиональных компетенций выпускника и модернизацию профессиональных стандартов. Глобальные тренды высшего профессионального образования последнее десятилетие демонстрируют на рынке труда запросы работодателей на специалистов, владеющих компетенциями новых смежных профессий, сочетающих в себе профессиональные навыки разных специальностей. Стратегия современного проектирования развития производства неотделима не только от экономических расчетов эффективности и прибыли, но и во многом обусловлена своевременностью внедрения новых материалов, экологических технологий и механизмов реализации моделей обновления циклов производства на основе экологических программ утилизации отходов потребления, биоэтических стандартов, правовых инструментов защиты интеллектуальной собственности и управления продвижением инноваций на рынке. Наиболее востребованной и практически значимой компетенцией современного специалиста становится наличие аксиологически обусловленных базовых перцептивно-мыслительных структур сознания,

<sup>7</sup> Concept of noospheric education: innovative methods for developing personal cognitive strategies / E. S. Goldshmidt [et al.] // *Research Paradigms Transformation in Social Sciences*. 2019. Vol. 35. P. 383–394. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.45>

<sup>8</sup> Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников федеральных инновационных площадок как моделирование инновационных образовательных практик вузов // *Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. Кемерово, 2021. С. 36–41.

<sup>9</sup> Грицкевич Т. И. Социальный порядок: новые смыслы образовательного пространства гуманитарных наук // *Евразийское образовательное пространство: актуальные проблемы современного социально-гуманитарного знания: сборник статей IV Всероссийской научной конференции с международным участием*. Кемерово, 2021. С. 20–22.

<sup>10</sup> Панькова А. Ю., Леухова М. Г. Стратегические приоритеты развития системы школьного питания в Кемеровской области – Кузбассе // *Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов*. Кемерово, 2021. С. 67–71.

<sup>11</sup> Этапы развития экологического образования / Ю. В. Дудовцева [и др.] // *Стратегирование экологического развития Кузбасса* / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 338–361. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>

<sup>12</sup> Леухова М. Г. Профессиональная подготовка стратегических лидеров в Кузбассе // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 418.

способного создать инновационный продукт, который генерирует концептуальные основания межкультурных и межпредметных коммуникаций единой связи «человек – человек – вещь – процесс – мир». Инновационные продукты становятся востребованными, если они позволяют эффективно выстраивать социальную коммуникацию на основе когнитивной идентичности определения приоритетов, целей, сценариев реализации и тактических действий политики продвижения.

Высвобождение значительной части работников, занятых на производстве отраслей индустрии, является не только последствием роботизации производственных процессов и внедрения смарт-механизмов. Особое внимание привлекают механизмы социальных коммуникаций развития профессиональных компетенций сотрудников, демонстрирующих симбиоз личностных стратегий развития профессиональной карьеры и возможностей их реализации в русле общей стратегии развития организации и стратегии экономического развития региона. Формирование ценностных ориентиров изобретательности, гибкости и солидарности в решении производственных задач основано на развитии базовых профессиональных компетенций создаваемых вузами новых инновационных образовательных продуктов, востребованных новыми структурами экономики коммуникаций профессиональных компетенций<sup>13</sup>. Системные проблемы управления развитием образования обусловлены рисками принятия решений, инициирующих неконтролируемые масштабные изменения. Система образовательной деятельности высших учебных заведений настроена на трансформирование базовых образовательных программ путем выделения осо-

бенных блоков, формирующих необходимые профессиональные компетенции в направлениях и профилях<sup>14,15</sup>. Однако каждый регион имеет свои уникальные особенности экономического развития, которые диктуют формирование рынка труда. Сами региональные кластеры инновационного развития сегодня формируют уникальные модели взаимодействия усилий власти – бизнеса – науки в выделении новых перспективных отраслей диверсификации сложившихся экономических структур.

Стратегия, как отмечено В. Л. Квинтом, «это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»<sup>16</sup>. В общей теории стратегирования отмечено, что «конечной целью стратегии является общее развитие социально-экономической системы, направленное в итоге на повышение качества жизни людей»<sup>17</sup>. Процессы категоризации и лингвистических оснований формирования содержательных смыслов оценочных сравнительных понятий обусловлены механизмами социальных сравнений. Развивая теорию социальных сравнений, Л. Фестингер и Дж. Тернер отметили, что социальная идентичность и определение личностью выбора принадлежности себя к определенной социальной группе или разделение единства убеждений и принятие обоснований формируются на основе когнитивной идентичности. Она раскрывается в механизмах согласования жизненного опыта с восприятием актуальной информации, формирует мотивацию и определяет приоритеты направлений деятельности. Содержательный анализ феномена идентичности в исследованиях Г. А. Миненкова демонстрирует его особую значимость в процессах стратегического управления, поскольку это «категория

<sup>13</sup> Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Стратегии управления проектами...

<sup>14</sup> Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников...

<sup>15</sup> Вопросы образования и психологии / Е. А. Бакланова [и др.]. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. 172 с. <https://doi.org/10.31483/a-10334>

<sup>16</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>17</sup> Квинт В. Л. Гносеология и методология формирования стратегии как науки // Куда идти? Проблемы реформирования институтов и экономической политики в России: сборник докладов научной конференции, посвященной 15-летию Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2020. С. 95–100. <https://doi.org/10.38006/907345-19-5.2020.95.100>

социального и гуманитарного знания, ориентированная на выявление и описание смысловых характеристик индивидуальных и коллективных действий в контексте (само) определения принадлежности субъектов данных действий к тем или иным группам и/или сообществам и соответствующим ценностно-нормативным регуляциям»<sup>18</sup>.

Анализ социальной идентичности показывает тесную связь понятий, которые обеспечивают процессы категоризации и социального сравнения. В связи с этим отмеченная В. Л. Квинтом особенность стратегического планирования, основанная на первоначальном анализе именно внешней среды, в противовес широко применяемому SWOT-анализу внутренней среды, позволяет выделить в приоритете анализ и выявление основополагающих гносеологических обоснований и смысловых конструкций, транслируемых в системе социальных коммуникаций личности с внешней средой, и в большей степени выявление воздействующих мотивационных ценностей.

Лидерство и устойчивость инновационных стратегий развития высшего образования обуславливают единство когнитивного пространства и региональной идентичности в определении приоритетных социально-экономических оснований функционирования интегративных структур, инициирующих инновации. Стратегирование приоритетных направлений высшего образования на долгосрочный период не только формирует инвестиционную привлекательность отрасли, но и определяет приток человеческого капитала в приоритетные направления экономической деятельности. Приоритеты, определяемые на основе научного стратегирования и социально-экономического моделирования развития образования, как отмечено В. Л. Квинтом в теории «системы стратегии вуза», выстраиваются в анализе ког-

нитивных структур единой системы стратегирования от глобальной стратегии существования человечества – международной стратегии (экономики отраслей и регионов) – государственной национальной стратегии – государственной отраслевой и региональной – к стратегии развития вуза в модели выстраивания коммуникаций отраслевого, регионального и международного уровней подготовки кадров для социально-экономической деятельности<sup>19</sup>. Взаимосвязь иерархии уровней стратегий обусловлена единством гносеологического пространства в наличии ясных непротиворечивых понятий, демонстрирующих возможность социальной идентификации, свободы осознанного выбора профессиональной судьбы и самоопределения.

Есть два важных критерия успешности стратегирования инновационного развития университета.

Первый раскрывается в понятии когнитивной идентичности как единого содержания, толкования и понимания основополагающих понятий и категорий базовой основы ядра стратегии. Когнитивная идентичность – система базовых перцептивно-познавательных и формально-логических структур мыслительной деятельности человека, обусловленная избирательным выделением из информационного потока той информации, которая аксиологически маркирована как ценностная. Познавательный опыт, исторические традиции и психология поведенческих стереотипов ориентированы на поддержание социальной коммуникации, поскольку одновременно являются системой поддержания информационного обмена между людьми и системой когнитивных механизмов самоидентификации личности как уникальной и особенной, осознанно причисляющей себя к определенной социаль-

<sup>18</sup> Миненков Г. Я. Идентичность как предмет политического анализа // Политическая идентичность и политика идентичности: в 2 т. Т. 1 / под ред. И. С. Семенов, В. В. Лапкина, Л. А. Фадеевой. М.: Российская политическая энциклопедия, 2011. С. 18–25.

<sup>19</sup> Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

ной группе или сообществу<sup>20,21,22,23,24,25,26</sup>. Выстраивание механизма социальных коммуникаций внутри организационной схемы управления научно-образовательной деятельностью должно формировать единое когнитивное пространство всех участников процесса. В исследованиях А. Тэшфела феномена когнитивного определения границ межгруппового и межличностного пространства был выявлен ряд закономерностей. Идентификация личностью себя как принадлежащей к социальной группе и поддерживающей базовые общечеловеческие ценности усиливала мотивацию и самопожертвование в достижении целей во благо социальной группы, с которой он себя идентифицирует. А. Тэшфэл причину такой мотивации видел во внутригрупповой выгоде. Исследования когнитивных стратегий и механизмов целеполагания личностью видения своего будущего выявили феномен образования определенной социальной группой устойчивого информационного пространства формулирования, понимания и применения базовых понятий, формирующих мировоззренческие и аксиологические установки деятельностной активности человека. Каждый индивид, идентифицирующий себя с социальной группой, руководствуется этими универсальными понятиями,

вплетая в личностную мотивацию аксиологические ориентиры социальной группы<sup>27,28</sup>.

Когнитивная идентичность основывается на базовых общечеловеческих ценностях качественных изменений, ведущих к социальному одобрению достижений. Продуктивность инновационной активности научных исследований определена поиском решения глобальных проблем человеческого существования: борьбы с бедностью и болезнями, стремлением к счастью и доступностью познания. Интеграция аксиологических ориентиров в гносеологическое пространство формирует причастность личности к соучастию в изменениях<sup>29</sup>. Сочетание свободы реализации познавательной деятельности с достижением научных результатов, направленных на решение актуальных проблем человеческого общества, становится двойным стимулом когнитивной идентификации личности как новатора.

В системе инновационных коммуникаций университеты наделяются стратегической инициативой лидера исследовательского поиска. Согласно концепции «третьей миссии» университеты формируют отрасли нового знания<sup>30,31</sup>. Университеты активно вовлечены в экономику и социально-культурную жизнь региона, страны

<sup>20</sup> Борьба за идентичность и новые институты коммуникаций / Н. А. Беляева [и др.]. М.: Российская политическая энциклопедия, 2012. 263 с.

<sup>21</sup> Грицкевич Т. И. Антиномии идентичности и индивидуальности в поиске оснований социального взаимодействия // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2020. С. 62–67.

<sup>22</sup> Шилов Н. А. Русская идентичность в постсоветскую эпоху и её способность к образованию сообщества // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2020. С. 247–254.

<sup>23</sup> Грицкевич Т. И. Порождение смыслов как основа модальности социального взаимодействия // Модусы социального взаимодействия: концепты идентичности, духовного опыта, общественных преобразований / под ред. О. Ф. Гавриловой [и др.]. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 86–91.

<sup>24</sup> Грицкевич Т. И. Реформаторство и социальное конструирование смыслов в религии // Религия в современном мире: вызовы и перспективы в контексте христианской теологии / под ред. О. Ф. Гавриловой. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 106–137.

<sup>25</sup> Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников...

<sup>26</sup> Грицкевич Т. И. Социальный порядок...

<sup>27</sup> Грицкевич Т. И. Порождение смыслов как основа модальности...

<sup>28</sup> Фадеева Л. А. Идентичность как категория политической науки: Исследовательское поле и когнитивный потенциал // Политическая наука. 2016. № 2. С. 164–180.

<sup>29</sup> Gritskevich T. I., Kazakov E. F., Konovalov A. B. Value of reforming social and economic models of interaction in society development // Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 2019. Vol. 35. P. 402–428. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>

<sup>30</sup> Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Emerald Group Publishing Limited, 1998. 200 p.

<sup>31</sup> Драпезо В. Я. Грицкевич Т. И., Драпезо П. Г. Цифровые доказательства в гражданском, административном и уголовном процессе и формирование цифровых компетенций как профессиональных навыков юриста в вузах // Сибирский антропологический журнал. 2021. Т. 5. № 3. С. 184–198.

и мирового сообщества. Их исследовательская деятельность открыта для трансфера знаний в общество.

Лидирование стратегической инициативы вузов выражается процессами влияния научных достижений и открытий на будущие ориентиры социально-экономического развития. Высокотехнологичный бизнес выходит из стен университетов, имеющих связку «вуз – трансфер инноваций – бизнес». Гуманитарные вузы стали активно осуществлять смену образовательных стратегий, ориентируясь на подготовку профес- сий цифровой экономики и сопровождения инно- вационного предпринимательства<sup>32,33,34</sup>.

Методология теории стратегирования акаде- мика В. Л. Квинта в анализе проблем стратеги- ческого управления человеческими ресурсами базируется на концепции построения индиви- дуальной стратегии в согласованном созвучии стратегических инициатив национальных, реги- ональных, отраслевых и корпоративных стра- тегий<sup>35</sup>. Трансграничность цифровой экономики и новые технологические решения социальных коммуникаций остро выделяют проблему регио- нальной идентичности в формировании не толь- ко региональных стратегических инициатив, но и междисциплинарных категорий, способ- ных формулировать регионально-территориаль- ную уникальность в аксиологических параме- трах выстраивания системы ценностей и целе- вых достижений.

Выстраивание стратегических инициатив на- учно-образовательной деятельности вузов тес- но связано с формированием содержания поня- тия региональной идентичности. Особенность географического местоположения территории, культурно-историческое наследие, специфика экономической практики и сложившиеся тра- диции эмоционально-культурных особенностей и ценностных установок, присущих большин-

ству индивидов, проживающих в регионе, будут определять содержательные критерии базовых понятий их социально-экономического взаи- модействия. Выбор сильных черт психологии поведения, менталитета и когнитивных меха- низмов успешного социально-экономического взаимодействия будет определять устойчивость идентификации индивидами себя с регионом. Смысловые конструкции региональных ценно- стей позволяют раскрывать творческий потен- циал создания уникальных инновационных продуктов и технологий и формировать инно- вационную инфраструктуру образовательного учреждения с учетом ее исторических и реги- ональных особенностей и целевой аудитории. Гармоничное сочетание национальных, регио- нальных и отраслевых стратегических ориенти- ров широко раскрывается в разработке, апроба- ции или внедрении:

- новых педагогических технологий и систем воспитания;
- инновационных образовательных программ;
- новых профилей подготовки специалистов для обеспечения кадрового и научного по- тенциала инновационно-технологического развития региона, страны и международной деятельности;
- методик профессионального развития и подго- товки кадров на основе современных образова- тельных технологий;
- новых институтов общественного участия и механизмов управления образованием;
- новых направлений сетевого взаимодействия образовательных организаций высшего обра- зования.

Стратегические изменения в образовании обуславливают формирование образовательных трендов, в том числе цифровых. Они являются глобальными вызовами профессорскому сооб- ществу в гибком реагировании и ответных дей-

<sup>32</sup> Там же.

<sup>33</sup> Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников...

<sup>34</sup> Грицкевич Т. И. Социальный порядок...

<sup>35</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

ствиях, определяющих эффективность избранной стратегии управления изменениями высшего образования.

Построение стратегии развития инновационно-образовательной деятельности Кемеровского государственного университета основывалось на формировании единого информационно-когнитивного пространства, позволяющего выстраивать профессорско-преподавательскому составу личностные траектории роста в консолидированной среде аксиологических ориентиров, направленных на решение задач отраслевого, регионального и международного уровней. Выявление инновационного потенциала научных школ, коллективов и сообществ позволило создать новые перспективные инновационно-образовательные и научно-исследовательские направления деятельности университета, в основании которых заложены базовые принципы экологии взаимодействия, формирования гибких индивидуально ориентированных образовательных программ подготовки специалистов, востребованных как на региональном, так и на международном уровнях.

Основной методикой управления инновационными инициативами является базовая стратегическая концепция развития Кемеровского государственного университета на период с 2017 по 2021 гг., Стратегия развития до 2035 г., ориентиры Концепции инновационного развития Кемеровской области на период до 2030 г., утвержденные Коллегией Администрации Кемеровской области от 29.12.2017 № 623-р, и Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г., утвержденная Законом Кемеровской области от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года» в редакции 23.12.2020.

Опережающее прогнозирование потребностей в новых кадрах инновационной гибкой экономики в тесном сотрудничестве с региональной властью позволило университету быстро

реагировать на потребности рынка труда, ориентировать образовательный выбор молодежи, инициировать и реализовывать новые виды экономической деятельности, способы организации производства, бизнеса и формы занятости на территории региона и обеспечивать диверсификацию экономики Кузбасса, его интеграцию в глобальные (несырьевые) производственные цепочки, решение экологических и социально-экономических проблем региона в интересах долговременного опережающего и устойчивого развития. Авторские коллективы придерживаются единого мнения о том, что необходимо формировать коммуникативные открытые площадки, которые будут способствовать развитию талантливых специалистов в отраслях региональной экономики, стимулировать его инновационную, инвестиционную и предпринимательскую привлекательность.

В Кемеровском государственном университете сформировалась команда стратегов, научные интересы которой направлены на активное исследование перспективных направлений развития Кузбасса, его сильных социально-экономических позиций и диверсификации новых отраслей региональной экономики, которые создадут инновационные направления в цифровой экономике. Под научным руководством академика В. Л. Квинта и заведующей кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ М. Г. Леуховой в регионе ведется профессиональная подготовка магистров профиля «Экономическая и финансовая стратегия» мирового уровня, являющаяся аналогом программ подготовки Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова и Национального исследовательского технологического университета «МИСиС». Учеными инициирован ряд научных стратегических сессий, итогами которых стали научные исследования по стратегированию ключевых отраслей региона и формированию когнитивной и региональной идентичности в развитии перспективных направлений стратегии развития Кузбасса до 2035 г., а также новых перспектив-

ных направлений стратегии развития Кузбасса на 50-летнюю перспективу<sup>36,37,38</sup>. Среди них Стратегия интеграции проектов регионального технологического бизнеса на площадке АНО «Научно-образовательный центр “Кузбасс”», внедрение цифровых аналитических систем технологии «умного города» с выстраиванием прямых механизмов коммуникации с жителями региона, стратегии защиты и безопасности водных ресурсов региона, экологической защиты и мониторинга природных ресурсов, создание новых инновационных кластеров для диверсификации сырьевой экономики в моделях торгово-выставочной, культурно-образовательной, событийной и туристической деятельности, а также технологического

предпринимательства и развития горнолыжного экокомплекса в Шерегеше.

Необходимо подчеркнуть наличие широких возможностей для формирования собственных уникальных стратегических инициатив вузами как внутри региона, так и на федеральном уровне и международной арене рынка образования. Когнитивная и региональная идентичность в формировании единого пространства инновационных изменений для лидеров, а также создание диалоговых структур с ключевыми игроками социально-экономических изменений позволяют формировать устойчивые модели социально-экономических коммуникаций стратегического развития университета.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Алтухова Е. С. Наука и современное представление молодых россиян о ней: проблемы оценки эффективности развития // *Молодежь в условиях цифровизации общества: международный, национальный и региональный аспекты: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции*. Кемерово, 2020. С. 346–350.
- Борьба за идентичность и новые институты коммуникаций / Н. А. Беляева [и др.]. М.: Российская политическая энциклопедия, 2012. 263 с.
- Вопросы образования и психологии /Е. А. Бакланова и др.]. Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. 172 с. <https://doi.org/10.31483/a-10334>
- Грицкевич Т. И. Антиномии идентичности и индивидуальности в поиске оснований социального взаимодействия // *Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. Кемерово, 2020. С. 62–67.
- Грицкевич Т. И. Порождение смыслов как основа модальности социального взаимодействия // *Модусы социального взаимодействия: концепты идентичности, духовного опыта, общественных преобразований / под ред. О. Ф. Гавриловой [и др.]*. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 86–91.
- Грицкевич Т. И. Реформаторство и социальное конструирование смыслов в религии // *Религия в современном мире: вызовы и перспективы в контексте христианской теологии / под ред. О. Ф. Гавриловой*. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 106–137.
- Грицкевич Т. И. Социальный порядок: новые смыслы образовательного пространства гуманитарных наук // *Евразийское образовательное пространство: актуальные проблемы современного социально-гуманитарного знания: сборник*

<sup>36</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

<sup>37</sup> 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>

<sup>38</sup> Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

- статей IV Всероссийской научной конференции с международным участием. Кемерово, 2021. С. 20–22.
- Грицкевич Т. И., Леухова М. Г., Корчагина И. В. Социальное взаимодействие участников федеральных инновационных площадок как моделирование инновационных образовательных практик вузов // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2021. С. 36–41.
- Драпезо В. Я. Грицкевич Т. И., Драпезо Р. Г. Цифровые доказательства в гражданском, административном и уголовном процессе и формирование цифровых компетенций как профессиональных навыков юриста в вузах // Сибирский антропологический журнал. 2021. Т. 5. № 3. С. 184–198.
- Квинт В. Л. Гносеология и методология формирования стратегии как науки // Куда идти? Проблемы реформирования институтов и экономической политики в России: сборник докладов научной конференции, посвященной 15-летию Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2020. С. 95–100. <https://doi.org/10.38006/907345-19-5.2020.95.100>
- 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. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., 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., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Леухова М. Г. Профессиональная подготовка стратегических лидеров в Кузбассе // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 418.
- Матвеева Н. А. Механизмы реализации инновационного потенциала образовательной организации высшего образования (на примере анализа деятельности ФИП) // Мир науки, культуры, образования. 2020. Т. 81. № 2. С. 221–224. <https://doi.org/10.24411/1991-5497-2020-00270>
- Миненков Г. Я. Идентичность как предмет политического анализа // Политическая идентичность и политика идентичности: в 2 т. Т. 1 / под ред. И. С. Семененко, В. В. Лапкина, Л. А. Фадеевой. М.: Российская политическая энциклопедия, 2011. С. 18–25.
- Панькова А. Ю., Леухова М. Г. Стратегические приоритеты развития системы школьного питания в Кемеровской области – Кузбассе // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов. Кемерово, 2021. С. 67–71.
- Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Стратегии управления проектами, имеющими статус Федеральной инновационной площадки высшего образования // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 59–66.
- Ситникова Е. Л. Развитие инновационной инфраструктуры в сфере образования: опыт региона //

- Социальные отношения. 2019. Т. 29. № 2. С. 90–97.
- Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>
- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Фадеева Л. А. Идентичность как категория политической науки: Исследовательское поле и когнитивный потенциал // Политическая наука. 2016. № 2. С. 164–180.
- Шилов Н. А. Русская идентичность в постсоветскую эпоху и её способность к образованию сообщества // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово, 2020. С. 247–254.
- Этапы развития экологического образования / Ю. В. Дудовцева [и др.] // Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 338–361. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Emerald Group Publishing Limited, 1998. 200 p.
- Concept of noospheric education: innovative methods for developing personal cognitive strategies / E. S. Goldshmidt [et al.] // Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 2019. Vol. 35. P. 383–394. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.45>
- Gritskevich T. I., Kazakov E. F., Konovalov A. B. Value of reforming social and economic models of interaction in society development // Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 2019. Vol. 35. P. 402–428. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>

## REFERENCES

- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by V.L. Kvint in economic research of strategies and its features. Administrative Consulting. 2021;153(9):45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Altukhova ES. Nauka i sovremennoe predstavlenie molodykh rossiyan o ney: problemy otsenki ehffektivnosti razvitiya [Science and what young Russians think about it: issues of assessing the development effectiveness]. Molodezh' v usloviyakh tsifrovizatsii obshchestva: mezhdunarodnyy, natsional'nyy i regional'nyy aspekty: Sbornik statey Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Youth in the conditions of social digitalization: international, national, and regional aspects: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference]; 2020; Кемерово. Кемерово: Кемерово State University; 2020. p. 346–350. (In Russ.)
- Belyaeva NA, Belyaeva NM, Borisova NV, Gilev AV, Granatova YuV, Danilova GA, et al. Bor'ba za identichnost' i novye instituty kommunikatsiy [Struggle for identity and new communication institutions]. Moscow: Rossiyskaya politicheskaya ehntsiklopediya; 2012. 263 p. (In Russ.)
- Baklanova EA, Barzykina TA, Beketova SI, Bogatyreva LM, Vallis I, Vikhman VV, et al. Voprosy obrazovaniya i psikhologii [Issues of education and psychology]. Cheboksary: Izdatel'skiy

- dom “Sreda”; 2021. 172 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.31483/a-10334>
- Gritskevich TI. Antinomii identichnosti i individual'nosti v poiske osnovaniy sotsial'nogo vzaimodeystviya [Antinomies of identity and individuality in the search for the foundations of social interaction]. *Sotsial'nye kommunikatsii: filosofskie, politicheskie, kul'turno-istoricheskie izmereniya: sbornik statey I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Social communications: philosophical, political, cultural, and historical dimensions: Proceedings of the I All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. p. 62–67. (In Russ.)
- Gritskevich TI. Porozhdenie smyslov kak osnova modal'nosti sotsial'nogo vzaimodeystviya [Generation of meanings as the basis of the modality of social interaction]. In: Gavrilova OF, Gavrilov EO, Gritskevich TI, Zhukova OI, Kazakov EF, et al., editors. *Modusy sotsial'nogo vzaimodeystviya: kontsepty identichnosti, dukhovnogo opyta, obshchestvennykh preobrazovaniy* [Modes of social interaction: concepts of identity, spiritual experience, and social transformations]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. pp. 86–91. (In Russ.)
- Gritskevich TI. Reformatorstvo i sotsial'noe konstruirovaniye smyslov v religii [Reformation and social construction of meanings in religion]. In: Gavrilova OF, editor. *Religiya v sovremenom mire: vyzovy i perspektivy v kontekste khristianskoy teologii* [Religion in the modern world: challenges and prospects of Christian theology]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. pp. 106–137. (In Russ.)
- Gritskevich TI. Sotsial'nyy poryadok: novye smysly obrazovatel'nogo prostranstva gumanitarnykh nauk [Social order: new meanings of the academic space in the humanities]. *Evraziyskoe obrazovatel'noe prostranstvo: aktual'nye problemy sovremennogo sotsial'no-gumanitarnogo znaniya: sbornik statey IV Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Eurasian Academic Space: relevant issues of modern social and humanitarian knowledge: Proceedings of the IV All-Russian Scientific Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 20–22. (In Russ.)
- Gritskevich TI, Leukhova MG, Korchagina IV. Sotsial'noe vzaimodeystvie uchastnikov federal'nykh innovatsionnykh ploshchadok kak modelirovaniye innovatsionnykh obrazovatel'nykh praktik vuzov [Social interaction of participants of federal innovation platforms as modeling of innovative academic practices of universities]. *Sotsial'nye kommunikatsii: filosofskie, politicheskie, kul'turno-istoricheskie izmereniya: sbornik statey II Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Social communication: philosophical, political, cultural, and historical dimensions: Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 36–41. (In Russ.)
- Drapezo VYa, Gritskevich TI, Drapezo RG. Digital evidence in civil, administrative and criminal process and formation of digital competencies as professional skills of a lawyer in universities. *Siberian Journal of Anthropology*. 2021;5(3):184–198. (In Russ.)
- Kvint VL. Gnoseologiya i metodologiya formirovaniya strategii kak nauki [Gnoseology and methodology of strategy formation as a science]. *Kuda idti? Problemy reformirovaniya institutov i ehkonomicheskoy politiki v Rossii: sbornik dokladov nauchnoy konferentsii, posvyashchennoy 15-letiyu Moskovskoy shkoly ehkonomiki MGU im. M.V. Lomonosova* [Where to go? Problems of reforming institutions and economic policy in Russia: Proceedings of a scientific conference dedicated to the 15th anniversary of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University]; 2019; Moscow. Moscow: Znanie-M; 2020. p. 95–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.38006/907345-19-5.2020.95.100>

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. 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, 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. 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, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Leuhova MG. Professional education of strategic leaders in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):418. (In Russ.)
- Matveeva NA. Mechanisms for realization of innovative potential of an educational organization of higher education (case study of the FIP). *World of Science, Culture and Education*. 2020;81(2):221–224. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/1991-5497-2020-00270>
- Minenkov GYa. Identichnost' kak predmet politicheskogo analiza [Identity as a subject of political analysis]. In: Semenenko IS, Lapkina VV, Fadeevoy LA, editors. *Politicheskaya identichnost' i politika identichnosti: v 2 t. T. 1* [Political identity and identity politics: in 2 vol. Vol. 1]. Moscow: Rossiyskaya politicheskaya ehntsiklopediya; 2011. pp. 18–25. (In Russ.)
- Pan'kova AYu, Leukhova MG. Strategic priorities for the development of the school food system in the Kemerovo Region – Kuzbass. *Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the conference*; 2021; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. p. 67–71. (In Russ.)
- Prosekov AYu, Gritskevich TI, Leukhova MG. Management strategy of projects qualify as federal innovation platforms for higher education. *Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the conference*; 2021; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2021. p. 59–66. (In Russ.)
- Sitnikova EL. Innovative infrastructure development in education: Regional experience. *Sotsial'nye otnosheniya* [Social relations]. 2019;29(2):90–97. (In Russ.)
- Sasaev NI, Alabina TA, Brel OA, Voronin VL, Gavrilina DN, Zaitseva AI, et al. *Strategizing of Kuzbass region water resources*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 388 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. *Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. *Strategizing of Kuzbass human capacity*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. *Strategizing of Kuzbass region economic and investing development*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Fadeeva LA. Identity as political science term: Research area and cognitive resource. *Political Science*. 2016;(2):164–180. (In Russ.)

Shilov NA. Russkaya identichnost' v postsovetSKUyu ehpokhu i eyo sposobnost' k obrazovaniyu soobshchestva [Russian identity in the post-Soviet era and its ability to form a community]. Sotsial'nye kommunikatsii: filosofskie, politicheskie, kul'turno-istoricheskie izmereniya: sbornik statey I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Social communications: philosophical, political, cultural, and historical dimensions: Proceedings of the IAll-Russian Scientific and Practical Conference with international participation]; 2020; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. p. 247–254. (In Russ.)

Dudovtseva YuV, Leukhova MG, Lisina NL, Neverova OA, Novikova IV, Petunin OV, et al. Ehtapy razvitiya ehkologicheskogo obrazovaniya [Stages of development of environmental education]. In: Kvint VL, editor. Strategizing

of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. pp. 338–361. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>

Clark BR. Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Emerald Group Publishing Limited; 1998. 200 p.

Goldshmidt ES, Gritskevich TI, Mesheryakova SM, Cherepanov AY. Concept of noospheric education: innovative methods for developing personal cognitive strategies, Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 2019;35:383–394. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.45>

Gritskevich TI, Kazakov EF, Konovalov AB. Value of reforming social and economic models of interaction in society development. Research Paradigms Transformation in Social Sciences. 2019;35:402–428. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>

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

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Просеков Александр Юрьевич, д-р техн. наук, член-корреспондент РАН, ректор, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

ABOUT AUTHORS: Alexander Yu. Prosekov, Dr.Sc.(Eng.), Corresponding Member of RAS, Rector, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

Грицкевич Татьяна Игоревна, д-р фил. наук, профессор кафедры философии и общественных наук, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

Tatiana I. Gritskevich, Dr.Sc.(Phil.), Professor of the Department of Philosophy and Social Science, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; [taigree@yandex.ru](mailto:taigree@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0001-6479-504X>

Леухова Мария Геннадьевна, канд. ист. наук, доцент, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Maria G. Leukhova, Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; [leukhova@kemsu.ru](mailto:leukhova@kemsu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Оригинальная статья

УДК 332.146.2(292.53)

## **Анализ методологии регионального стратегирования в странах Центральной Азии**

С. Ш. Мирзиёева

Общественный фонд поддержки и развития национальных масс-медиа, Ташкент, Узбекистан; [ali\\_tdshi@mail.ru](mailto:ali_tdshi@mail.ru)

**Аннотация:** Статья посвящена изучению стратегий социально-экономического развития отдельных стран Центральной Азии в контексте динамичной трансформации и становления региона в качестве нового активного субрегиона системы международных отношений. Раскрыли объективные предпосылки возникновения и развития идеи социально-экономической интеграции народов Центральноазиатского региона. Была показана особая значимость инициатив руководства Узбекистана в укреплении региональной интеграции, создании и продвижении нового облика Центральной Азии в качестве устойчиво развивающегося, процветающего и тесно взаимосвязанного экономического и политического пространства. Проанализировали подходы стран Центральной Азии к разработке и реализации собственных социально-экономических стратегий. В соответствии с методологией стратегирования В. Л. Квинта был сделан акцент на важности гармонизации стратегий различного уровня в рамках последовательно формируемой государствами региона общей Центральноазиатской повестки. В наблюдаемых условиях трансформации международного порядка с трудно прогнозируемыми последствиями пример стран Центральной Азии (Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана), стремящихся сформулировать консолидированные ответы на возникающие вызовы, умело используя свои потенциальные возможности и конкурентные преимущества в рамках региональных и национальных стратегий, представляет интерес и для других регионов мира.

**Ключевые слова:** стратегирование, региональные стратегии, Центральная Азия, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан

**Цитирование:** Мирзиёева С. Ш. Анализ методологии регионального стратегирования в странах Центральной Азии // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 319–332. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-319-332>

Поступила в редакцию 03.10.2022. Прошла рецензирование 07.10.2022. Принята к печати 10.10.2022.

original article

## **Methodology of Regional Strategising in Central Asia**

Saida Sh. Mirziyoeva

Public Foundation for Support and Development of National Mass Media, Tashkent, Uzbekistan; [ali\\_tdshi@mail.ru](mailto:ali_tdshi@mail.ru)

**Abstract:** Central Asia is currently undergoing some major transformations on its way to a new active sub-region with a wide system of international relations. The article features various strategies that the countries of Central Asia design for their socio-economic development. It introduces some objective prerequisites that shaped the idea of socio-economic integration of the peoples of Central Asia. Uzbekistan encourages this integration by creating and promoting a new image of Central Asia as a steadily developing and prosperous region with a shared

economic and political environment. The author analyzed the approaches that the countries of Central Asia employ to develop and implement their own socio-economic strategies. Following the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, the strategies are harmonized at various levels within the common Central Asian agenda. The current global transformation of the international order makes it difficult to make any reliable forecasts. However, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, and Uzbekistan present a role model for other regions as they seek to come up with consolidated responses to the new challenges while using their potential and competitive advantages as part of regional and national strategies.

**Keywords:** strategizing, regional strategies, Central Asia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, Uzbekistan

**Citation:** Mirziyoeva SSh. Methodology of Regional Strategising in Central Asia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):319–332. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-319-332>

Received 03 October 2022. Reviewed 07 October 2022. Accepted 10 October 2022.

## 中亚国家区域战略化方法论分析

米尔济约耶夫·赛·沙

支持和发展国家大众传媒公共基金会，乌兹别克斯坦塔什干；ali\_tdshi@mail.ru

**摘要:** 本文致力于研究中亚五国在动态转型和在国际关系体系中形成新的活跃次区域的背景下的社会经济发展战略。揭示了中亚地区社会经济一体化思想产生和发展的客观前提。指出了乌兹别克斯坦领导人的倡议在加强区域一体化、塑造和推动中亚作为一个稳步发展、繁荣和紧密联系的经济和政治空间的新形象方面的特殊意义。对该地区各国制定和实施本国社会经济发展战略的方法进行了分析。根据战略化方法论，特别强调了中亚五国一致形成的中亚共同议程框架内协调不同层次战略的重要性。最后指出，在当前国际秩序发生根本性转变且后果难以预测的背景下，哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土库曼斯坦和乌兹别克斯坦等中亚国家在区域和国家战略框架内，巧妙地利用其潜力和竞争优势，寻求制定应对所面临挑战的综合措施，这对世界其他地区也有意义。

**关键词:** 战略化，区域战略，中亚，哈萨克斯坦，吉尔吉斯斯坦，塔吉克斯坦，土库曼斯坦，乌兹别克斯坦

编辑部收到稿件的日期：2022年10月03日 评审日期：2022年10月07日 接受发表的日期：2022年10月10日

В современных условиях расширения масштабов геополитических, геоэкономических, социальных, экологических и технологических угроз, вызовов и рисков возрастает значимость эффективного стратегирования кратко-, средне- и долгосрочных процессов развития на глобальном, региональном и национальном уровнях<sup>1,2,3</sup>. Стабильное сокращение мировых запасов минерально-сырьевых, энергетических, земельных, водных и других видов ресурсов

обостряет этот вопрос. Неопределенность, сложившаяся в нынешнем мире хрупкого баланса сил, активизирует научные дискуссии о востребованности стратегии как ключевого содержательного элемента процесса стратегирования в те или иные периоды общественного развития, побуждая лидеров государств, регионов, отраслей и компаний «... заново изучать науку и искусство стратегии»<sup>4</sup>. Обо-

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

<sup>2</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

<sup>3</sup> Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: РАНХиГС, 2020. 184 с.

снованного решения ждет проблема гармонизации систем стратегирования различного уровня, включая международный, региональный и национальный<sup>5</sup>.

Эти вопросы имеют значение и для государств Центральной Азии, которые приобретают все более возрастающую стратегическую значимость из-за происходящих в странах региона позитивных внутренних изменений и стремительной региональной динамики, а также нарастания глобальных вызовов, требующих коллективного обдумывания и осмысления на основе тесного партнерства. Стремясь сформулировать консолидированные ответы на возникающие вызовы, умело используя свои потенциальные возможности и конкурентные преимущества в рамках региональных и национальных стратегий, страны региона – Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан – способствуют уверенному позиционированию Центральной Азии в качестве целостного субрегиона международных отношений.

В этой связи представляет интерес анализ формируемых и реализуемых этими странами подходов к согласованному стратегированию социально-экономических процессов на основе многоуровневых стратегий<sup>6,7</sup>. Проведение подобного анализа предварим рассмотрением значимых факторов, подпитывающих идею консолидации усилий проживающих в регионе народов ради общих целей.

Идея интеграции народов Центральной Азии уходит своими корнями в глубь веков. Осознание объективной необходимости совместного обеспечения защиты от внешних угроз, как и императивы внутреннего развития в различные периоды истории, обуславливали возникновение государственных образований, территории которых были населены предками нынешних Центральноазиатских народов<sup>8</sup>.

Мысль об объединении усилий народов, населяющих пространство Центральной Азии, ради совместного социально-экономического процветания основывается на мощной этнолингвистической основе. Большинство древних и средневековых государств и государственных образований Центральной Азии были населены представителями тюркских народов, а также персоязычных этносов.

Еще одним фактором, благоприятствующим тесному взаимодействию стран Центральной Азии, выступает конфессиональная характеристика региона. Ключевая идея ислама, являющегося общей религией для основной части народов Центральноазиатского региона, сводится к единобожию. Это создает предпосылки для устранения имеющихся противоречий и разногласий, способствуя консолидации людей ради общих целей социально-экономического процветания. Именно этот фактор лег в основу величайшего научно-культурного возрождения, известного как Центральноазиатский Ренессанс, целая плеяда ярких представителей которого внесла вклад в развитие

<sup>4</sup> Sapir J. The strategic imperative and the paradigm shift in economics // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 1–14. (На англ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-1-14>

<sup>5</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

<sup>6</sup> Мирзиёева С. Ш. Совершенствование методологии разработки и реализации региональных социальноэкономических стратегий (на материалах Республики Узбекистан): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2021. 216 с.

<sup>7</sup> Мирзиёева С. Ш. Стратегирование социально-экономических процессов в контексте реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 151–162. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-151-162>

<sup>8</sup> Мунавваров З. И. Общие контуры интеграционных процессов в Центральной Азии: история, современность, перспективы // «Марказий Осиё давлатлари интеграцияси ва ҳамкорлигини ривожлантиришнинг ижтимоий ва сиёсий жиҳатлари»: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Ташкент, 2022. С. 10–14. (На узбекском)

исламской и мировой цивилизации<sup>9,10,11,12</sup>. Сформировались влиятельные духовно-религиозные и научно-культурные центры, деятельность которых способствовала интенсивному научно-культурному обмену между территориями, входящими сегодня в состав государств Центральной Азии. Мы являемся свидетелями активного развития сектора креативной экономики, появления новых формирующихся рынков культурных и креативных индустрий, что подтверждает необходимость их стратегирования<sup>13,14</sup>.

Являясь регионом пересечения интересов крупных мировых держав, играя значимую роль в соединении Востока и Запада, Севера и Юга и примыкая к очагам нестабильности и конфликтов, Центральная Азия притягивает к себе интерес ведущих стран мира и ученых-специалистов – политологов, экономистов, социологов, историков и др. Происходящие в регионе процессы оказывали влияние на общую ситуацию на всем континенте. Целостный облик и геостратегическое значение региона характеризуют уникальное цивилизационное наследие, пестрый этнорелигиозный состав населения, энергетический и природно-ресурсный потенциал, обширные транспортные и коммуникационные возможности. Общим достоянием народов Центральной Азии являются общность исторических и религиозных корней, единство водных артерий и трансграничных коридоров<sup>15</sup>. Кроме того, «... Центральная Азия –

один из самых «молодых» регионов по возрастному составу населения: молодежь составляет около 60 %, что значительно превышает среднемировые показатели...»<sup>16</sup>.

Стремление государств Центральной Азии искать новые ниши в международном разделении труда и использовать разные форматы сотрудничества для приобретения дополнительных возможностей роста, которые несут в себе происходящие на континенте геополитические и геоэкономические процессы, находят свое отражение в участии этих стран в деятельности различных международных организаций. Сегодня часть стран Центральной Азии – Казахстан, Кыргызстан и Узбекистан – являются государствами-членами Организации тюркских государств, а Туркменистан – государством-наблюдателем. Казахстан и Кыргызстан входят в Евразийский экономический союз, а Узбекистан в этой организации имеет статус государства-наблюдателя.

Центральная Азия претендует на сохранение статуса «географического ядра» в Шанхайской организации сотрудничества. Четыре государства региона – Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан и Узбекистан – являются государствами-членами этой Организации, демонстрирующей в нынешних условиях растущего дефицита диалога и доверия на глобальном уровне эффективность, взаимопонимание и динамизм<sup>17</sup>. Принятие в рамках саммита Шанхайской организации

<sup>9</sup> Президент Узбекистана Шавкат Мирзиёев выступил на 72-сессии Генеральной Ассамблеи ООН. URL: <https://president.uz/ru/lists/view/1063> (дата обращения: 28.09.2022).

<sup>10</sup> Квинт В. Л. Амир Темурнинг стратегик етакчилиги: "тузуқлар"га изоҳлар. СПб.: РАНХиГС, 2021. 224 с. (На узбекском)

<sup>11</sup> Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>

<sup>12</sup> Петрова П. М., Хабеева М. К. Рецензии, мнения, аналитические и новостные сообщения о монографии В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». СПб.: РАНХиГС, 2022. 144 с.

<sup>13</sup> Хворостяная А. С. Особенности стратегирования предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 111–122. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-111-122>

<sup>14</sup> Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.

<sup>15</sup> Назиров М. М. Новые контуры региональной политики Узбекистана в Центральной Азии // Марказий Осиё давлатлари интеграцияси ва ҳамкорлигини ривожлантиришни ижтимоий ва сиёсий жиҳатлари: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Ташкент, 2022. С. 131–136. (На узбекском)

<sup>16</sup> Выступление Президента Шавката Мирзиёева на международной конференции в Самарканде. URL: <https://religions.uz/ru/news/detail?id=633> (дата обращения: 28.09.2022).

<sup>17</sup> Выступление Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на заседании Совета глав государств-членов Шанхайской организации сотрудничества. URL: <https://president.uz/ru/lists/view/5542> (дата обращения: 28.09.2022).

сотрудничества в Самарканде 15–16 сентября 2022 г. Концепции ШОС по укреплению взаимосвязанности и созданию эффективных транспортных коридоров и подписание трехстороннего Соглашения о строительстве железной дороги Китай – Кыргызстан – Узбекистан создали основу для обеспечения устойчивого экономического роста на пространстве Центральной Азии.

Учитывая транспортно-транзитную зависимость Центральной Азии от приграничных государств из-за отсутствия прямого выхода к океану и морским коммуникациям, реализация подобных соглашений имеет особую стратегическую значимость для эффективного стратегирования социально-экономического развития региона, позволяя умело использовать его географическое положение в контексте благоприятных перспектив крупных международных транспортно-логистических проектов сквозь Евразию. Это не единственная сфера, где очевидны выгоды от согласованных действий стран Центральной Азии на международной арене.

В результате доминирования не всегда здорового соперничества между государствами региона на определенном этапе их независимого развития, особенно на начальном, в последние десятилетия в отношениях стран Центральной Азии накопились проблемы, требующие совместного осмысления и согласованных решений. В их числе сравнительно малый масштаб и сырьевой характер национальных экономик стран региона, технологическое отставание отдельных отраслей промышленности, растущий дисбаланс и разрыв в экономическом развитии стран региона. Сюда же следует отнести значительную долю торговли с соседними государствами по региону в экспортных операциях Центральноазиатских стран.

Отсутствие региональной самоидентификации и разобщенность стран Центральной Азии превратили ее в один из самых наименее внутренне взаимосвязанных регионов мира, что сдерживало раскрытие и реализацию потенциальных воз-

можностей социально-экономического роста. Еще одним сдерживающим развитие региона фактором выступала нерешенность вопроса совместного использования общих водных ресурсов Центральной Азии. На фоне высоких темпов роста населения и увеличения уровня потребления воды в целом отсутствие решения водной проблемы, учитывающей интересы стран и народов региона, чревато усилением социально-экономического напряжения в пространстве Центральной Азии.

Кроме обострения социально-экономических процессов и усугубления вопроса нехватки земельных и водных ресурсов, устойчивый демографический рост обусловил возникновение в регионе проблемы трудовой миграции. Стратегирование трудовых ресурсов актуально для Центральной Азии<sup>18</sup>. При сохранении старой модели экономического развития, основанной на неэффективном административно-командном стиле управления, темпы создания новых рабочих мест не успевали бы за темпами роста численности населения, провоцируя непрекращающийся поток трудовой миграции. В Узбекистане переход на новую модель был ознаменован принятием и реализацией Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям его развития в 2017–2021 гг. На уровне всего региона решению этой проблемы может способствовать максимальный учет преимуществ взаимодополняемости национальных экономик стран Центральной Азии, а также раскрытие и реализация имеющегося потенциала в целом.

При всей важности участия стран Центральной Азии в деятельности различных международных организаций форматы сотрудничества в рамках подобных структур были бы недостаточны для детального обсуждения, коллективного обдумывания и принятия всесторонне выверенных решений перечисленных масштабных проблем региона. Лидерам государств Центральной Азии было необходимо наладить регулярный прямой контакт на региональном уровне. В этой связи,

<sup>18</sup> Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 178 с.

являясь единственным государством, имеющим общую границу со всеми странами региона, и имея самое многочисленное население среди них, Узбекистан инициировал идею создания неформального саммита руководителей Центральноазиатских государств<sup>19</sup>. Это было отражением осознанного выбора руководства Узбекистана, официально объявившего регион Центральной Азии главным приоритетом своей внешней политики на 72-сессии Генеральной Ассамблеи ООН<sup>20</sup>.

Выдвинутое на этой сессии предложение о проведении регулярных консультативных встреч глав государств Центральной Азии было еще раз подтверждено Узбекистаном в ноябре 2017 г. в Самарканде на Международной конференции «Центральная Азия: одно прошлое и общее будущее, сотрудничество ради устойчивого развития и процветания», прошедшей под эгидой ООН и посвященной обсуждению фундаментальных проблем региона. Предложение было принято всеми государствами Центральной Азии. В результате этого было положено начало созданию площадки дружественного диалога лидеров стран региона, призванной служить консультативным механизмом по вопросам развития взаимовыгодного сотрудничества в политической, торгово-экономической, инвестиционной, транспортно-коммуникационной, энергетической и других сферах.

Состоялись четыре Консультативные встречи глав государств Центральной Азии в Казахстане (2018 г.), Узбекистане (2019 г.), Туркменистане (2021 г.) и Кыргызстане (2022 г.). Благодаря нала-

женному диалогу в подобном формате государствам Центральной Азии «...удалось укрепить отношения дружбы и добрососедства, создать в регионе совершенно новую атмосферу конструктивного сотрудничества». Благодаря умелому использованию конкурентных преимуществ и фактора взаимной дополняемости экономик стран региона «... только за последние пять лет объемы внутрирегионального товарооборота увеличились в два раза»<sup>21</sup>.

Таким образом, с появлением нового формата диалога лидеров стран Центральной Азии запущены фундаментальные процессы, меняющие облик региона в целом. Речь идет о начале формирования региональной самоидентификации, т. е. страны региона начинают рассматривать перспективы своего развития в общем контексте перспектив развития Центральной Азии. В категориях методологии стратегирования, подразумевающей обязательное многоуровневое согласование стратегий (рис. 1<sup>22</sup>), это означает, что социально-экономические стратегии государств региона на национальном уровне должны коррелировать по своим целям и задачам с целостной стратегией развития всей Центральной Азии<sup>23,24,25,26</sup>. С этих позиций, будучи изначально призванными служить для «сверки часов» по ключевым вопросам регионального развития, Консультативные встречи начинают выступать в качестве значимого действенного механизма взаимного согласования реализуемых странами Центральной Азии стратегий, способного «... обеспечить сопряжение перспектив национального развития

<sup>19</sup> Холматов Б. Х. Маслахат учрашувлари – янги мулоқот майдони // «Марказий Осиё давлатлари интеграцияси ва ҳамкорлигини ривожлан-тириши-нинг ижтимоий ва сиёсий жиҳатлари»: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Ташкент, 2022. С. 175–178. (На узбекском)

<sup>20</sup> Президент Узбекистана Шавкат Мирзиёев выступил на 72-сессии...

<sup>21</sup> Выступление Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на четвертой Консультативной встрече глав государств Центральной Азии. URL: <https://president.uz/ru/lists/view/5360> (дата обращения: 28.09.2022).

<sup>22</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования...

<sup>23</sup> Алимуратов М. К. Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 163–172. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>

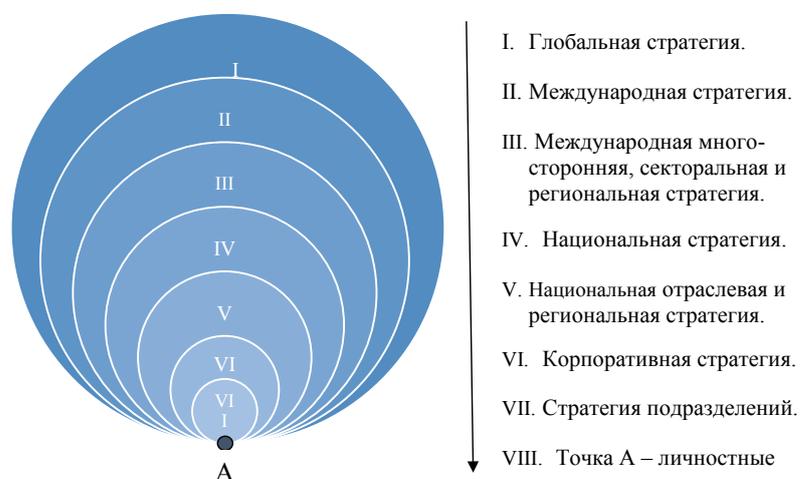
<sup>24</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования...

<sup>25</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>26</sup> 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>

**Рис. 1. Многоуровневое согласование стратегий**

**Fig. 1. Multilevel negotiation of strategies**



с общерегиональными приоритетами»<sup>27</sup>. В этом контексте рассмотрим реализуемые странами региона стратегии социально-экономического развития с более подробным анализом примера Узбекистана, завершившего в прошлом году реализацию Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития в 2017–2021 гг.<sup>28</sup> Данная Стратегия действий положила начало новому этапу в продвижении реальной практики стратегического планирования в стране. Для этого этапа становления и развития традиций стратегирования в стране характерен всплеск активности в принятии разноформатных документов стратегического характера в виде множества концепций, стратегий и программ развития с различными временными горизонтами реализации<sup>29</sup>. Только за первые три года реализации Стратегии действий в республике принято «... свыше 30 концепций и стратегий по ускоренному развитию приоритетных направлений социально-экономической сферы на среднесрочную и долгосрочную перспективу»<sup>30</sup>. В январе 2020 г. в своем Послании Олий

Мажлису Республики Узбекистан Президент страны поставил задачу по разработке целого ряда документов стратегического характера. В их числе:

- Программа «Цифровой Узбекистан – 2030»;
- Стратегия формирования конкурентной среды;
- Стратегия управления и реформирования предприятий с государственным участием;
- Стратегия развития строительной отрасли до 2025 г.;
- Концепция регулирования внешнеэкономической деятельности;
- Концепция развития водного хозяйства;
- Концепция социальной защиты населения;
- Концепция «Молодежь Узбекистана – 2025»;
- Программа комплексных мер на 2020–2025 гг. по предупреждению негативного воздействия промышленного развития на экологию;
- Концепция развития отрасли кинематографии до 2030 г.;
- Национальная стратегия по правам человека<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> Выступление Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на международной конференции...

<sup>28</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017 № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан».

<sup>29</sup> Мирзиёева С. Ш. Совершенствование методологии разработки...

<sup>30</sup> Выступление Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса. URL: <https://pv.uz/ru/newspapers/vystuplenie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirzиеeva-na-sovmestnom-zasedanii-zakonodatelnoy-palaty-i-senata-olijmazhlisa> (дата обращения: 28.09.2022).

<sup>31</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. URL: <https://www.pv.uz/ru/newspapers/poslanie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirzиеeva-olij-mazhlisu-2020> (дата обращения: 28.09.2022).

Многие из этих документов приняты и последовательно реализовываются. Содержание программных документов, принятых в период реализации Стратегии действий, пронизано пониманием глубины накопившихся проблем в сфере государственного регулирования долгосрочных социально-экономических процессов и осознанием необходимости поиска их системных решений на основе перехода к принципам стратегического планирования. На наличие и необходимость решения острых проблем, связанных с развитием сферы стратегирования социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу, неоднократно указывал Президент Республики Узбекистан в своих выступлениях. В своем Послании Олий Мажлису Республики Узбекистан от 28 декабря 2018 г. он подчеркивал: «До сих пор нет системы, которая позволяла бы государственным органам прогнозировать, какие задачи будут актуальными завтра и в отдаленной перспективе, проще говоря, какие проблемы могут возникнуть через пять, десять, двадцать лет»<sup>32</sup>.

На фоне роста количества стратегических документов в виде концепций, стратегий и программ развития на национальном, региональном и отраслевом уровнях с различным временным горизонтом реализации стала все более очевидной необходимость подкрепления этого процесса подобающим нормативно-правовым обеспечением. В результате появился проект закона Республики Узбекистан «О стратегическом планировании», подготовленный для реализации Указа Президента Республики Узбекистан от 28 января 2019 г. № УП-5644 «О первоочередных мерах по повышению ответственности Кабинета Министров Республики Узбекистан за эффективность реализации стратегических задач социально-экономического развития страны». Указ был размещен в апреле того же года на портале обсуждения проектов нормативно-правовых актов Республики Узбекистан ([www.regulation.gov.uz](http://www.regulation.gov.uz)).

Доработанный с учетом замечаний и предложений в ходе обсуждения проект закона в ноябре 2019 г. был внесен Кабинетом Министров Республики Узбекистан в Законодательную палату Олий Мажлиса Республики Узбекистан. Постановлением Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан № 205-IV от 30 марта 2020 г. документ был одобрен и принят в первом чтении в качестве проекта закона Республики Узбекистан № ПЗ-596 «О стратегическом планировании».

Проект закона, в случае его окончательного принятия и вступления в силу, призван обозначить общие нормативно-правовые и организационно-институциональные основы функционирования системы стратегического планирования в стране, синхронизировать процессы стратегирования и бюджетирования, определить круг полномочий, а также регулировать вопросы взаимодействия органов государственной власти при реализации стратегических планов и программ. Данный проект закона позволит установить порядок формирования, согласования и реализации стратегических документов различного горизонта планирования и обеспечить их взаимосвязь и координацию на всех уровнях государственного управления. Проект направлен на формирование важнейших основ обеспечения необходимого качества подготовки и реализации концепций, программ и стратегий социально-экономического развития. Это будет способствовать повышению общего уровня государственного стратегического управления в целом.

Пополняя систему стратегического планирования новыми инструментами, проект закона позиционирует концепцию социально-экономического развития в качестве важнейшего документа в рамках целеполагания как на республиканском, так и на региональном уровнях. Кроме того, предусматриваемая проектом иерархия стратегических документов призвана придать стройность разрозненности их существования, снимая неясность в вопросах соподчинения

<sup>32</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису 28 декабря 2018 г.

множества концепций, стратегий и программ развития различного уровня.

Таким образом, практически весь период реализации Стратегии действий в Узбекистане прошел под знаком ускоренного формирования целостной системы стратегирования социально-экономических процессов на качественно новой основе. Содержательная реализация Стратегии действий оказала влияние на формирование современного социально-экономического облика республики и ее регионов, создавая тем самым необходимые предпосылки для продолжения начатых в 2017 г. реформ на новом уровне. В этой связи к оценке проделанной в республике масштабной работы за столь короткий по историческим меркам период в рамках Стратегии действий следует подходить именно под этим двуединым углом зрения – сквозь призму придания динамизма процессу построения целостной системы стратегирования в стране, с одной стороны, и оказания системного воздействия на ее социально-экономическую трансформацию в целом, с другой<sup>33</sup>.

На фоне активной реализации Стратегии действий приоритетное фокусирование внешнеполитического вектора на построение взаимовыгодных отношений с соседними странами по региону отразилось на увеличении объемов торговли Узбекистана с государствами Центральной Азии. Именно в период реализации Стратегии действий с 2017 по 2021 гг., при одновременной активизации внутрирегионального сотрудничества, объем торговли Узбекистана со странами Центральноазиатского региона увеличился в 2,6 раза, достигнув \$6,3 млрд в 2021 г. вместо \$2,5 млрд в 2016 г. За этот период в общем объеме внешнеторгового оборота Узбекистана доля государств региона Центральной Азии увеличилась с 10,2 до 15,1 %. Объемы торговли

республики увеличились со всеми странами региона: Казахстаном (в 2 раза), Кыргызстаном (5,7), Таджикистаном (3) и Туркменистаном (4)<sup>34</sup>. Это свидетельствует о реальной возможности экономик, природно-климатических условий и ресурсов стран Центральной Азии взаимодополнять друг друга в рамках согласованных стратегий.

Уделяя особое внимание обеспечению преемственности и непрерывности реформ, республика реализует Стратегию развития Нового Узбекистана на 2022–2026 гг., разработанную по результатам общественного обсуждения на основе принципа «От Стратегии действий – к Стратегии развития». Данным программным документом стратегической значимости на предстоящую среднесрочную перспективу предусмотрена реализация 100 конкретных целей в рамках 7 приоритетных направлений<sup>35</sup>.

Такие же динамичные процессы происходят и в других государствах Центральной Азии. В Казахстане принят стратегический программный документ долгосрочного горизонта реализации – Стратегия развития страны до 2050 г., – представленный в Послании Главы государства народу республики в декабре 2012 г. Главной целью Стратегии является создание общества благоденствия на основе сильного государства, развитой экономики и возможностей всеобщего труда, а также вхождение Казахстана в тридцатку развитых стран мира<sup>36</sup>.

Достижению этой цели должна способствовать реализация следующих долгосрочных приоритетов:

- экономическая политика нового курса – всеобъемлющий экономический прагматизм на принципах прибыльности, возврата от инвестиций и конкурентоспособности;

<sup>33</sup> Мирзиёева С. Ш. Совершенствование методологии разработки...

<sup>34</sup> Абатуров Р. Узбекистан в торговле с Центральной Азией // Экономическое обозрение. 2022. № 5. С. 50–55.

<sup>35</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы».

<sup>36</sup> Официальный сайт Президента Республики Казахстан. Стратегии и программы. URL: [https://www.akorda.kz/ru/official\\_documents/strategies\\_and\\_programs](https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs) (дата обращения: 28.09.2022).

- всесторонняя поддержка предпринимательства – ведущей силы национальной экономики;
- новые принципы социальной политики – социальные гарантии и личная ответственность;
- знания и профессиональные навыки – ключевые ориентиры современной системы образования, подготовки и переподготовки кадров;
- дальнейшее укрепление государственности и развитие казахстанской демократии;
- последовательная и предсказуемая внешняя политика – продвижение национальных интересов и укрепление региональной и глобальной безопасности;
- новый казахстанский патриотизм – основа успеха многонационального и многоконфессионального общества.

В рамках долгосрочной Стратегии развития Казахстана до 2050 г. в стране принимаются документы государственного планирования на среднесрочный период. Актуален Стратегический план до 2025 г., запустивший процессы Третьей модернизации страны и реализующий задачи по ускоренному качественному экономическому росту и повышению уровня жизни. Данный документ является продолжением Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 г., который был призван нивелировать последствия глобального финансового кризиса и ускорить переход к диверсифицированному устойчивому росту экономики. Главная цель до 2025 г. – добиться качественно и устойчивого подъема экономики, ведущего к повышению благосостояния людей на уровне стран Организации экономического сотрудничества и развития.

Кыргызстан реализует Национальную Стратегию развития на 2018–2040 гг., определяющую

стратегические ориентиры развития страны на долгосрочный период. В рамках Национальной Стратегии принята Национальная программа развития Кыргызстана до 2026 г., предусматривающая обеспечение ежегодных темпов роста ВВП в среднем на 5 %, достижение ВВП на душу населения не менее \$1,5 тыс., сохранение размера внешнего государственного долга на уровне не более 60 % и снижение уровня бедности населения до 20 %<sup>37</sup>.

Подобный программный документ на долгосрочную перспективу реализовывает и другое государство Центральной Азии – Таджикистан. В этой стране принята Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 г.<sup>38</sup>. Для достижения глобальной цели долгосрочного развития Таджикистана – повышение уровня жизни населения страны на основе обеспечения устойчивого экономического роста – документ определяет следующие цели на ближайшие 15 лет:

- обеспечение энергетической безопасности и эффективное использование электроэнергии;
- выход из коммуникационного тупика и превращение государства в транзитную страну;
- обеспечение продовольственной безопасности и доступа населения к качественному питанию;
- расширение продуктивной занятости.

Принятый Туркменистаном долгосрочный документ стратегического характера – Национальная программа социально-экономического развития Туркменистана на 2011–2030 гг. – реализуется в три этапа. Основная задача первого этапа, охватывающего 2011–2015 гг., состояла в накоплении ресурсов для экономического рывка, повышения конкурентоспособности экономики и обеспечения роста уровня и

<sup>37</sup> Экономика Кыргызстана, его участие в ЕАЭС и перспективы торгово-экономического сотрудничества с Узбекистаном – обзор. URL: <https://review.uz/post/ekonomika-krzstana-ego-uchastie-v-eaes-i-perspektiv-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-s-uzbekistanom-obzor> (дата обращения: 28.09.2022).

<sup>38</sup> Тошматов М. Н., Мирзорохимов Н. Т. Предпосылки и факторы формирования инновационной экономики Республики Таджикистан // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 3. С. 40–49.

качества жизни населения. Второй этап с охватом 2016–2020 гг. предусматривал более интенсивный переход к рыночной экономике с повышением роли частного сектора и увеличением его вклада в ВВП до 70 %. К концу третьего этапа (2021–2030 гг.) Туркменистан должен войти в число развитых стран по ряду важных параметров, среди которых производительность труда, уровень ВВП на душу населения и социальные показатели, с окончательной интеграцией страны в международное экономическое пространство<sup>39</sup>.

В рамках этой долгосрочной программы Туркменистаном принята Программа социально-экономического развития страны в 2022–2028 гг. Программа определяет приоритетные векторы экономической стратегии Туркменистана на ближайшие семь лет, направленные на обеспечение благополучия и процветания населения республики<sup>40</sup>.

Стремясь к реализации многоуровневых стратегий развития с общих позиций и постепенно формируя Центральноазиатскую повестку, стра-

ны региона переживают совместную кардинальную трансформацию и приобретают обновленный социально-экономический облик. Этим они способствуют новому позиционированию Центральной Азии в качестве целостного субрегиона международных отношений, доказывая важность соблюдения принципа согласования стратегий в соответствии с методологией стратегирования. В наблюдаемых сегодня условиях неопределенности с трудно прогнозируемыми последствиями пример стран Центральной Азии, стремящихся сформулировать консолидированные ответы на возникающие перед ними вызовы, используя свои потенциальные возможности и конкурентные преимущества в рамках региональных и национальных стратегий, представляет интерес для других регионов мира. Это свидетельствует о востребованности стратегии в качестве ключевого содержательного элемента системы государственного регулирования социально-экономического развития на разных уровнях и в нынешнем мире хрупкого баланса сил.

## ЛИТЕРАТУРА

- Абатуров Р. Узбекистан в торговле с Центральной Азией // Экономическое обозрение. 2022. № 5. С. 50–55.
- Алимурадов М. К. Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 163–172. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Амир Темурнинг стратегик етакчилиги: «тузуклар»га изоҳлар. СПб.: РАНХиГС, 2021. 224 с. (На узбекском)
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- 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>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

<sup>39</sup> Ионова Е. Туркмения: стратегия развития // Россия и мусульманский мир. 2011. № 5. С. 96–103.

<sup>40</sup> В Туркменистане утверждены программы социально-экономического развития и по преобразованию сел до 2028 года. URL: <https://turkmenportal.com/blog/49264/v-turkmenistane-utverzhdeny-programmy-socialnoekonomicheskogo-razvitiya-i-po-preobrazovaniyu-sel-do-2028-goda> (дата обращения: 28.09.2022).

- 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>
- Ионова Е. Туркмения: стратегия развития // Россия и мусульманский мир. 2011. № 5. С. 96–103.
- Мирзиёева С. Ш. Стратегирование социально-экономических процессов в контексте реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 151–162. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-151-162>
- Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: РАНХиГС, 2020. 184 с.
- Мирзиёева С. Ш. Совершенствование методологии разработки и реализации региональных социально-экономических стратегий (на материалах Республики Узбекистан): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2021. 216 с.
- Мунавваров З. И. Общие контуры интеграционных процессов в Центральной Азии: история, современность, перспективы // «Марказий Осиё давлатлари интеграцияси ва ҳамкорлигини ривожлантиришнинг ижтимоий ва сиёсий жиҳатлари: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Ташкент, 2022. С. 10–14. (На узбекском)
- Назиров М. М. Новые контуры региональной политики Узбекистана в Центральной Азии // «Марказий Осиё давлатлари интеграцияси ва ҳамкорлигини ривожлантиришнинг ижтимоий ва сиёсий жиҳатлари»: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Ташкент, 2022. С. 131–136. (На узбекском)
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 178 с.
- Петрова П. М., Хабекова М. К. Рецензии, мнения, аналитические и новостные сообщения о монографии В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». СПб.: РАНХиГС, 2022. 144 с.
- Тошматов М. Н., Мирзорохимов Н. Т. Предпосылки и факторы формирования инновационной экономики Республики Таджикистан // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 3. С. 40–49.
- Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.
- Хворостяная А. С. Особенности стратегирования предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 111–122. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-111-122>
- Холматов Б. Х. Маслаҳат учрашувлари – янги мулоқот майдони // Марказий Осиё давлатлари интеграцияси ва ҳамкорлигини ривожлантиришнинг ижтимоий ва сиёсий жиҳатлари»: Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Ташкент, 2022. С. 175–178. (На узбекском)
- Sapir J. The strategic impetative and the paradigm shift in economics // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 1–14. (На англ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-1-14>

## REFERENCES

- Abaturov R. Uzbekistan v torgovle s Tsentral'noy Aziey [Uzbekistan in trade with Central Asia]. *Ehkonomicheskoe obozrenie* [Economic Review]. 2022;(5):50–55. (In Russ.)
- Alimuradov MK. Interregional competition for strategic economic factors. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):163–172. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>
- Kvint VL. *Kontseptsiya strategirovaniya*. Т. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)

- Kvint VL. Strategic leadership of Amir Timur: comments on the Code. St. Petersburg: RANKhiGS; 2021. 224 p. (In Uzbek.)
- Kvint VL. Strategicheskoe liderstvo Amira Timura: kommentarii k Ulozheniyu [Strategic leadership of Amir Timur: comments on the Code]. St. Petersburg: RANKhiGS; 2021. 204 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Kvint VL. Teoriya i praktika strategirovaniya [Theory and practice of strategizing]. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, 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>
- 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>
- Ionova E. Turkmeniya: strategiya razvitiya [Turkmenistan: development strategy]. Russia and the Moslem world. 2011;(5):96–103. (In Russ.)
- Mirziyoeva SSh. Strategic roadmap in five priority development areas of the Republic of Uzbekistan in 2017–2021: Strategizing of socio-economic processes. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):151–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-151-162>
- Mirziyoyeva SSh. The methodological foundation for strategizing the socioeconomic development of Uzbekistan. Moscow: RANKhiGS; 2020. 184 p. (In Russ.)
- Mirziyoeva SSh. Sovershenstvovanie metodologii razrabotki i realizatsii regional'nykh sotsial'no-ekonomicheskikh strategiy (na materialakh Respubliki Uzbekistan) [Improving the methodology for the development and implementation of regional socioeconomic strategies (based on the case of the Republic of Uzbekistan)]. Ph.D.(Econ.) diss. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2021. 216 p. (In Russ.)
- Munavvarov ZI. Obshchie kontury integratsionnykh protsessov v Tsentral'noy Azii: istoriya, sovremennost', perspektivy [An outline of integration processes in Central Asia: history, modernity, and prospects]. Socio-political aspects of integration and cooperation development in Central Asia: Proceedings of the Republican scientific and practical conference. Tashkent; 2022. p. 10–14. (In Uzbek.)
- Nazirov MM. Novye kontury regional'noy politiki Uzbekistana v Tsentral'noy Azii [A new outline of the regional policy of Uzbekistan in Central Asia]. Socio-political aspects of integration and cooperation development in Central Asia: Proceedings of the Republican scientific and practical conference. Tashkent; 2022. p. 131–136. (In Uzbek.)
- Novikova IV. Strategicheskoe upravlenie trudovymi resursami [Strategic management of labor resources]. Moscow: KnoRus, 2022. 178 p. (In Russ.)
- Petrova PM, Khabekova MK. Reviews, publications, presentations, opinions about monograph of Vladimir L. Kvint “The Strategic leadership of Amir Timur: Comments on the Code”. St. Petersburg: RANKhiGS; m2022. 144 p. (In Russ.)
- Toshmatov MN, Mirzorakhimov NT. Prerequisites and factors of formation of innovative economy of the Republic of Tajikistan. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2018;(3):40–49. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategirovanie industrii mody: teoriya i praktika [Strategizing in fashion industry: theory and practice]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2021. 272 p. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategizing of light industry and fashion businesses in emerging-market countries. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):111–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-111-122>
- Kholmatov BKh. Consultative meetings as a new direction of dialogue. Socio-political aspects of

integration and cooperation development in Central Asia: Proceedings of the Republican scientific and practical conference. Tashkent; 2022. p. 175–178. (In Uzbek.)

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Мирзиёева Саида Шавкатовна, канд. экон. наук, заместитель председателя Попечительского совета, Общественный фонд поддержки и развития национальных масс-медиа, Ташкент, Узбекистан; [ali\\_tdshi@mail.ru](mailto:ali_tdshi@mail.ru)

Sapir J. The strategic imperative and the paradigm shift in economics. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):1–14. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-1-14>

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

**ABOUT AUTHOR:** Saida Sh. Mirziyoeva, Ph.D. (Econ.), Deputy Chairman of the Board of Trustees, Public Foundation for Support and Development of National Mass Media, Tashkent, Uzbekistan; [ali\\_tdshi@mail.ru](mailto:ali_tdshi@mail.ru)

Оригинальная статья

УДК 303.4:365.286(470.64)

## **Стратегирование выхода региона из дотационного экономического состояния на примере Кабардино-Балкарской Республики**

А. З. Мидов

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

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

**Аннотация:** Региональная картина России обусловлена большим количеством регионов, зависящих от безвозмездных трансфертов из федерального центра. Отставание экономического развития и уровня жизни подобных регионов от среднероссийского создает неравномерные предпосылки для обеспечения экономического роста. Подобные регионы за счет базово низких факторов имеют обоснованные ограничения инвестиционной привлекательности, а эффективность использования безвозмездных поступлений зачастую невозможно оценить. Данные условия формируют причину увеличения неравенства экономического развития, уровня жизни и благосостояния населения между регионами страны. Это создает социальную напряженность, дополнительные проблемы и ограничения для экономического роста страны. Объектами исследования являлись труды по теории стратегии и методологии стратегирования иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации В. Л. Квинта, научные выкладки которого были успешно реализованы в ряде региональных и отраслевых стратегий. Согласно общей методологии стратегирования поиск новых возможностей функционирования объекта стратегирования осуществляется после анализа глобальных, отраслевых и региональных трендов. Анализ особенностей стратегирования развития дотационных регионов на примере Кабардино-Балкарской Республики позволил сформулировать ряд положений для теоретической и практической ценности работы. Предложенный термин дотационного экономического состояния позволяет учитывать особенности подобных регионов в процессе стратегирования. Предложенные инструменты оценки эффективности стратегии выхода Кабардино-Балкарской Республики из дотационного экономического состояния обосновывают роль выявленных стратегических приоритетов для обеспечения повышения качества жизни населения региона, а также для увеличения уровня финансовой самостоятельности. Проведенный анализ позволил выявить и обосновать теоретические особенности стратегирования выхода региона из дотационного экономического состояния, а также предложить инструментарий оценки эффективности реализации стратегии Кабардино-Балкарской Республики.

**Ключевые слова:** стратегирование, регион, региональное развитие, дотационное экономическое состояние, финансовая самостоятельность, качество жизни

**Цитирование:** Мидов А. З. Стратегирование выхода региона из дотационного экономического состояния на примере Кабардино-Балкарской Республики // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 333–345. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-333-345>

Поступила в редакцию 01.05.2022. Прошла рецензирование 05.05.2022. Принята к печати 11.05.2022.

original article

## **Strategizing the Exit from Subsidized Economy in the Kabardino-Balkarian Republic**

Aslan Z. Midov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia;

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

**Abstract:** Many Russian regions depend on gratuitous transfers from the federal center. These regions lag behind the average Russian level of economic development and standard of living, which creates uneven prerequisites for economic growth. In addition, such regions attract no investments, and the effectiveness of the use of federal money is often impossible to assess. These conditions lead to unequal economic development, living standards, and welfare in different regions, which creates social tension and hinders the economic growth of the whole country. The research relied on the theory of strategy and methodology of strategizing developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences and Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, whose projects have been successfully implemented in a number of regional and sectoral strategies. According to the general methodology of strategizing, new opportunities are determined by analyzing global, sectoral, and regional trends. . The present research featured the subsidized region of the Kabardino-Balkarian Republic. The proposed term of subsidized economic condition made it possible to take into account the peculiarities of such regions during strategizing. The author developed some tools for assessing the effectiveness of the Kabardino-Balkarian Republic's exit strategy from subsidized economy. The main strategic priority was to improve the quality of life in the region, as well as to increase the level of its financial independence. The analysis made it possible to identify and substantiate the theoretical features of strategizing the exit from subsidized economy, as well as to develop some tools for assessing the effectiveness of this strategy for the Kabardino-Balkarian Republic.

**Keywords:** strategizing, region, regional development, subsidized economic condition, financial independence, quality of life

**Citation:** Midov AZ. Strategizing the Exit from Subsidized Economy in the Kabardino-Balkarian Republic. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):333–345. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-333-345>

Received 01 May 2022. Reviewed 05 May 2022. Accepted 11 May 2022.

### **地区退出补贴经济状态的战略化——以卡巴尔达-巴尔卡尔共和国为视角**

米多夫·阿·扎

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科；midov.a.z.@mse-msu.ru；<https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

**摘要：**俄罗斯的大量地区依赖联邦中央的无偿补贴这一事实决定了这些地区的发展现状，即经济发展和居民生活水平落后于俄罗斯的平均水平，这是导致这些地区经济增长不平衡的潜在因素。这些地区由于基本面差，必然导致投资吸引力不足，而使用无偿补贴的有效性往往无法评估。这些情况导致了国家地区间在经济发展、居民生活水平和福利方面不平等的加剧。这将造成社会关系紧张、额外问题的出现，并制约国家经济的增长。俄罗斯科学院外籍院士、俄罗斯联邦高等教育荣誉工作者V.L. 昆特的战略理论和战略化方法论著作，其科学计算成功地应用于一些地区和部门战略。根据战略化方法论，在分析全球、行业 and 区域趋势后，为战略化对象寻找新的运行可能性。以卡巴尔达-巴尔卡尔共和国为视角，分析了

受补贴地区发展战略化的特点, 形成了有关这项工作的理论价值和实践价值的若干论点。提出的补贴经济状态这一术语使我们能够在战略化过程中考虑到这些地区的特殊性。给出了评估卡巴巴尔达-巴尔卡尔共和国退出补贴经济状态战略有效性的工具, 论证了已经确定的战略优先事项在改善该地区居民生活质量以及提高财政独立水平方面的作用。该分析使我们能够识别和论证地区退出补贴经济状态战略化的理论特征, 并提出评估卡巴巴尔达-巴尔卡尔共和国战略实施有效性的工具。

**关键词:** 战略化、地区、地区发展、补贴经济状态、财政独立、生活质量

编辑部收到稿件的日期: 2022年6月01日 评审日期: 2022年6月06日 接受发表的日期: 2022年10月03日

## ВВЕДЕНИЕ

Высокая дивергенция социально-экономического развития регионов в России формирует большое количество регионов, зависящих от безвозмездных поступлений из федерального центра. Это создает дополнительные ограничения для экономического роста. Регионы, зависимые от дотаций и других безвозмездных перечислений, нуждаются в стратегии, способной вывести их экономику из дотационного экономического состояния. Для подобных регионов, в условиях ограниченности ресурсов, реализация стратегических приоритетов должна концентрироваться на повышении уровня финансовой самостоятельности и качества жизни населения региона. В связи с этим изучение методологических особенностей формирования стратегических приоритетов, целей и задач, способных вывести экономику региона из дотационного состояния, обосновывает актуальность и важность выбранной темы научного исследования.

В экономической науке вопросы стратегирования нашли отражение в стратегическом менеджменте и теории формирования корпоративных стратегий<sup>1,2</sup>. Развитие концепции корпоративной стратегии рассматривалось рядом исследователей. Одним из них является А. Д. Чандлер, который предполагал, что стратегия – это определение долгосрочных целей

и задач компании, принятие мер и распределение необходимых ресурсов для их достижения<sup>3</sup>. Согласно К. Р. Андрюусу стратегия – это модель целей, политики, задач и планов по их достижению, сформулированная таким образом, чтобы они определяли, в каком бизнесе находится или будет находиться компания<sup>4</sup>. Исходя из подхода М. Портера, стратегия состоит в том, чтобы выбрать набор видов деятельности, в которых компания выделяется для создания устойчивой разницы на рынке; дифференциация возникает из выбранных видов деятельности и того, как они осуществляются<sup>5</sup>. Следуя этому подходу, Т. Дж. Питерс и Р. Х. Уотерман утверждают, что ключи к совершенству связаны с сосредоточением внимания на людях, клиентах и действиях<sup>6</sup>. Для Р. Румельта хорошая стратегия – это последовательный набор анализа, концепций, политики, аргументов и действий, которые дают ответы на проблему высокого риска<sup>7</sup>. Представленные подходы рассматривают стратегию только в плоскости корпоративного развития. Поэтому ограничивают возможность применения данных формулировок в процессе разработки стратегии выхода региона из дотационного экономического состояния. Подобный подход ограничивает значимость стратегии как науки в экономическом развитии отдельных субъектов. По этим при-

<sup>1</sup> Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Ann Arbor: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

<sup>2</sup> Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

<sup>3</sup> Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. New York: Beard Books, 1962. 480 p.

<sup>4</sup> Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Homewood: Dow, Jones-Irwin, 1971. 245 p.

<sup>5</sup> Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2008. 436 p.

<sup>6</sup> Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row, 1982. 392 p.

<sup>7</sup> Rumelt R. The evaluation of business strategy. New York: McGraw-Hill, 1980.

чинам дефиницию «стратегия» необходимо рассматривать наиболее широко.

Согласно теории стратегии В. Л. Квинта стратегию следует понимать как результат критического анализа внешней и внутренней среды, существующих прогнозов будущих условий, глубоких знаний и интуиции, направленных на формулирование и развитие доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации<sup>8</sup>. Стратегия – молодая наука, которая включает в себя как экономические, так и философские аспекты, которые прослеживаются в фундаментальных трудах<sup>9</sup>.

Отечественная школа стратегирования формировалась в парадигме стратегического планирования – фундаментальной части развития теории и практики стратегии. Вклад в теорию стратегического планирования внесли труды, посвященные стратегическим аспектам развития регионов и специфике развития их типов, а также особенностям управления в процессе реализации региональных стратегий<sup>10,11,12</sup>. Роль стратегии как важнейшего инструмента для долгосрочного экономического роста в России и регионах прослеживается в работах С. Ю. Глазьева и А. И. Татаркина<sup>13,14</sup>. Отдельно следует выделить работы В. Л. Квинта, который считается основоположником теории стратегии и методологии стратегирования как отдельной области экономической науки<sup>15</sup>.

Региональные стратегические документы в России разрабатываются в соответствии с Федеральным Законом «О стратегичес-

ком планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ<sup>16</sup>. В главе 8 данного документа приводятся порядок и методология разработки стратегий социально-экономического развития для субъектов Федерации<sup>17</sup>. Согласно данному постановлению стратегия социально-экономического развития макрорегиона содержит следующие разделы:

- основные тенденции социально-экономического развития макрорегиона на основе анализа его социально-экономического положения;
- основные проблемы и вызовы;
- цель, задачи и приоритеты;
- основные направления;
- сценарии;
- механизмы и инструменты реализации основных направлений, меры государственной поддержки, в том числе преференциальные режимы;
- целевые показатели социально-экономического развития макрорегиона.

Генеральная цель разработки стратегии в нормативно-правовом документе – снижение территориальной дифференциации. Постановка подобной генеральной цели является не-правильной с точки зрения стратегического развития, ввиду того что конечными пользователями стратегии должны быть люди, живущие на территории субъекта РФ. Соответственно, генеральной целью стратегии экономического и социального развития региона должно быть повышение качества жизни населения. Достижение подобной цели невозможно без

<sup>8</sup> Квинт В. Л. Бизнес и стратегическое управление. СПб.: СПбГУП, 2010. 36 с.

<sup>9</sup> Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: РАНХиГС, 2018. 28 с.

<sup>10</sup> Минакир П. А. Экономическое развитие региона: программный подход. М.: Наука, 1983. 224 с.

<sup>11</sup> Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты: Сущность, показатели, пути повышения. М.: Экономика, 1982. 183 с.

<sup>12</sup> Аганбегян А. Г. Управление и эффективность. М.: Экономика, 1981. 71 с.

<sup>13</sup> Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 254 с.

<sup>14</sup> Татаркин А. И. Диалектика государственного и рыночного регулирования социально-экономического развития регионов и муниципалитетов // Экономика региона. 2014. Т. 37. № 1. С. 9–33. <https://doi.org/10.17059/2014-1-1>

<sup>15</sup> Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.

<sup>16</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

<sup>17</sup> Постановления Правительства РФ от 8.08.2015 № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов».

фундаментального подхода к формированию документа стратегии экономического и социального развития региона.

В силу широкого признания международной экономической общественностью, а также многолетнего и успешного практического применения в разработке стратегических документов в данной работе использована методология разработки и реализации стратегии академика В. Л. Квинта<sup>18</sup>.

Согласно этой методологии разработка любой стратегии начинается с детального анализа глобальных трендов и закономерностей, которые либо уже влияют, либо будут влиять на объект стратегирования<sup>19</sup>. Анализ глобальных стратегических тенденций необходим для формирования глобального прогноза, который затем дополняется региональными и отраслевыми. В процессе формирования глобальных, региональных и отраслевых прогнозов эффективно применение методов математического моделирования, в частности агент-ориентированных моделей<sup>20,21</sup>. Рассматривая регион как объект стратегирования, необходимо понимать, что определенная территория, для которой разрабатывается стратегия, является частью экономической системы всей страны, а страна является частью мировой экономической системы. Поэтому в условиях рыночных и открытых экономических взаимоотношений правильное определение глобальных тенденций и закономерностей, которые будут влиять на развитие региона и мира в долгосрочной перспективе, позволит сформировать долгосрочную стратегию<sup>22</sup>.

Завершающим этапом прогнозирования является стратегический анализ внешней и внутренней среды и создание их объективной характеристики<sup>23</sup>. Анализ внешней среды региона должен начинаться с анализа природных ресурсов и экологических факторов ограничения их использования. Следующий этап – анализ трудовых ресурсов, существующих производственных мощностей и капитала. Завершающим фактором анализа внешней среды являются технологические и научные достижения, которые имеют высокую значимость в долгосрочной перспективе и могут формировать устойчивые стратегические возможности для развития региона. Анализ внешней среды по базовым экономическим факторам позволит выявить совокупность возможностей и угроз развития региона в структуре национальной экономической системы<sup>24</sup>. Важность анализа внешней среды обосновывается большим влиянием кумулятивного эффекта в распространении экономического развития территориальных образований. Как подтверждается в теоретических и практических работах, развитие региона зависит от точек роста: чем ближе регион расположен к ним, тем больше стратегических возможностей появляется для экономического развития<sup>25</sup>. Соответственно, анализ внешней среды позволяет выявить тенденции и закономерности, которые влияют на соседние регионы и которые в долгосрочной перспективе возможно использовать как драйвер экономического роста<sup>26</sup>.

<sup>18</sup> Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.

<sup>19</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>20</sup> Моделирование развития экономики региона и эффективность пространства инноваций / В. Макаров [и др.] // Форсайт. 2016. Т. 10. № 3. С. 76–90. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.76.90>

<sup>21</sup> Бахтизин А. Р. Агент-ориентированные модели экономики. М.: Экономика, 2008. 279 с.

<sup>22</sup> Как будет развиваться экономика России? / В. В. Ивантер [и др.] // Инновации. 2013. Т. 171. № 1. С. 3–12.

<sup>23</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>24</sup> Хворостяная А. С. Разработка стратегии развития инновационно-инвестиционного проекта в индустрии моды // Administrative Consulting. 2018. Т. 4. № 2. С. 36–40.

<sup>25</sup> Pottier P. Axes de communication et development economique // Revue economique. 1963. Vol. 14. № 1. P. 58–132.

<sup>26</sup> Квинт В. Л. Глобальные экономические тенденции: анализ и перспективы // Экономика и управление. 2012. Т. 77. № 3. С. 4–6.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

С точки зрения формирования государственной политики и бюджетного федерализма регионы можно разделить на доноров и реципиентов. Регионы-доноры характеризуются высокой степенью бюджетной автономии и имеют уровень социально-экономического развития выше показателей по стране в целом<sup>27</sup>. Регионы-реципиенты (дотационные) имеют высокую зависимость бюджета от безвозмездных поступлений из федерального центра, а также низкие темпы роста экономики регионов. В России наблюдается преобладающее количество регионов-реципиентов, уровень развития которых колоссально различается. Подобные регионы можно сравнить с классификацией, представленной выше, и отнести к виду проблемных регионов (А. Г. Гранберг). Однако с точки зрения стратегирования подобная классификация не дает понимания особенностей подхода и формирования стратегии развития.

Таким образом, на основании вышеприведенного анализа причин дифференциации регионального развития, а также проблем межбюджетных взаимоотношений под дотационным регионом можно понимать субъект РФ, доходы бюджета которого формируются за счет безвозмездных поступлений из федерального центра.

Следуя данной логике, дотационное экономическое состояние – это продолжительный застой социально-экономического уровня развития региона при высокой степени зависимости регионального бюджета от федеральных безвозмездных трансфертов. Для дотационного экономического состояния характерны низкий уровень качества жизни населения по стране и отстающие темпы развития экономики региона.

Дотационное экономическое состояние является целостным термином для стратегирования по сравнению с другими под-

ходами к определению проблемных типов регионов. Основное отличие от подходов, рассмотренных ранее, – это учет специфики ограниченности ресурсов в данной дефиниции, а также обоснование низкого уровня социально-экономического развития в регионе (рис. 1<sup>28</sup>). Следует учесть фактор времени при применении данной терминологии, т. к. дотационное экономическое состояние предполагает конечность подобной ситуации и переход в развитые фазы экономического развития при планомерной и последовательной реализации стратегии.

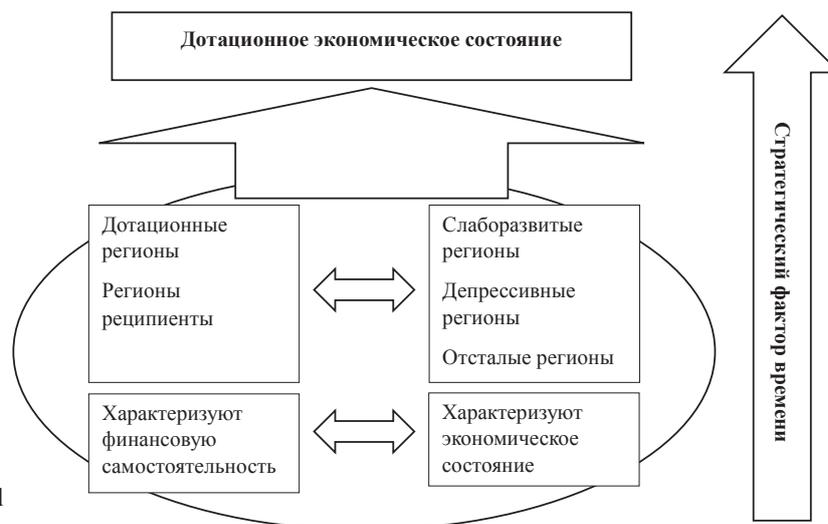
Следует отметить особенности стратегирования выхода регионов из дотационного экономического состояния. При формировании стратегических документов следует учитывать условия ограниченности ресурсов и конкурентных преимуществ для реализации стратегических приоритетов. Именно по этой причине следует сфокусироваться на тех стратегических приоритетах, которые улучшают качество жизни населения подобных регионов. При последовательной и успешной реализации стратегии выхода региона из дотационного экономического состояния и улучшения социально-экономических показателей подходы к формированию стратегии и концентрации на определенных ресурсах будут меняться. Соответственно, необходимо будет предложить стратегию социально-экономического развития, ориентированную на более широкий выбор конкурентных преимуществ и ресурсов для их реализации, которые возникли благодаря выполнению стратегии выхода региона из дотационного экономического состояния.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В качестве анализируемого региона была выбрана Кабардино-Балкарская Республика (КБР) из-за прикладного и научного интереса в изучении региона, не обладающего явными

<sup>27</sup> Аганбегян А. Г. Анализ и прогнозирование социально-экономического развития регионов России (методические заметки) // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 4. С. 15–28. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-4-15-28>

<sup>28</sup> Составлено автором.



**Рис. 1. Концептуальная схема факторов, формирующих дотационное экономическое состояние региона**

**Fig.1. Factors that form the subsidized economic condition of the region**

конкурентными преимуществами. Выбор данного региона как объекта исследования и апробации предложенной методологии формирования стратегии экономического и социального развития обусловлен сильной зависимостью экономики региона от федеральных трансфертов и продолжительно низким уровнем показателей социального и экономического развития.

Кабардино-Балкарская Республика входит в Северо-Кавказский федеральный округ. По данным Росстата за 2019 г. численность населения составила 868,4 тыс. человек<sup>29</sup>. На территории республики проживают представители различных национальностей: кабардинцы (57,2 %), русские (22,5 %), балкарцы (12,7 %) и остальные народы (7,6 %)<sup>30</sup>. Официальными языками являются русский, кабардинский и балкарский. Столица – город Нальчик.

В Кабардино-Балкарской Республике действует Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 г., которая принята распоряжением правительства КБР от 30.04.2019 № 251-рп<sup>31</sup>. Данный документ является переделанным вариантом стратегии развития КБР до 2030 г.,

которая была принята в 2006 г., но целевые задачи которого не были достигнуты. Для формулирования рекомендаций и предложений по стратегированию выхода Кабардино-Балкарской Республики из дотационного экономического состояния следует понять, почему действующий документ не отвечает данным критериям. Для этой цели проведен критический анализ структуры и методологии данного документа.

Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 г. состоит из следующих разделов:

- Раздел I. Оценка социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики;
- Раздел II. Цели, задачи и основные направления социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики;
- Раздел III. Сценарии социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики;
- Раздел IV. Основные инструменты и механизмы реализации стратегии.

<sup>29</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели 2020: Статистический сборник. М.: Росстат, 2020. 1242 с.

<sup>30</sup> Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения: 20.04.2022)

<sup>31</sup> Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года. URL: [https://economy.kbr.ru/upload/medialibrary/ffa/251\\_rp2019.pdf](https://economy.kbr.ru/upload/medialibrary/ffa/251_rp2019.pdf) (дата обращения: 20.04.2022)

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Развитие образовательных технологий Развитие онлайн-образования Высокая доля населения моложе трудоспособного возраста	Слабый уровень школьного образования «Утечка мозгов»
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Наличие в регионе вузов и сильной системы высшего образования Интеграция образовательных технологий в образовательный процесс	Слабый уровень школьного образования Несоответствие подготовки специалистов среднего и высшего звена требованиям рынка труда

**Рис 2. OTSW-анализ системы образования Кабардино-Балкарской Республики**

**Fig 2. OTSW analysis of the education system of the Kabardino-Balkarian Republic**

Анализируя структуру документа, можно увидеть нарушение порядка и усиленную обобщенность разделов, что является слабой стороной документа. В Разделе I проводится детальный анализ внутренней среды и проблем КБР, но упускаются глобальные возможности и угрозы, а также глобальные стратегические тенденции, которые могут повлиять на развитие региона в долгосрочной перспективе. Данный раздел завершается SWOT-анализом, который повторят анализ из документа 2006 г. Например, одним из пунктов возможностей в данном анализе является устойчивый экономический рост России, в то время как темпы роста ВВП РФ отстают от мирового последние несколько лет<sup>32</sup>.

Раздел II рассматривается в 2 блоках: основные направления развития социальной сферы и основные направления экономического развития Кабардино-Балкарской Республики. В документе отсутствует сформулированная миссия и видение. Стратегические приоритеты сформулированы как «направления развития», которые не имеют должного обоснования и не подкреплены конкурентными преимуществами, выявленными из анализа внешней и внутренней среды. Цели и задачи расписаны под каждое «направление». Однако при определении количественных характеристик задач в документе не указывается

ресурсная обеспеченность реализации стратегических целей и задач. Кроме этого, в документе не рассматривается общественная и экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий.

В разделе III предлагается два стратегических сценария развития Кабардино-Балкарской Республики: первый (целевой) выступает как инвестиционно ориентированный вариант, второй (базовый) предполагает инерционный тип развития под воздействием неблагоприятных факторов. В определении стратегических сценариев развития допущена ошибка в рекомендации инерционного подхода к развитию, т. к. данный подход не предполагает развитие совсем. Долгосрочное стратегическое развитие и выход из дотационного экономического состояния требует инновационных и эффективных подходов к достижению стратегических приоритетов развития. Другие подходы в условиях ограниченности ресурсов будут терпеть неудачу.

В разделе IV рассматриваются основные инструменты и механизмы реализации стратегии. Данному разделу уделено мало материала, который не раскрывает систему инструментов реализации стратегии, нет сформированных дорожных карт реализации стратегии и предложенных

<sup>32</sup> Эксперты спрогнозировали экономике России отставание от среднемировых темпов роста. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/443143-eksperty-sprognozirovali-ekonomike-rossii-otstavanie-ot-srednemiroyuh-tempov-rosta> (дата обращения: 20.04.2022)

Возможности	Угрозы
Глобализация и развитие мировой торговли Развитие интернет-торговли Низкий порог входа для предприятий МСП	Высокая конкуренция на рынке электронной коммерции
Сильные стороны	Слабые стороны
Успешный опыт интеграции мировых практик Удобное географическое положение Высокая плотность автомобильных дорог	Слабый уровень развития оптовой и розничной торговли Слабый уровень развития малого предпринимательства в регионе

**Рис. 3. OTSW-анализ отрасли «Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования» в Кабардино-Балкарской Республике**

**Fig 3. OTSW-analysis of the wholesale and retail trade, repair of vehicles, motorcycles, household, and personal items in the Kabardino-Balkarian Republic**

инструментов оценки эффективности реализации стратегии.

Критический анализ документа показывает важность фундаментального подхода к формулированию базовых элементов стратегии выхода экономики Кабардино-Балкарской Республики из дотационного экономического состояния. Обоснование и формулирование стратегических приоритетов должны учитывать ограниченность ресурсов в процессе реализации стратегии. Именно поэтому необходимо сконцентрироваться на тех приоритетах, которые способствуют повышению качества жизни и повышению финансовой самостоятельности региона.

Поиск стратегических возможностей в отраслях, развитие которых повышает качество жизни населения региона, можно систематизировать в виде OTSW-анализа (рис. 2 и 3<sup>33</sup>).

На основе базовых элементов концепции стратегии развития Кабардино-Балкарской Республики удалось сформулировать стратегические приоритеты, которые подкреплены конкурентными преимуществами:

- приоритет 1: повышение человеческого капитала населения;
- приоритет 2: развитие малого и среднего предпринимательства за счет стимулирования оптовой и розничной торговли;

- приоритет 3: стратегическая диверсификация экономики;
- приоритет 4: развитие туристско-рекреационного кластера;
- приоритет 5: обеспечение стратегической безопасности.

Из-за условий сильной ограниченности ресурсов для реализации стратегии экономического и социального развития дотационного региона необходимо сформировать систему оценки эффективности реализации стратегических приоритетов.

Инструментарий оценки эффективности реализации стратегии выхода Кабардино-Балкарской Республики из дотационного экономического состояния должен ориентироваться на факторы, влияющие на качество жизни населения, а также на уровень финансовой самостоятельности региона. По результатам проведенного исследования качество жизни населения оценивается с помощью сводного интегрального индикатора, который делится на качество населения, уровень благосостояния, качество социальной сферы и качество экологической ниши.

На уровень финансовой самостоятельности в дотационном регионе влияет набор факторов, характеризующих бюджетную обеспеченность, которая формируется следующими показателями:

<sup>33</sup> Рисунки 2 и 3 составлены автором.



**Рис. 4. Концептуальная схема оценки эффективности реализации стратегических приоритетов Кабардино-Балкарской Республики**

**Fig. 4. Conceptual scheme for assessing the effectiveness of the strategic priorities of the Kabardino-Balkarian Republic**

доля налоговых доходов в КБС (БО1); размер ДВБО относительно налоговых доходов (БО2); степень покрытия расходов КБС налоговыми доходами (БО3); уровень покрытия расходов КБС безвозмездными поступлениями (БО4); уровень покрытия расходов консолидированного бюджета его налоговыми и неналоговыми доходами (БО5); отношение безвозмездных поступлений к доходам КБС (БО6); уровень занятости (ЭС1); доля просроченной кредиторской задолженности (ЭС2); доля населения с доходами ниже прожиточного минимума (ЭС3); уровень налогообложения оборота организаций (ЭС4). Для простоты изложения разделили систему показателей «бюджетной обеспеченности» на 2 группы: показатели бюджетной обеспеченности (БО) и показатели экономической стабильности (ЭС) и оценили эффект приоритета повышения уровня человеческого капитала.

#### ВЫВОДЫ

Сформулированные базовые элементы концепции стратегии выхода Кабардино-Балкарской Республики из дотационного экономического состояния обосновывают роль выявленных стратегических приоритетов для обеспечения повышения качества жизни населения региона и увеличения уровня финансовой самостоятельности. Рассмотрение стратегических приоритетов без взаимной зависимости упомянутых факторов не позволит добиться эффективных результатов для региона. Постепенная реализация стратегических приоритетов должна увеличивать финансовую самостоятельность региона, тем самым создавая дополнительные ресурсы для повышения качества жизни населения. Оценку эффектов от реализации стратегических приоритетов на повышение качества жизни и увеличение финансовой самостоятельности Кабардино-Балкарской Республики можно представить

в виде концептуальной схемы. На данной схеме выделены основные эффекты и взаимосвязь реализации стратегических приоритетов (рис. 4).

Таким образом, реализация предложенных стратегических приоритетов Кабардино-Балкарской Республики позволит обеспечить повышение качества жизни за счет влияния на показатели блочных интегральных индикаторов. Полученные эффекты от увеличения продолжительности жизни и здоровья населения будут способствовать формированию положительной демографической обстановки в регионе, которая окажет влияние на показатели блока ИИ «Качество населения». Важнейшим показателем для увеличения качества жизни станет повышение доходов населения, которое отражено в блочном ИИ «Уровень благосостояния». Полученные эффекты от сокращения безработицы и снижения уровня преступности будут улучшать социальную обстановку в регионе, которое можно мониторить через ИИ «Качество социальной сфе-

ры». Также развитие зеленой экономики будет способствовать созданию благоприятных условий для жизни и здоровья населения, которое отражено в ИИ «Качество экологической ниши». Данные индикаторы могут служить инструментами оценки и мониторинга эффективности реализации стратегии выхода Кабардино-Балкарской Республики из дотационного экономического состояния. Если данные значения показателей не увеличиваются, то необходимо скорректировать задачи и стратегические сценарии для наилучшего достижения сформулированных стратегических приоритетов.

Реализация стратегических приоритетов позволит увеличить уровень финансовой самостоятельности Кабардино-Балкарской Республики и будет способствовать выходу из дотационного экономического состояния за счет увеличения налоговой базы и диверсификации экономической структуры региона.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты: Сущность, показатели, пути повышения. М.: Экономика, 1982. 183 с.
- Аганбегян А. Г. Анализ и прогнозирование социально-экономического развития регионов России (методические заметки) // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 4. С. 15–28. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-4-15-28>
- Аганбегян А. Г. Управление и эффективность. М.: Экономика, 1981. 71 с.
- Бахтизин А. Р. Агент-ориентированные модели экономики. М.: Экономика, 2008. 279 с.
- Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 254 с.
- Как будет развиваться экономика России? / В. В. Ивантер [и др.] // Инновации. 2013. Т. 171. № 1. С. 3–12.
- Квинт В. Л. Бизнес и стратегическое управление. СПб.: СПбГУП, 2010. 36 с.
- Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: РАНХиГС, 2018. 28 с.
- Квинт В. Л. Глобальные экономические тенденции: анализ и перспективы // Экономика и управление. 2012. Т. 77. № 3. С. 4–6.
- Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- 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. Т. 79. № 7. С. 6–11.

- Минакир П. А. Экономическое развитие региона: программный подход. М.: Наука, 1983. 224 с.
- Моделирование развития экономики региона и эффективность пространства инноваций / В. Макаров [и др.] // Форсайт. 2016. Т. 10. № 3. С. 76–90. <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.76.90>
- Татаркин А. И. Диалектика государственного и рыночного регулирования социально-экономического развития регионов и муниципалитетов // Экономика региона. 2014. Т. 37. № 1. С. 9–33. <https://doi.org/10.17059/2014-1-1>
- Хворостяная А. С. Разработка стратегии развития инновационно-инвестиционного проекта в индустрии моды // Administrative Consulting. 2018. Т. 4. № 2. С. 36–40.
- Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Homewood: Dow, Jones-Irwin, 1971. 245 p.
- Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Ann Arbor: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
- Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. New York: Beard Books, 1962. 480 p.
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row, 1982. 392 p.
- Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2008. 436 p.
- Pottier P. Axes de communication et development economique // Revue economique. 1963. Vol. 14. № 1. P. 58–132.
- Rumelt R. The evaluation of business strategy. New York: McGraw-Hill, 1980.
- Abalkin LI. Konechnye narodnokhozyaystvennye rezul'taty: Sushchnost', pokazateli, puti povysheniya [Final national economic results: Essence, indicators, and improvement prospects]. Moscow: Ehkonomika; 1982. 183 p. (In Russ.)
- Aganbegyan AG. Analysis and forecasting of socioeconomic development of regions (methodical notes). Central Russian Journal of Social Sciences. 2019;14(4):15–28. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/071-2367-2019-14-4-15-28>
- Aganbegyan AG. Upravlenie i ehffektivnost' [Management and efficiency]. Moscow: Ehkonomika; 1981. 71 p. (In Russ.)
- Bakhtizin AR. Agent-orientirovannyye modeli ehkonomiki [Agent-based models of economy]. Moscow: Ehkonomika; 2008. 279 p. (In Russ.)
- Glaz'ev SYu. Strategiya operezhayushchego razvitiya Rossii v usloviyakh global'nogo krizisa [Russia's advanced development strategy in the conditions of the global crisis]. Moscow: Ehkonomika; 2010. 254 p.
- Ivanter VV, Phelps ES, Kvint VL, Maksimtsev IA, Alferov ZhI. How will Russia's economy develop? Innovations. 2013;171(1):3–12. (In Russ.)
- Kvint VL. Biznes i strategicheskoe upravlenie [Business and strategic management]. St. Petersburg: SPbGUP; 2010. 36 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Vglyadyvayas' v budushchee: izyskaniya prorokov, predskazateley, liderov i strategov [Looking to the future: prophets, soothsayers, leaders, and strategists]. St. Petersburg: RANKhiGS; 2018. 28 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global economic trends: analysis and perspectives. Economics and Management. 2012; 77(3):4–6. (In Russ.)
- Kvint VL. Global'nyy formiruyushchiysya rynek – vliyaniye na strategiyu Rossii i strategicheskoe razvitiye rossiyskikh kompaniy [Global emerging market and its impact on Russian strategy and strategic development of Russian companies]. Ehffektivnoe antikrizisnoe upravlenie [Effective Crisis Management]. 2012;72(3):50–61. (In Russ.)

- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. Administrative Consulting. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Minakir PA. Ekonomicheskoe razvitie regiona: programmnyy podkhod [Economic development of the region: program approach]. Moscow: Nauka; 1983. 224 p. (In Russ.)
- Makarov V, Ayvazyan S, Afanasyev M, Bakhtizin A, Nanavyan A. Modeling the development of regional economy and an innovation space efficiency. Forsajt. 2016;10(3):76–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1995-459X.2016.3.76.90>
- Tatarkin AI. Dialectics of public and market regulation of a region and municipality socio-economic development. Economy of Regions. 2014; 37(1):9–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/2014-1-1>
- Khvorostyanaya AS. The development strategy of innovative investment project in the fashion industry. Administrative Consulting. 2018;4(2):36–40. (In Russ.)
- Andrews KR. The concept of corporate strategy. Home wood: Dow, Jones-Irwin; 1971. 245 p.
- Ansoff HI. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Ann Arbor: McGraw-Hill; 1965. 241 p.
- Chandler AD. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. New York: Beard Books; 1962. 480 p.
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Peters TJ, Waterman RH. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row; 1982. 392 p.
- Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press; 2008. 436 p.
- Pottier P. Axes de communication et développement économique. Revue économique. 1963;14(1): 58–132.
- Rumelt R. The evaluation of business strategy. New York: McGraw-Hill; 1980.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Мидов Аслан Замирович, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [midov.a.z.@mse-msu.ru](mailto:midov.a.z.@mse-msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>
- CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Aslan Z. Midov, Ph.D. (Econ.), Senior Lecturer of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [midov.a.z.@mse-msu.ru](mailto:midov.a.z.@mse-msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3094-9693>

Оригинальная статья  
УДК 303.4:330.111.42

## **Стратегический анализ факторов размещения промышленного предприятия**

Л. И. Власюк

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия;  
lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**Аннотация:** В статье были рассмотрены вопросы, связанные с разработкой стратегии размещения промышленного предприятия, которая является частью корпоративной стратегии и ориентируется на сформулированные в ней ценности и интересы. Стратегия размещения предприятия часто связана со стратегией входа. Цель работы – стратегический анализ факторов, определяющих местоположение промышленного предприятия в зависимости от выбранных критериев оценки и отраслевой специфики анализируемого предприятия. Исследование опирается на теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. Это позволяет разработать стратегию выбора местоположения промышленного предприятия с учетом глобальных, национальных и отраслевых трендов долгосрочного развития предприятия, а также с учетом анализа внешней и внутренней среды предприятия. Стратегический анализ факторов размещения и сравнение альтернативных вариантов был проведен с помощью OTSW-анализа и специальных методов принятия решений. В работе была выполнена констатация и анализ релевантности факторов размещения предприятия от первых теоретических работ до современных эмпирических исследований, основанных на опросах менеджеров компаний и эконометрическом анализе факторов, оказывающих влияние на размещение предприятия. Был сформулирован общий алгоритм разработки стратегии размещения промышленного предприятия. При разработке стратегии размещения промышленного предприятия в той или иной степени остается фактор субъективности, связанный с решениями людей. Теория стратегии и методология стратегирования позволяет нивелировать отрицательные последствия субъективных решений.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический анализ, размещение промышленного предприятия, стратегия предприятия, факторы размещения, OTSW-анализ, местоположение предприятия

**Цитирование:** Власюк Л. И. Стратегический анализ факторов размещения промышленного предприятия // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 346–359. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-346-359>

Поступила в редакцию 27.09.2022. Прошла рецензирование 04.10.2022. Принята к печати 05.10.2022.

original article

## Location of an Industrial Enterprise: Strategic Analysis

Lyudmila I. Vlasyuk

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**Abstract:** The article deals with issues related to the development of a strategy for the location of an industrial enterprise. The location strategy is part of the corporate strategy, which defines its values and interests. A corporate location strategy is often linked to an entry strategy. The article introduces a strategic analysis of the factors that determine the location of an industrial enterprise, depending on the evaluation criteria and the industry specifics. The study is based on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. This approach helps to choose the location of an industrial enterprise, consider its global, national, and sectoral long-term development, and take into account its external and internal environment. The strategic analysis of placement factors and alternative options was based on an OTSW-analysis and special decision-making methods. The paper also reviews the relevance of location factors from the first theoretical works to modern empirical studies based on surveys of company managers and econometric analyses. The author designed a general algorithm for developing a strategy for locating an industrial enterprise. The theory of strategy and methodology of strategizing made it possible to neutralize the negative consequences of subjective decisions that still interfere with the location strategizing.

**Keywords:** strategy, strategic analysis, placement of an industrial enterprise, enterprise strategy, placement factors, OTSW analysis, location of the enterprise

**Citation:** Vlasyuk LI. Location of an Industrial Enterprise: Strategic Analysis. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):346–359. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-346-359>

Received 27 September 2022. Reviewed 04 October 2022. Accepted 05 October 2022.

## 工业企业布局因素的战略分析

弗拉修克·柳·伊

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科；[lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru)；<https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**摘要：**本文研究了与制定工业企业布局战略有关的问题。企业布局战略是企业战略的一部分，以价值观和利益为导向。企业的布局战略往往与进入战略有关。这项工作的目的是根据选定的评估标准和被分析企业的行业特点，对决定工业企业布局的因素进行战略分析。该研究基于V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论。它使制定工业企业布局战略成为可能，同时考虑到企业长期发展的全球、国家和行业趋势，以及对企业外部和内部环境的分析。使用OTSW分析和特殊决策方法进行布局因素的战略分析和替代方案的比较。本文基于对公司经理的访谈和对影响企业布局因素的计量经济学分析，阐述并分析了从早期的理论工作到现代实证研究的布局因素的相关性。开发了一个通用算法来制定工业企业的布局战略。在为工业企业制定布局战略时，或多或少都存在着影响决策的主观因素。战略理论和战略化方法论可以避免主观决策的消极后果。

**关键词：**战略，战略分析，工业企业布局，企业战略，布局因素，OTSW分析，企业的位置

编辑部收到稿件的日期：2022年9月27日 评审日期：2022年10月04日 接受发表的日期：2022年10月05日

## ВВЕДЕНИЕ

Выбор места размещения промышленного предприятия является одним из самых важных и сложных стратегических решений. С одной стороны, при современном уровне развития технологий предприятие можно организовать в любой физически пригодной для этого точке страны и даже мира. С другой стороны, после принятия решения о месте размещения предприятия и осуществления капиталовложений необходимо, чтобы предприятие функционировало в выбранном месте и приносило прибыль в течение длительного периода. Локализация предприятия определяет размер прибыли и риски предприятия, поскольку в каждом конкретном месте будут свои условия, включающие как природные (запасы сырья, климат, ландшафт), так и социально-экономические факторы (рынок труда, сбыта, конкуренция), а также налоговую и законодательную базу, политический строй и даже национальные обычаи и культурные традиции.

Стратегия размещения промышленного предприятия является важным элементом стратегии его развития. Она требует анализа большого числа факторов и экономического обоснования. От специфики конкретного производства зависит стратегия размещения предприятия и выбранный вариант размещения.

При выборе местоположения промышленного предприятия возникает два варианта выбора: ограниченный и условно свободный. В первом случае ограничения определяются характером деятельности предприятия и связаны с природными и технико-экономическими факторами. Например, добывающие отрасли могут располагаться только в местах нахождения сырья (нефть, газ, уголь, руда и т. д.). Для остальных случаев выбор местоположения предприятия можно считать условно свободным, т. е. лица, принимающие решение, ориентируются не только на общеизвестные факторы размещения, но и на собственные предпочтения и цели.

Основная цель выбора местоположения предприятия – получение максимума прибыли при прочих равных условиях. Достижение других экономических (объем оборота, доля рынка) и неэкономических целей (социальная стабильность, престиж, сохранение самостоятельности фирмы, политическое влияние, личные предпочтения и т. д.) сравнивается с критерием «размер прибыли», а также друг с другом путем присвоения веса в зависимости от значимости для каждого критерия.

На общие критерии выбора местоположения оказывают влияние факторы, связанные со сферой производства. Сервисный бизнес ориентируется на клиента, поэтому в анализ добавляются такие критерии, как максимум удобства для потребителя и минимум затрат времени для него. Если речь идет о производственном бизнесе, то добавляются такие факторы, как экологическая безопасность, насыщенность рынка товарами и др.

Необходимость разработки стратегии размещения промышленного предприятия возникает в нескольких случаях: создается новое промышленное предприятие, предприятие по каким-либо причинам ищет новое место локализации (истощение ресурсной базы, политические риски и т. д.), создаются или преобразуются новые структурные подразделения предприятия.

Эффективная стратегия выбора местоположения особенно важна при создании нового предприятия, т. к. решения принимаются в условиях ограниченности информации.

Преобразования производственных операций в результате глобализации добавляют еще один уровень сложности в разработку стратегии размещения предприятия. Такие экономические факторы, как инфраструктура, заработная плата, развитие рабочей силы и близость к рынку исторически учитывались при выборе местоположения предприятия. В условиях глобализации множество новых факторов (поли-

тическая стабильность, социальная гармония, правила торговли, характер правительства и экологическая ситуация) оказываются значимыми при принятии решения о выборе местоположения предприятия.

Разработка стратегии размещения промышленного предприятия предполагает анализ огромного числа факторов. При этом нет какой-то общепринятой классификации факторов или их перечня. Для получения информации о влиянии факторов проводятся опросы руководителей уже функционирующих предприятий в различных регионах или странах, что является затратной и трудоемкой процедурой. Кроме того, многие из существующих решений носят субъективный характер и не поддаются формализации. Количественная оценка факторов и их включение в процесс принятия решений требует комплексного подхода к проблеме глобального производства.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование опирается на теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта<sup>1,2</sup>. Это позволяет разработать стратегию выбора местоположения промышленного предприятия с учетом глобальных, национальных и отраслевых трендов долгосрочного развития предприятия, а также с учетом анализа внешней и внутренней среды предприятия, ряда не очевидных на первый взгляд факторов, но важных с точки зрения определения места локализации предприятия.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Развитие теории размещения прошло длинный путь, а представления о значимости факторов трансформировались. Но факторы, выделенные в первых теоретических работах, которые будут рассмотрены ниже, не потеряли

своей актуальности и сейчас, поскольку трудно представить промышленное предприятие, для которого не важны транспортные издержки или затраты на рабочую силу.

Выявление всех возможных факторов при выборе локализации производства и включение их в анализ стратегии выбора места размещения предприятия представляет собой серьезную научную проблему. Существует научная литература, посвященная констатации и перечислению широкого спектра факторов, способных оказать влияние на локализацию различных видов предприятий. Однако учет этих факторов в процессе принятия эффективного и действенного решения является практически нерешенной проблемой<sup>3</sup>.

Общеизвестным методом, с помощью которого можно ранжировать факторы внешней и внутренней среды, является SWOT-анализа. Он позволяет разделить все факторы на четыре группы: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Академик В. Л. Квинт предлагает использовать метод OTSW-анализа (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses), т. е. начинать с анализа внешних факторов (возможностей и угроз), а затем перейти к анализу внутренних (сильных и слабых сторон), поскольку «важно быстро (быстрее конкурентов) уметь воспользоваться новыми, и часто неожиданными, возможностями и непредвиденными обстоятельствами»<sup>4</sup>. Новые обстоятельства и возможности могут превратить слабые стороны компании в ее преимущества и помочь выявить конкурентные преимущества.

Стратегия выбора местоположения предприятия тесно связана со стратегией входа на рынок. Если речь идет о стратегии входа на рынок в развитых странах, то можно использовать успешные стратегии с незначительными

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

<sup>2</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

<sup>3</sup> Ghorashi R., Mardikoraem M., Seifoddini H. K. Manufacturing site selection in a global environment: A new approach based on cluster analysis // Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology. 2016. Vol. 3. № 3. P. 4290–4300.

<sup>4</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

корректировками. Если компания разрабатывает стратегию входа на глобальный формирующийся рынок, то необходимо учесть специфику страны. Важно определить лояльную к фирме и ее продуктам целевую группу, реализовать эффективную маркетинговую стратегию и учесть культурные и религиозные обычаи, в противном случае высока вероятность провала<sup>5</sup>.

Параллельно разработке стратегии входа должна разрабатываться стратегия выхода. Большинство компаний не задаются этим вопросом, что является упущением и может снизить стоимость компании. Стратегия выхода может заключаться как в ребрендинге деятельности компании, так и в ее уходе с рынка. Чем лучше стратегия выхода компании, тем выше ее стоимость. Это касается и стратегии выбора местоположения промышленного предприятия.

Важнейший принцип методологии стратегирования – ресурсная обеспеченность стратегических приоритетов и реализация только тех приоритетов, которые обеспечены конкурентными преимуществами. Время является важнейшим фактором в стратегии и используется как детерминирующий фактор при оптимизации ограниченных ресурсов<sup>6</sup>. Фактор времени является определяющим при разработке стратегии выбора местоположения промышленного предприятия

### **Эволюция теоретических представлений о стратегических факторах размещения предприятий**

Первые рассуждения об оптимальном месте размещения предприятия появились в XIX веке в классических трудах И. Г. Тюнена, В. Лаунхардта и А. Вебера. В этих работах рассматривается отдельно взятое предприятие: у И. Г. Тюнена – сельскохозяйственное, у В. Лаунхардта и А. Вебера – промышленное. Общая идея первых работ по теории размещения

состоит в анализе ограниченного набора факторов локализации, которые определяют местоположение предприятия.

В работе И. Г. Тюнена «Изолированное государство» описаны факторы размещения сельскохозяйственного производства<sup>7</sup>. В своей модели размещения И. Г. Тюнен абстрагируется от всех факторов, кроме расстояния, принимая плодородие почвы, климат и ландшафт одинаковыми в любой точке. «Изолированное государство Тюнена» представляет собой область в виде круга. Центр круга – большой город, который является единственным рынком сбыта для производителей сельскохозяйственной продукции и единственным поставщиком промышленных товаров. Плодородие почвы и расстояние до города определяют расположение различных отраслей сельского хозяйства. Плодородие почвы – константа в модели Тюнена, поэтому расстояние до города становится единственным фактором системы размещения. Различные отрасли сельского хозяйства будут располагаться вокруг центрального города в виде совокупности концентрических кругов различного диаметра («кольца Тюнена»).

Теория размещения промышленного предприятия начинается с трудов В. Лаунхардта. Его интересовал вопрос определения оптимального местоположения промышленного предприятия относительно источников сырья и рынков сбыта продукции. В. Лаунхард задачу размещения промышленного предприятия (металлургического комбината) представил в виде произвольного треугольника (локационный треугольник). На двух вершинах треугольника располагаются источник сырья (железная руда и уголь), третья вершина представляет собой рынок сбыта продукции. Критерием для нахождения местоположения предприятия являются транспортные затраты на единицу го-

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

<sup>6</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

<sup>7</sup> Тюнен И. Г. Изолированное государство. М.: Экономическая жизнь, 1926. 326 с.

товой продукции, которые должны быть минимальны<sup>8</sup>. В зависимости от соотношения веса перевозимого груза и расстояния определяется точка локализации промышленного предприятия. В. Лаунхардт ввел термин «штан-дорт» для обозначения оптимального расположения промышленного предприятия.

А. Вебер поставил задачу создания общей теории размещения производства. Для ее решения он проанализировал изолированное промышленное предприятие и ввел в анализ новые факторы размещения<sup>9</sup>. А. Вебер весь набор факторов размещения промышленности сводит к транспортному и агломерационному факторам, а также рабочей силе. Предприятие тяготеет в своем размещении с учетом транспортных издержек, затрат на рабочую силу и агломерационного фактора. Сначала выбирается местоположение с минимальными транспортными затратами, затем – с минимальными затратами на рабочую силу. Перенос из одного пункта в другой возможен в том случае, если экономия на рабочей силе превышает затраты на транспорт.

А. Вебер вводит в анализ понятие изодапаны для учета совместного влияния транспортного фактора и рабочей силы. Критическая изодапана – это линия, для которой отклонения транспортных издержек равны экономии на рабочих издержках, т. е. все перемещения от транспортного пункта в рабочий целесообразны только внутри зоны, ограниченной линией, вне ее – нецелесообразны<sup>10</sup>.

Агломерацию, т. е. скопление промышленности в одном месте, А. Вебер считает третьим важнейшим фактором размещения. Оптимальное местоположение предприятия может отклониться от транспортного пункта из-за действия

фактора агломерации. По аналогии с предыдущими факторами определяется критическая изодапана, т. е. зона, внутри которой перерасход транспортных затрат компенсируется экономией от агломерации производства. Место расположения предприятия определяется как площадь пересечения критических изодапан. Внутри этого сегмента издержки производства предприятия компенсируются выгодами от объединения производств<sup>11</sup>.

Таким образом, А. Вебер первым попытался разработать многофакторную теорию размещения предприятия и использовал для ее обоснования математическое моделирование. А. Вебер, как и В. Лаунхардт, исследовал размещение отдельного предприятия, но его работы стали теоретической базой для создания общей теории размещения.

Дальнейшее развитие теории размещения связано с появлением региональной экономики, поэтому задача размещения предприятия решалась с позиции потребностей и взаимосвязей предприятий в пространстве региона (или другой ограниченной территории). Этот этап развития пространственных исследований связан с такими именами, как В. Кристаллер, А. Леш, Э. Гувер, У. Изард, Х. Бос и др.

Современные теории размещения, связанные с экономикой знаний и цифровой трансформацией, констатируют, что определяющими факторами производства становятся инновационные технологии и высококвалифицированные кадры.

Появление во второй половине XX века в западной экономической теории нового цикла работ, которые относятся к сфере «новой экономической географии», способствовало развитию новой парадигмы размещения производства<sup>12</sup>.

Становление и развитие новой экономической географии (НЭГ) связывают с именами

<sup>8</sup> Региональная экономика и пространственное развитие в 2 т. Том 1: Региональная экономика. Теории, модели и методы / под общ. ред. Л. Э. Лимонова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 319 с.

<sup>9</sup> Вебер А. Теория размещения промышленности: С прилож. работы Шлира «Промышленность Германии с 1860 г.». Ленинград, М.: Книга, 1926. 223 с.

<sup>10</sup> Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. 495 с.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Анимца Е. Г., Анимца П. Е., Денисова О. Ю. Эволюция научных взглядов на теорию размещения производительных сил // Экономика региона. 2014. Т. 38. № 2. С. 21–32.

П. Кругмана, А. Венаблеса и М. Фуджиты, которые изложили основные идеи НЭГ в нескольких фундаментальных работах<sup>13,14,15,16</sup>. В НЭГ источники возникновения агломерации рассматриваются как эндогенные факторы, которые сводятся к денежным и технологическим внешним воздействиям, в то время как в рамках пространственной эконометрики применяется моделирование агломерации при помощи экзогенных факторов<sup>17</sup>.

При всем разнообразии тестируемых в рамках НЭГ моделей в них ищется ответ на вопросы о факторах, которые определяют распределение и концентрацию экономической деятельности в пространстве.

О. С. Мариев и Н. Б. Давидсон исследуют факторы, которые определяют выбор города для локализации предприятия<sup>18</sup>. В работе анализ выполнен по данным статистики РФ о фирмах, городах и регионах. Авторы предполагают, что важными факторами, влияющими на решения о размещении предприятия в конкретном городе, являются концентрация деловой активности, потенциал рынка, затраты, транспортная инфраструктура и деловой климат в регионе<sup>19</sup>. В исследовании сделан вывод о том, что привлекательность города для национальных и иностранных фирм определяются уровнем агломерации и потенциалом домашнего рынка.

Один из общепринятых методов стратегического анализа факторов размещения промышленного предприятия является экономико-математическое (прежде всего, эконометрическое) моделирование на основе данных о новых предприятиях и выбранного местоположения.

Поскольку не всегда есть возможность оперировать расширенными данными о конкретных предприятиях, то используются агрегированные данные по регионам или городам.

Несмотря на трудозатратность, опрос фирм остается одним из популярных методов анализа факторов, определяющих стратегию входа и стратегию выбора местоположения для предприятий. В исследовании Ф. М. Улгудо в рамках общенационального опроса рассматривается 319 фирм, сравниваются американские и иностранные производители (японские и немецкие производственные фирмы) и выявляются различия и сходства между ними относительно важности факторов местоположения<sup>20</sup>. В исследовании рассматривается широкий круг факторов: государственная финансовая помощь, финансовая помощь местных властей, государственные и местные налоговые льготы, обучение сотрудников, развитие инфраструктуры, зоны свободной торговли или предпринимательства, помощь в выборе участка и предоставление земли. Автор сделал выводы о том, что на американские предприятия больше влияют налоговые и финансовые стимулы, а для иностранных компаний более важными оказываются нефинансовые стимулы, такие как логистика, правила торговли и экология.

Дж. Канел и С. Дас в своем обзоре представили такие распространенные факторы, влияющие на решение о местоположении предприятия, как труд и другие производственные ресурсы, политическая стабильность, отношение правительства принимающей страны к иностранным

<sup>13</sup> Krugman P. Increasing returns and economic geography // *Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99. № 3. P. 483–499. <https://doi.org/10.1086/261763>

<sup>14</sup> Venables A. J. Equilibrium locations of vertically linked industries // *International Economic Review*. 1996. Vol. 37. № 2. P. 341–359. <https://doi.org/10.2307/2527327>

<sup>15</sup> Fujita M. A monopolistic competition model of spatial agglomeration: Differentiated product approach // *Regional Science and Urban Economics*. 1988. Vol. 18. № 1. P. 87–124. [https://doi.org/10.1016/0166-0462\(88\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0166-0462(88)90007-5)

<sup>16</sup> Fujita M., Krugman P., Venables A. J. *The spatial economy. Cities, regions, and international trade*. Cambridge: MIT-Press, 1999. 367 p.

<sup>17</sup> Изотов Д. А. Новая экономическая география: границы возможностей // *Пространственная экономика*. 2013. № 3. С. 123–160.

<sup>18</sup> Мариев О. С., Давидсон Н. Б. Факторы размещения предприятий в российских городах // *Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление*. 2018. Т. 17. № 6. С. 950–969. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2018.17.6.042>

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Ulgado F. M. Location characteristics of manufacturing investments in the US: A comparison of American and foreign-based firms // *MIR: Management International Review*. 1996. Vol. 36. № 1. P. 7–26.

инвестициям, налоговая и торговая политика правительства принимающей страны, близость к основным рынкам, доступ к транспорту и наличие конкурентов<sup>21</sup>. Авторы пришли к выводу, что производителям целесообразно рассматривать решения о местонахождении предприятия в сочетании со стратегиями маркетинга и производства.

В исследовании М. А. Бадри использованы данные опроса более 2000 менеджеров производственных компаний более чем в 20 странах. Проанализировав работы ученых, касающиеся вопросов размещения, начиная от И. Г. Тюнена и заканчивая современными авторами, М. А. Бадри сгруппировал все многообразие факторов в 14 укрупненных групп<sup>22</sup>. Результаты исследования говорят о том, что все факторы значимы, но степень важности факторов определяется спецификой предприятия. Перечислим и коротко прокомментируем основные группы выделенных факторов.

1. Транспорт – наличие различных видов транспорта и стоимость транспортировки сырья и конечной продукции. Развитая транспортная система, включающая автомобильный, железнодорожный, морской и авиационный транспорт, может стать дополнительным стимулом в пользу конкретного местоположения производства. Для России с ее огромной территорией транспортный фактор приобретает особую значимость, а регионы, в которых местные власти инвестируют в современную инфраструктуру, оказываются более привлекательными для производителей;
2. Рабочая сила – наличие квалифицированных и неквалифицированных кадров, уровень образования, половозрастной состав и другие характеристики рабочей силы. При анализе рынка труда важно оценить профессиональный уровень рабочей силы, поскольку либо имеющиеся кадры могут удовлетворить потребности предприятия, либо потенциальные работники готовы и способны к обучению;
3. Сырье – наличие сырья, комплектующих, складских помещений, расположение поставщиков и др. На выбор оказывает влияние не только база физических ресурсов, но и наличие профессиональной и конкурентоспособной сети поставщиков;
4. Рынки – близость к потребителям, расположение конкурентов, наличие маркетинговых услуг, объем рынков, возможности будущего расширения и др. Близость к потенциальным потребителям позволяет доставлять товары в кратчайшие сроки, а также быстрее реагировать на предпочтения и запросы потребителей;
5. Промышленная площадка – требуемая площадь, стоимость земли различного назначения, наличие места для расширения и кредитных учреждений, ставка страхования и др.;
6. Коммунальные услуги – наличие и стоимость топлива и воды, электроснабжения, а также состояние канализационных систем. Стоимость коммунальных услуг является важным фактором, особенно если речь идет о энергоемких или водоемких производствах;
7. Правительство – страховое законодательство, законы о нарушениях и водных загрязнениях, о компенсации, правила землепользования и застройки;
8. Налогообложение – система налогообложения корпораций, наличие операций, которые не облагаются налогом, ставки налога на промышленную собственность, государственные налоги на продажу и др.;
9. Климат – влажность и среднемесячные температуры, условия проживания и загрязнения воздуха. Климат может выступать непреодолимым ограничением для расположения определенных видов предприятий на территории;

<sup>21</sup> Canel C., Das S. R. Modeling global facility location decisions: integrating marketing and manufacturing decisions // *Industrial Management and Data Systems*. 2002. Vol. 102. № 1–2. P. 110–118. <https://doi.org/10.1108/02635570210419654>

<sup>22</sup> Badri M. A. Dimensions of industrial location factors: Review and exploration // *Journal of Business and Public Affairs*. 2007. Vol. 1. № 2. P. 1–26.

10. Сообщества – наличие высших учебных заведений, школ, библиотек, торговых центров, отелей, мест отдыха и развлечения, религиозных сооружений, наличие и качество объектов здравоохранения, отношения общества к дальнейшему расширению производства;
11. Политическая обстановка – отношение государства к иностранному капиталу, стабильность режима, защита от экспроприации, военные союзы, договора и пакты. Меняющиеся геополитические обстоятельства во многих странах часто открывают новые возможности, но затягивание проведения реформ затрудняет принятие решения о размещении предприятий. Политическая обстановка может привести к тому, что целые страны или регионы перестают быть потенциальным местом расположения предприятия.
12. Глобальная конкуренция – наличие сырья, материалов, капитала, возможности рынков и близость к международным рынкам;
13. Государственное регулирование – регулирование совместных предприятий и слияний, налогообложение иностранных компаний, законы об иностранной собственности и корпоративных инвестициях, регулирование оттока доходов из страны, политика контроля цен, уровень бюрократии и др.;
14. Экономические факторы – доход на душу населения, уровень жизни, государственная помощь, устойчивость валюты относительно доллара США<sup>23,24</sup>.

Таким образом, стратегия размещения промышленного предприятия предполагает учет большого числа факторов. Анализ факторов размещения позволяет сделать вывод о том, что небольшое число факторов, возможно один или два, являются решающими при выборе местоположения. Начинать стратегический анализ необходимо с доминирующих факторов.

После определения наиболее важных факторов необходимо сузить поиск до одной географической зоны, а затем более детально проанализировать факторы размещения, чтобы определиться с конкретным городом, районом и земельным участком.

### **OTSW-анализ факторов размещения промышленного предприятия**

Согласно методологии стратегирования анализ факторов, влияющих на стратегическое решение относительно местоположения предприятия, начинается с внешних факторов, затем проводится анализ внутренних факторов.

Перечисленные выше 14 групп факторов являются внешними факторами размещения. К внутренним факторам относятся наличие финансовых и других видов ресурсов, а также субъективные предпочтения лидеров компаний.

Применительно к выбору местоположения необходимо конкретизировать методологию OTSW-анализа по этапам принятия решения о местоположении. На первом шаге определяется макрорасположение, т. е. страна (регион, город). Некоторые регионы из-за разных условий (например, природно-климатических) будут вычеркнуты из рассмотрения. На втором шаге определяется микроположение, т. е. непосредственная точка локализации предприятия в географическом пространстве.

В таблице 1 представлены факторы стратегии выбора местоположения предприятия на каждом этапе принятия решения<sup>25</sup>.

Для стратегического анализа альтернативных вариантов размещения целесообразно проводить OTSW-анализ факторов размещения промышленного предприятия для каждого варианта, удовлетворяющего базовым характеристикам.

<sup>23</sup> Badri M. A. Dimensions of industrial location factors...

<sup>24</sup> Региональная экономика и пространственное развитие...

<sup>25</sup> Составлено автором.

**Таблица 1. Схема OTSW-анализа факторов размещения****Table 1. OTSW analysis of location factors**

Уровень	Факторы размещения	Критерии принятия решения
Регион	Сырье	Качество и количество имеющихся ресурсов, способы и стоимость транспортировки сырья
	Рабочая сила	Наличие кадров (квалифицированных и неквалифицированных), половозрастная структура рабочей силы; наличие профсоюзов, уровень заработной платы
	Рынки	Близость расположения рынков, наличие конкурентов, правила и ограничения торговли, возможности для расширения
Город	Налогообложение	Ставки налогов на промышленную собственность, налогообложение корпораций, налоговые льготы
	Общая система	Уровень жилья, наличие магазинов, школ и церквей, транспортная обеспеченность и наличие социально-культурной сферы
	Социальная сфера	Уровень медицины и преступности, наличие полиции и пожарной службы
	Отношение к компании	Уровень лояльности и поддержки населением
	Коммунальные услуги	Доступность различных видов коммунальных услуг и их цены
Точка в пространстве	Поддержка развития	Выпуск акций, налоговые льготы, ссуды под льготные проценты
	Земля	Цена земли, стоимость страхования, площади для парковки и дальнейшего расширения
	Транспорт	Наличие и состояние транспортной инфраструктуры всех видов

### Методы принятия решения о местоположении предприятия

Методы принятия решений о локализации промышленного предприятия условно можно разделить на экспертные (рейтинговые системы и методы расстановки приоритетов) и экономико-математические.

Рейтинговые системы широко используются и представляют собой методику выбора местоположения предприятия на основе количественной оценки значимости факторов в соответствии со стратегией размещения.

Краткий алгоритм применения рейтингового метода:

- 1) определить факторы размещения;
- 2) присвоить каждому фактору численную оценку (вес) в соответствии с ценностями, интересами и отраслевой спецификой предприятия (от 0 до 1);
- 3) определить шкалу оценок для каждого фактора в баллах (от 1 до 10 или от 1 до 100);
- 4) оценить альтернативные варианты размещения согласно принятой шкале и весу.

Найти оценку в баллах для каждого варианта (рейтинг);

5) выбрать вариант с наибольшей суммой баллов (с максимальным рейтингом).

Метод расстановки приоритетов является экспертным методом. Эффективность метода зависит от квалификации экспертов, которые, во-первых, ранжируют факторы размещения, учитывая наиболее значимые, во-вторых, количественно оценивают альтернативные варианты размещения предприятия.

К экономико-математическим методам относятся:

- метод критической точки – сравнение вариантов по минимуму затрат на производство;
- метод линейного программирования – формулируется в виде транспортной задачи, когда либо минимизируются затраты на доставку продукции, либо максимизируется прибыль от поставки продукции в пункт назначения;
- метод центра тяжести – позволяет определить местоположение, гарантирующее минимальные затраты на транспортировку грузов, т. к. учитывает место нахождения существующих производственных объектов, расстояния между ними и объемы предполагаемых грузоперевозок. Применяется для определения местоположения складских помещений и радиовышек в городских условиях (вышки для радиосвязи, телевидения и сотовой телефонной связи).

## ВЫВОДЫ

### **Рекомендации по разработке стратегии размещения промышленного предприятия**

Во-первых, работа по выбору местоположения предприятия должна начинаться сразу после принятия решения о его создании. Стратегия размещения промышленного предприятия должна быть органичной частью корпоративной стратегии.

Во-вторых, в зависимости от специфики производства наблюдается тяготение либо к сырью

и материалам, либо к потребителям. Природные и технико-экономические факторы (водный, энергетический, земельный) будут определяющими для размещения добывающей промышленности и топливоек, энергоемких и водоемких производств. Предприятия, у которых в материальных затратах высока доля ввозимых материалов, предпочтительно расположить вблизи портов или терминалов, т. е. ориентировать на поставщиков сырья и материалов. Производство скоропортящейся продукции необходимо ориентировать на основные центры потребления.

В-третьих, необходимо оценить рынок труда и инфраструктуру в предполагаемом месте нахождения компании. Если стоимость транспортировки является важным фактором, то необходимо оценить возможность замены материалов и ресурсов.

В-четвертых, необходимо рассмотреть остальные факторы размещения и оценить издержки на производство и маркетинг для альтернативных вариантов местоположения.

Выявленные альтернативные варианты необходимо детально проанализировать с помощью OTSW-анализа и привлечения различных методов принятия решения (экспертных и экономико-математических). После проведения OTSW-анализа выполняются расчеты и количественные оценки: сравнительный анализ затрат и ожидаемых результатов.

После стратегического анализа и оценок (количественных и качественных) альтернативных вариантов размещения или факторов для единственного варианта размещения делаются выводы относительно осуществимости и жизнеспособности предприятия на базе выбранного местоположения. Для этого, как и при разработке любой стратегии, необходима оценка имеющихся и необходимых ресурсов (ресурсная оценка стратегии).

При оценке альтернативных вариантов размещения предприятия необходимо учесть не только экономическую среду предварительно

отобранных мест размещения, но и социально-культурную. Как отмечает в своих работах академик В. Л. Квинт, в том числе ссылаясь на стратегических лидеров прошлого, понимание культурной и религиозной среды оказывает решающее воздействие на успешность стратегии<sup>26</sup>.

При окончательном выборе местоположения предприятия необходимо учесть, что локализация, которая допускает большую гибкость (модификация или изменение деятельности), предпочтительней. Это связано с возможным изменением базовых условий основания производства. Кроме того, лучше разместить предприятия в регионе, где есть личные и деловые связи.

Общий алгоритм разработки стратегии размещения предприятия должен включать несколько важных пунктов:

1. Определение критериев, по которым будут оцениваться варианты размещения предприятия (с учетом ценностей и интересов, обозначенных в стратегии развития предприятия);

2. Определение наиболее важных факторов, которые необходимо учесть (анализ трендов, внешней и внутренней среды объекта стратегирования);

3. Разработка альтернативных вариантов:

3.1. Выбор региона;

3.2. Выбор города и конкретной точки размещения;

4. Проведение стратегического анализа альтернативных вариантов (OTSW-анализ и различные методы принятия решения);

5. Проведение ресурсной оценки выбранного варианта локализации предприятия.

Стратегия размещения промышленного предприятия предопределяется как объективными, так и субъективными причинами. Объективность состоит в том, что учитываются основные факторы, определяющие размещение предприятия, а субъективность – в принятии решения о размещении людьми, которые обладают достаточной властью и преследуют определенные интересы. Люди, принимающие важные решения, должны обладать сформированным стратегическим мышлением и владеть теорией стратегии и методологией стратегирования.

## ЛИТЕРАТУРА

- Анимица Е. Г., Анимица П. Е., Денисова О. Ю. Эволюция научных взглядов на теорию размещения производительных сил // Экономика региона. 2014. Т. 38. № 2. С. 21–32.
- Вебер А. Теория размещения промышленности: С прилож. работы Шлира «Промышленность Германии с 1860 г.». Ленинград, М.: Книга, 1926. 223 с.
- Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. 495 с.
- Изотов Д. А. Новая экономическая география: границы возможностей // Пространственная экономика. 2013. № 3. С. 123–160.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.
- Мариев О. С., Давидсон Н. Б. Факторы размещения предприятий в российских городах // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2018. Т. 17. № 6. С. 950–969. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2018.17.6.042>
- Региональная экономика и пространственное развитие в 2 т. Том 1: Региональная экономика.

<sup>26</sup> Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>

- Теории, модели и методы / под общ. ред. Л. Э. Лимонова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 319 с.
- Стивенсон В. Дж. Управление производством. М.: Издательство БИНОМ, 1999. 927 с.
- Тюнен И. Г. Изолированное государство. М.: Экономическая жизнь, 1926. 326 с.
- Badri M. A. Dimensions of industrial location factors: Review and exploration // *Journal of Business and Public Affairs*. 2007. Vol. 1. № 2. P. 1–26.
- Canel C., Das S. R. Modeling global facility location decisions: integrating marketing and manufacturing decisions // *Industrial Management and Data Systems* 2002. Vol. 102. № 1–2. P. 110–118. <https://doi.org/10.1108/02635570210419654>
- Fujita M. A monopolistic competition model of spatial agglomeration: Differentiated product approach // *Regional Science and Urban Economics*. 1988. Vol. 18. № 1. P. 87–124. [https://doi.org/10.1016/0166-0462\(88\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0166-0462(88)90007-5)
- Fujita M., Krugman P., Venables A. J. The spatial economy. Cities, regions, and international trade. Cambridge: MIT-Press, 1999. 367 p.
- Ghorashi R., Mardikoraem M., Seifoddini H. K. Manufacturing site selection in a global environment: A new approach based on cluster analysis // *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology*. 2016. Vol. 3. № 3. P. 4290–4300.
- Krugman P. Increasing returns and economic geography // *Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99. № 3. P. 483–499. <https://doi.org/10.1086/261763>
- Ulgado F. M. Location characteristics of manufacturing investments in the US: A comparison of American and foreign-based firms // *MIR: Management International Review*. 1996. Vol. 36. № 1. P. 7–26.
- Venables A. J. Equilibrium locations of vertically linked industries // *International Economic Review*. 1996. Vol. 37. № 2. P. 341–359. <https://doi.org/10.2307/2527327>
- Animitsa YeG, Animitsa PYe, Denisova OYu. Evolution of knowledge about distribution of productive forces. *Economy of Regions*. 2014; 38(2):21–32. (In Russ.)
- Veber A. Teoriya razmeshcheniya promyshlennosti: S prilozh. raboty Shlira “Promyshlennost’ Germanii s 1860 g.” [The theory of industrial location: With Schlier’s Industry in Germany since 1860]. Leningrad, Moscow: Kniga; 1926. 223 p. (In Russ.)
- Granberg AG. Osnovy regional’noy ehkonomiki [Fundamentals of regional economy]. Moscow: Izdatel’skiy dom GU VSHEH; 2004. 495 p. (In Russ.)
- Izotov DA. New economic geography: The possibilities and restrictions. *Spatial Economics*. 2013;(3):123–160. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategicheskoe liderstvo Amira Timura: kommentarii k Ulozheniyu [Strategic leadership of Amir Timur: comments on the Code]. St. Petersburg: RANKhiGS; 2021. 204 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Mariev OS, Davidson NB. Factors determining enterprise location choice in the cities of Russia. *Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*. 2018;17(6):950–969. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/vestnik.2018.17.6.042>
- Limonov LEh. Regional’naya ehkonomika i prostanstvennoe razvitie v 2 t. Tom 1: Regional’naya ehkonomika. Teorii, modeli i metody [Regional economy and spatial development in two volumes. Volume 1: Regional economy. Theories, models,

- and methods]. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt; 2022. 319 p. (In Russ.)
- Stivenson VDzh. Upravlenie proizvodstvom [Manufacturing control]. Moscow: Izdatel'stvo BINOM; 1999. 927 p. (In Russ.)
- Tyunen IG. Izolirovannoe gosudarstvo [Isolated state]. Moscow: Ehkonomicheskaya zhizn'; 1926. 326 p. (In Russ.)
- Badri MA. Dimensions of industrial location factors: Review and exploration. *Journal of Business and Public Affairs*. 2007;1(2):1–26.
- Canel C, Das SR. Modeling global facility location decisions: integrating marketing and manufacturing decisions. *Industrial Management and Data Systems* 2002;102(1–2):110–118. <https://doi.org/10.1108/02635570210419654>
- Fujita M. A monopolistic competition model of spatial agglomeration: Differentiated product approach. *Regional Science and Urban Economics*. 1988;18(1):87–124. [https://doi.org/10.1016/0166-0462\(88\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0166-0462(88)90007-5)
- Fujita M, Krugman P, Venables AJ. *The spatial economy. Cities, regions, and international trade*. Cambridge: MIT-Press; 1999. 367 p.
- Ghorashi R, Mardikoraem M, Seifoddini HK. Manufacturing site selection in a global environment: A new approach based on cluster analysis. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology*. 2016;3(3):4290–4300.
- Krugman P. Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*. 1991;99(3):483–499. <https://doi.org/10.1086/261763>
- Ulgado FM. Location characteristics of manufacturing investments in the US: A comparison of American and foreign-based firms. *MIR: Management International Review*. 1996;36(1):7–26.
- Venables AJ. Equilibrium locations of vertically linked industries. *International Economic Review*. 1996;37(2):341–359. <https://doi.org/10.2307/2527327>

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

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

**ABOUT AUTHOR:** Lyudmila I. Vlasyuk, Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [lvlasyuk@mail.ru](mailto:lvlasyuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

Оригинальная статья

УДК 325.111:338

## **Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики**

С. М. Никоноров<sup>1</sup>, А. И. Кривичев<sup>2</sup>, А. Н. Насонов<sup>3</sup>, И. В. Цветков<sup>4</sup>

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

<sup>3</sup>Московский государственный университет геодезии и картографии, Москва, Россия

<sup>4</sup>Тверской государственный университет, Тверь, Россия

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

<sup>2</sup>krivichev@live.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4971-5264>

<sup>3</sup>adn22@yandex.ru

<sup>4</sup>mancu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5284-880X>

**Аннотация:** В данной работе был рассмотрен алгоритм анализа территориальной организации урбосистем, который заключается в направленном зонировании территории и выделении зон сбалансированности и диспропорций. Анализ проводился через сравнение полученных решений территориально-коммуникационной модели с фрактальным эталоном как показателем наиболее эффективной организации городской территории с точки зрения коммуникативной связности базовых инфраструктур жизнеобеспечения. В результате выявили территориальные диспропорции городской среды, т. е. рисковые зоны, нарушающие устойчивость городской урбосистемы в целом и требующие внешнего управления.  
**Ключевые слова:** самоорганизация, неравновесные системы, управление, городские урбосистемы, стратегия развития, устойчивость системы, мультифрактальная динамика

**Цитирование:** Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики / С. М. Никоноров [и др.] // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 360–376. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376>

Поступила в редакцию 10.09.2022. Прошла рецензирование 16.09.2022. Принята к печати 17.09.2022.

original article

## Development Strategizing of Urban Systems Based on Multifractal Dynamics

Sergey M. Nikonorov<sup>1</sup>, Alexander I. Krivichev<sup>2</sup>, Andrey N. Nasonov<sup>3</sup>, Ilya V. Tsvetkov<sup>4</sup>

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

<sup>3</sup>Moscow State University of Geodesy and Cartography, Moscow, Russia

<sup>4</sup>Tver State University, Tver, Russia

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

<sup>2</sup>krivichev@live.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4971-5264>

<sup>3</sup>adn22@yandex.ru

<sup>4</sup>mancu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5284-880X>

**Abstract:** This article introduces a new analysis algorithm that can be applied to territorial organization of urban systems. After directed zoning, the zones are divided into those of balance and those of disproportions. The obtained solutions of the territorial-communication model are compared with a fractal standard, which serves as an indicator of the most effective urban organization in terms of the basic life support infrastructures and their communications. The algorithm makes it possible to reveal territorial disproportions of the urban environment, i.e., risk areas that violate the stability of the urban system as a whole and require external management.

**Keywords:** self-organization, non-equilibrium systems, management, urban systems, development strategy, system stability, multifractal dynamics

**Citation:** Nikonorov SM, Krivichev AI, Nasonov AN, Tsvetkov IV. Development Strategizing of Urban Systems Based on Multifractal Dynamics. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):360–376. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-360-376>

Received 10 September 2022. Reviewed 16 September 2022. Accepted 17 September 2022.

## 基于多重分形动力学的城市城镇体系 (urban system) 发展战略及其稳定性评估

尼科诺罗夫·谢·米<sup>1</sup>, 克里维切夫·阿·伊<sup>2</sup>, 纳索诺夫·阿·尼<sup>3</sup>, 茨维特科夫·伊·瓦<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup>莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

<sup>3</sup>莫斯科国立大地测量和制图大学, 俄罗斯莫斯科

<sup>4</sup>特维尔国立大学, 俄罗斯特维尔

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

<sup>2</sup>krivichev@live.ru; <https://orcid.org/0000-0002-4971-5264>

<sup>3</sup>adn22@yandex.ru

<sup>4</sup>mancu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5284-880X>

**摘要:** 本文提出了一种分析城镇体系地域组织的算法, 其中包括地域的定向划区以及判断均衡和非均衡地带。分析是通过比较所获得的地域互联互通模型解决方案与分形标准来进行的, 分形标准是基本生活保障基础设施互联互通方面有效组织城市地域的指标。研究结果显示了城市环境的地域不均衡性, 即存在破坏整个城市系统稳定性并需要外部管理的风险地带。

**关键词:** 自组织、非均衡系统、管理、城市的城镇体系、发展战略、系统稳定性、多重分形动力学

编辑部收到稿件的日期: 2022年9月10日 评审日期: 2022年9月16日 接受发表的日期: 2022年9月17日

**Таблица 1. Обзор фрактального описания урбанизированных территорий как активных самоорганизующихся систем**

**Table 1. Fractal description of urban areas as active self-organizing systems**

Цели и задачи устойчивого развития	Возможности территориально-коммуникационной модели урбосистем на основе мультифрактальной динамики
ЦУР 8 – Содействие устойчивому экономическому росту, обеспечение производительной занятости населения и выбора рабочих мест	Выбор поселенческих структур со сходными фрактальными показателями (морфологией), территориальная агломерация которых целесообразна и сможет привести к повышению экономической устойчивости и созданию новых предприятий и рабочих мест (мест приложения труда населения и его обслуживания).
ЦУР 9 – Развитие устойчивой инфраструктуры, включая региональную и транспортную, для поддержки экономического развития и благополучия людей	Оценка устойчивости инфраструктур жизнеобеспечения урбанизированных территорий на основе уклонения фрактальной меры соотношения насыщенность – связность от оптимума, при котором развитость инфраструктуры урбосистемы и объем выбора населением объектов жизнеобеспечения максимальны.
ЦУР 11 – Обеспечение безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов	Учет сбалансированности градообразующих и природоохранных форм землепользования, позволяющий сформировать комфортную и экологически безопасную среду жизнедеятельности.

**ВВЕДЕНИЕ**

При разработке стратегии развития территорий необходимо уделять особое внимание вопросам сохранения среды жизнедеятельности и возможностей ее хозяйственно-экономического развития. Актуальным становится поиск новых подходов к пониманию территории как активной, функционально целостной урбосистемы, воспроизводящей себя на различных уровнях организации и сохраняющей стабильность развития в изменяющихся условиях внешней среды.

Возможность управления развитием сложно-организованных урбосистем связана с решением задач формализации каркасно-тканевой модели А. Э. Гутнова применительно к современным экономическим условиям<sup>1</sup>. Разработка стратегии территориального развития может совмещать

как классическую теорию стратегирования В. Л. Квинта, так и новые подходы к стратегированию с использованием ESG-трансформации территорий (регионов и городов)<sup>2,3</sup>.

В настоящей работе предлагается использовать новый математический инструмент описания территориально-коммуникационной модели урбосистемы на основе фрактала – самоподобной структуры, имитирующей развитие урбосистемы как устойчивой функциональной целостности базовых инфраструктур жизнеобеспечения. Это позволяет решить целый ряд актуальных задач устойчивого развития территорий (табл. 1)<sup>4</sup>.

М. Бэтти предлагал рассматривать пространственную морфологию при изучении самоорганизации урбосистем<sup>5</sup>. Он обосновал, что

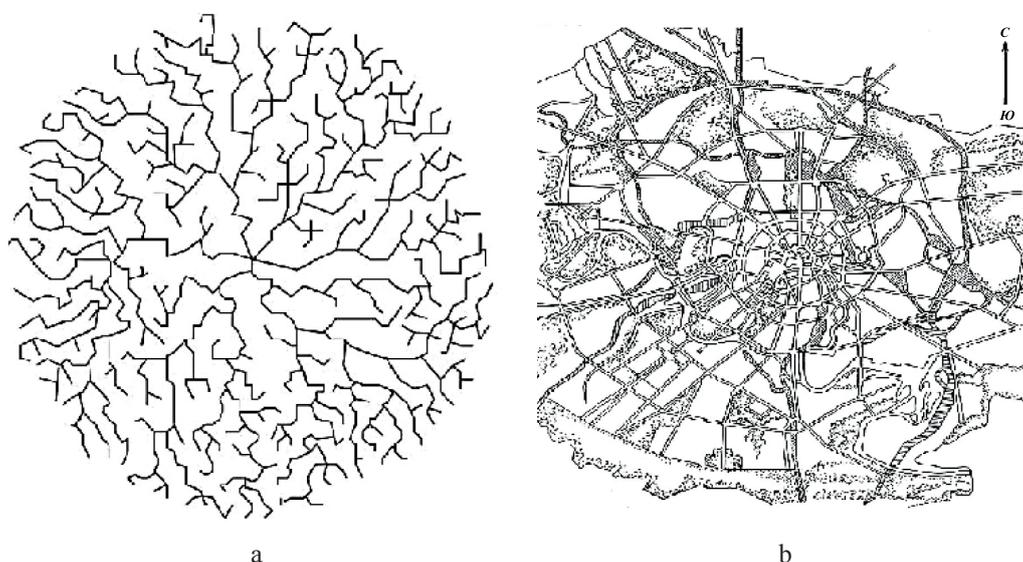
<sup>1</sup> Баевский О. А. Территориальное планирование и проектирование на основе исследования пространственной структуры города: курс лекций. Высшая школа урбанистики имени А. А. Высоковского, 2016.

<sup>2</sup> Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

<sup>3</sup> Никонов С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт) // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 49–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>

<sup>4</sup> Никонов С. М. От стратегии социально-экономического развития к стратегии устойчивого развития регионов России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 4. С. 28–35.

<sup>5</sup> Batty M. Building a science of cities // Cities. 2012. Vol. 29. P. S9–S16. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2011.11.008>



**Рис. 1. Сходство фрактального кластера Виттена-Сандера (DLA) (a) и городской инфраструктуры (b)**

**Fig. 1. Witten-Sander (DLA) fractal cluster (a) vs. urban infrastructure (b)**

самоорганизация городских пространственных структур может происходить в том случае, если они самоподобны, т. е. воспроизводят (репродуцируют) себя на разных уровнях организации. Иерархии, порождаемые этими структурами, описываются математическим фракталом.

Важным обстоятельством является тот факт, что только в нелинейной урбосистеме возможна самоорганизация: чем выше ее нелинейность, тем сложнее сохранить функциональную целостность (коммуникативную связность) урбосистемы как единого развивающегося объекта. Другими словами, урбосистема имеет пределы своего усложнения, при достижении которых происходит стагнация и последующее упрощение – вырождение урбосистемы и снижение эффективности использования территории.

Город в своем естественном развитии заполняет геопространство тем же образом, каким фрактал заполняет евклидово пространство в цело-

численных измерениях<sup>6</sup>. Наглядным примером этого является модель Виттена-Сандера (Diffusion-limited aggregation, DLA), основу которой составляет понятие масштабно-инвариантного множества с самоподобной структурой.

Модель DLA формально описывает сборку фрактальных кластеров – физических объектов, плотность которых увеличивается по мере их роста. Динамика роста фрактальных кластеров имеет процессуальное сходство с формированием городской инфраструктуры, обеспечивающей ее жизнеспособность: последняя максимально плотно заполняет геопространство без утраты функциональной целостности (коммуникативной связности) градообразующих компонентов. Тот же механизм заложен в процедуре сборки математического фрактала (рис. 1)<sup>7</sup>.

Главной особенностью модели Виттена-Сандера является то, что по мере усложнения структуры фрактального кластера скорость его роста снижается до момента, когда плот-

<sup>6</sup> Структурная эволюция морфологии городской среды в историческом аспекте на примере Нижнего Новгорода / Е. В. Копосов [и др.] // Приволжский научный журнал. 2012. Т. 24. № 4. С. 138–144.

<sup>7</sup> Бабич В. Н., Колясников В. А. Фрактальные структуры в планировке и застройке города // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. 2009. № 2. С. 43–45.

**Таблица 2** Различие системных описаний объектов исследования

**Table 2.** System descriptions of research objects: comparative analysis

Атрибуты системного описания	Сложные (активные)	Простые (пассивные)
Вид обобщенных уравнений системного описания	$Y \sim X^{1-D}$ (степенная функция)	$Y \sim \int_{-\infty}^{+\infty} F(X) dX$ (интегральная функция)
Схема и предмет исследования	Морфология процессов самоорганизации (тип динамики) сложной системы и причин нарушения ее устойчивого развития по схеме «белого» ящика.	Множество решений, удовлетворяющих заданному критерию качества (целевой функции) по схеме «черного» ящика.
Характер решений	Оценка рисков уклонения развития сложной системы от оптимума и типа динамики, формирующейся в условиях действующих факторов.	Нахождение множества значений переменных, удовлетворяющих заданному критерию качества (целевой функции).

ность пространственного заполнения становится максимально возможной.

Применительно к задачам градостроительства фрактальный кластер является агрегированной совокупностью объектов городской инфраструктуры, выполняющих определенные функции жизнеобеспечения (социальные, транспортные, культурные, производственные, экономические)<sup>8</sup>.

Агрегированный рост фрактального кластера ограничен значением  $D = 1,71$ . Это определяет максимальную плотность заполнения фракталом пространства, при которой сохраняется функциональная целостность (единство) среды жизнеобеспечения урбосистемы.

Таким образом, описание процессов и свойств самоорганизации урбосистем и сохранения жизнеспособности (устойчивости) территории требует смены концепции системного исследования, которая в качестве обобщенных уравнений оперирует не интегральной, а

степенной функцией системного описания (табл. 2)<sup>9</sup>.

Сложную урбосистему необходимо рассматривать как открытую диссипативную систему с проходящими через нее потоками вещества и энергии, которые отвечают за ее жизнеспособность.

Динамика развития определяется как чередование экстенсивных (имеющих внешнюю, экзогенную природу) и диссипативных (имеющих внутреннюю, эндогенную природу) факторов, влияющих друг на друга и составляющих суть процессов самоорганизации урбосистем<sup>10,11</sup>.

В теоретическом плане динамика урбосистемы может описываться фрактальной мерой самоподобия составляющих инфраструктур, которая измеряется в интервале параметров  $1 < D < 2$  и вычисляется на основе соотношения:

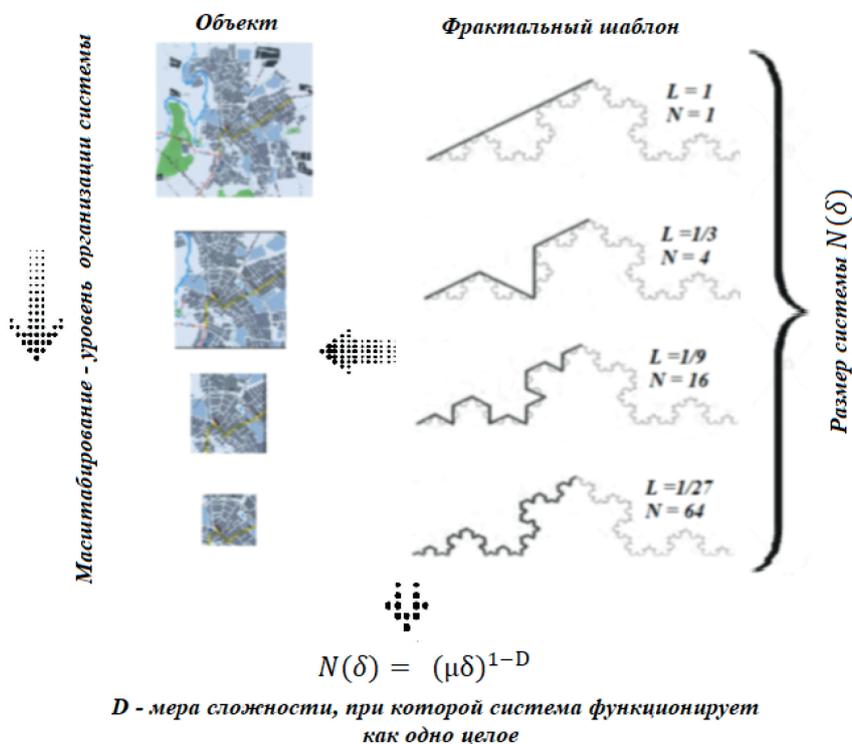
$$N(\delta) = (\mu\delta)^{1-D} \quad (1)$$

<sup>8</sup> Павлов Ю. В. Фракталы как инструмент территориального планирования агломерационных систем // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 10–10. С. 2242–2248.

<sup>9</sup> Гостев М. В. Об эвристической природе моделей эволюционного городского развития // *Городские исследования и практики*. 2018. Т. 3. № 1. С. 7–22. <https://doi.org/10.17323/usp3120187-22>

<sup>10</sup> Иудин Д. И., Копосов Е. В. Фракталы: от простого к сложному. Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. 183 с.

<sup>11</sup> Подлазов А. В. Теория самоорганизованной критичности – наука о сложности // *Будущее прикладной математики. Лекции для молодых исследователей* / под ред. Г. Г. Малинецкого. М.: Эдиториал УРСС, 2005. С. 404–426.



**Рис. 2. Графическая иллюстрация фрактального описания урбосистемы**

**Fig. 2. Fractal description of the urban system: graphic illustration**

где  $N(\delta)$  – размер урбосистемы;  $\mu\delta$  – шаг масштабирования;  $D \in (1; 2)$  – фрактальная мера самоподобия урбосистемы.

Физический смысл фрактального описания сложной урбосистемы представлен на рисунке 2.

Основой описания служит базовое свойство фрактала – масштабная инвариантность или самоподобие целого и составных частей, которое имитируется фрактальным шаблоном при его декомпозиции. Фрактальное описание объекта – это нахождение статистического сходства (различия) между фрактальным шаблоном и реальным объектом. Поскольку каждый шаг итерации построения фрактальной кривой соответствует ранговой масштабируемости (иерархии) реального объекта, то оценка фрактальности урбосистемы сводится к ее воспроизведению через фрактальный шаблон, масштабированные копии которого в пределе

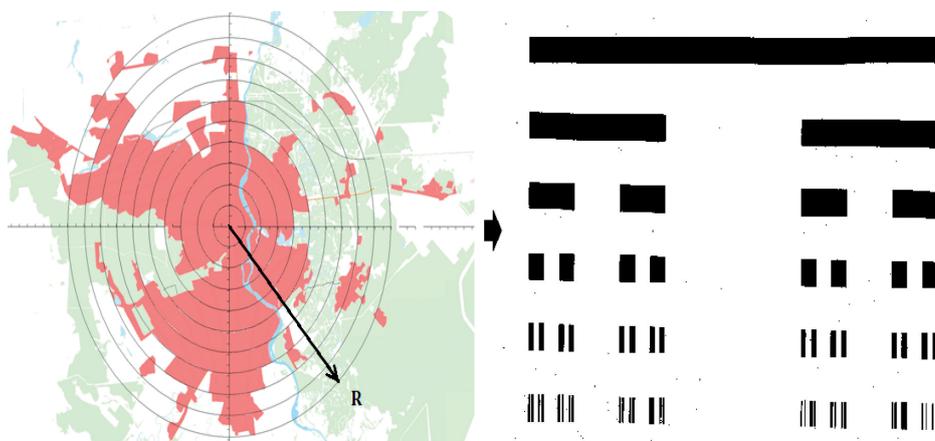
исчерпывают геометрию объекта и сводятся к числу фрактальной размерности  $D \in (1; 2)$ .

$$D = \lim_{\delta \rightarrow 0} \frac{\log N(\delta)}{-\log(\delta)} \quad (2)$$

где  $N(\delta)$  – размер урбосистемы.

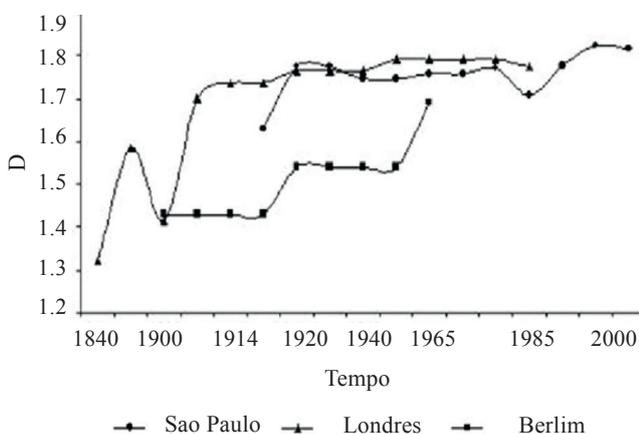
Этим числом на фрактальной шкале оценивается самоподобие составных частей и целого – это совокупность вложенных друг в друга по типу «матрешки» масштабированных копий урбосистемы, которые несут в себе признаки целой урбосистемы. На фрактальной шкале параметром  $D$  оценивается, насколько признаки целого объекта отображаются в декомпозированных составных частях. Это и определяет системную целостность городского пространства.

Сборка урбосистемы начинается «снизу», постепенно заполняя геопространство инфраструктурами жизнеобеспечения. Это сопро-



**Рис. 3. Развертка городской урбосистемы в множество Кантора**

**Fig. 3. Urban system as the Cantor set**



**Рис. 4. Фрактальная динамика городских урбосистем**

**Fig. 4. Fractal dynamics of urban systems**

вождается ростом населения, предпочитающего более комфортные условия проживания. Далее наступает оптимум, в котором все компоненты урбосистемы равномерно распределены по территории. Это состояние максимально развитой и коммуникативно связанной инфраструктуры города в пределах его административных границ.

Дальнейший рост плотности инфраструктур и населения может приводить к системному дисбалансу, в котором урбосистема стагнирует, если не происходит расширения

ее пространственных границ и перераспределения в них структур жизнеобеспечения.

Такие перераспределения и есть процессы самоорганизации, направленные на оптимизацию структуры урбосистемы. Стагнация урбосистемы является признаком ее неустойчивости, когда утрачивается обратная связь со средой существования и урбосистема «вымирает» за короткое время.

Приведем пример оценки сбалансированности градостроительного пространства, реализованного на основе канторовского метода<sup>12</sup>. В этом случае фрактальность городского урболандшафта определяется через его развертку в канторовское множество, устанавливающее логарифмическую зависимость числа пересечений элементов анализируемой инфраструктуры с окружностями заданного радиуса (рис. 3).

Модель (1) преобразуется в нелинейную регрессию вида

$$M(R) = kR^h; h = 2(D - 1) \quad (3)$$

где  $h$  – размерность блуждания;  $M(R)$  – размер урбосистемы;  $(R)$  – радиус покрывающей объект окружности.

В случае работы с картографическим изображением минимальный и максимальный радиус окружности может выбираться исходя из уровней обслуживания населения: от 100 до

<sup>12</sup> Малков С. Ю. Социальная самоорганизация и исторический процесс: возможности математического моделирования. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 240 с.

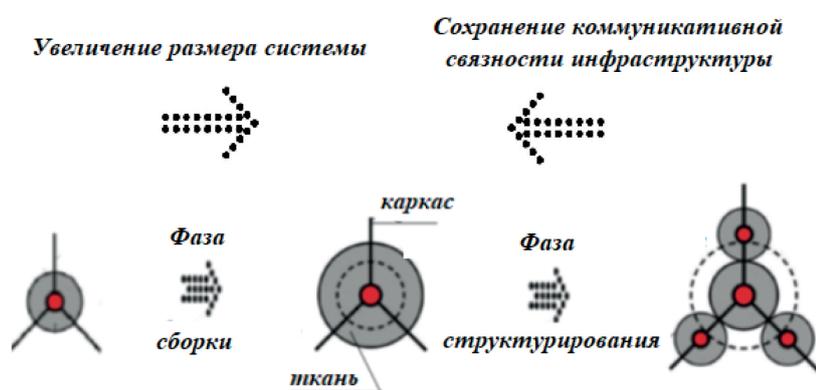


Рис. 5. Каркасно-тканевая модель городской урбосистемы А. Э. Гутнова

Fig. 5. A.E. Gutnov's frame-fabric model of the urban system

500 м – уровень микрорайона, 500–2000 м – уровень района, свыше 2000 м – общегородской уровень<sup>13</sup>.

В этом случае возможные решения имеют следующую интерпретацию:

1. Если урбосистема характеризуется параметрами  $h = 1; M(R) = R; D \rightarrow 1,5$ , то такая ситуация наиболее безопасна и стабильна во времени и пространстве, занимаемого урбосистемой;
2. Если урбосистема характеризуется параметрами  $0 < h < 2; 1 < M(R) < R^2; 1 < D < 2$ , то для такой ситуации характерна самоорганизация возникающих экологических рисков, которыми можно управлять за счет различных мероприятий: градостроительных, экономических, технологических, организационных и пр.;
3. Если объект характеризуется параметрами  $h = 2; M(R) = R^2; D \rightarrow 2$  или  $h = 0; M(R) = 1; D \rightarrow 1$ , то такая ситуация оказывается неустойчивой и нежизнеспособной. Это указывает на отсутствие в урбосистеме ресурсов развития.

Этот вывод подтверждается исследованиями эволюционной динамики современных мегаполисов, в которых плотность застройки город-

ского пространства ограничена фрактальными параметрами  $1,2 \pm 0,1 < D < 1,7 \pm 0,1$  (рис. 4<sup>14</sup>)<sup>15</sup>.

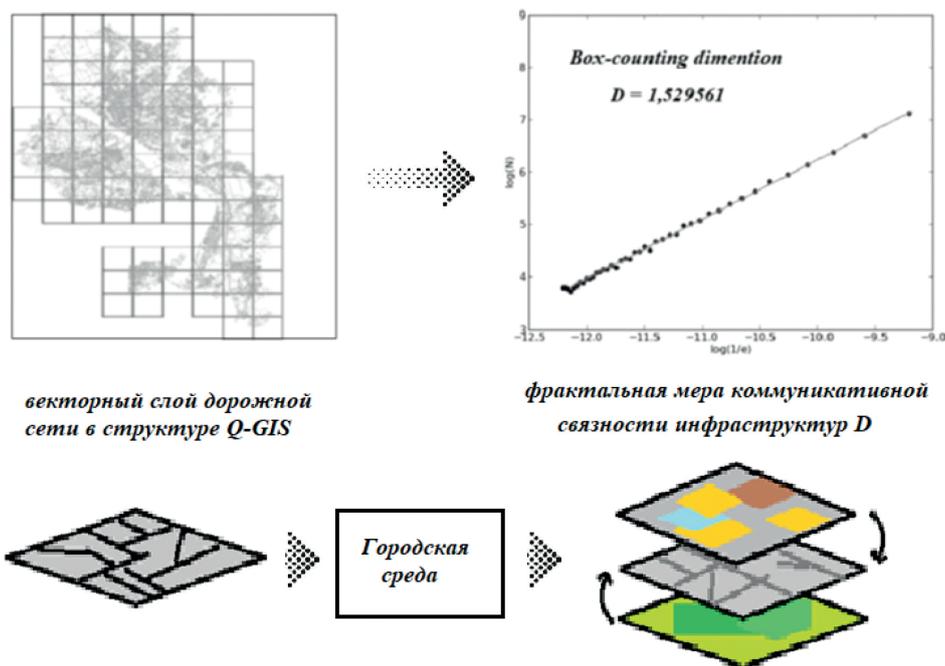
Представленные примеры демонстрируют способность фрактала описывать все множество ситуаций, характерных для градостроительного освоения геопространства. Главным условием сохранения жизнеспособности градостроительного пространства является недопустимость дифференциации составляющих инфраструктур, когда нарушается их коммуникативная связность. Это наглядно следует из рисунка 4, в котором рост различных городов не превышает порога инфраструктурного насыщения  $D \rightarrow 1,7 \pm 0,1$ , за которым следует нарушение их коммуникативной связности и невозможность управления социально-экономическими процессами развития.

Любая урбосистема представляет собой мультифрактал, характеризующийся не одной, а целым спектром фрактальных размерностей – каждая составляющая инфраструктуры вносит свой индивидуальный вклад в нелинейное увеличение системной сложности городской среды. Поэтому о сходстве реальной урбосистемы и моделирующего фрактала можно говорить лишь в статистическом смысле, т. е. мультифрактальный показатель может

<sup>13</sup> Балханов В. К. Основы фрактальной геометрии и фрактального исчисления. Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2013. 224 с.

<sup>14</sup> Marques M. L., Ferreira M. C. Occupation density analysis for urban agglomeration growth of São Paulo metropolitan through fractal dimensions estimate // Geografia. 2006. Vol. 31. № 2. P. 293–316.

<sup>15</sup> Гушина Е. С., Смогунов В. В. Фрактальная размерность в оценке планировочной структуры крупного города // Современные научные исследования и инновации. 2016. Т. 58. № 2. С. 110–116.



**Рис. 6. Иллюстрация оценки фрактальности дорожной сети города методом box-counting dimension в структуре геоинформационной системы Q-GIS**

**Fig. 6. Fractality assessment of the city road network using the box-counting dimension method in the structure of the Q-GIS geographic information system**

являться индикатором устойчивости городской урбосистемы в условиях действующих факторов.

Территориально-коммуникационная модель основана на том, что динамическое состояние городской урбосистемы проявляется в соотношении каркаса и ткани. Их соразмерность определяет различные фазы развития урбосистемы: увеличение мощности каркаса всегда сопровождается сохранением функциональной целостности урбосистемы<sup>16</sup>.

С математической точки зрения урбосистема является сложной активной системой диссипативного типа, жизнеспособность которой обеспечивается сохранением социально-экономического цикла развития – чередованием фаз повышения мощности (насыщенности) каркаса (фазы сборки) и его пространственного

рассредоточения (фазы структурирования или сохранения связности) (рис. 5).

Приведем пример оценки соразмерности насыщенность – связность для инфраструктуры дорожной сети города в структуре Q-GIS методом box-counting dimension<sup>17</sup>.

Как отмечалось выше, динамика городской урбосистемы индицируется фрактальной мерой самоподобия, которая отображает соразмерность ее территориальной насыщенности и связности с другими инфраструктурами.

В структуре Q-GIS встроен плагин box-counting dimension, построенный на реализации соотношения

$$\text{Log}N(\varepsilon) = -D\text{Log}(\varepsilon) \quad (4)$$

где  $D$  – фрактальная мера соотношения насыщенность – связность;  $N(\varepsilon)$  – число квадратов,

<sup>16</sup> Marques M. L., Ferreira M. C. Occupation density analysis...

<sup>17</sup> Гостев М. В. Об эвристической природе моделей...

**Таблица 3. Характеристические фрактальные показатели соотношения факторов насыщенность – связность****Table 3. Saturation vs. connectivity: fractal indicators of the ratio**

Характеристические фрактальные показатели	Физическая интерпретация предельных состояний урбосистемы
$D = 1,5 \pm 0,1$ Эталон сбалансированности урбосистемы	Баланс соотношения насыщенность – связность, соответствующий максимально развитой инфраструктуре урбосистемы, при которой объем выбора населением объектов жизнеобеспечения максимален.
$D = 1,2 \pm 0,1$ Истощение ресурса и утрата обратной связи с внешней средой	Нижний предел дисбаланса соотношения насыщенность – связность, отвечающий утрате коммуникативной связности территорий урбосистемы. Такое состояние урбосистемы отвечает минимально возможному объему выбора населением инфраструктур жизнеобеспечения и является нежизнеспособным.
$D = 1,7 \pm 0,1$ Стагнация развития с последующей бифуркацией урбосистемы	Верхний предел дисбаланса соотношения насыщенность – связность, отвечающий предельной плотности (сжатию) урбосистемы, при котором она становится бистабильной (неустойчивой). Отсутствие свободных территорий делает невозможным дальнейшее развитие, а объем выбора населением инфраструктур жизнеобеспечения резко сокращается, что делает урбосистему нежизнеспособной

покрывающих выделенный слой;  $(\varepsilon)$  – варьируемый масштаб решетки покрытия.

Наклон графика  $\text{Log}N(\varepsilon)$  от  $\text{Log}(\varepsilon)$  дает фрактальную меру  $D$  – область масштабов (скейлинга), в которой обеспечивается самоподобие (соразмерность) соотношения насыщенность – связность.

Для дорожной сети это показатель меры территориальной плотности дорог, при которой сохраняется коммуникативная связность других инфраструктур жизнеобеспечения города (рис. 6).

Все множество состояний урбосистемы отображается в фазовом пространстве и определяется конкурентным взаимодействием базовых факторов ( $F1$ ;  $F2$ ).  $F2$  – фактор, направленный на городские территории и отвечающий за рост ее насыщенности населением или объектами инфраструктур.  $F1$  – фактор структурирования, направленный на периферийную зону и отвечающий за сохранение коммуникативной связности

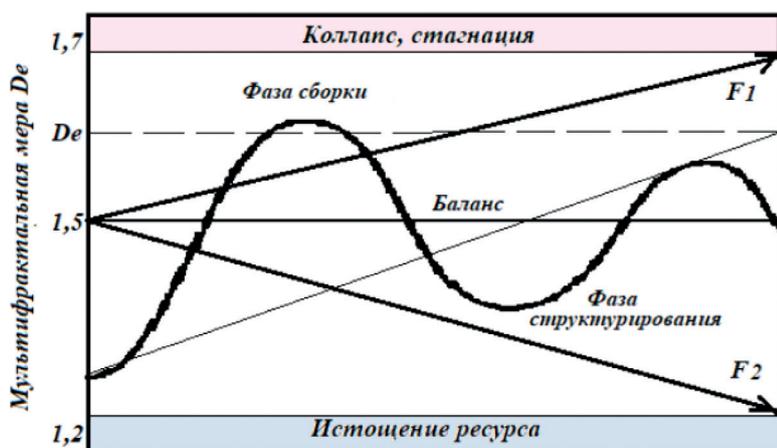
территории с населением и местами приложения его труда и обслуживания<sup>18</sup>.

Переход к факторным переменным задает следующую систему ограничений территориально-коммуникационной модели на фрактальной шкале  $1 < D < 2$  (табл. 3).

Как следует из таблицы 3, урбосистема обладает двумя пределами устойчивости, при достижении которых она переходит в режим бистабильности. Это наиболее опасное состояние урбосистемы, поскольку в нем она становится наиболее чувствительной к действию случайных факторов, инициирующих катастрофу (разрушение естественного цикла развития). Естественным выходом из такой ситуации является пространственное структурирование – встраивание в структуру города периферийных территорий, которые будут составлять с ним единую агломерационную целостность.

Здесь фрактальный подход к урбосистеме позволяет оценить возможность создания новой

<sup>18</sup> Гутнов А. Э. Системный подход в изучении города: основания и контуры теории городского развития // Системные исследования. Методологические проблемы / под ред. Д. М. Гвишиани. М.: Наука, 1986. С. 211–232.



**Рис. 7. Графическое представление территориально-коммуникационной модели урбосистемы на основе мультифрактальной динамики**

**Fig. 7. Territorial-communication urban system model based on multi-fractal dynamics**

агломерационной целостности: эффективней всего интегрировать между собой те территории, которые имеют сходную структуру и морфологию, т. е. обладают изоморфизмом. Для сохранения устойчивости новой агломеративной целостности необходимо обеспечить соразмерность базовых факторов, которая достигается в интервале фрактальных параметров урбосистемы  $1,2 < D < 1,7$ .

Такая инфраструктура способствует улучшению связности территорий существующей застройки – «сшиванию» городской ткани в единую урбосистему в пределах ее административных границ<sup>19</sup>. Чем ближе значение расчетного индикатора к предельным значениям, тем хуже условия «сшивания» городской ткани в единую урбосистему и тем более выражена ее бистабильность (неустойчивость)<sup>20,21</sup>.

Таким образом, территориально-коммуникационную модель урбосистемы на основе мультифрактальной динамики можно представить соотношениями

$$D_e = \sum_{j=1} a_{ij} F_j(D^+; D^-); 1,2 \leq D_e \leq 1,7 \quad (5)$$

$$I_f = |1,5 - D_e| \quad (6)$$

где  $D_e$  – мультифрактальный показатель урбосистемы;  $I_f$  – индекс устойчивости урбосистемы или мера дисбаланса соотношения насыщенность – связность;  $F_j(D^+; D^-)$  – локальные фрактальные показатели процессов, обусловленные действующими факторами;  $a_{ij}$  – весовые коэффициенты действующих факторов.

Соотношения (5)-(6) интерпретируются следующим образом: жизнеспособность урбосистемы определяется уклоном ее мультифрактального показателя от оптимума ( $D_e = 1,5$ ): чем выше это отклонение, тем сильнее конкретные факторы угнетают жизнеспособность урбосистемы и тем сильнее выражена диспропорция соотношения насыщенность – связность. Сохранение социально-экономического цикла развития урбосистемы обеспечивается максимальным ( $D_e = 1,7$ ) и минимальным ( $D_e = 1,2$ ) значениями уклонов, являющимися предельно-допустимыми значениями экологической нагрузки (ПДЭН):  $D_e \rightarrow (1,2 \vee 1,7)$ .

Уравнения (5)-(6) определяют самоорганизацию процессов урбосистемы как чередование конкурирующих фаз повышения насыщенности (сборки) и обеспечения связности (структурирования) (рис. 7).

<sup>19</sup> Фрактальный подход к оценке управляемости геоэкологическими рисками / В. В. Кульнев [и др.] // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Естественные и точные науки. 2019. Т. 13. № 4. С. 101–111.

<sup>20</sup> Marques M. L., Ferreira M. C. Occupation density analysis...

<sup>21</sup> Гутнов А. Э. Системный подход в изучении города...

**Таблица 4. Классы процессов и риски развития урбосистем****Table 4. Classes of processes and development risks in urban systems**

Классы процессов	Антропогенные риски
Детерминированные (случайные)	Низкий
Самоорганизованные (фрактальные)	Приемлемый
Бистабильные (неустойчивые)	Высокий
Хаотичные (катастрофные)	Предельно высокий

Фаза сборки урбосистемы  $1,2 \leq D < 1,5$  (количественный рост ткани урбосистемы). На этом этапе динамическое поведение урбосистемы определяется положительными обратными связями, за счет чего воспроизводится ткань. Воспроизводство ткани в процессе территориального роста эффективно до тех пор, пока структурно-функциональный потенциал системы, обеспеченный каркасом, позволяет эффективно функционировать всей урбосистеме.

Когда ресурсы роста урбосистемы исчерпываются, то проявляются нарушения в функционировании инфраструктур жизнеобеспечения, т. е. возникает дисбаланс соотношения насыщенность – связность. Например, с увеличением размеров системы транспортная нагрузка начинает создавать препятствия в осуществлении ежедневных потребностей горожан. В итоге темпы роста замедляются: урбосистема переходит в то состояние, когда дальнейшее развитие невозможно без структурирования.

Фаза структурирования урбосистемы  $1,5 \leq D < 1,7$  (компенсация возникших диспропорций соотношения насыщенность – связность). Поведение системы в этой фазе обеспечивается отрицательными обратными связями. Наиболее простой и эффективной формой компенсации

диспропорций между мощностью каркаса и размером системы является пространственное рассредоточение каркаса. В результате в урбосистеме сохраняется потенциал, необходимый для последующего развития – повторения цикла.

Описание морфологии урбосистемы становится возможным при переходе исчислений на фрактальную шкалу, в которой оценивается самоподобие конкурирующих процессов, обеспечивающих функциональную целостность городской урбосистемы.

Классификация процессов социально-экономического развития урбосистемы по рискам наступления катастроф, трактуемых как разрушение цикла развития, может быть определена следующим образом (табл. 4).

Каждому классу процессов развития урбосистемы можно противопоставить экологический риск как вероятность наступления катастрофы

$$R_e(0,1) = D_e * Q = \begin{pmatrix} R_e \rightarrow 1, \text{ если } De \rightarrow (1,2V1,7) \\ R_e \rightarrow 0, \text{ если } De \rightarrow 1,5 \\ 0 < R_e < 1, \text{ если } (1,2 < De < 1,7) \\ R_e = 1, \text{ если } De > 1,7 \end{pmatrix} \quad (8)$$

где  $R_e(0,1)$  – вероятность риска;  $Q$  – предполагаемая величина ущерба от наступления катастрофы.

Территориально-коммуникационная модель на основе мультифрактальной динамики идентифицирует параметры определенного типа поведения урбосистемы, отвечающие сложившемуся метаболизму с окружающей средой. Главным критерием эффективности этого метаболизма является взаимосвязь насыщенность – связность, которая подчиняется механизмам самоорганизации, свойственным сложным системам<sup>22</sup>.

Структура цикла, обеспечивающая воспроизводство ресурса урбосистемы, определяется положительными обратными связями, увеличивающими насыщенность инфраструктур, что повышает привлекательность территории и

<sup>22</sup> Воробьев Ю. Л., Малинецкий Г. Г., Махутов Н. А. Управление риском и устойчивое развитие. Человеческое измерение // Общественные науки и современность. 2000. № 6. С. 150–162.

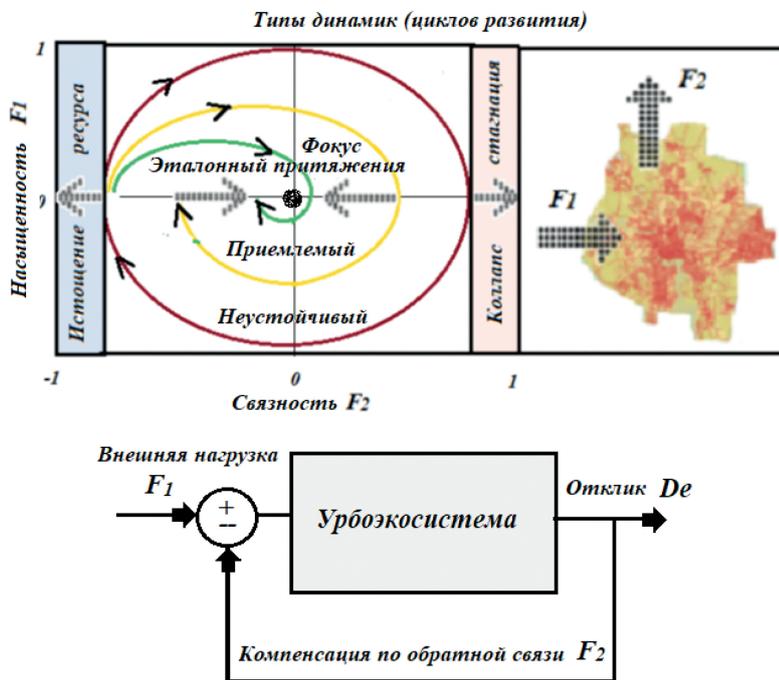


Рис. 8. Типы динамик и направленность процессов развития урбанизированных сред в фазовом пространстве

Fig. 8. Urbanized environments in the phase space: types of dynamics and development processes vectors

Таблица 5. Множество решений территориально-коммуникационной модели и их интерпретация

Table 5. Territorial-communication model: solutions and interpretations

Множество решений территориально-коммуникационной модели	Интерпретация решений (прогнозные типы динамик развития урбосистемы)
$D_e \rightarrow 1,5; I_f \rightarrow 1; R_e \rightarrow 0$ Эталонный тип динамики	Наиболее благоприятная динамика урбосистемы, при которой развитость инфраструктур и объем выбора населением объектов жизнеобеспечения максимален из-за их равномерного распределения в территориальных границах. Это замкнутый устойчивый цикл, при котором ресурс среды полностью сохраняется. Поэтому решение является эталоном устойчивости, с которым сравнивается эффективность организации территории.
$1,2 < D_e < 1,7; 0 < I_f < 1; 0 < R_e < 1$ Приемлемый тип динамики, не требующий внешнего управления	Самоорганизованная динамика с замкнутым и устойчивым циклом развития урбосистемы, при котором ее устойчивость обеспечивается частичными затратами ресурса, восстанавливаемыми естественным образом после снятия нагрузки. Такая динамика урбанизированных сред обладает приемлемым уровнем эффективности и экологической безопасности.
$D_e \rightarrow (1,2 \vee 1,7); I_f \rightarrow 0; R_e \rightarrow 1$ Неблагоприятная нестабильная динамика, требующая внешнего управления ситуацией	Бистабильная (неустойчивая) динамика, при которой урбосистема чувствительна к случайным факторам, а дисбаланс соотношения насыщенность – связность достигает максимума. Урбосистема из открытой системы превращается в замкнутую и начинает существовать только за счет своего внутреннего ресурса. Это пограничная ситуация между жизнеспособностью урбосистемы и ее вырождением.
$D_e > 1,7; I_f = 0; R_e = 1$ Катастрофная неуправляемая динамика	Наиболее неблагоприятная катастрофная динамика, при которой происходят вырождение урбосистемы за короткое время. Это неуправляемый процесс, затрагивающий всю систему в целом.

усиливает тяготение к ней населения (процессы развития «вглубь» F1), а также отрицательными обратными связями, обусловленными конкуренцией территорий за размещение инфраструктур (процессы развития «вширь» F2).

Множество сбалансированных (эталонных) значений соотношения насыщенность – связность, которым соответствует максимально эффективная организация территории, в которой эволюционирует урбосистема, имеет в структуре территориально-коммуникационной модели параметры  $D_e \rightarrow 1,5$ ;  $I_f \rightarrow 1$ ;  $R_e \rightarrow 0$ . Это идеальный случай полной компенсации внешней нагрузки за счет внутреннего системного ресурса, что не обеспечивается в долговременной перспективе<sup>23</sup>.

Наиболее часто урбанизированные среды функционируют в состояниях, далеких от равновесия с приемлемыми параметрами риска  $1,2 < D_e < 1,7$ ;  $0 < I_f < 1$ ;  $0 < R_e < 1$  (рис. 8, табл. 5).

Через сравнение полученных решений с эталонным выявляются диспропорции территориальной организации, т. е. территории, требующие внешнего управления (табл. 5).

## ВЫВОДЫ

Динамика развития урбосистемы оценивается двумя типами социально-экономических процессов, определяющих цикл ее естественного развития: хаотическими, отвечающими за рост инфраструктурной насыщенности по контуру положительной обратной связи, и детерминированными, регулируемыми коммуникативную связность инфраструктур по контуру отрицательной обратной связи. Обе формы

динамического поведения урбосистемы составляют две взаимосвязанные стороны единого процесса территориального развития.

Процесс развития урбосистемы протекает в направлении от низких форм структурной организации к высоким: увеличение размера урбосистемы (рост инфраструктурной ткани) всегда сопровождается пространственным расщеплением каркаса для сохранения устойчивого (равновесного) развития. Урбанизированные среды функционируют в состояниях, далеких от равновесия с приемлемыми параметрами экологического риска. Это обуславливает сохранение устойчивого социально-экономического цикла развития в долговременной перспективе. Нарушению социально-экономического развития урбосистемы способствует возникновение в ее структуре т. н. предельных территориальных диспропорций соотношения насыщенность – связность, когда замкнутость цикла может нарушаться и приводить урбосистему к бистабильной динамике, способствующей ее полному вырождению.

Анализ территориальной организации урбосистемы заключается в выделении в структуре городской среды зон территориальной сбалансированности и диспропорций через сравнение полученных решений территориально-коммуникационной модели с фрактальным эталоном как показателя наиболее эффективной организации территории. В результате выявляются зоны риска развития урбосистемы, требующие внешнего управления и позволяющие сделать стратегию территориального развития более прозрачной и надежной при ее внедрении.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бабич В. Н., Колясников В. А. Фрактальные структуры в планировке и застройке города // Академический вестник УралНИИ проект РААСН. 2009. № 2. С. 43–45.
- Баевский О. А. Территориальное планирование и проектирование на основе исследования пространственной структуры города: курс лекций. Высшая школа урбанистики имени А. А. Высоковского, 2016.

<sup>23</sup> Насонов А. Н. Геоэкологическая оценка нарушения продуктивности почв урболандшафтов на основе фрактальных методов биотестирования // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Естественные и точные науки. 2021. Т. 15. № 2. С. 75–83.

- Балханов В. К. Основы фрактальной геометрии и фрактального исчисления. Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2013. 224 с.
- Воробьев Ю. Л., Малинецкий Г. Г., Махутов Н. А. Управление риском и устойчивое развитие. Человеческое измерение // *Общественные науки и современность*. 2000. № 6. С. 150–162.
- Гостев М. В. Об эвристической природе моделей эволюционного городского развития // *Городские исследования и практики*. 2018. Т. 3. № 1. С. 7–22. <https://doi.org/10.17323/usp3120187-22>
- Гутнов А. Э. Системный подход в изучении города: основания и контуры теории городского развития // *Системные исследования. Методологические проблемы* / под ред. Д. М. Гвишиани. М.: Наука, 1986. С. 211–232.
- Гущина Е. С., Смогунов В. В. Фрактальная размерность в оценке планировочной структуры крупного города // *Современные научные исследования и инновации*. 2016. Т. 58. № 2. С. 110–116.
- Иудин Д. И., Копосов Е. В. Фракталы: от простого к сложному. Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. 183 с.
- 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>
- Малков С. Ю. Социальная самоорганизация и исторический процесс: возможности математического моделирования. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 240 с.
- Насонов А. Н. Геоэкологическая оценка нарушения продуктивности почв урболандшафтов на основе фрактальных методов биотестирования // *Известия Дагестанского государственного педагогического университета*. Естественные и точные науки. 2021. Т. 15. № 2. С. 75–83.
- Никоноров С. М. От стратегии социально-экономического развития к стратегии устойчивого развития регионов России // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2016. № 4. С. 28–35.
- Никоноров С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт) // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 1. С. 49–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>
- Павлов Ю. В. Фракталы как инструмент территориального планирования агломерационных систем // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 10–10. С. 2242–2248.
- Подлазов А. В. Теория самоорганизованной критичности – наука о сложности // *Будущее прикладной математики. Лекции для молодых исследователей* / под ред. Г. Г. Малинецкого. М.: Эдиториал УРСС, 2005. С. 404–426.
- Структурная эволюция морфологии городской среды в историческом аспекте на примере Нижнего Новгорода / Е. В. Копосов [и др.] // *Приволжский научный журнал*. 2012. Т. 24. № 4. С. 138–144.
- Фрактальный подход к оценке управляемости геоэкологическими рисками / В. В. Кульнев [и др.] // *Известия Дагестанского государственного педагогического университета*. Естественные и точные науки. 2019. Т. 13. № 4. С. 101–111.
- Batty M. Building a science of cities // *Cities*. 2012. Vol. 29. P. S9–S16. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2011.11.008>
- Marques M. L., Ferreira M. C. Occupation density analysis for urban agglomeration growth of São Paulo metropolitan through fractal dimensions estimate // *Geografia*. 2006. Vol. 31. № 2. P. 293–316.

## REFERENCES

- Babich VN, Kolyasnikov VA. Fractal structures in the lay-out and building of city. *Akademicheskii Vestnik UralNIIproekt RAASN*. 2009;(2):43–45. (In Russ.)

- Baevskiy OA. Territorial'noe planirovanie i proektirovanie na osnove issledovaniya prostranstvennoy struktury goroda: kurs lektsiy [Territorial planning and design based on the study of the spatial structure of the city: a course of lectures]. Vysokovskiy Graduate School of Urbanism; 2016. (In Russ.)
- Balkhanov VK. Osnovy fraktal'noy geometrii i fraktal'nogo ischisleniya [Fundamentals of fractal geometry and fractal calculus]. Ulan-Ude: Buryat State University; 2013. 224 p. (In Russ.)
- Vorob'ev YuL, Malinetskiy GG, Makhutov NA. Upravlenie riskom i ustoychivoe razvitie. Chelovecheskoe izmerenie [Risk management and sustainable development. Human dimension]. Social Sciences and Contemporary World. 2000; (6):150–162. (In Russ.)
- Gostev MV. On the heuristic nature of evolutionary urban development models. Urban Studies and Practices. 2018;3(1):7–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/usp3120187-22>
- Gutnov AE. Systems approach to urban development: foundations and outline of a theory. In: Gvishiani DM, editor. Systems research. Methodological problems. Moscow: Nauka; 1986. pp. 211–232. (In Russ.)
- Gushchina ES, Smogunov VV. Fractal dimension in estimation of a large city planning structure. Modern Scientific Researches and Innovations. 2016;58(2):110–116. (In Russ.)
- Iudin DI, Koposov EV. Fraktaly: ot prostogo k slozhnomu [Fractals: from simple to complex]. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State University of Architecture and Civil Engineering; 2012. 183 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Malkov SYu. Sotsial'naya samoorganizatsiya i istoricheskiy protsess: vozmozhnosti matematicheskogo modelirovaniya [Social self-organization and historical process: possibilities of mathematical modeling]. Moscow: Knizhnyy dom "LIBROKOM"; 2009. 240 p. (In Russ.)
- Nasonov AN. Geoecological assessment of soil productivity disturbance in urban landscapes based on fractal biotesting methods. Dagestan State Pedagogical University Journal. Natural and Exact Sciences. 2021;15(2):75–83. (In Russ.)
- Nikonorov SM. The transition from a strategy of social and economic development to the sustainable development strategy. Management and Business Administration. 2016;(4):28–35. (In Russ.)
- Nikonorov SM, Papenov KV, Talavrinov VA. Business transition to ESG-Strategies: Innovative approaches in Russian and international experience. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):49–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>
- Pavlov YuV. Fractals as a tool for regional planning of agglomeration's systems. Fundamental Research. 2013;(10–10):2242–2248. (In Russ.)
- Podlazov AV. Teoriya samoorganizovannoy kritichnosti – nauka o slozhnosti [Theory of self-organized criticality: the science of complexity]. In: Malinetskiy GG, editor. Budushchee prikladnoy matematiki. Lektsii dlya molodykh issledovateley [The future of applied mathematics. Lectures for young researchers]. Moscow: Ehditorial URSS; 2005. pp. 404–426. (In Russ.)
- Koposov EV, Vinogradova TP, Iudin DI, Kaschenko OV, Chechin AV, Mareeva EE. Structural evolution of city environment morphology in a historical aspect on the example of Nizhny Novgorod. Privolzhsky Scientific Journal. 2012;24(4):138–144.
- Kul'nev VV, Nasonov AN, Tsvetkov IV, Mezhova LA, Larionov AN. Fractal approach to manageability evaluation of ecological risks. Dagestan State Pedagogical University Journal. Natural and Exact Sciences. 2019;13(4):101–111. (In Russ.)
- Batty M. Building a science of cities. Cities. 2012;29:S9–S16. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2011.11.008>

Marques ML, Ferreira MC. Occupation density analysis for urban agglomeration growth of São Paulo

metropolitan through fractal dimensions estimate. *Geografia*. 2006;31(2):293–316.

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

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Никоноров Сергей Михайлович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, директор Центра исследования экономических проблем развития Арктики экономического факультета, эксперт ПОРА в области устойчивого развития и экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [nico.73@mail.ru](mailto:nico.73@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

**ABOUT AUTHORS:** Sergey M. Nikonorov, Dr.Sci. (Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Director of the Center for Research on Economic Problems of the Development of the Arctic, Faculty of Economics, PORA expert in sustainable development and economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [nico.73@mail.ru](mailto:nico.73@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-8205-2140>

Кривичев Александр Иванович, канд. экон. наук, научный сотрудник экономического факультета, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [krivichev@live.ru](mailto:krivichev@live.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4971-5264>

Alexander I. Krivichev, Cand.Sci.(Econ.), Researcher of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [krivichev@live.ru](mailto:krivichev@live.ru); <https://orcid.org/0000-0002-4971-5264>

Насонов Андрей Николаевич, доцент кафедры управления недвижимостью и развитием территорий, Московский государственный университет геодезии и картографии, Москва, Россия; [adn22@yandex.ru](mailto:adn22@yandex.ru)

Andrey N. Nasonov, Associate Professor of the Department of Real Estate Management and Territory Development, Moscow State University of Geodesy and Cartography, Moscow, Russia; [adn22@yandex.ru](mailto:adn22@yandex.ru)

Цветков Илья Викторович, д-р техн. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, Тверь, Россия; [mancu@mail.ru](mailto:mancu@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5284-880X>

Ilya V. Tsvetkov, Dr.Sci.(Eng.), Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Management, Tver State University, Tver, Russia; [mancu@mail.ru](mailto:mancu@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5284-880X>

Оригинальная статья

УДК 355.241

## **Стратегический потенциал промышленных метавселенных в условиях мобилизационной экономики**

А. В. Быстров<sup>1</sup>, А. Г. Радайкин<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия

<sup>1</sup>Bistrov-sun@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9519-8210>

<sup>2</sup>Radaykin.AG@rea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9621-2785>

**Аннотация:** Актуальной задачей является поиск новых организационно-экономических форм обеспечения развития критически важных отраслей промышленности Российской Федерации. Объектом исследования являлась инновационная форма взаимодействия экономических акторов, имеющая кросс-отраслевой характер и реализованная на платформе метавселенной. В статье был проведен анализ стратегического потенциала промышленных метавселенных в целях обеспечения развития критически важных отраслей промышленности в условиях мобилизации экономики. Были определены ключевые факторы, предопределяющие необходимость создания промышленных метавселенных. **Ключевые слова:** метавселенная, экосистема, мобилизационная экономика, стратегия, промышленность

**Цитирование:** Быстров А. В., Радайкин А. Г. Стратегический потенциал промышленных метавселенных в условиях мобилизационной экономики // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 377–389. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-377-389>

Поступила в редакцию 25.09.2022. Прошла рецензирование 28.09.2022. Принята к печати 03.10.2022.

original article

## **Strategic Potential of Industrial *Metaverses* in the Conditions of Mobilization Economy**

Andrey V. Bystrov<sup>1</sup>, Alexey G. Radaykin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

<sup>1</sup>Bistrov-sun@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9519-8210>

<sup>2</sup>Radaykin.AG@rea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9621-2785>

**Abstract:** Crucial industries of the Russian Federation require new organizational and economic development forms. The present article introduces an innovative form of interaction between economic entities: it is cross-industrial and *metaverse*-based. The article also features a detailed analysis of the strategic potential of industrial *metaverses* that can boost the development of important domestic industries in the conditions of economic mobilization. The authors focused on the factors that predetermine the need to create such industrial *metaverses*. **Keywords:** metaverse, ecosystem, mobilization economy, strategy, industry

**Citation:** Bystrov AV, Radaykin AG. Strategic Potential of Industrial *Metaverses* in the Conditions of Mobilization Economy. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):377–389. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-377-389>

Received 25 September 2022. Reviewed 28 September 2022. Accepted 03 October 2022.

## 动员经济背景下产业元宇宙的战略潜力

比斯特罗夫·安德烈·弗<sup>1</sup>, 拉代金·阿·根<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>俄罗斯普列汉诺夫经济大学, 俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>Bistrov-sun@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9519-8210>

<sup>2</sup>Radaykin.AG@rea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9621-2785>

**摘要:** 当前的重要任务是寻找新的组织和经济形式, 以确保俄罗斯联邦关键产业的发展。研究对象是经济行为体之间的创新互动形式, 它具有跨部门性质, 并在元宇宙平台上实施。文章分析了产业元宇宙的战略潜力, 以确保在经济动员背景下关键产业的发展。确定了注定创建产业元宇宙的关键因素。

**关键词:** 元宇宙、生态系统、动员经济、战略、产业

编辑部收到稿件的日期: 2022年9月25日 评审日期: 2022年09月28日 接受发表的日期: 2022年10月03日

### ВВЕДЕНИЕ

Начало 20-х гг. XXI века складывается для мирового сообщества и России неоднозначно ввиду сложного переплетения политических, экономических и военных проблем и открывшихся возможностей науки и прогресса, обусловленных всеобъемлющей цифровизацией экономики. Технологическая гонка развитых стран и стран, которые хотели бы войти в этот список, хоть и была высококонкурентной, но всегда шла по правилам и законам рынка. Экономические интересы превалировали над политическими и там, где за доступ к технологиям не жалели денег, всегда находились желающие эти технологии продать. При этом продавцы технологий сохраняли свои авторские права на продукт. Таким образом, у большинства стран доступ к высокотехнологичной продукции мирового уровня не был ограничен ни техническими, ни санкционными барьерами<sup>1</sup>.

Широкое развитие цифровых технологий приводит к возникновению новых форм организации бизнеса на всех уровнях – цифровых промышленных экосистем (Apple, Google, Samsung, GE, Siemens). Промышленная экосистема – это совокупность хозяйствующих субъектов реального сектора экономики:

кластеров, технологических платформ, технопарков и финансово-промышленных групп, осуществляющих деятельность в привязке к определенной географической локации либо в рамках одной отрасли или технологического направления<sup>2</sup>. В этих условиях взаимодействие акторов различных отраслей экономики осуществляется посредством сквозных цифровых процессов в едином информационном пространстве на принципах децентрализации и цифровой прозрачности<sup>3</sup>. Ключевым фактором технологического превосходства становится не высокотехнологичное «железо», а программное обеспечение, доступ к которому оказывается средством как экономического, так и политического воздействия.

Влияние технологического развития на состояние экономики взаимосвязано со всеми сферами общественного и политического устройства. Актуальным является исследование предпосылок возникновения новых форм социального взаимодействия – метавселенных. Термин «метавселенная» означает виртуальное пространство, в котором люди могут взаимодействовать с друг другом, используя технологии виртуальной и дополненной реальности.

<sup>1</sup> Бодрунов С. Д. Технологический прогресс: предпосылки и результат социогуманитарной ориентации экономического развития // Экономическое возрождение России. 2022. Т. 71. № 1. С. 5–13. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13>

<sup>2</sup> Клейнер Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. Т. 56. № 2. С. 53–62.

<sup>3</sup> Радайкин А. Г. Механизм кросс-отраслевого взаимодействия высокотехнологичных отраслей промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2021. 168 с.

Возможности и потенциал метавселенных находят применение в промышленном секторе, где крупнейшими мировыми технологическими компаниями создаются промышленные метавселенные. Под промышленной метавселенной понимается виртуальное пространство, совмещенное с реальными производственными процессами и дополняющее их, а также организованное ведущими технологическими компаниями на принципах сетевого взаимодействия в целях повышения эффективности деятельности.

Внедрение промышленных метавселенных является актуальной задачей. В рамках ее решения, согласно концепции стратегирования академика В. Л. Квинта, следует учитывать временные ресурсные ограничения, глобальные закономерности и отраслевые и региональные тренды<sup>4,5</sup>. В условия санкционного давления и открытого противодействия данные тезисы становятся особенно актуальными.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлась инновационная форма взаимодействия экономических акторов, имеющая кросс-отраслевой характер (обеспечивающий взаимодействие акторов различных отраслей экономики) и реализованная на платформе метавселенной. Симбиоз технологий, объединяющих физический мир, виртуальную и дополненную реальности в цифровом пространстве, обладает потенциалом в области создания эффективных форм сетевого взаимодействия неограниченного числа участников определенного отраслевого или кросс-отраслевого сектора промышленности.

Использование потенциала промышленных метавселенных в условиях перехода к мобилизационной экономике может минимизировать ущерб неприоритетным направлениям технологического развития, обеспечив при этом макси-

мальную концентрацию ресурсов в критически важных отраслях.

В исследовании применялись современные методы структурного и системного анализа, обобщения и синтеза, а также научные знания теории управления и экономики промышленности. Выбранные методы позволили определить предпосылки к созданию промышленных метавселенных, принципы их функционирования и направления реализации стратегического потенциала.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В своем стремлении к процветанию и построению постиндустриального общества в условиях международного разделения труда, свободного рынка технологий и капитала государство использовало наиболее эффективные экономические решения. Например, экономическая целесообразность строительства высокотехнологичного завода полного цикла по производству беспилотных летательных аппаратов гражданского и военного назначения в таких условиях практически отсутствует. Такое мероприятие требует больших инвестиций и долгих лет проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), подготовки соответствующих кадров и развития инфраструктуры. Считалось, что производить дороже, чем покупать зарубежные образцы.

Сегодня мы видим, насколько такой подход являлся ошибочным. Неизбежность перехода к мобилизационной экономике в России обусловлена не столько санкционным давлением, сколько необходимостью обеспечения стратегических возможностей развития высокотехнологичного сектора промышленности, используя современные технологии и методы управления. Предпосылки данной ситуации сложились в период распространения инфекции COVID-19, когда впервые привычный ритм жиз-

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

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

ни нарушили конкретные физические ограничения. В итоге снижение объемов производства, нарушение логистических цепочек и социальные потрясения вылились в мировой кризис.

Результатом поиска стратегических инструментов ускоренной организации производства критически важных технологий и высокотехнологичной продукции стали технологические платформы, промышленные кластеры и технопарки, особые экономические зоны, инновационные научно-технологические центры и множество экосистем: инновационные, цифровые и промышленные.

Метавселенные являются следующим этапом развития такой организационно-экономической единицы, как экосистема. Термин «экосистема» ввел в 30-х гг. XX века британский ботаник А. Г. Tansley для описания единства и способности живых организмов согласованно развиваться в среде их обитания<sup>6</sup>. Экономическая интерпретация этого термина заключается в функционировании экономических акторов, объединенных определенной продуктовой специализацией или отраслевым сектором, в едином интеграционном пространстве с целью достижения синергии развития в рамках сетевого взаимодействия между собой.

Исследования зарубежных ученых R. Adner и J. F. Moore, посвященные сетевым формам организации экономических агентов, берут начало в 1990-х гг.<sup>7,8</sup>. В 2010–2020-х гг. на фоне всеобщей цифровизации экономики актуальным стало изучение принципов и подходов создания и функционирования цифровых экосистем.

В своих работах ученые отмечают необходимость переосмысления стратегических основ функционирования экономики<sup>9</sup>.

Российские ученые Л. А. Гамидуллаева, Т. О. Толстых и Н. В. Шмелева обосновали необходимость формирования в рамках обеспечения устойчивого развития не только промышленных экосистем по отраслевому признаку, но и территориальных<sup>10</sup>.

В России первое упоминание термина «экосистемы» на государственном уровне встречается в 2017 г. в Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг. В документе вводится понятие «экосистемы цифровой экономики», которое рассматривается как «партнерство организаций, обеспечивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических и информационных систем органов государственной власти, организаций и граждан»<sup>11</sup>.

Метавселенные уже сегодня могут стать следующей возможностью для технологий стоимостью в триллион долларов и создать новые формы организационно-экономического взаимодействия. Метавселенные – это не только виртуальное пространство для развлечений, но и прогрессивный стек технологий, который может предоставить обществу новые возможности и обусловит переход сразу к Пятой промышленной революции. Крупнейшие корпорации мира вкладывают значительные средства в развитие технологий метавселенных: Meta<sup>12</sup> инвестировала \$10 млрд, Epic Games –

<sup>6</sup> Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms // Ecology. 1935. Vol. 16. № 3. P. 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>

<sup>7</sup> Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. № 4. P. 98–107.

<sup>8</sup> Moore J. F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996. 328 p.

<sup>9</sup> Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Industries, ecosystems, platforms, and architectures: Rethinking our strategy constructs at the aggregate level. London Business School, 2015.

<sup>10</sup> Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В. Промышленные и территориальные экосистемы в контексте устойчивого развития. Пенза: Издательство ПГУ, 2022. 157 с.

<sup>11</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

<sup>12</sup> Компания Meta Platforms, владеющая социальными сетями Facebook и Instagram, признана экстремистской организацией, ее деятельность запрещена на территории РФ.

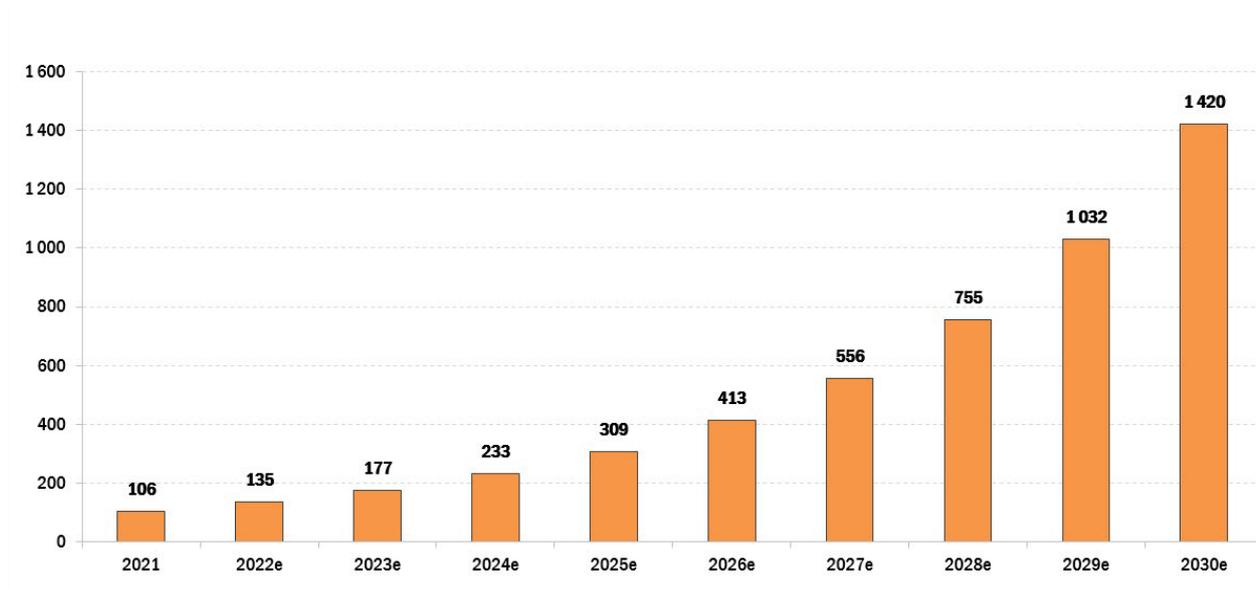


Рис. 1. Объем глобального рынка метавселенных, млрд долл.

Fig. 1. Global market of *metaverses*: volume, billion dollars

\$1 млрд на развитие экосистемы метавселенной<sup>13</sup>, Sony – около \$450 млн.

В настоящее время сложно дать консолидированную оценку объему рынка метавселенных и его перспективам. Разные экспертные и аналитические организации имеют на этот счет свою точку зрения: компания PGrand View Research оценивает отрасль в 2022 г. в \$47,5 млрд с потенциалом роста к 2030 г. до \$679 млрд. По данным аудиторской компании PwC, к 2030 г. рынок метавселенных вырастет до \$1,5 трлн. По оценке компании «Финам», масштабы рынка метавселенных могут достичь \$1,4 трлн к 2030 г. при CAGR 34 % (рис. 1<sup>14</sup>).

Впервые о метавселенных как инструменте стратегического развития технологического сектора заявили власти Китая в 2021 г. Затем в стране был создан комитет по «метавселенной»

(Metaverse Industry Committee) при контролируемой государством организации – China Mobile Communications Association. В этом же году китайская компания Baidu представила собственную метавселенную на инфраструктурной платформе XiLing с функциями образования, рекламы, развлечений, проведения конференций и выставок<sup>15</sup>.

Такие платформы построены на технологиях виртуальной и дополненной реальности (VR), искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей, нейротехнологий, блокчейна и др. Например, взаимозаменяемые токены (NFT) могут выступать в качестве цифровых документов для подтверждения права собственности в метавселенных. Они могут найти применение для обеспечения соблюдения прав частной собственности в слабоуправляемых виртуальных

<sup>13</sup> Epic Games получила 1 млрд долларов на развитие метавселенной. URL: [https://skillbox.ru/media/gamedev/epic\\_games\\_poluchila\\_1\\_mlrld\\_dollarov\\_na\\_razvitiye\\_metavselennoy](https://skillbox.ru/media/gamedev/epic_games_poluchila_1_mlrld_dollarov_na_razvitiye_metavselennoy) (дата обращения: 23.08.2022).

<sup>14</sup> Grand View Research, Fortune Business Insights, Brand Essence, расчеты ФГ «Финам».

<sup>15</sup> Новикова И. В., Се К. Сравнительный анализ стратегий китайских компаний в цифровой экономике // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 2. С. 226–233. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-226-233>

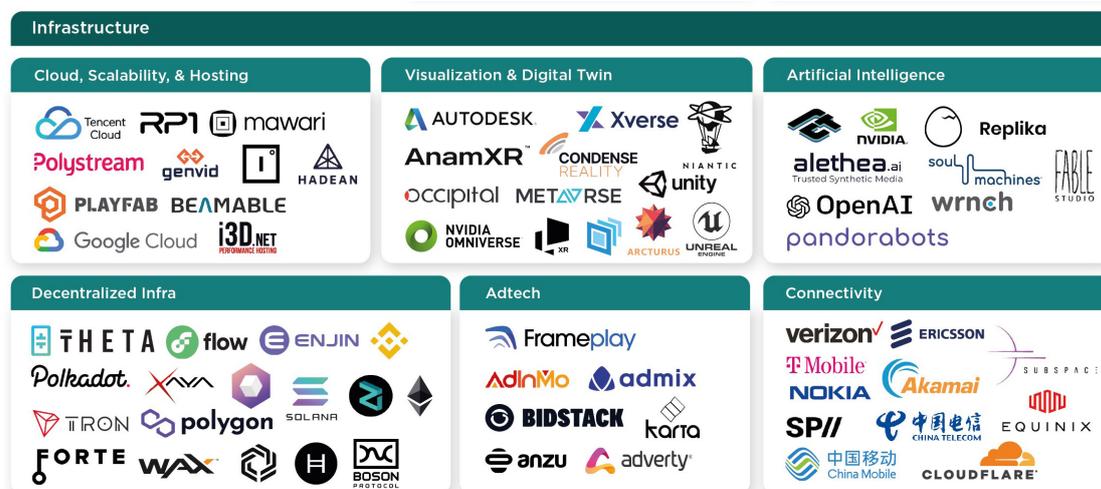


Рис. 2. Компании, создающие технологическую инфраструктуру метавселенных

Fig. 2. Companies that develop the technological infrastructure of metaverses

пространствах, помогая устанавливать стандарты взаимодействия и облегчая торговлю<sup>16</sup>.

Однако не стоит считать, что технологии метавселенных являются исключительно цифровыми. Технологическим сердцем таких платформ являются мощные, в перспективе квантовые, процессоры, графические чипы и видеокарты, облачные дата-центры и серверное оборудование. Для обеспечения функционирования виртуальной среды требуется разработка новых спутников, средств беспроводной связи, 6G-интернета, гарнитур ввода-вывода информации и системы кибербезопасности, а также обслуживание транзакций.

В будущем можно ожидать появления нового поколения гарнитуры виртуальной реальности с усовершенствованной тактильной обратной связью и инструментами 3D-моделирования для создания иммерсивной цифровой среды. Мы наблюдаем как вышеперечисленные технологии и устройства становятся эффективнее и удобнее. Первое поколение шлемов и очков

виртуальной реальности превратилось из массивных дорогостоящих устройств, требующих проводного подключения к специализированному компьютеру, в удобные беспроводные устройства с меньшей стоимостью. Сегодня на этом рынке конкурируют мировые технологические гиганты Google, Alphabet, Apple, Microsoft, Qualcomm, Tencent, NVIDIA и множество других технологических компаний и стартапов.

Развитие метавселенных приведет к кратному увеличению интернет-трафика. Нагрузка на сетевую инфраструктуру и дата-центры требует инвестиций. Скорость передачи данных, требуемая для современных видеоигр, составляет 35 Мбит/с, дополненная реальность – 50 Мбит/с, виртуальная реальность – более 200 Мбит/с. Рынок метавселенных интересен практически всем крупнейшим технологическим корпорациям, в том числе российским (рис. 2<sup>17</sup>)<sup>18</sup>.

Компании, создающие метавселенные, можно разделить на 3 категории: разработчики и владельцы

<sup>16</sup> Ecosystem approach for assessing the socio-economic development of industrial and regional systems in the context of digitalization / T. O. Tolstykh [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. Vol. 245. P. 1609–1618. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6\\_186](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_186)

<sup>17</sup> Newzoo 2021 Global Games Market Report.

<sup>18</sup> Metaverse Ecosystem Infographic 2021. URL: <https://newzoo.com/insights/infographics/metaverse-ecosystem-infographic> (дата обращения: 23.08.2022).

цы VR-платформ, создатели контента и разработчики технологической инфраструктуры.

К первой категории относятся Microsoft, Meta, Apple и NVIDIA. Microsoft – первая компания, которая выпустила собственные AR-устройства. AR-гарнитура HoloLens 2 вызвала интерес у производственных, образовательных и медицинских организаций, а также у армии США. Boeing разрабатывает самолеты нового поколения в метавселенной с использованием HoloLens и цифровых двойников. В активе Microsoft кроссплатформенная игра с пользовательским контентом Minecraft, насчитывающая 141 млн пользователей. Microsoft планирует развивать в метавселенной облачный сервис для бизнеса Azure, с помощью которого пользователи могут моделировать цифровой двойник, поддерживать его в рабочем состоянии и обновлять. Важным инструментом для осуществления планирования в Azure является Synapse, который отслеживает историю цифровых двойников и находит информацию для прогнозирования будущих состояний, а функция Power Platform позволяет экспертам расширять данные цифровых двойников и взаимодействовать с ними.

Компания NVIDIA разработала платформу совместного 3D-проектирования и 3D-моделирования Omniverse, которая позволяет повысить эффективность проектов и ускорить рабочие процессы, а также предоставляет новые способы визуализации, моделирования и реализации идей и инноваций. Платформа Omniverse может применяться в разных сферах: от создания видеоигр и виртуальных пространств до моделирования цифровых двойников. Клиентами компании являются Lockheed Martin, BMW, Ericsson и Siemens Energy.

Среди создателей контента для метавселенных можно выделить компании Netflix, Amazon, Roblox, Autodesk, Tencent и Walt Disney Company. Roblox – одна из самых популярных игровых платформ в мире, которая открывает доступ к тысячам пользовательских игр, а также

позволяет разработчикам создавать собственные игры. Компания Tencent является крупнейшим разработчиком игр в Китае, а также инвестором ведущих игровых студий по всему миру – Epic Games, Activision Blizzard, Ubisoft и Roblox. Компания обладает значительными компетенциями по созданию программного обеспечения и платформам. В планах компании развивать высокоинтерактивные игры и создавать собственную инфраструктуру. Для этого Tencent привлекает разработчиков игр и аппаратного обеспечения по всему миру.

Разработчики технологической инфраструктуры метавселенных представлены ведущими технологическими компаниями Qualcomm Inc, NVIDIA, Comcast Corporation, Ciena Corporation, Alphabet, Unity Software, AMD, Taiwan Semiconductor Manufacturing, Broadcom, Intel, CrowdStrike, Fortinet, Snowflake и Qualys. Qualcomm производит высокопроизводительные чипы для большинства разработчиков гарнитур. Корпорация Ciena является мировым технологическим лидером среди провайдеров когерентных оптических сетей и поставщиков сетевого оборудования. Comcast является разработчиком инновационной технологии DOCSIS 4.0 и прототипа модема, способного обеспечивать мультигигабитные скорости входящего и исходящего интернет-трафика по гибридной оптоволоконной коаксиальной сети.

Среди российских компаний, имеющих шансы принять участие в создании метавселенных, стоит отметить ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС», Yandex и VK Company.

Ростелеком сегодня является лидером в предоставлении широкополосного доступа и платного телевидения в России и может стать крупнейшей инфраструктурной компанией для рынка российских метавселенных. Компания МТС запустила программу поддержки стартапов, разрабатывающих решения для метавселенных. Имеет 80 млн абонентов, собственные облачные сервисы, системы доставки контента и банк.

В условиях санкций МТС может покупать телекоммуникационное оборудование компаний Nokia и Ericsson, что усиливает ее конкурентные преимущества на рынке. Yandex находится на начальном этапе разработки стратегии развития собственной метавселенной. Однако в настоящее время возможности компании ограничены санкциями. VK имеет перспективы создания собственной метавселенной ввиду увеличения аудитории из-за запрета в РФ деятельности иностранных конкурентов.

Конечная форма метавселенных далека от определенности, но основные тренды, возможности и проблемы понятны уже сегодня. По мере своего развития метавселенные окажут влияние на многие сферы экономики, включая промышленность, розничную торговлю, финансовый сектор, медицину, недвижимость, спорт, образование, кибербезопасность, рекламу, медиа, туризм и моду.

В контексте нашего исследования более подробно рассмотрены сферы, которые оказывают влияние на формирование стратегии развития промышленного сектора экономики. Прикладные инструменты метавселенных открывают новые возможности подготовки кадров, организации рабочих процессов и управления и повышают эффективность производственных процессов. Метавселенные ускорили появление новых бизнес-моделей и форм коммерции. Перечисленные аспекты необходимо учитывать при разработке концепции промышленных метавселенных.

Метавселенные оказывают прогрессивное влияние на образовательные технологии. Стартапы по всему миру разрабатывают и внедряют VR/AR-технологии в образовательную среду. Российские компании не уступают зарубежным конкурентам. Например, компания NBICS.NET, которая разрабатывает многофункциональную мультиуровневую платформу для образования. Возможности платформы позволяют создавать

интерактивные уроки и практикумы, лекции и кружки, а также курсы для обучения сотрудников компаний. При помощи VR-технологий можно создавать цифровые модели данных и обучаться созданию сложных объектов. Интерактивные VR-уроки интегрированы с системой коммуникации и управления учебным процессом. VR/AR-технологии повышают вовлеченность и интерес обучающихся и позволяют активнее изучать предметы, а также посещать музеи, не выходя из дома. Создаются виртуальные школы для интерактивного дистанционного обучения, где присутствие учеников моделируется с помощью аватаров. Применение данных технологий позволит проводить обучение или переподготовку инженерно-технических работников, моделируя их присутствие на рабочем месте. Эффективность практико-ориентированного подхода заключается в сокращении времени и финансовых затрат на подготовку кадров, особенно в тех областях, где требуется высококлассная отработка практических умений<sup>19</sup>.

Наряду с экосистемами метавселенные открывают новые бизнес-модели коммерции. Особенностью экосистемной бизнес-модели является разделение материальных и цифровых продуктов (услуг), независимо от вида экосистемы: открытая или закрытая. При этом продукт или услуга зачастую продаются только в рамках единой экосистемы (Apple, Google). В метавселенных продукт, приобретенный на одной платформе, может и должен быть доступен на других платформах. Такой принцип заложен в NFT – невзаимозаменяемый токен, предоставляющий право собственности на продукт. Участники метавселенных могут продавать как реальные, так и цифровые активы, продукты и услуги. Безопасность цифровых транзакций обеспечивается технологией блокчейн. Компании получают возможность вести коммерческую деятельность не только

<sup>19</sup> Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 340 с.

в реальном мире, но и в виртуальном пространстве.

Ограничения, обусловленные эпидемией COVID-19, в ходе которых значительное число работников было переведено на дистанционный или смешанный формат работ, показали, что многим сотрудникам не обязательно присутствовать на рабочем месте для исполнения служебных обязанностей. Более того, такой формат работы оказался более эффективным. В пандемию широкое распространение получили мессенджеры для коллективной работы – Zoom, Skype и Google Teams. Организация рабочих процессов в метавселенных выводит решения для совместной работы на новый уровень. Технологии создают эффект присутствия и позволяют настраивать общие физические пространства для сотрудников в гибридном формате. Активно финансируются решения по разработке настраиваемых рабочих комнат и приложений с поддержкой VR/AR. Также такие решения дополняются функционалом в области управления и обучения персонала. В России есть собственные успешные разработки для коллективной работы в виртуальной реальности. Компания VR Concept разработала уникальное программное обеспечение для совместной работы с цифровыми двойниками проектируемых изделий в VR, интегрируемое с другими системами и не требующее от пользователя специальных знаний и навыков программирования. Программное обеспечение реализовано на 3D движке собственной разработки и поддерживает импорт инженерных форматов CAD и BIM. Отличительной особенностью VR Concept является функция виртуального прототипирования, которая позволяет оперативно и точно определять ошибки в проекте и проводить оценку эргономики и обучение эксплуатантов и вспомогательного

персонала без командировок. Данным решением сегодня пользуются компании в сфере машиностроения, строительства и технического образования.

Промышленные метавселенные создаются уже сегодня. Компании Siemens и NVIDIA реализуют проект собственной метавселенной, которая позволит сократить расходы на эксплуатацию заводов, зданий и ускорить разработку новых продуктов. Метавселенная Siemens будет открытой для других компаний, которые могут стать ее участниками по модели SaaS. Решение позволит оптимизировать разработку и вывод на рынок новых продуктов, спрогнозировать производительность и рентабельность предприятий.

Возможности, открываемые метавселенными для повышения эффективности рабочих процессов в рамках перехода к мобилизационной экономике, решают многие проблемы<sup>20</sup>:

- снижение трансакционных издержек – трансформация и интенсификация бизнес-процессов, ускорение рабочих процессов и снижение накладных расходов, связанных с организацией рабочих пространств и командировок;
- повышение качества управления за счет снижения коррупционных рисков, цифровой прозрачности операций и улучшенной координации хозяйствующих структур;
- эффективное использование производственных мощностей и нематериальных активов;
- стимулирование инновационной активности сотрудников.

Метавселенные могут стать триггером перехода к Индустрии 5.0<sup>21</sup>. Сегодняшнее состояние промышленности в РФ обусловлено рядом формировавшихся долгие годы противоречий: потенциал импортозамещения сталкивался с отсутствием внутреннего спроса на отечественную продукцию, потребность технологической модернизации и интенсификации

<sup>20</sup> Быстров А. В., Толстых Т. О., Радайкин А. Г. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 6. С. 564–576. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-564-576>

<sup>21</sup> Индустрия 5.0: создание киберсоциальных экосистем в экономике и промышленности (на примере транспортной сферы) / А. В. Бабкин [и др.] // Цифровая экономика и Индустрия 5.0: развитие в новой реальности / под ред. А. В. Бапкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. С. 182–204.

НИОКР – с отсутствием значительных инвестиций, критическая импортозависимость электронной промышленности (даже в оборонной сфере) – с отсутствием внятной стратегии ее развития и мер государственной поддержки, недостаток квалифицированных рабочих кадров – с низким уровнем практико-ориентированности образовательных программ, внедрение современных цифровых систем управления – с низким качеством управления.

Формирование промышленных метавселенных позволит кардинально трансформировать производственные процессы в области проектирования, дизайна и разработки, контроля за качеством продукта и цепочками поставок, а также промышленной безопасности. В основе промышленных метавселенных лежат технологии информационно-технологических систем разработки и цифрового проектирования (Digital Factory), цифровых двойников (Digital Twin), организации производства (Smart Factory) и управления жизненным циклом продукции (Product Lifecycle Management). Дальнейшим развитием данных технологий является разработка виртуальных копий уникальных объектов из реального мира. Виртуальные двойники позволяют смоделировать проект, протестировать и оптимизировать технико-экономические характеристики и технологические процессы.

В итоге создание промышленных метавселенных повышает рентабельность инвестиций за счет снижения затрат, ускорения бизнес-процессов, повышения качества управления и уровня промышленной безопасности и обеспечения кросс-отраслевого взаимодействия значительного числа экономических акторов.

Мобилизация экономики требует сосредоточения ресурсов в определенном секторе, что негативно сказывается на развитии других отраслей. Но сегодня этого нельзя допускать, т. к. мобилизовываться придется в другой отрасли

и так до того момента, при котором экономика не окажется в системном кризисе. Мобилизация экономики требует построения совершенно новой системы обеспечения экономической безопасности государства<sup>22</sup>.

В сегодняшней парадигме промышленной политики мы не в состоянии обеспечить расширение производства критически важной продукции ввиду нескольких факторов:

- нарушение логистических цепочек поставок комплектующих компонентов;
- отсутствие технологических возможностей наращивания производства из-за отсутствия доступа к зарубежному технологическому оборудованию;
- недостаток квалифицированных кадров инженерных специальностей;
- низкий уровень цифровизации производственных процессов;
- низкий уровень кросс-отраслевого взаимодействия предприятий как на горизонтальном уровне, так и в вертикально-интегрированных структурах;
- высокая степень инертности принятия управленческих решений из-за длинной цепочки передачи данных от «станка» до лица, принимающего решение.

Решение данных проблем лежит в плоскости выработки государственной стратегии развития новых форм организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности. Инициатива создания и внедрения модели стратегического развития критически важных отраслей промышленности на основе концепции промышленных метавселенных в РФ должна исходить от государства, поскольку затрагивает вопросы национальной безопасности<sup>23</sup>.

Таким образом, необходимо сформировать межведомственную комиссию по координации разработки и внедрения метавселенных в про-

<sup>22</sup> Сачков Е. А. Реконфигурация системы обеспечения экономической безопасности России // Горизонты экономики. 2022. Т. 67. № 1. С. 41–45.

<sup>23</sup> Бахтизин А. Р., Ильин Н. И., Качан М. В. Развитие системы стратегического управления в условиях цифровизации // Экономические стратегии. 2022. Т. 24. № 1. С. 20–33. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>

мышленность Российской Федерации с привлечением максимального числа заинтересованных сторон из промышленного сектора, науки, телеком-индустрии, IT-сектора и образования. Стратегия развития критически важных отраслей должна содержать дорожную карту перехода от действующей модели управления на основе концепции промышленных метавселенных.

В рамках реализации мероприятий дорожной карты должен быть решен комплекс задач, определяющий функциональную состоятельность промышленных экосистем:

1. Разработка нормативно-правовых актов и регулирующих документов;
2. Определение источников финансирования реализации стратегии;
3. Формирование организационной структуры промышленной метавселенной;
4. Формирование технической инфраструктуры;
5. Разработка системы цифровых инструментов и сервисов для участников метавселенной;
6. Интеграция метавселенной с государственными информационными системами;
7. Разработка мер государственной поддержки для участников метавселенной;
8. Обеспечение масштабирования метавселенной в промышленности.

Выполнение данных задач позволит рационально распределить ресурсы без ущерба для остальных отраслей промышленности. Многие организационные и технические аспекты мета-

вселенных несут существенные риски. Их минимизация должна быть проработана на этапе подготовки стратегии. Но даже с учетом рисков промышленные метавселенные продолжают свое развитие. Данный процесс обусловлен научно-техническим прогрессом, который не остановить.

## ВЫВОДЫ

Современные подходы к управлению развитием высокотехнологичных отраслей промышленности в условиях цифровизации устарели. На практике применяются недостаточно эффективные подходы управления критически важных отраслей промышленности. Такая модель могла иметь место в условиях всеобщего благоденствия и не противодействия. Но сегодня промышленность РФ столкнулась с колоссальным давлением и возросшими ожиданиями государства, оправдать которые в текущий момент времени она не в состоянии. Ответ на возникшие угрозы требует мобилизации экономики, особенно в критически важных отраслях. Мобилизацию можно либо проводить по старым советским лекалам, либо использовать возможности, которые дают современные технологии.

Внедрение промышленных метавселенных, наряду с кросс-отраслевыми экосистемами, позволит мобилизовать ресурсы в нужной сфере без ущерба для остальных сфер экономики. Такой подход позволяет получить результат быстрее, качественнее и с наименьшими затратами.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бахтизин А. Р., Ильин Н. И., Качан М. В. Развитие системы стратегического управления в условиях цифровизации // *Экономические стратегии*. 2022. Т. 24. № 1. С. 20–33. <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>
- Бодрунов С. Д. Технологический прогресс: предпосылки и результат социогуманитарной ориентации экономического развития // *Экономическое возрождение России*. 2022. Т. 71. № 1. С. 5–13. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13>
- Быстров А. В., Толстых Т. О., Радайкин А. Г. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств // *Экономика и управление*. 2020. Т. 26. № 6. С. 564–576. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-564-576>

- Гамидуллаева Л. А., Толстых Т. О., Шмелева Н. В. Промышленные и территориальные экосистемы в контексте устойчивого развития. Пенза: Издательство ПГУ, 2022. 157 с.
- Индустрия 5.0: создание киберсоциальных экосистем в экономике и промышленности (на примере транспортной сферы) / А. В. Бабкин [и др.] // Цифровая экономика и Индустрия 5.0: развитие в новой реальности / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. С. 182–204.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Клейнер Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. Т. 56. № 2. С. 53–62.
- Новикова И. В., Се К. Сравнительный анализ стратегий китайских компаний в цифровой экономике // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 2. С. 226–233. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-226-233>
- Радайкин А. Г. Механизм кросс-отраслевого взаимодействия высокотехнологичных отраслей промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2021. 168 с.
- Сачков Е. А. Реконфигурация системы обеспечения экономической безопасности России // Горизонты экономики. 2022. Т. 67. № 1. С. 41–45.
- Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 340 с.
- Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. № 4. P. 98–107.
- Ecosystem approach for assessing the socio-economic development of industrial and regional systems in the context of digitalization / T. O. Tolstykh [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. Vol. 245. P. 1609–1618. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6\\_186](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_186)
- Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Industries, ecosystems, platforms, and architectures: Rethinking our strategy constructs at the aggregate level. London Business School, 2015.
- Moore J. F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996. 328 p.
- Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms // Ecology. 1935. Vol. 16. № 3. P. 284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>

## REFERENCES

- Bakhtizin AR, Il'in NI, Kachan MV. Development of the strategic management system in the context of digitalization. Economic Strategies. 2022;24(1):20–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.20-33>
- Bodrunov SD. Technological progress: Prerequisite and result of the socio-humanitarian direction of economic development. Economic Revival of Russia. 2022;71(1):5–13. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-1-71-5-13>
- Bystrov AV, Tolstykh TO, Radaykin AG. Cross-industry ecosystem as an organizational and economic model for the development of high-tech industries. Economics and Management. 2020; 26(6):564–576. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-564-576>
- Gamidullaeva LA, Tolstykh TO, Shmeleva NV. Promyshlennye i territorial'nye ehkositemy v kontekste ustoychivogo razvitiya [Industrial and territorial ecosystems in the context of sustainable development]. Penza: Izdatel'stvo Penza State University; 2022. 157 p. (In Russ.)
- Babkin AV, Koryagin SI, Lieberman IV, Klachek PM. Industry 5.0: Creation of cyber-social ecosystems in the economy and industry (by the example of the transport sector). In: Babkin AV, editor. Tsifrovaya ehkonomika i Industriya 5.0: razvitie v novoy real'nosti [Digital Economy and Industry 5.0:

- Development in the New Reality]. St. Petersburg: POLITEKH-PRESS; 2022. pp. 182–204. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)
- Kleiner GB. Industrial ecosystems: Foresight. Economic Revival of Russia. 2018;56(2):53–62. (In Russ.)
- Novikova IV, Xie K. Comparative analysis of strategies of Chinese companies in the digital economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2022;15(2):226–233. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-2-226-233>
- Radaykin AG. Mekhanizm kross-otraslevogo vzaimodeystviya vysokotekhnologichnykh otrasley promyshlennosti [The mechanism of high-tech cross-industry interaction]: Cand. sci. eco. diss. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2021. 168 p. (In Russ.)
- Sachkov EA. Reconfiguration of Russia's economic security system. Horizons of Economics. 2022;67(1):41–45. (In Russ.)
- Shatskaya IV. The concept of strategic personnel management for innovative development of Russia. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2021. 340 p. (In Russ.)
- Adner R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. Harvard Business Review. 2006;84(4):98–107.
- Tolstykh TO, Shmeleva NV, Alpeeva EA, Boboshko DYU, Malkova TB. Ecosystem approach for assessing the socio-economic development of industrial and regional systems in the context of digitalization. Lecture Notes in Networks and Systems. 2022;245:1609–1618. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6\\_186](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_186)
- Jacobides MG, Cennamo C, Gawer A. Industries, ecosystems, platforms, and architectures: Rethinking our strategy constructs at the aggregate level. London Business School; 2015.
- Moore JF. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness; 1996. 328 p.
- Tansley AG. The use and abuse of vegetational concepts and terms. Ecology. 1935;16(3):284–307. <https://doi.org/10.2307/1930070>

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Быстров Андрей Владимирович, д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики промышленности, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия; [Bistrov-sun@mail.ru](mailto:Bistrov-sun@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-9519-8210>

Радайкин Алексей Геннадьевич, канд. экон. наук, ассистент кафедры экономики промышленности, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия; [Radaykin.AG@rea.ru](mailto:Radaykin.AG@rea.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9621-2785>

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Andrey V. Bystrov, Dr.Sci. (Eng.), Professor, Head of the Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; [Bistrov-sun@mail.ru](mailto:Bistrov-sun@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-9519-8210>

Alexey G. Radaykin, Cand.Sci.(Econ.), Assistant Professor of the Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; [Radaykin.AG@rea.ru](mailto:Radaykin.AG@rea.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9621-2785>

Оригинальная статья  
УДК 303.4:338.48(571.6)

## Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России

И. З. Чхотуа

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия;  
Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

**Аннотация:** Дальний Восток России занимает значительную территорию северо-восточной части Евразии, располагая выходами к двум океанам – Северно-Ледовитому и Тихому – с северного побережья (море Лаптевых, Восточно-Сибирское и Чукотское моря) и восточного побережья материка (Берингово, Охотское и Японское моря). Регион вытянут меридиально, что предопределяет разнообразие природно-климатических зон и растительного и животного миров, а значит, потенциал для развития туризма. Особенности экономико-географического положения макрорегиона обуславливают транспортно-транзитный потенциал, формируя предпосылки для тесного сотрудничества с крупнейшими формирующимися рынками стран АТР. Однако отраслевая структура экономики ДФО представлена добывающими и обрабатывающими производствами. Стратегическая задача увеличения доли несырьевого неэнергетического экспорта в общей структуре экспорта страны актуализирует задачу поиска стратегических возможностей и оценки потенциала развития отрасли туризма в пределах Тихоокеанской России. Объектом исследования являлся туризм как стратегическая отрасль экономики Дальнего Востока России. Наличие конкурентных преимуществ макрорегиона предопределяет необходимость разработки комплексной стратегии развития туризма для ДФО. Анализ стратегических возможностей предполагает поиск ресурсов (экономических, финансовых, трудовых и временных) для реализации поставленных задач. Анализ стратегических возможностей развития туризма в макрорегионе – первый и важнейший этап анализа внешней среды объекта стратегирования. Важность данного этапа заключается в том, что «форточка» возможностей доступна на определенное время и от своевременности принятия управленческих решений по системному комплексному развитию отрасли посредством разработки единого документа стратегии зависит реальность вовлечения огромной и богатой природными ресурсами территории страны в глобальный туристский оборот. Анализ возможностей развития туризма в ДФО позволил наметить стратегические ориентиры развития макрорегиона в сторону диверсификации экономики и повышения качества жизни населения. Дальнейшее направление анализа предполагает комплексную оценку объекта стратегирования с позиции сильных и слабых сторон и наличия конкурентных преимуществ для реализации выявленных возможностей.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегические возможности, туризм, экономика Дальнего Востока России, Азиатско-Тихоокеанский регион, трансграничное сотрудничество

**Цитирование:** Чхотуа И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 390–404. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>

Поступила в редакцию 28.09.2022. Прошла рецензирование 04.10.2022. Принята к печати 05.10.2022.

original article

## Strategizing of Russian Far East Tourism

Ilona Z. Chkhotua

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

**Abstract:** The Russian Far East occupies the northeastern part of Eurasia. Its northern coast has access to the Arctic and the Pacific through the Laptev, East Siberian, and Chukchee seas, while its eastern coast borders on the Bering, Okhotsk, and Japan seas. The region stretches from north to south, and its nature, climatic zones, flora, and fauna are extremely diverse. As a result, the Russian Far East has an enormous potential for tourism. Its transport and transit potential also means unique opportunities for the regional social and economic development. For instance, the macroregion has a good background for close cooperation with the large emerging markets of the Asia-Pacific countries. However, the sectoral structure of the Far-Eastern economy is mainly represented by mining and manufacturing industries. The current strategic task is to increase the share of non-commodity and non-energy exports in the overall structure of the country's exports. Pacific Russia needs new strategic opportunities while its touristic potential needs new assessment means. The present research featured tourism as a strategic branch of the economy of the Russian Far East. The author believes that the unconditional competitive advantages of this macro-region will eventually boost the domestic tourism development strategy. The article introduces an analysis of strategic opportunities, as well as economic, financial, labor, and time resources. This research is the first and most important stage in the analysis of the external environment of the object of strategizing. The fundamental importance of this stage lies in the fact that the window of opportunities is short-lived. Therefore, the global touristic prospects of this vast resource-rich territory depend on the timeliness of management decisions, i.e., a systemic integrated development of the industry based on a single strategy document. The analysis made it possible to outline some strategic guidelines for the diversification of the Far Eastern economy and improving the quality of life in the microregion. The further research will involve a comprehensive assessment of the strengths, weaknesses, and competitive advantages of the region.

**Keywords:** strategy, strategic opportunities, tourism, economy of the Russian Far East, Asia-Pacific region, cross-border cooperation

**Citation:** Chkhotua IZ. Strategizing of Russian Far East Tourism. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):390–404. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-404>

Received 28 September 2022. Reviewed 04 October 2022. Accepted 05 October 2022.

## 俄罗斯远东地区旅游业发展机遇的战略分析

乔图阿·伊·祖

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

**摘要:** 俄罗斯远东地区占据了欧亚大陆东北部相当大的领土, 从北部海岸(拉普捷夫海、东西伯利亚海、楚科奇海)和大陆东部海岸(白令海、鄂霍次克海和日本海)有通往两个大洋——北冰洋和太平洋的出海口。该地区沿子午线延伸, 这决定了自然和气候带以及动植物的多样性, 从而也决定了旅游业的发展潜力。宏观区域经济和地理位置的特殊性也决定了其运输和过境潜力, 形成了与亚太地区最大的新兴市场国家密切合作的先决条件。然而, 远东联邦区经济的部门结构以采掘业和制造业为代表。提高非资源非能源出口在国家整体出口结构中的份额这一战略任务, 使在俄罗斯太平洋地区寻找发展机遇和评估旅游业发展潜力的任务变得非常重要。研究对象是旅游业作为俄罗斯远东地区经济发展的战略性行业。宏观区

域竞争优势的存在，决定了为远东联邦区制定全面的旅游发展战略的必要性。对战略机遇的分析包括寻找资源（经济、财政、劳动力和时间）以实施确定的任务。对宏观区域旅游业发展战略机遇的分析，是分析战略化对象外部环境的第一个也是最重要的阶段。这一阶段的重要性在于，“机会之窗”只在一定时间内可以利用，而将国家幅员辽阔、自然资源丰富的领土纳入全球旅游市场的现实性取决于对旅游市场做出管理决策的及时性。通过制定统一的战略文件，实现行业的系统集成发展。通过对远东联邦区旅游业发展机遇的分析，可以为宏观区域朝着经济多样化和提高人民生活质量方向发展拟定战略方针。进一步的分析方向是从优势和劣势的角度对战略化对象进行全面评估，以及评估是否存在竞争优势来实施所识别的机遇。

**关键词：**战略、战略机遇、旅游、俄罗斯远东经济、亚太地区、跨境合作

编辑部收到稿件的日期：2022年9月28日 评审日期：2022年10月04日 接受发表的日期：2022年10月05日

## ВВЕДЕНИЕ

Дальний Восток как «зона глобальных контактных географических структур» активно вовлечен в трансграничные зоны экономического интереса, предполагающие совместное освоение природных ресурсов суши, морей и океанов, а наличие трансконтинентальных транспортных коридоров способствует укреплению экономических связей государств<sup>1</sup>. Геоэкономическое и геополитическое положение региона формируется с учетом сопряжения территории через сухопутные и морские государственные границы с крупнейшими странами с формирующимся рынком<sup>2,3</sup>. Трансграничный регион как целостная геосистема в контексте природно-ресурсного потенциала (через многие бассейны дальневосточных морей проходят государственные границы стран АТР) должен рассматриваться в качестве единого территориального пространства в вопросах организации устойчивого и экологически ответственного природопользования и туризма<sup>4</sup>.

Долгосрочные стратегические ориентиры развития дальневосточных территорий России определены в документах «Стратегия развития

Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 года» и «Национальная программа социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года»<sup>5,6</sup>.

### Стратегический анализ туристского потенциала Дальнего Востока России

Дальний Восток России или Тихоокеанская Россия, особенно ее морская акватория, как зона пересечения геополитических интересов России и стран АТР вынужден выстраивать стратегический вектор сотрудничества на принципе сбалансированности интересов сторон, в т. ч. в сфере туризма и международного культурного обмена. Транспортно-транзитный потенциал океанов, морей и рек Тихоокеанской России служит стратегическим ресурсом и плацдармом международного сотрудничества по различным направлениям. Стоит отметить, что в 2020 г. более 77 % совокупного объема экспорта дальневосточного региона России приходилось на страны «большой тройки» Северо-Восточной Азии (Япония, Республика Корея, КНР)<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Современная Россия: географическое описание нашего Отечества. Дальний Восток / отв. ред. В. М. Котляков, П. Я. Бакланов. М.: Паулсен, 2020. 464 с.

<sup>2</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

<sup>3</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>4</sup> Маслов А. А. Вызов для России – необходимость создания самостоятельной идентичности в мировых процессах // 10 лет в глобальном мире: сборник интервью / гл. ред. И. С. Иванов. М.: НП РСМД, 2021. С. 51–57.

<sup>5</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2009 № 2094-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года».

<sup>6</sup> Распоряжение Правительства РФ от 24.09.2020 № 2464-р «Об утверждении Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года».

<sup>7</sup> Минакир П. А., Прокапало О. М. Программная экономика: дальневосточная проекция // Регионология. 2021. Т. 8. № 4. С. 36–44. <https://doi.org/10.14530/reg.2021.4.36>

**Таблица 1. Заповедники, национальные парки и заказники ДФО по состоянию на 2022 г.****Table 1. Reserves, national parks, and sanctuaries of the Far Eastern Federal District in 2022**

Охраняемые территории	РФ в целом	ДФО
Площадь (всего)	1710,0	695,3 (40,6 %)
Заповедники	33,9	14,5 (42,8 %)
Национальные парки	13,9	5,6 (40,3 %)
Федеральные заказники	12,2	2,0 (16,7%)

В силу природно-климатических особенностей региона южные территории более урбанизированы (68,4 % населения региона). Это обуславливает большую антропогенную нагрузку на природу и актуализирует вопросы сохранения биоразнообразия особо охраняемых природных территорий (ООПТ) юга Дальнего Востока.

На Дальнем Востоке России созданы все типы ООПТ. В отдельных субъектах региона территории ООПТ занимают от 3,7 до 18,5 % от общей площади территории (табл. 1<sup>8</sup>). На территории создан единственный в РФ Дальневосточный государственный биосферный морской заповедник<sup>9</sup>.

До 2007 г. в регионе не было национальных парков. Отношение ООПТ первой категории к общей площади округа соответствовало 1,3 %, тогда как в среднем по России – 2 %. В 2007 г. на территории региона были образованы национальные парки «Удэгейская легенда», «Зов тигра» и «Аньюйский». В 2012 г. для сохранения дальневосточного леопарда и амурского тигра создан национальный парк «Земля леопарда», в котором расположен старейший заповедник страны «Кедровая падь». Одним из крупней-

ших ООПТ юга Дальнего Востока является национальный парк «Бикин», территория которого в 2018 г. включена в список объектов Всемирного природного наследия ЮНЕСКО.

Важнейшими экологическими угрозами, с которыми может столкнуться ДФО из-за техногенной нагрузки на территорию, являются нерациональное природопользование, особенно лесного фонда региона, превышение норм добычи морепродуктов, техногенные загрязнения морской среды (загрязнение прибрежно-морских вод), добыча минерально-сырьевых ресурсов, освоение нефтегазовых ресурсов, трансграничный воздушный и водный перенос загрязнений и экстремальные природные явления. Важнейшей стратегической угрозой экономики региона является отрицательный миграционный прирост населения<sup>10,11</sup>.

Вопрос сохранения биоразнообразия юга Дальнего Востока является трансграничной стратегической задачей государств АТР, т. к. через речные и морские бассейны Дальнего Востока пролегают государственные границы данных государств. Например, бассейн реки Амур является объектом стратегического интереса России, Китая и Монголии. Возможным решением данного вопроса является создание т. н. трансграничного эконета – экологической природоохранной сети. Разработана и реализуется международная программа «Зеленый пояс Амура», инициированная Всемирным фондом дикой природы. Стратегическим рычагом решения данного вопроса является практика создания трансграничных охраняемых природных территорий – участков суши и моря, являющихся объектами природоохранной деятельности и управляемых совместно государствами, границы которых пролегают в единой природо-

<sup>8</sup> Составлено автором на основе данных Министерства Природных ресурсов и экологии Российской Федерации. URL: <https://www.mnr.gov.ru/activity/oort> (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>9</sup> Современная Россия: географическое описание...

<sup>10</sup> Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с. <https://doi.org/10.18334/9785912922756>

<sup>11</sup> Новикова И. В., Яо Л. Стратегическое сотрудничество Китая с Россией в области развития трудовых ресурсов // Управленческое консультирование. 2020. Т. 137. № 5. С. 60–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-60-67>

охранной зоне, на основе законов международного права.

Отраслевая структура Тихоокеанской России разнообразна и представлена добывающими и обрабатывающими производствами. Территории региона разнообразны по возможностям экономического освоения и социально-экономическому потенциалу, поэтому их условно подразделяют на субъекты северной зоны (Республика Саха (Якутия), Магаданская область, Камчатский край и Чукотский автономный округ) и южной (Амурская область, Еврейская автономная область, Хабаровский, Приморский и Забайкальский края, Сахалинская область, Республика Бурятия). Добывающее производство, марикультура и лесное хозяйство – основа экономики Магаданской, Сахалинской и Амурской областей, Камчатского края, Республики Саха (Якутия) и Чукотского автономного округа. Сфера услуг и обрабатывающие производства – основа экономики Приморского и Хабаровского краёв и Еврейской автономной области<sup>12</sup>.

Дальний Восток России, несмотря на природные богатства (1,5 млн рек, протекающих по территории региона; 80,2 % территории ДФО представлено землями лесного фонда; макрорегион является вторым в масштабах страны по запасу древесины и минерально-сырьевых ресурсов; большие запасы морских биологических ресурсов; уникальная природа и объекты показа), обладает рядом ограничений, препятствующих активному экономическому освоению территории дестинации. К ним относятся экстремальные природно-климатические условия, преобладание горного рельефа (только примерно одна треть всей территории юга ДФО пригодна для экономи-

ческого освоения), тайфуны, наводнения и мерзлота, покрывающая большую часть территории. Относительно разнообразная система устойчивого полиресурсного природопользования представлена только на юге макрорегиона<sup>13</sup>.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлась отрасль туризма на Дальнем Востоке России. Выявлены и проанализированы стратегические возможности развития внутреннего и въездного туризма в дестинации с учетом туристского потенциала (природно-рекреационного, культурного, инфраструктурного, кадрового), тесного сопряжения макрорегиона с развитыми экономиками стран с формирующимся рынком, институциональной поддержки центра и новой геополитической реальности. Методологической базой исследования являются фундаментальные труды по теории и методологии стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта<sup>14,15,16</sup>.

Жизнеспособность и действенность постулатов теории и практики стратегирования доказана реализованными масштабными проектами по разработке стратегий социально-экономического развития стран, регионов и городов, в которых группа ученых МГУ им. Ломоносова под руководством В. Л. Квинта принимала участие. Важнейший ориентир реализации любой стратегии – повышение качества жизни населения, что нашло отражение в разработанных группой ученых стратегических документах<sup>17,18,19</sup>.

Стратегия как путеводитель к выверенным интересам через хаос будущего и вектор развития с учетом ресурсной обеспеченности и фактора времени позволяет системно взглянуть на задачу развития туристской отрасли.

<sup>12</sup> Николайчук О. А. Дальний Восток России: от депрессивного региона к территории будущего. М.: НИЦ ИНФА-М, 2022. 197 с.

<sup>13</sup> Дарькин С. М., Квинт В. Л., Алимуратов М. К. Стратегические приоритеты развития Дальнего Востока России. М., 2015. 127 с.

<sup>14</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

<sup>15</sup> Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.

<sup>16</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market...

<sup>17</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

<sup>18</sup> Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок...

<sup>19</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market...

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### **Стратегический анализ возможностей развития туризма на Дальнем Востоке России**

Поиск стратегических возможностей развития туризма на Дальнем Востоке России предполагает выявление глобальных, национальных и региональных трендов, а также оценку потенциала территории на предмет возможности формирования новых точек туристского интереса и вовлечения территории макрорегиона в мировой туристский оборот. Ниже представлены возможности развития туризма как важнейшей системообразующей стратегической отрасли Дальнего Востока России:

1. Природно-рекреационный потенциал региона и особенности экономико-географического положения, а именно удаленность Дальнего Востока от центральных регионов страны и близость азиатских рынков, являются стратегической предпосылкой необходимости интеграции ДФО в систему международных связей со странами АТР. С 1991 г. наблюдается рост внешнеторгового оборота региона со странами АТР. Товарная структура экспорта Дальнего Востока зависит от его природно-ресурсного потенциала: более 50 % запасов золота, более 80 % запасов вольфрама, олова, свинца, ртути и молибдена, более 90 % запасов алмазов, более 30 % общих площадей лесного фонда, более 35 % угольных запасов страны. Таким образом, преобладает сырьевая ориентация экспорта региона. Импорт представлен товарами обрабатывающих производств (автомобили, строительная техника и др.). География внешнеторговых связей стабильна и была представлена странами АТР: Китай, Япония, Республика Корея, Индия и др. Помимо товаров сырьевой направленности, регион экспортирует как транспортные услуги, так и услуги в сфере образования и туризма. Создание благоприятного инвестиционного климата в регионе – стратегическая задача федерального уровня. Приоритетными направлениями инвестиро-

вания в региональную экономику являлись энергетика, разработка полезных ископаемых, лесное хозяйство, аренда и предоставление услуг, в частности аренда земель сельхозназначения и геологоразведка. В настоящий момент одним из приоритетных направлений международного сотрудничества в АТР становится сфера туризма и международного культурного обмена. Дальний Восток как территория географического контакта различных стран создает условия для кросскультурной коммуникации. Например, были созданы Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова и Дальневосточный федеральный университет, в которых реализуется множество международных программ обучения и совместных исследовательских программ, а также проводятся международные научные мероприятия. До недавнего времени жители региона предпочитали выездные направления в близлежащие зарубежные дестинации из-за доступности перелетов, территориальной близости развитых экономик мира, высокого качества сервиса и широкого спектра разнообразных услуг, включая медицинский туризм. Некоторые города стали городами-побратимыми крупным городам ДФО.

2. Близость целевых рынков и историческая общность развития территории. Исторический путь освоения дальневосточных территорий ознаменовался столкновением интересов России, Китая, Японии, США, Великобритании и ряда других государств. Стратегической целью России тогда, как и сейчас, являлось укрепление геоэкономического статуса на пути к выходам к Тихоокеанскому побережью и Амурскому бассейну. Академик РАН П. А. Минакир подчеркивает цикличность в вопросах развития Дальнего Востока России: когда для страны на первый план выходят задачи укрепления суверенитета, то в регион из центра направляются финансовые, материальные и институциональные ресурсы для ускоренного развития. При снижении градуса геополитической напря-

женности развитие региона смещается в сторону анклавности, а ресурсы центра перераспределяются на другие приоритетные задачи<sup>20,21,22</sup>. На сегодняшний день фокус внимания сосредоточен на геополитических интересах. Оторванность российской экономики от европейских рынков и близость крупнейших азиатских направлений способствуют развитию трансграничного взаимодействия по важнейшим направлениям экономики, в т. ч. туризму и международным культурным связям, т. к. работа по расширению географии въездных и выездных туристских потоков, упрощению туристских формальностей и созданию благоприятных условий для туристов целевых рынков Россией велась задолго до глобальной трансформации картины мира<sup>23,24</sup>. Важнейшим целевым рынком развития въездного туризма для ДФО остается Китай.

3. Создание единой дальневосточной авиакомпании. Более 70 % стоимости турпоездки составляет перелет в дестинацию, поэтому путешествия в отдаленные регионы представляются затратными и недоступными для населения центральной части России. До недавнего времени перемещения в пределах ДФО осуществлялись не на прямую, а через крупные транспортные узлы страны. В Национальной программе в рамках задачи повышения инвестиционной привлекательности ключевых отраслей экономики региона предполагалось организовать (с участием федеральных институтов развития) региональную авиакомпанию на базе воз-

душных судов отечественного производства для осуществления внутрирегиональных и межрегиональных перевозок. Повышение транспортной доступности регионов ДФО – одна из стратегических целей развития Тихоокеанской России. Предусматривается строительство и реконструкция 40 аэропортов и разработка разветвленной маршрутной сети. В рамках нацпрограммы планируется организовать 535 социально значимых маршрута, из которых более 400 – внутрирегиональные. Господдержка социально значимых маршрутов позволила снизить цену перевозки, что сделало доступным перелет для более чем 100 тыс. человек<sup>25</sup>.

4. Введение повышенного кэшбека на дальневосточные направления. Идея повышенного кэшбека на поездки в ДФО предложена с целью компенсации дорогостоящего перелета. Однако механизм работы программы не позволяет реализовать данную идею в первоначальном виде из-за особенностей функционирования платежной системы Мир: повышенный кэшбек начисляется только в случае бронирования средств размещения, расположенных на Дальнем Востоке России, и осуществляется автоматически, исходя из ИНН регионального отеля.

5. Господдержка развития отрасли (созданы специальные режимы для бизнеса в рамках ТОР, СПВ, КОРФ, САР, АЗРФ и ИНТЦ<sup>26</sup>). Применяются налоговые льготы для бизнеса (0 % налог на прибыль и налог на имущество сроком на 5 лет, 0 % земельный налог на 3–5 лет, 7,6 % страховые взносы в течение 10 лет), привлекаются граждане иных стран на работу без квоты, уста-

<sup>20</sup> Vlasyuk L. I., Minakir P. A. Regional long-term forecasts: A synthesis of technological and economical approaches // Studies on Russian Economic Development. 2013. Vol. 24. № 2. P. 99–107. <https://doi.org/10.1134/S1075700713020135>

<sup>21</sup> Минакир П. А., Прокапало О. М. Программная экономика...

<sup>22</sup> Минакир П. А., Прокапало О. М. Российский Дальний Восток: экономические фобии и геополитические амбиции // ЭКО. 2017. № 4. С. 5–26.

<sup>23</sup> Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

<sup>24</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

<sup>25</sup> Официальный сайт единой дальневосточной компании «Аврора». URL: <https://www.flyaurora.ru/information/about/press-service/news/two-thousand-twenty-one/15991> (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>26</sup> ТОР – территория опережающего развития, СПВ – свободный порт Владивосток, КОРФ – Курильские острова РФ, САР – специальный административный район, АЗРФ – арктическая зона РФ, ИНТЦ – инновационный научно-технологический центр

навливаются ограничения сроков проведения проверок предприятий региона, применяются льготные субсидии и др. Инструменты регионального развития успешно применяемые в ДФО: ТОР и придание портам и прибрежным территориям статуса «свободного порта» (цель – формирование «точек роста» в регионах через создание преференциальных режимов для резидентов-инвесторов, а также развитие экспортоориентированных производств в приморских районах). Стратегические приоритетные направления развития ДФО, сформулированные на основе оценок программных документов и научной литературы, посвященной социально-экономическому развитию региона: развитие морехозяйственных структур (морской транспорт, судостроение и судоремонт, рыбодобыча и переработка, марикультура и прочее), модернизация инфраструктуры (железнодорожной, автодорожной, энергетической, трубопроводной), добыча, транспортировка и переработка нефти и газа и прочие виды деятельности, среди которых добыча и переработка другого минерального сырья, заготовка и переработка древесины, развитие научно-образовательного кластера и туризма (реализация последнего приоритета наиболее значима для экономик Приморского, Хабаровского и Камчатского краёв, Сахалинской и Амурской областей и Республики Саха (Якутия)). В макрорегионе в сфере туризма реализуется 91 проект с совокупным объемом инвестиций 43,8 млрд руб. Планируется создать более 5878 новых рабочих мест<sup>27</sup>.

6. Уникальный культурный код дестинации. Из-за географической близости ДФО к странам АТР регион активно вовлечен в кросскультурную коммуникацию с приграничными государствами. В данных условиях идентичность региона раскрывается в уникальной богатой культуре,

традициях коренных малочисленных народов и щедрой гастрономии, но с региональной спецификой. В ДФО идет строительство культурно-образовательного кластера во Владивостоке и планируется открытие первого в ДФО креативного кластера в Якутии. Открылись развлекательная зона «Приморье», филиалы Мариинского театра и балета, Эрмитажа и крупнейший океанариум на острове Русский. Международное сотрудничество до последнего времени активно развивалось и в сфере образования: ДФО ведет сотрудничество с более чем 19 странами мира, предлагающими академическое образование и исследования (в университете учатся более 3000 студентов из 52 стран мира), реализуются профориентационные и международные исследовательские программы и др.

7. Богатый природно-рекреационный потенциал для развития определенных видов туризма, востребованных поколением Z (зумеры): экологический, экстремальный, спортивный, образовательный, гастрономический и др. На Дальнем Востоке располагается 55 федеральных особо охраняемых природных территорий. В Приморской области находится 6 государственных природных заповедников, 13 государственных природных заказников, 4 национальных парка федерального значения, природный парк краевого значения и 214 памятников природы<sup>28</sup>. Разработано более 80 природно-экологических маршрутов, но их недостаточно для столь обширной и богатой природными красотами территории.

8. Трансграничность туристских проектов и связей как один из факторов социально-экономического развития приграничных территорий способствует установлению устойчивых международных связей по различным направлениям деятельности. На Дальнем Востоке России ярким примером трансграничного сот-

<sup>27</sup> Лехтянская Л. В., Римская Т. Г. Туризм – одно из приоритетных направлений экономического развития Дальнего Востока // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. № 2. С. 126–130. <https://doi.org/10.26140/knz4-2019-0802-0033>

<sup>28</sup> Воликов О. А., Ковалев Р. С. Приморский край как центр развития экологического туризма на Дальнем Востоке // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 2. С. 187–190. <https://doi.org/10.26140/anie-2020-0902-0043>

рудничества в сфере туризма является межрегиональный туристский бренд «Восточное кольцо России». Трансграничность – это фактор повышения устойчивости международных связей по различным направлениям деятельности на основе взаимовыгодности использования ресурсов<sup>29,30</sup>. Выделяют следующие типы взаимодействия территорий в условиях трансграничности: приграничное взаимодействие, интеграция и образование единых трансграничных районов. Эффективной организационной формой реализации принципа трансграничности выступает туристско-рекреационный кластер. Из совокупности региональных кластеров, сформировавшихся на территории РФ, на трансграничные кластеры приходится более 37 %<sup>31</sup>. Это свидетельствует о высоком туристском потенциале территорий по обе стороны границы и целесообразности его совместного использования на взаимовыгодных условиях.

9. Возможность введения электронной визы для более 50 зарубежных стран. В результате распространения коронавирусной инфекции проект по внедрению единой электронной визы на всей территории страны был приостановлен. Пилотный проект по оформлению и выдаче электронных виз работал на Дальнем Востоке (2017 г.), в Санкт-Петербурге и Ленобласти и Калининграде (2019 г.). Пилотный проект доказал свою эффективность, т. к. с момента его запуска во Владивостоке было оформлено 193 тыс. электронных виз, в Санкт-Петербурге за пять месяцев работы – 151 тыс., в Ленобласти за тот же период – 108 тыс. Любое послабление в отношении туристских формальностей ведет к росту въездного турпотока в дестинацию на 20–30 %. На ВЭФ-2022 вопрос введения

единой электронной визы на всей территории России снова стал актуален<sup>32</sup>.

10. Потенциал для развития морского (круизного, научно-экспедиционного) туризма. Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики инициировала создание единой круизной компании, осуществляющей межрегиональное сообщение между Приморским краем, Камчаткой и Сахалином через порты Владивостока, Петропавловска-Камчатского и Корсакова, а также в другие регионы Дальнего Востока и Арктики. На Сахалине в 2021 г. состоялся выход двух новых грузопассажирских судов – «Адмирал Невельский» и «Павел Леонов», поставленных на маршруты Сахалин – Курилы. Узким местом в реализации стратегической задачи развития круизного туризма в регионах Дальнего Востока России является отсутствие прибрежной инфраструктуры и проблема сложности захода международных круизных операторов в порты ДФО. Оборот мирового круизного рынка оценивается в \$150 млрд в год, при этом на РФ приходится около 2 %, на Дальний Восток и Арктику – 0,2 % доходов от мирового круизного туризма.

11. Наличие крупнейших транспортных артерий, пронизывающих территорию ДФО. Согласно Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года «снятие инфраструктурных ограничений и создание транспортно-коммуникационных условий для устойчивого социально-экономического развития, обеспечения территориальной целостности и национальной безопасности страны» является стратегическим приоритетом развития Дальнего Востока России<sup>33</sup>. Реализация данного приоритета предусматривает развитие

<sup>29</sup> Стратегирование отрасли туризма...

<sup>30</sup> Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>

<sup>31</sup> Гомилевская Г. А., Иванова Д. А. Трансграничность как фактор развития международного туризма на Дальнем Востоке России // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. Т. 11. № 3. С. 63–81. <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2019-3/063-081>

<sup>32</sup> ВЭФ-2022-Восточный экономический форум, который проходил во Владивостоке с 5 по 8 сентября 2022 г.

<sup>33</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2009 № 2094-р...

опорной транспортной сети (строительство и модернизация магистралей, транспортно-логистических узлов, морских портов и т. д.). Развитие и сопряжение местной транспортной сети с опорной транспортной сетью страны позволит интегрировать и связать отдаленные территории ДФО в единое экономическое пространство в рамках страны. Именно транспортная доступность отдаленных населенных пунктов регионов ДФО будет влиять на повышение качества жизни населения данных территорий и способствовать вовлечению новых локаций в туристский оборот.

12. Событийный потенциал ДФО. На территории Тихоокеанской России проводятся крупнейшие международные событийные мероприятия по различным направлениям: зимние Международные спортивные игры «Дети Азии», Международные интеллектуальные игры, Восточный экономический форум, множество международных фестивалей различной тематической направленности и т. д. В ежегодном Рейтинге событийного потенциала регионов России, составляемом Выставочным научно-исследовательским центром R&C, Приморский край входит более 5 лет подряд в первую десятку рейтинга, демон-

стрируя высокий событийный потенциал дестинации<sup>34</sup>.

13. Богатый рекреационно-оздоровительный потенциал, позволяющий развивать медицинский и рекреационно-оздоровительный туризм. В Республике Бурятия располагается более 100 выходов минеральной воды с различными полезными свойствами, используемой в лечебных, оздоровительных и бытовых целях, а также более 20 минеральных озер. Среди освоенных рекреационных ресурсов можно выделить минеральные источники Тункинской долины, Горячинский, Гусихинский и Котельниковский минеральные источники, Котокельское месторождение минеральных радоновых вод и др. Статусом курорта федерального значения обладает курорт «Аршан» Тункинского района.

Созданы институциональные возможности для развития туризма в каждом субъекте ДФО. В рамках каждой дальневосточной территориальной единицы разработаны нормативно-правовые документы, стратегии и программы, реализующие единую концепцию развития туризма в регионе, в т. ч. определены приоритетные направления развития туризма в каждой из 11 дестинаций ДФО (табл. 2).

**Таблица 2. Приоритетные направления развития туризма в разрезе субъектов ДФО**

**Table 2. Priority areas for the development of tourism in the Far Eastern Federal District**

Регион	Нормативно-правовое регулирование	Приоритетные направления
ДФО	Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 г. <sup>35</sup>	Рекреационный, лечебно-оздоровительный, культурно-исторический, круизный, экологический, научный, этнографический, исторический, спортивный, космический и др.
	Национальная программа социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 г. и на перспективу до 2035 г. <sup>36</sup>	
Республика Саха (Якутия)	Закон «О Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) до 2032 года с целевым видением до 2050 года» <sup>37</sup>	Экологический, спортивный, сельский, культурно-познавательный, промтуризм, научный, арктический и др.

<sup>34</sup> Рейтинг событийного потенциала регионов. URL: <https://roscongress.org/materials/rejting-sobytiynogo-potentsiala-regionov-2021> (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>35</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2009 № 2094-р...

<sup>36</sup> Распоряжение Правительства РФ от 24.09.2020 № 2464-р...

<sup>37</sup> Закон Республики Саха (Якутия) от 19.12.2018 2077-3 № 45-VI «О Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) до 2032 года с целевым видением до 2050 года».

Регион	Нормативно-правовое регулирование	Приоритетные направления
Камчатский край	Стратегия социально-экономического развития Камчатского края до 2030 г. <sup>38</sup>	Пляжный, медицинский, морской (круизный, экспедиционный), культурно-исторический, экологический, научный, этнографический и др.
	Стратегия развития туризма в Камчатском крае на период до 2025 г. <sup>39</sup>	
	Государственная программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Камчатском крае» <sup>40</sup>	
Приморский край	Стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2030 г. <sup>41</sup>	Культурно-познавательный, активный, оздоровительный, экологический, и др.
	Государственная программа «Развитие туризма в Приморском крае» на 2020–2027 гг. <sup>42</sup>	
Хабаровский край	Государственная программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Хабаровском крае (2013–2020 годы)» <sup>43</sup>	Спортивный, экологический, арктический, медицинский, военно-исторический, образовательный и др.
Амурская область	Стратегия социально-экономического развития Амурской области на период до 2025 г. <sup>44</sup>	Культурно-исторический, экологический, экстремальный, палеонтологический, этнографический, рыболовство и охота и др.
Магаданская область	Стратегии социально-экономического развития Магаданской области на период до 2030 г. <sup>45</sup>	Экстремальный, горнолыжный, геологический, экологический, охота, культурно-познавательный, промтуризм и др.
Сахалинская область	Стратегия социально-экономического развития Сахалинской области на период до 2035 г. <sup>46</sup>	Экологический, этнографический, культурно-исторический, бальнеологический, спортивный (горнолыжный, велосипедный), деловой, гастрономический, охотничий, круизный и др.
	Стратегия развития культурной политики Сахалинской области на период до 2030 г. <sup>47</sup>	
	Государственная программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Сахалинской области» <sup>48</sup>	
Еврейская автономная область	Стратегия социально-экономического развития Еврейской автономной области на период до 2030 г. <sup>49</sup>	Экологический (плейстоценовый, спелеологический), горнолыжный, культурно-познавательный, этнографический и др.

<sup>38</sup> Постановление Правительства Камчатского края от 27.07.2010 № 332-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Камчатского края до 2030 года».

<sup>39</sup> Распоряжение Правительства Камчатского края от 22.03.2011 № 122-РП «Об утверждении стратегии развития туризма в Камчатском крае на период до 2025 года».

<sup>40</sup> Постановление Правительства Камчатского края от 29.11.2013 № 554-П «О государственной программе Камчатского края “Развитие внутреннего и въездного туризма в Камчатском крае”».

<sup>41</sup> Постановление Администрации Приморского края от 28.12.2018 № 668-па «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2030 года».

<sup>42</sup> Постановление Администрации Приморского края от 25.12.2019 № 903-па «Об утверждении государственной программы Приморского края “Развитие туризма в Приморском крае” на 2020–2027 годы».

<sup>43</sup> Постановление Правительства Хабаровского края от 26.06.2012 № 211-пр «О государственной программе Хабаровского края “Развитие внутреннего и въездного туризма в Хабаровском крае (2013–2020 годы)”».

<sup>44</sup> Постановление Правительства Амурской области от 13.07.2012 № 380 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Амурской области на период до 2025 года».

<sup>45</sup> Постановление Правительства Магаданской области от 5.03.2020 № 146-пп «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Магаданской области на период до 2030 года».

Регион	Нормативно-правовое регулирование	Приоритетные направления
Чукотский автономный округ	Стратегия социально-экономического развития Чукотского автономного округа до 2030 г. <sup>50</sup>	Круизный (арктический), культурно-познавательный (экологический и этнографический), экспедиционный, гастрономический и др.
	Стратегии развития туризма Чукотского автономного округа на период до 2025 г. <sup>51</sup>	
	Государственная программа «Развитие культуры, спорта и туризма Чукотского автономного округа» <sup>52</sup>	
Республика Бурятия	Закон «О Стратегии социально-экономического развития Республики Бурятия на период до 2035 года» <sup>53</sup>	Экологический, сельский, детский, социальный, культурно-познавательный, оздоровительный, гастрономический, активный, горнолыжный, водный, деловой, промышленный и др.
	Стратегия развития внутреннего и въездного туризма в Республике Бурятия на период до 2035 г. <sup>54</sup>	
	Закон «О туризме» <sup>55</sup>	
	Федеральный закон «Об охране озера Байкал» <sup>56</sup>	
	Закон «О лечебно-оздоровительных местностях, курортах и природных лечебных ресурсах Республики Бурятия» <sup>57</sup>	
	Постановление Правительства «Об утверждении Правил организации туризма и отдыха в центральной экологической зоне Байкальской природной территории в Республике Бурятия» <sup>58</sup>	
Забайкальский край	Стратегия социально-экономического развития Забайкальского края на период до 2030 г. <sup>59</sup>	Медицинский, активный, экстремальный, познавательный, событийный, научный и др.
	Государственная программа «Развитие международной, внешнеэкономической деятельности и туризма в Забайкальском крае» <sup>60</sup>	
	Закон «О туризме и туристской деятельности в Забайкальском крае» <sup>61</sup>	

<sup>46</sup> Постановление Правительства Сахалинской области от 24.12.2019 года № 618 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сахалинской области на период до 2035 года».

<sup>47</sup> Распоряжение Правительства Сахалинской области от 21.11.2016 № 604-р «Об утверждении Стратегии развития культурной политики Сахалинской области на период до 2030 года».

<sup>48</sup> Постановление Правительства Сахалинской области от 28.03.2017 № 144 «Об утверждении государственной программы Сахалинской области «Развитие внутреннего и въездного туризма в Сахалинской области»».

<sup>49</sup> Постановление Правительства Еврейской автономной области от 15.11.2018 № 419-пп «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Еврейской автономной области на период до 2030 года».

<sup>50</sup> Распоряжение Правительства Чукотского автономного округа от 16.07.2014 № 290-рп «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Чукотского автономного округа до 2030 года».

<sup>51</sup> Распоряжение Правительства Чукотского автономного округа от 09.12.2019 № 487-рп «Об утверждении Стратегии развития туризма Чукотского автономного округа на период до 2025 года».

<sup>52</sup> Постановление Правительства Чукотского автономного округа от 24.04.2019 № 229 «Об утверждении Государственной программы «Развитие культуры, спорта и туризма Чукотского автономного округа»».

<sup>53</sup> Закон Республики Бурятия от 18.03.2019 № 360-VI «О Стратегии социально-экономического развития Республики Бурятия на период до 2035 года».

## ВЫВОДЫ

Возможности для развития внутреннего и въездного туризма в макрорегионе следующие: географическое положение (соседство стран АТР, наличие выходов к морям); природно-климатическая, экологическая и культурная дифференциация пространства дальневосточных территорий России; наличие крупных транспортных артерий, пролегающих по обе стороны границ государств; объекты всемирного природного наследия ЮНЕСКО – горы Сихотэ-Алиня, вулканы Камчатки, Ленские столбы, о. Врангеля,

озеро Байкал, Даурский заповедник (из 11 объектов природного наследия ЮНЕСКО 6 располагается на территории ДФО). Однако есть ограничения для реализации данных возможностей. Стратегической задачей является своевременное снятие данных ограничений (инфраструктурных, кадровых, инвестиционных, финансовых и др.) для реализации вышеперечисленных возможностей с учетом имеющихся конкурентных преимуществ за более короткий срок, чем соседние государства Дальнего Востока.

## ЛИТЕРАТУРА

- Воликов О. А., Ковалев Р. С. Приморский край как центр развития экологического туризма на Дальнем Востоке // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 2. С. 187–190. <https://doi.org/10.26140/anie2020-0902-0043>
- Гомилевская Г. А., Иванова Д. А. Трансграничность как фактор развития международного туризма на Дальнем Востоке России // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. Т. 11. № 3. С. 63–81. <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2019-3/063-081>
- Дарькин С. М., Квинт В. Л., Алимуратов М. К. Стратегические приоритеты развития Дальнего Востока России. М., 2015. 127 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с. «
- Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.
- Лехтянская Л. В., Римская Т. Г. Туризм – одно из приоритетных направлений экономического развития Дальнего Востока // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. № 2. С. 126–130. <https://doi.org/10.26140/knz4-2019-0802-0033>
- Маслов А. А. Вызов для России – необходимость создания самостоятельной идентичности в мировых процессах // 10 лет в глобальном мире: сборник интервью / гл. ред. И. С. Иванов. М.: НП РСМД, 2021. С. 51–57.
- Минакир П. А., Прокапало О. М. Программная экономика: дальневосточная проекция // Регионология. 2021. Т. 8. № 4. С. 36–44. <https://doi.org/10.14530/reg.2021.4.36>

<sup>54</sup> Распоряжение Правительства Республики Бурятия от 28.11.2019 № 714-р «Об утверждении Стратегии развития внутреннего и въездного туризма в Республике Бурятия на период до 2035 года».

<sup>55</sup> Закон Республики Бурятия от 21.11.1995 № 210-1 «О туризме».

<sup>56</sup> Федеральный закон от 01.05.1999 № 94-ФЗ «Об охране озера Байкал».

<sup>57</sup> Закон Республики Бурятия от 16.09.1997 № 559-1 «О лечебно-оздоровительных местностях, курортах и природных лечебных ресурсах Республики Бурятия».

<sup>58</sup> Постановление Правительства Республики Бурятия от 01.08.2019 № 416 «Об утверждении Правил организации туризма и отдыха в центральной экологической зоне Байкальской природной территории в Республике Бурятия».

<sup>59</sup> Постановление Правительства Забайкальского края от 26.12.2013 № 586 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Забайкальского края на период до 2030 года».

<sup>60</sup> Постановление Правительства Забайкальского края от 29.05.2014 № 314 «Об утверждении государственной программы Забайкальского края «Развитие международной, внешнеэкономической деятельности и туризма в Забайкальском крае»».

<sup>61</sup> Закон Забайкальского края от 27.04.2009 № 159-33К «О туризме и туристской деятельности в Забайкальском крае».

- Минакир П. А., Прокапало О. М. Российский Дальний Восток: экономические фобии и геополитические амбиции // ЭКО. 2017. № 4. С. 5–26.
- Николайчук О. А. Дальний Восток России: от депрессивного региона к территории будущего. М.: НИЦ ИНФА-М, 2022. 197 с.
- Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с. <https://doi.org/10.18334/9785912922756>
- Новикова И. В., Яо Л. Стратегическое сотрудничество Китая с Россией в области развития трудовых ресурсов // Управленческое консультирование. 2020. Т. 137. № 5. С. 60–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-60-67>
- Современная Россия: географическое описание нашего Отечества. Дальний Восток / отв. ред. В. М. Котляков, П. Я. Бакланов. М.: Паулсен, 2020. 464 с.
- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред.
- В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Vlasyuk L. I., Minakir P. A. Regional long-term forecasts: A synthesis of technological and economical approaches // Studies on Russian Economic Development. 2013. Vol. 24. № 2. P. 99–107. <https://doi.org/10.1134/S1075700713020135>

## REFERENCE

- Volivok OA, Kovalev RS. Primorsky Krai as a center for the development of ecological tourism in the Far East. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2020;9(2):187–190. (In Russ.) <https://doi.org/10.26140/anie-2020-0902-0043>
- Gomilevskaya GA, Ivanova DA. Cross-border as a factor in the development of international tourism in the Far East of Russia. *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*. 2019;11(3):63–81. (In Russ.) <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2019-3/063-081>
- Dar'kin SM, Kvint VL, Alimuradov MK. Strategicheskie priority razvitiya Dal'nego Vostoka Rossii [Strategic priorities for the development of the Russian Far East]. Moscow; 2015. 127 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global'nyy formiruyushchiysya rynek – vliyaniye na strategiyu Rossii i strategicheskoye razvitiye rossiyskikh kompanii [Global emerging market and its impact on Russia's strategy and strategic development of Russian companies]. *Ehffektivnoye antikrizisnoye upravleniye [Effective Anti-Crisis Management]*. 2012;72(3):50–61. (In Russ.)
- Lekhtyanskaya LV, Rimskaya TG. Tourism – one of the priority directions of the economic development of the Far East. *Karelian Scientific Journal*. 2019;(2):126–130. (In Russ.) <https://doi.org/10.26140/knz4-2019-0802-0033>
- Maslov AA. Vyzov dlya Rossii – neobkhodimost' sozdaniya samostoyatel'noy identichnosti v mirovykh protsessakh [The challenge for Russia is the need to create an independent identity in global processes]. In: Ivanov IS, editor. *10 let v global'nom mire: sbornik interv'yuyu [Ten years in the global world: a collection of interviews]*. Moscow: NP RSMD; 2021. pp. 51–57. (In Russ.)

- Minakir PA, Prokapalo OM. Program economy: Far Eastern projection. *Regionalistics*. 2021; 8(4):36–44. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/reg.2021.4.36>
- Minakir PA, Prokapalo OM. Russian Far East: Economic phobias and geopolitical ambitions. *ECO*. 2017;(4):5–26. (In Russ.)
- Nikolaychuk OA. Far East of Russia: from the depressive region to the territory of the future. Moscow: INFRA-M; 2022. 197 p. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic development of labor resources in the Russian Far East. Moscow: Creative Economy; 2019. 158 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/9785912922756>
- Novikova IV, Yao L. China-Russia strategic cooperation in labour development. *Administrative Consulting*. 2020;137(5):60–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-60-67>
- Kotlyakov VM, Baklanov PYa. *Sovremennaya Rossiya: geograficheskoe opisanie nashego Otechestva. Dal'niy Vostok [Modern Russia: a geographical description of our motherland. Far East]*. Moscow: Paulsen; 2020. 464 p. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. Strategizing of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Vlasyuk LI, Minakir PA. Regional long-term forecasts: A synthesis of technological and economical approaches. *Studies on Russian Economic Development*. 2013;24(2):99–107. <https://doi.org/10.1134/S1075700713020135>

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

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

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

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

Оригинальная статья

УДК 338.48-52:303.4

## **Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта**

А. С. Хворостяная<sup>1</sup>, Р. Х. Равилов<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>[Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

<sup>2</sup>[ravilov.rk@gmail.com](mailto:ravilov.rk@gmail.com)

**Аннотация:** Актуальность выбранной темы связана с сохранением в государственной политике России тренда на поддержку развития физической культуры и спорта, в частности хоккея, для решения комплекса социальных и политических проблем. Спорт как сфера и отрасль быстро меняется из-за вызовов внешней среды. Поэтому существует потребность в стратегическом управлении, чтобы приспособиться к изменениям и вызовам. Важно иметь четкий стратегический план, т. к. недостаточно полагаться на универсальные бизнес-модели и устаревшие методы стратегического управления. Спорт – это бизнес, требующий сложного менеджмента и стратегического подхода. Успех спортивной команды зависит как от правильных стратегических решений, так и от результатов спортсменов. Цель исследования – выявить особенности для разработки эффективных стратегий в индустрии спорта. В статье использовались традиционные методы научного исследования – синтез, абстрагирование и обобщение. Исследование основано на теории и методологии стратегирования, разработанной и апробированной ЦСИ ИМИСС МГУ, ЦЭМИ РАН, кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ и кафедрой индустриальной стратегии НИТУ «МИСИС» под научным руководством академика В. Л. Квинта. Новизна работы обусловлена слабой изученностью темы в научной литературе. Методология разработки стратегий для индустрии спорта еще не получила широкого освящения в научной литературе. В работе были уточнены и систематизированы многие понятия и подходы в отношении разработки стратегий, которые были адаптированы для спортивных организаций с учетом их специфики. Предложена схема разработки стратегии для индустрии спорта и описаны ее отдельные элементы. Представленные в работе рекомендации по развитию стратегии в индустрии спорта могут найти практическое применение при разработке и реализации стратегий развития отдельных клубов и лиг.

**Ключевые слова:** индустрия спорта, стратегия, стратегический приоритет, бренд

**Цитирование:** Хворостяная А. С., Равилов Р. Х. Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 405–420. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420>

Поступила в редакцию 20.09.2022. Прошла рецензирование 25.09.2022. Принята к печати 26.09.2022.

original article

## Strategizing Sports Industry Enterprises

Anna S. Khvorostyanaya<sup>1</sup>, Radik Kh. Ravilov<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>[Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

<sup>2</sup>[ravilov.rk@gmail.com](mailto:ravilov.rk@gmail.com)

**Abstract:** The current state policy of the Russian Federation supports the development of physical culture and sports, in particular hockey, to solve a complex of social and political problems. Sport as a sphere and industry is changing rapidly due to various external challenges. Consequently, strategic management has to adapt to these changes and challenges. The current situation demands a clear strategic plan, not universal business models or outdated strategic methods. Sport is a business that requires complex management and a strategy. A sports team owes its success not only to its athletes but also to the proper strategic decisions. Unfortunately, the methodology of developing strategies for sports industry received little scientific attention. The present research objective was to identify effective strategies in the sports industry. This paper clarifies and systematizes many concepts and approaches to the strategy development that have been adapted for sports organizations with all their specifics. The authors propose a new scheme for sports industry strategy and a number of recommendations on the strategy development in the sports industry that can be recommended for practical application. The study relied on the general theory and methodology of strategizing developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), at the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University, the Department of Regional and Sectoral Development Strategy of the Kemerovo State University, and the Department of Industrial Strategy of National University of Science and Technology “MISIS”.

**Keywords:** sports industry, strategy, strategic priority, brand

**Citation:** Khvorostyanaya AS, Ravilov RKh. Strategizing Sports Industry Enterprises. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):405–420. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420>

Received 20 September 2022. Reviewed 25 September 2022. Accepted 26 September 2022.

## 体育产业企业战略化的特点

赫沃斯蒂亚纳亚·安·谢<sup>1</sup>，拉维洛夫·鲁·哈<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>[Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

<sup>2</sup>[ravilov.rk@gmail.com](mailto:ravilov.rk@gmail.com)

**摘要:** 所选主题的相关性与俄罗斯国家政策中继续支持体育文化和体育运动，特别是冰球发展的趋势有关，目的是解决一系列社会和政治问题。由于外部环境的挑战，体育作为一个领域和行业正在迅速变化。因此，有必要进行战略管理，以适应变化和挑战。有一个清晰的战略计划很重要，因为仅仅依靠一刀切的商业模式和过时的战略管理方法是不够的。体育是一项需要复杂管理和战略方法

的产业。一个运动队的成功既取决于良好的战略决策，也取决于运动员的表现。该研究的目的是确定制定体育产业有效战略的特征。文章中使用了科学研究的传统方法——综合、抽象和概括。该研究基于莫斯科罗蒙诺索夫国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心、俄罗斯科学院中央经济与数学研究所、莫斯科国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系、克麦罗沃国立大学区域和部门发展战略系、国立研究型技术大学 MISIS 产业战略系在 V. L. 昆特院士的科学领导下开发和验证的战略化理论和方法论。这项工作之所以新颖，是由于科学文献中对这一主题的研究不多。制定体育产业战略的方法尚未在科学文献中得到广泛讨论。这项工作明确并系统阐述了许多制定战略的概念和方法，考虑到体育组织的特殊性。提出了一个体育产业的战略发展框架，并对其各个要素进行了描述。本文所提出的关于制定体育产业战略的建议可以在制定和实施个别俱乐部和联赛的发展战略中找到实际应用。

**关键词：** 体育产业、战略、战略优先事项、品牌

编辑部收到稿件的日期：2022年9月20日 评审日期：2022年09月25日 接受发表的日期：2022年09月26日

## ВВЕДЕНИЕ

Индустрия спорта является крупным сектором экономики, где проекты являются объектами для внушительных инвестиций. Годовой бюджет клубов Континентальной Хоккейной Лиги (КХЛ) оценивается в 53 млрд руб.<sup>1</sup>. Доходы Национальной Хоккейной Лиги (НХЛ) в сезоне 2019 г. составили \$5,09 трлн и за последние 10 лет выросли почти в 2 раза<sup>2</sup>.

Развитие и достижение высоких результатов в спорте, а также получение финансовой прибыли становится невозможным без использования стратегического подхода. Поэтому спортивные организации проявляют активность в попытках адаптировать имеющиеся стратегические подходы к своим нуждам. Проблема разработки стратегии для индустрии спорта заключается в слабой теоретической и методологической проработке данной проблемы. В науке не сформированы отраслевые подходы к разработке стратегий развития спортивных организаций. Например, опыт стратегирования в хоккее еще нарабатывается и пока не все, даже самые развитые хоккейные лиги, имеют полноценные стратегии развития.

## Теоретические основы стратегирования индустрии спорта

Отраслевые стратегии являются потенциалом развития экономики. Стратегия в бизнесе позволяет своевременно реагировать на происходящие или ожидаемые изменения и выявлять наиболее успешные комбинации ресурсов для достижения стратегических целей.

Для определения специфики разработки стратегий в индустрии спорта требуется разобрать содержание ключевых понятий и принятых подходов.

В Стратегии развития спортивной индустрии Российской Федерации используется следующее определение: спортивная индустрия – «отрасль промышленности, совокупность предприятий и организаций, осуществляющих на всех этапах производство (изготовление) спортивной продукции (изделий, инвентаря, оборудования), их компонентов, материалов и программного обеспечения, а также связанных с ними услуг»<sup>3</sup>.

На практике спортивная индустрия имеет более широкую трактовку и включает комплекс дополнительных сфер и направлений коммерческой деятельности. Спортивная индуст-

<sup>1</sup> EY оценила бюджет клубов КХЛ в 53 млрд руб. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5bacadfe9a79478126177025> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>2</sup> National Hockey League – total league revenue from 2005/06 to 2019/20. URL: <https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006> (дата обращения: 12.03.2022).

<sup>3</sup> Стратегия развития спортивной индустрии до 2035 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 3.06.2019. № 1188-р.

рия является частью национальной экономики (сфера экономики), которая связана с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг и прочих коммерческих продуктов (особенность заключается в продаже спортивных мероприятий, спонсорстве, правах на рекламу и пр.)<sup>4</sup>.

Другой особенностью спортивной индустрии является решение не только коммерческих, но и социальных целей<sup>5</sup>. Спортивная индустрия всегда ориентирована на человека: она удовлетворяет потребности разных социальных групп потребителей: зрителей (индивидуальных и корпоративных), спортсменов (любителей и профессионалов, организаций), спонсоров, рекламодателей и др.<sup>6</sup>.

Индустрия спорта часто рассматривается как неотделимая часть экономики и имеет следующий состав:

- рынок спортивных событий (субъекты: спортсмены, организации, матчи, лиги, агенты, клубы);
- рынок спортивных товаров (ритейл, дистрибуция, поставщики, посредники, арендаторы);
- рынок спортивных услуг (фитнес, тренировки, инструкции);
- рынок спортивных сооружений (стадионы, арены, поля, бассейны);
- рынок инфраструктуры спорта (организации, федерации, союзы, ассоциации);
- маркетинговая инфраструктура (реклама, продвижение, PR, спонсорство);
- спортивная наука (университеты, лаборатории);

- система спортивных медиа, включая цифровые;
- рынок спортивных кадров;
- государственные органы, регулирующие спортивную индустрию<sup>7</sup>.

Коммерческие продукты индустрии спорта имеют свою отраслевую специфику. Спортивный продукт – это набор товаров или услуг, которые создаются спортивными организациями и удовлетворяют потребности заинтересованных субъектов рынка. Однако спортивная индустрия дополнительно создает особый тип коммерческого продукта – спортивное событие (мероприятие). Это соревнования, для которых производятся спортивные продукты и через которые организуется процесс удовлетворения запросов потребителей<sup>8</sup>.

В спортивном менеджменте выделяют три уровня управления:

- стратегический (topmanager) – руководители спортивных организаций;
- тактический (middlemanager) – руководители управлений, самостоятельных отделов и т. п.;
- исполнительский (entrymanager) – тренеры, административный и другой персонал и т. п.<sup>9</sup>.

Можно предположить, что задача разработки стратегии в индустрии спорта решается на высшем (стратегическом) уровне управления.

В отношении разработки стратегии в спортивной индустрии существует два подхода в научном дискурсе<sup>10</sup>. Первый предполагает использование стандартных методик по разработке стратегий как для любого торгового или промышленного предприятия (замена слова «компания» на «спортивная

<sup>4</sup> Алексунин В. А., Баскаков В. А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 5. № 3. С. 92–101.

<sup>5</sup> Pijetlovic K. The sporting industry // EU sports law and breakaway leagues in football / ed. K. Pijetlovic. T.M.C. Asser Press The Hague, 2015. P. 31–45. [https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0_2)

<sup>6</sup> Иванов А. А. Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций // Практический маркетинг. 2013. Т. 191. № 1. С. 17–22.

<sup>7</sup> Жабиков В. Е. Менеджмент спортивной индустрии. Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. 198 с.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Бардина М. Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2018. Т. 3. № 4. С. 36–39.

<sup>10</sup> Антушевич Е. В., Карчевская Е. Н. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого. 2016. Т. 66. № 3. С. 80–86.

команда», «спортивная организация»). Суть стратегического планирования заключается в определении наиболее важных целей спортивной организации, а также действий, которые помогают задействовать все доступные ресурсы для их достижения<sup>11</sup>. Второй подход предполагает попытку создания методики, адаптированной к спортивной индустрии, которая ограничивается разработкой миссии, видения и целей спортивной организации, не отражая других, более значимых положений<sup>12</sup>. Второй подход часто ограничивается только разработкой маркетинговой стратегии спортивной организации. Первый и второй подходы к стратегированию спортивных организаций соотносятся как общее и частное. Маркетинговое стратегирование должно стать неотъемлемой частью общего процесса разработки стратегии спортивной организации.

Стратегический спортивный маркетинг – это подход, при котором организации занимаются тщательным планированием перед осуществлением маркетинговых мероприятий, направленных на достижение организационных целей. Этот системный подход помогает руководству принимать более эффективные решения, указывая направления и определяя действия, необходимые для продвижения в этом направлении. Ключевые вопросы решаются с пониманием маркетинговой среды, потребностей клиентов и конкурирующих организаций<sup>13</sup>.

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии как социально-экономической сферы. Специалисты-практики в области спортивного менеджмента В. А. Алексунин

и В. А. Баскаков называют следующие специфические задачи в спортивной индустрии:

- привлечение заинтересованности зрителей и болельщиков к развитию организации;
- создание конкурентного спортивного продукта и мероприятия;
- привлечение интереса СМИ, бизнеса и спонсоров;
- создание ассоциативных связей между брендом спортивной организации и брендом производителя, вовлеченного в спортивный процесс в качестве спонсора;
- получение от спортивного события прибыли<sup>14</sup>.

Экономическая эффективность спортивных событий играет большую роль. Важно принимать правильные стратегические решения, поскольку у большинства спортивных организаций нет времени или бюджета для долгого поиска решений проблем и концентрации ресурсов. Оперативность и эффективность стратегирования в спортивной индустрии имеют особое значение. Ошибки могут дорого обойтись, т. к. специалисты по спортивному менеджменту и маркетингу работают в режиме «реального времени» и не могут вернуться в прошлое, чтобы реализовать непроданные билеты на мероприятие, которое уже прошло, или заключить дополнительные рекламные контракты. Кроме того, для спортивной индустрии характерна высокая конкуренция (ключевая составляющая спорта): если стратегия неэффективна, то конкурент очень быстро занимает лидирующую позицию.

Следует обратить внимание на большое количество целевых установок при разработке стратегии спортивной организации<sup>15</sup>. Например, физкультурно-спортивные сооружения могут

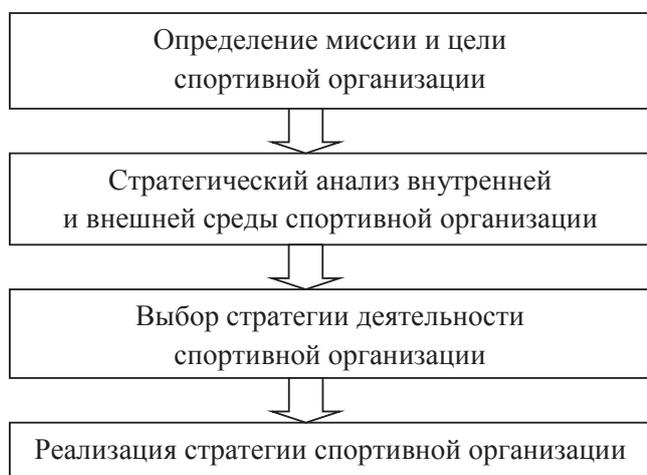
<sup>11</sup> Ilić R. Strategic planning at sports organizations // *Journal of Process Management – New Technologies, International*. 2013. Vol. 1. № 4. P. 113–121.

<sup>12</sup> Антушевич Е. В., Карчевская Е. Н. Разработка маркетинговой стратегии...

<sup>13</sup> Greenwell C., Thorn D. Developing a strategic sport marketing plan // *Marketing for sport business success* / eds. B. Parkhouse, B. Turner, K. Miloch. Iowa: Kendall Hunt Publishing, 2012. P. 29–51.

<sup>14</sup> Алексунин В. А., Баскаков В. А. Маркетинговый подход к управлению...

<sup>15</sup> Гремина Л. А., Липская П. М., Москаленко В. С. Бизнес-планирование организации спортивной индустрии // *Высокие технологии и инновации в науке: сборник избранных статей Международной научной конференции*. СПб., 2022. С. 200–204. <https://doi.org/10.37539/VT197.2022.71.43.017>



**Рис. 1. Схема разработки стратегии спортивной организации по С. С. Филиппову**

**Fig. 1. S.S. Filippov's scheme for developing a strategy for a sports organization**

активно поддерживаться государством. Поэтому следует ставить цели, ориентированные на массовое развитие спорта и оздоровление населения<sup>16</sup>. То есть при разработке стратегий следует обращать внимание на социальную значимость индустрии спорта и необходимость ее развития. В других условиях оказываются спортивные организации, представляющие малый и средний бизнес, которым в условиях рыночной среды и конкуренции следует в процессе стратегирования искать возможности развития, ориентируясь на собственные ресурсы, инновационный потенциал и эффективность менеджмента. В таких условиях цели разработки стратегии спортивной организации могут быть коммерческими.

К субъектам, заинтересованным в стратегии спортивной организации, кроме нее самой и потребителей спортивной продукции, относятся правительственные организации, неправительственные организации (НПО), учреждения

частного сектора и частные доноры, а также группы кампаний и общественные движения<sup>17</sup>.

Задача стратегии в индустрии спорта – развивать спорт на обоих концах спектра (любительский и профессиональный) на низовом и высоком уровнях эффективности<sup>18</sup>.

Следует согласиться с выводом экспертов, что базовая стратегия в спортивной индустрии будет одинаково актуальна как для бизнеса, так и для спорта<sup>19</sup>.

Профессор, специалист в области спортивного менеджмента А. И. Иванов выделяет 6 ключевых факторов, формирующих стратегию спортивной организации:

- общественно-политические регуляторы и отношение государства и общества к спортивной организации;
- привлекательность отрасли и конкурентное окружение;
- возможности и угрозы спортивной организации;
- сильные и слабые стороны спортивной организации (конкурентные преимущества);

<sup>16</sup> Рудакова О. Ю., Кошман Л. А. Разработка инновационной стратегии спортивной организации // Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 1. С. 39–47. <https://doi.org/10.14258/201905>

<sup>17</sup> Dudfield O. Strengthening sport for development and peace. National policies and strategies. The Commonwealth Secretariat, 2014. 94 p.

<sup>18</sup> Petkovic J., Jasinskas E., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization // E a M: Ekonomie a Management. 2016. Vol. 19. № 4. P. 56–72.

<sup>19</sup> Using the business S-Word – STRATEGY – for sports. URL: <https://thesportjournal.org/article/using-the-business-s-word-strategy-for-sports> (дата обращения: 22.11.2021).

**Таблица 1. Схема разработки стратегии спортивной организации по Ч. Гринвиллу и Д. Торну****Table 1. C. Greenwell and D. Thorn's scheme for developing a strategy for a sports organization**

№	Этап	Процессы (вопросы, на которые следует ответить)
1	Подготовка	Какова миссия организации? Каковы текущие продукты и кто клиенты? Каковы были результаты предыдущих стратегических усилий?
2	Данные и анализ	Каковы внутренние условия? Каковы внешние условия? Как оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы?
3	Цели и задачи	Каковы общие маркетинговые цели? Какие конкретные задачи необходимо поставить в связи с этими целями?
4	Целевые рынки	Как можно описать рынок? Какие целевые рынки и как их описать? Как будет позиционироваться продукт в сознании целевых рынков?
5	Стратегические ориентиры	Какова долгосрочная стратегия? Какая тактика необходима для реализации стратегии: • Продукт • Цена • Продвижение • Место
6	Реализация	Какие задачи необходимы для реализации данной тактики? Кто отвечает за выполнение каждой задачи?

- амбиции, бизнес-философия и этические качества организации;
- ценности и культура спортивной организации<sup>20</sup>.

В качестве дополнительной группы факторов, влияющих на разработку стратегий спортивной организации, следует назвать глобальные и национальные тренды. Ключевыми тенденциями мировой индустрии спорта являются:

1. Всеобщая глобализация мирового спорта;
2. Высокий уровень конкурентных отношений в спорте;
3. Устойчивый и регулярный рост количества спортивных событий;
4. Расширение зрительской аудитории на спортивных событиях в результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий;

5. Резкое влияние коммерциализации на спорт в самых разных формах;
6. Индустрия развлечений как прямой и очень сильный конкурент индустрии спорта в борьбе за клиента<sup>21</sup>.

Основоположник отечественной школы стратегии, доктор экономических наук, академик РАН В. Л. Квинт определяет стратегию как «результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубокий знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием». Также В. Л. Квинт называет стратегию «путеводителем к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это мудрость, умно-

<sup>20</sup> Иванов А. А. Стратегия маркетинга как фактор...

<sup>21</sup> Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4. С. 45–62.

женная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности»<sup>22</sup>.

Согласно В. Л. Квинту процесс разработки стратегии имеет следующий алгоритм<sup>23</sup>:

1. Мониторинг глобальных, отраслевых и национальных трендов, которые могут повлиять на развитие компании. На этапе мониторинга и прогнозирования внутренней и внешней среды объекта стратегии изучается внешняя и внутренняя среда и составляются прогнозы развития ситуации;
2. Центральный этап разработки стратегии связан с выявлением возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, т. е. проведение OTSW-анализа (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses). Он «намного лучше соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов и целеполагания, так как более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам»<sup>24</sup>. OTSW-анализ позволяет, как считает В. Л. Квинт, получить преимущество во времени для компаний, региона или страны и более эффективно подготовиться к огромному числу угроз и возможностей, которые предоставляет глобальный рынок. Этот подход может быть полезен для компаний, сознательно идущих на риск.
3. Разработка стратегии включает в себя миссию, видение, целеполагание и определение задач. Формулирование миссии – первый практический документ, создаваемый в результате сканирования, анализа и прогнозов внешней и внутренней среды. Миссия должна описывать продукты, которые субъект будет предоставлять обществу. Миссия также кратко объясняет то, как объект стратегии будет удовлетворять интересы

и потребности общества в глобальном, региональном или местном масштабах.

После миссии следующей частью разработки стратегии является видение объекта (компании, региона, страны). Видение предназначается для внешнего мира и внутреннего использования. В обобщенном виде видение – это философская концепция компании, региона и т. д., в основу которой закладывается идеология, определенные принципы и стратегические приоритеты.

Целеполагание – это процесс постановки целей. Исходя из идей миссии и основываясь на видении, целеполагание должно провести качественную ориентацию и детализацию комплекса приоритетов, скоординировать их и связать отдельные цели стратегии объекта.

После того как ключевые документы стратегии (миссия, видение, целеполагание и цели, определение задач) разработаны и предварительно проверены, следующий этап стратегирования заключается в выборе как минимум трех стратегических сценариев. С их помощью достигаются одобренные ранее приоритеты, цели и задачи, а после выбора предпочтительного сценария разрабатывается стратегический план его реализации.

Таким образом, развитие любой организации, в том числе в спортивной индустрии, должно осуществляться на базе стратегического подхода, который является результатом системного анализа внешней и внутренней среды объекта, верного определения конкурентных преимуществ и постановки стратегических целей.

Алгоритм разработки стратегии спортивной организации представлен подходом профессора НГУФКиС им П. Ф. Лесгафта С. С. Филиппова и имеет следующую схему (рис. 1<sup>25</sup>).

Схема на рисунке 1 является упрощенной и не раскрывает всей специфики спортивной индустрии.

<sup>22</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас. 2012. 626 с.

<sup>23</sup> Там же.

<sup>24</sup> Там же.

<sup>25</sup> Филиппов С. С. Менеджмент физической культуры и спорта. М.: Юрайт, 2018. 234 с.

Эксперт в области спортивного менеджмента С. Валзел использует в своей работе очень близкую по содержанию схему разработки стратегии спортивной организации: (1) предварительное планирование или подготовка плана, (2) этап разработки стратегии, (3) этап реализации стратегии и (4) этап оценки и контроля<sup>26</sup>.

Профессора Луисвилльского университета Ч. Гринвилл и Д. Торн полагают, что процесс стратегического планирования включает в себя ряд этапов: тщательная оценка маркетинговой среды, разработка конкретных целей, определение целевого рынка, разработка стратегий и тактик, внедрение и оценка. Каждый новый этап основывается на предыдущем этапе<sup>27</sup>. Алгоритм предлагаемой модели стратегирования представлен в таблице 1<sup>28</sup>.

При разработке миссии спортивной организации требуется учесть роль спорта в конкретном обществе. Миссия – это определенный комплекс целей и задач, который имеет поддержку в общественных ценностях и спортивных результатах, за которыми следует прибыльность и общий рост спортивной организации. Основным элементом миссии основан на убеждении в том, что спортивные результаты и предоставляемые услуги должны отвечать потребностям потребителей, зрителей и болельщиков, сотрудников, владельцев и менеджеров, средств массовой информации и сообщества в целом.

Определение миссии спортивной организации помогает подтвердить основную зону интересов системы спортивной работы, достижимость намеченных целей и их приоритетные ценности.

Видение – это генератор действий в спорте, а прибыль – это результат конкурентного преимущества, получаемого спортивной организацией и спортом в целом в процессе деятельности. Видение мотивирует, а прибыль является награ-

дой за достигнутые результаты в рамках спортивной организации.

Определение видения развития спортивной организации может осуществляться по следующим пяти направлениям:

- увеличение числа спортивных выступлений и доходов спортивных организаций;
- содействие изменениям в спорте и спортивной организации;
- обеспечение основы для стратегического развития спорта;
- мобилизация спортсменов как отдельных лиц и поддержка талантов в спорте;
- гарантия непрерывности принятия решений по развитию организации.

Стратегические цели – это общие заявления о том что организации необходимо выполнить для достижения своей миссии и решения основных проблем, стоящих перед ней.

Система стратегических ориентиров развития спортивной организации должна быть связана с одним из ключевых составляющих ее деятельности. Спектр этих составляющих достаточно широк: обучение тренеров, обеспечение и благоустройство спортивных сооружений, набор участников (включая Программы по работе с общественностью и выявлению талантов), организация мероприятий, открытость в политической и административной структуре, разработка программ самофинансирования и развития спортсменов, налаживание партнерских отношений с другими видами спорта и организациями и др.<sup>29,30</sup>.

Специфика стратегий спортивных организаций заключается в следующем:

- миссия требует учета не только экономических, но и социальных ценностей;
- широта целей и решаемых задач;

<sup>26</sup> Walzel S. Strategic management of team sports organisations // *Managing sports teams: Economics, strategy and practice* / eds. S. Walzel, V. Römis. Cham: Springer, 2020. P. 89–105. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7_5)

<sup>27</sup> Greenwell C., Thorn D. Developing a strategic sport...

<sup>28</sup> Там же.

<sup>29</sup> Petkovic J., Jasinskas E., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning...

<sup>30</sup> Ilić R. Strategic planning at sports organizations...

- сложный анализ внешних и внутренних условий в силу разнообразия рынков и субъектов, с которыми связана спортивная организация;
- оперативность и эффективность стратегирования в спортивной индустрии имеют особое значение;
- возможности развития в спорте скоротечны, а условия быстро меняются;
- спортивный результат в спорте не менее важен, чем коммерческий успех.

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии как социально-экономической сферы, т. е. ставить не только коммерческие, но и социальные цели, а значит отслеживать вопросы экономической и общественной эффективности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Зарубежный опыт разработки стратегий спортивных организаций

Стратегический подход нашел широкое распространение в спорте. В настоящее время все типы спортивных организаций имеют опыт разработки и реализации стратегий. Можно выделить следующие их типы:

- Стратегии международных спортивных организаций<sup>31</sup>;
- Стратегии национальных федераций по видам спорта<sup>32</sup>;
- Стратегии развития спорта в отдельных регионах или странах<sup>33</sup>;
- Стратегии развития национальных, региональных ассоциаций спортивных клубов.

В эту группу входят стратегии НХЛ, КХЛ и других региональных хоккейных лиг<sup>34</sup>.

Особенности стратегий спортивных организаций заключаются в привлечении общественных объединений к их разработке. Например, Стратегия развития спорта в Ричмонде (США) разработана в консультации с властями города, заинтересованными сторонами, общественными ассоциациями и спортивными организациями под руководством Консультативного комитета по вопросам отдыха и спорта города. Для поддержки этой работы и обеспечения контекста был подготовлен профиль сообщества Ричмонда, включающий данные об использовании отдыха и спорта, а также обзор тенденций в области спорта и передовой практики на национальном и провинциальном уровнях. Примерно с 150 заинтересованными сторонами были проведены консультации в ходе разработки Стратегии<sup>35</sup>.

Цели стратегий спортивных организаций могут быть разноплановыми. Например, Стратегия развития спорта Таиланда ставит следующие цели:

- создание гармоничного единства среди всех групп граждан Таиланда, развитие спортивного мастерства и повышение профессионального уровня за счет использования спортивной науки и технологий;
- систематическое управление спортом во всех аспектах с целью получения доходов и укрепления экономики страны;
- расширение успехов национального спорта как ключевого показателя экономического роста страны<sup>36</sup>.

<sup>31</sup> Summer sports strategic plan 2017 to 2020. URL: [https://www.paralympic.org/sites/default/files/document/170720163905834\\_2017+IPC+Sport+Strategic+Plans\\_Swimming.pdf](https://www.paralympic.org/sites/default/files/document/170720163905834_2017+IPC+Sport+Strategic+Plans_Swimming.pdf) (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>32</sup> Sports strategy. Supporting sport in Fingal. URL: <https://www.fingal.ie/sites/default/files/2019-03/Fingal%20Sports%20Strategy%202011-2016%20%281%29.pdf> (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>33</sup> The Sixth National Sports Development Plan (2017–2021). The Ministry of Tourism and Sports Thailand, 2017. 118 p.; High performance strategy 2021–2032. URL: [https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2021-06/strategy\\_eng.pdf](https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2021-06/strategy_eng.pdf); Sport New Zealand 2020–2032 strategic direction. URL: <https://sportnz.org.nz/media/1160/strategy-doc-201219.pdf> (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>34</sup> Стратегия КХЛ 2023: Лига готова выплачивать клубам больше денег. URL: <https://www.khl.ru/news/2017/11/17/368310.html> (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>35</sup> Recreation and sport strategy 2019–2024. URL: [https://www.richmond.ca/\\_shared/assets/Recreation\\_and\\_Sport\\_Strategy\\_2019-202454626.pdf](https://www.richmond.ca/_shared/assets/Recreation_and_Sport_Strategy_2019-202454626.pdf) (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>36</sup> The Sixth National Sports...

Таблица 2. Пример OTSW-анализа НХЛ

Table 2. OTSW analysis of National Hockey League

Внутренняя среда	
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникальный стратегический бренд.</li> <li>• Развитая база поклонников.</li> <li>• Паритет, созданный жестким ограничением заработной платы.</li> <li>• Использование вирусного маркетинга.</li> <li>• Популярное зимнее классическое мероприятие.</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Плохой телевизионный контракт и рейтинги.</li> <li>• Проблемные рынки (Атланта, Тампа-Бэй и др.).</li> <li>• Плохой маркетинг звездных игроков.</li> <li>• Отсутствие этнического разнообразия.</li> </ul>
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенциальные трудовые проблемы в НБА и НФЛ (Лига Американского футбола<sup>42</sup>).</li> <li>• HDTV-телевизоры повышают привлекательность хоккейных трансляций.</li> <li>• Интерес, созданный Олимпийскими играми.</li> <li>• Более сильный канадский доллар.</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильная конкуренция со стороны других спортивных лиг.</li> <li>• Экономический спад.</li> <li>• Неправильное представление о хоккее как о чисто жестокой игре и насилии (плохой имидж и репутация).</li> </ul>
Внешняя среда	

Пример стратегического видения в Стратегии развития спорта высоких достижений Ирландия: данная страна последовательно добивается успеха на мировой спортивной арене, вдохновляя нацию и будущие поколения. Видение расширяется «философией» (ценности): «наши спортсмены и люди, которые их поддерживают, лежат в основе всего, что мы делаем»<sup>37</sup>.

В Стратегии спорта Новой Зеландии преобладают социальные цели улучшения физического и психического здоровья нации, создания социальных связей, отражения культурной самобытности, улучшения знаний и навыков и развития человеческого капитала<sup>38</sup>.

Рассмотрели подробнее структуру и содержание стратегий хоккейных лиг в разных странах.

Международная федерация хоккея с шайбой (ИИХФ) выпустила рекомендации для разработки стратегий национальных лиг и региональных ассоциаций. Целями стратегий в области раз-

вития хоккея должно являться продвижение, развитие и администрирование национальной хоккейной программы для игроков, команд и лиг разного возраста.

Рекомендации содержат предложения по следующим направлениям: административное развитие (стратегические приоритеты развития организации и персонала), развитие клубов (стратегические приоритеты развития отдельных хоккейных клубов, участников Лиги), тренеров и материально-технической базы (стратегические приоритеты в области средств и ресурсов), стратегические приоритеты в области маркетинга и взаимодействия со СМИ и стратегические приоритеты, связанные с расширением Лиги и включением в состав новых членов<sup>39</sup>.

В НХЛ, как и КХЛ, отсутствует полноценная стратегия развития Лиги. Однако традиционно разрабатываются стратегические планы развития

<sup>37</sup> High performance strategy...

<sup>38</sup> Sport New Zealand...

<sup>39</sup> Guidelines for creating a national hockey development plan. URL: <https://www.fih.ch/files/Sport/Development/Background%20information%20and%20questions.pdf> (дата обращения: 22.11.2021)

с элементами классического стратегирования на 4 года<sup>40</sup>.

Стратегии развития НХЛ начинаются с ситуационного анализа, который включает анализ финансового отчета НХЛ за последние годы и выявление ключевых экономических трендов развития Лиги. Для анализа используются индикаторы финансового типа: годовая и операционная прибыль, совокупный доход, стоимость франшиз НХЛ и пр. Анализ включает последовательное изучение экономических, технологических, культурных и социальных (вариант PEST-анализа) факторов внешней среды.

Важный этап анализа связан с исследованием источников поступления доходов Лиги: продажа билетов, франшизы, рекламные контракты, права на трансляцию и пр.

Важный этап разработки стратегии развития НХЛ – OTSW-анализ (табл. 2<sup>41</sup>).<sup>42</sup>

Цели в рассматриваемом стратегическом документе предложены по ключевым направлениям: финансовые (увеличение выручки на \$100 млн, продажи билетов на 10 %), маркетинговые (увеличение телеаудитории на 15 %, повышение узнаваемости бренда и пр.), креативные. Подробно в стратегическом документе рассматриваются тактика и план реализации. Таким образом, в стратегии НХЛ представлены не все обязательные элементы стратегии, т. е. она является несистемным документом, лишенным целостности.

Стратегия развития Канадской хоккейной лиги имеет следующую структуру:

1. Заявление о Видении;
2. Заявление о Миссии;
3. Ценности Лиги;
4. Текущая ситуация на основе варианта стратегического анализа;
5. Стратегические Цели;

6. Стратегии достижения Целей;

7. График реализации с указанием приоритетов;

8. Ключевые показатели эффективности и отслеживания<sup>43</sup>.

Например, видение в рассматриваемой стратегии определяет оптимальное желаемое будущее состояние Лиги. Миссия определяет текущее состояние или цель Лиги.

В стратегии развития Австралийской хоккейной лиги (ИНА) миссия, видение, ценности и принципы отражают историю организации и ее перспективное будущее. Видение – стать полностью национальным видом спорта, получить развитие во всех австралийских штатах и территориях; чтобы австралийские команды регулярно участвовали на чемпионатах мира по хоккею, а австралийская сборная – в зимних Олимпийских играх 2030 г. Миссия состоит в том, чтобы продвигать и развивать хоккей на льду на всех уровнях по всей Австралии, предоставляя социальным, младшим, старшим и элитным участникам возможность максимально раскрыть свой потенциал<sup>44</sup>.

В качестве стратегических приоритетов называются подготовка организации к устойчивому развитию; поддержка развития и продвижения ледовых видов спорта в Австралии; сотрудничество с государственными организациями; поддержка развития австралийских спортсменов и др.

Система целей стратегии построена по иерархическому принципу: основная цель и группа второстепенных, раскрывающих основную. Например, главные цели стратегии ИНА:

1. Расширение Лиги;
2. Достижение высоких результатов;
3. Эффективное управление;
4. Превращение хоккея в бизнес.

<sup>40</sup> A strategic plan to reposition the NHL as America's number one sport. URL: <https://delucajv.files.wordpress.com/2010/11/nhl-strategic-plan1.pdf> (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>41</sup> Там же.

<sup>42</sup> Основные конкуренты.

<sup>43</sup> Strategic plan 2017–2022. URL: <https://www.hnb.ca/images/hnb/Strategic-Plan-final-short-version-EN.pdf> (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>44</sup> IHA Strategic Plan 2020–2023. URL: <https://www.ih.org.au/governance/ih-strategic-plan-april-2020> (дата обращения: 22.11.2021).

В рамках первой цели предполагается:

1. Работа с делегатами штатов по расширению возможностей для входа в Лигу. Создание гостеприимной, дружелюбной и инклюзивной среды для всех. Стратегический ориентир – расширение лиги на 10 %;
2. Работа с делегатами от государства для устранения нехватки юниоров (ориентир – рост участников юниорской лиги на 20 %);
3. Поддержка инициатив в области развития, направленных на создание моста между участием молодежи и профессионалов;
4. Развитие инициатив по расширению количества тренеров, судей и администраторов хоккейных команд.

Стратегия Юниорской хоккейной лиги США определяет цель следующим образом:

1. Предоставить возможность игрокам этой возрастной группы играть в организованный хоккей;
2. Развитие навыков и умений всех участников, включая игроков, тренеров и официальных лиц<sup>45</sup>.

Стратегическими приоритетами рассматриваемой стратегии являются развитие навыков, качественный коучинг, социальная ориентированность, повышение квалификации спортсменов, подготовка игроков для взрослых лиц, продвинутая конкуренция, бесплатное обучение, оборудование, проезд и жилье для спортсменов и др.

Стратегия Юниорской хоккейной лиги США разработана на 3-х стратегических уровнях. Цель первого уровня: стать лучшей любительской хоккейной лигой в мире, которая привлечет лучших игроков 16–20 лет и будет способствовать дальнейшему развитию спортсменов, тренеров и официальных лиц на самом высоком уровне конкуренции. Цель второго уровня: позволить игрокам достичь максимального развития навыков на самом высоком соревновательном уровне юниорского хоккея. Цель третьего уровня:

продвигать Лигу, команды, игроков, тренеров и официальных лиц в максимально возможной степени, чтобы все будущие варианты развития и продвижения (включая НХЛ) оставались открытыми и доступными для них<sup>46</sup>.

Таким образом, стратегирование в развитии спортивных организаций получило распространение в разных формах и направлениях. Обязательными элементами стратегии спортивной организации являются видение, миссия, ценности, стратегические цели и задачи, комплекс стратегических инициатив, система экономических и социальных ориентиров для мониторинга результатов.

Стратегии хоккейных лиг часто сочетают комплекс финансовых, маркетинговых и социальных целей. При разработке стратегий хоккейных организаций важен системный подход, при котором учитываются все ключевые интересы, составляющие единство: спортсмены, тренеры, зрители, менеджеры, гражданское общество, бизнес и пр. Поэтому цели стратегий хоккейных организаций должны быть разных уровней и должны согласовываться со стратегиями более высокого порядка (международные, национальные).

## ВЫВОДЫ

В современном мире стратегия является базовым инструментом стабильного и эффективного развития любой экономической системы. Развитие организаций в спортивной индустрии должно осуществляться на базе стратегического подхода, который является результатом системного анализа внешней и внутренней среды объекта, верного определения конкурентных преимуществ, стратегических приоритетов и постановки стратегических целей.

Отраслевая специфика разработки стратегий спортивных организаций в методологическом отношении изучена недостаточно. Анализ научных исследований по проблеме стратегирова-

<sup>45</sup> Junior Hockey in the U.S. URL: <https://nahl.com/the-nahl/junior-hockey-in-the-us> (дата обращения: 22.11.2021).

<sup>46</sup> Там же.

ния в спорте показал, что представлены два подхода. Первый предполагает использование стандартных методик по разработке стратегий для любого коммерческого и некоммерческого субъекта (формальная замена слова «компания» на «спортивная команда», «спортивная организация»). Второй подход предполагает попытку создания методики, адаптированной к спортивной индустрии и учитывающей ее специфику.

В процессе обобщения разных подходов были сформированы специфические особенности стратегий спортивных организаций:

- миссия требует учета не только экономических, но и социальных ценностей;
- широта целей и решаемых задач;
- сложный анализ внешних и внутренних условий в силу разнообразия рынков и субъектов, с которыми связана спортивная организация;
- оперативность и эффективность в стратегировании спортивной индустрии имеют особое значение;

- возможности развития в спорте скоротечны, а условия быстро меняются;
- спортивный результат в спорте не менее важен, чем коммерческий успех.

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии как социально-экономической среды. Эффективность спортивных событий не является случайной величиной. Важно принимать правильные стратегические решения, поскольку у большинства спортивных организаций нет времени или бюджета для долгого поиска решений проблем и концентрации ресурсов. Оперативность и эффективность в стратегировании спортивной индустрии определяют коммерческий и социальный успех проектов. Кроме того, для спортивной индустрии характерна высокая конкуренция (это ключевая составляющая спорта). Если стратегия неэффективна, то конкурент очень быстро занимает лидирующую позицию.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алексунин В. А., Баскаков В. А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 5. № 3. С. 92–101.
- Антушевич Е. В., Карчевская Е. Н. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого. 2016. Т. 66. № 3. С. 80–86.
- Бардина М. Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2018. Т. 3. № 4. С. 36–39.
- Гремина Л. А., Липская П. М., Москаленко В. С. Бизнес-планирование организации спортивной индустрии // Высокие технологии и инновации в науке: сборник избранных статей Международной научной конференции. СПб., 2022. С. 200–204. <https://doi.org/10.37539/VT197.2022.71.43.017>
- Жабиков В. Е. Менеджмент спортивной индустрии. Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. 198 с.
- Иванов А. А. Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций // Практический маркетинг. 2013. Т. 191. № 1. С. 17–22.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас. 2012. 626 с.
- Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4. С. 45–62.
- Рудакова О. Ю., Кошман Л. А. Разработка инновационной стратегии спортивной организации //

- Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 1. С. 39–47. <https://doi.org/10.14258/201905>
- Филиппов С. С. Менеджмент физической культуры и спорта. М.: Юрайт, 2018. 234 с.
- Dudfield O. Strengthening sport for development and peace. National policies and strategies. The Commonwealth Secretariat, 2014. 94 p.
- Financial management in the sport industry / М. Т. Brown [et al.]. New York: Routledge, 2021. 689 p. <https://doi.org/10.4324/9780429316746>
- Greenwell C., Thorn D. Developing a strategic sport marketing plan // Marketing for sport business success / eds. B. Parkhouse, B. Turner, K. Miloch. Iowa: Kendall Hunt Publishing, 2012. P. 29–51.
- Ilić R. Strategic planning at sports organizations // Journal of Process Management – New Technologies, International. 2013. Vol. 1. № 4. P. 113–121.
- Petkovic J., Jasinskas E., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization // E a M: Ekonomie a Management. 2016. Vol. 19. № 4. P. 56–72.
- Pijetlovic K. The sporting industry // EU sports law and breakaway leagues in football / ed. K. Pijetlovic. T.M.C. Asser Press The Hague, 2015. P. 31–45. [https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0_2)
- Walzel S. Strategic management of team sports organisations // Managing sports teams: Economics, strategy and practice / eds. S. Walzel, V. Römisch. Cham: Springer, 2020. P. 89–105. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7_5)

## REFERENCES

- Aleksunin VA, Baskakov VA. Marketing approach to the sports industry management. RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law. 2016;5(3):92–101. (In Russ.)
- Antushevich EV, Karchevskaya EN. The development of marketing strategy of the sports organization. Bulletin Sukhoi State Technical University of Gomel. 2016;66(3):80–86. (In Russ.)
- Bardina MYu. Sports management, sports manager. Physical Culture. Sport. Tourism. Motor Recreation. 2018;3(4):36–39. (In Russ.)
- Gremina LA, Lipskaya PM, Moskalenko VS. Business planning of the organization of the sports industry. Vysokie tekhnologii i innovatsii v nauke: sbornik izbrannykh statey Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii [High technologies and innovations in science: Proceedings of the International Scientific Conference]; 2022; St. Petersburg. St. Petersburg: GNII NATSRAZVITIE; 2022. p. 200–204. (In Russ.) <https://doi.org/10.37539/VT197.2022.71.43.017>
- Zhabakov VE. Menedzhment sportivnoy industrii [Sports industry management]. Chelyabinsk: South Ural State Humanitarian Pedagogical University Press; 2018. 198 p. (In Russ.)
- Ivanov AA. Marketing strategy as a factor of competitive advantage sports organizations. Practical Marketing. 2013;191(1):17–22. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Lednev VA. The sports industry: education in entrepreneurship and management. Journal of Modern Competition. 2017;11(4):45–62. (In Russ.)
- Rudakova OYu, Koshman LA. Development of an innovative strategy for a sports organization. Economics. Profession. Business. 2019;(1):39–47. (In Russ.) <https://doi.org/10.14258/201905>
- Filippov SS. Menedzhment fizicheskoy kul'tury i sporta [Management of physical culture and sports]. Moscow: Yurayt; 2018. 234 p. (In Russ.)
- Dudfield O. Strengthening sport for development and peace. National policies and strategies. The Commonwealth Secretariat; 2014. 94 p.
- Brown MT, Rascher DA, Nagel MS, McEvoy CD. Financial management in the sport industry. New York: Routledge; 2021. 689 p. <https://doi.org/10.4324/9780429316746>
- Greenwell C, Thorn D. Developing a strategic sport marketing plan. In: Parkhouse B, Turner B, Miloch K, editors. Marketing for sport business

- success. Iowa: Kendall Hunt Publishing; 2012. pp. 29–51.
- Ilić R. Strategic planning at sports organizations. *Journal of Process Management – New Technologies, International*. 2013;1(4):113–121.
- Petkovic J, Jasinskas E, Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization. *E a M: Ekonomie a Management*. 2016;19(4):56–72.
- Pijetlovic K. The sporting industry. In: Pijetlovic K, editor. *EU sports law and breakaway leagues in football*. T.M.C. Asser Press The Hague; 2015. pp. 31–45. [https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0_2)
- Walzel S. Strategic management of team sports organisations. In: Walzel S, Römisch V, editors. *Managing sports teams: Economics, strategy and practice*. Cham: Springer; 2020. pp. 89–105. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7_5)

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

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

**ABOUT AUTHORS:** Anna S. Khvorostyanaya, PhD.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Khvorostyanayaas@gmail.com](mailto:Khvorostyanayaas@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Равилов Радик Харисович, магистр кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [ravilov.rk@gmail.com](mailto:ravilov.rk@gmail.com)

Radik Kh. Ravilov, Master's Student of the Department of Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [ravilov.rk@gmail.com](mailto:ravilov.rk@gmail.com)

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья

УДК 001.895

# Отраслевая инновационная политика как совокупность стратегических инструментов и механизмов инновационного развития

О. А. Пятаева

Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия;

[o.pyataeva@rgiis.ru](mailto:o.pyataeva@rgiis.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6373-1642>

**Аннотация:** В статье были рассмотрены методические подходы к разработке и реализации стратегии инновационной политики в России. Проведен анализ современного состояния отраслевой инновационной политики в РФ и рассмотрены ее нормативно-правовые основы, уровни, институты, критерии и показатели оценки эффективности. Это исследование важно в контексте выдвинутой автором в предыдущих публикациях гипотезы о том, что важным фактором низкой инновационной активности экономических агентов в России (как следствие – недоиспользование инновационного потенциала экономики страны) является недостаточный уровень проработанности теоретических и методологических основ инновационной политики. Было проведено обобщение теоретических положений, высказанных различными авторами в отношении инновационной политики, и разработанных и реализуемых стратегических документов. Представлен анализ опыта отраслевой инновационной политики различных зарубежных стран и генезис формирования инновационной политики в России в различные исторические периоды. Провели анализ современной практики формирования и функционирования инновационной политики и сделали выводы и сопоставления в отношении разработанных и реализуемых стратегических документов. Был разработан авторский матричный подход к анализу механизмов инновационной политики, позволяющий представить ее с точки зрения уровней (международный, макро-, мезо- и микро-), стратегических перспектив и условий реализации. Полученные результаты позволили сделать заключение о низкой эффективности функционирования отраслевых механизмов поддержки разработки и внедрения инновационных решений. Была описана трехвекторная модель анализа механизмов отраслевой инновационной политики, в которой перспективы и уровни реализации представлены в матричной форме. Это делает проведение анализа более простым, а его результаты более наглядными.

**Ключевые слова:** отраслевая инновационная политика, инновационное развитие, инновационная активность, механизмы инновационного развития, стратегия инновационной политики

**Цитирование:** Пятаева О. А. Отраслевая инновационная политика как совокупность стратегических инструментов и механизмов инновационного развития // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 421–442. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-421-442>

Поступила в редакцию 22.09.2022. Прошла рецензирование 28.09.2022. Принята к печати 03.10.2022.

original article

## **Sectoral Innovation Policy as a Set of Strategic Tools and Mechanisms of Innovative Development**

Olga A. Pyataeva

Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia; o.pyataeva@rgiis.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6373-1642>

**Abstract:** The article considers methodical approaches to the development and implementation of innovation policy in Russia. It introduces an analysis of the current state of domestic sectoral innovation policy, its regulatory and legal framework, levels, institutions, criteria, and performance indicators. The author believes that the low innovation activity of economic agents in Russia is caused by the poor theory and methodology of innovation policy, which also affects the innovative potential of the domestic economy. The current sectoral mechanisms of support and implementation of innovative solutions is also ineffective. The author reviewed available publications on innovation policy and various strategic documents, as well as analyzed the foreign experience of sectoral innovation policy. The paper also contains a diachronic analysis of the innovation policy in Russia. The author developed a matrix approach to innovation policy mechanisms in terms of levels, strategic perspectives, and implementation. This simple and visual three-vector matrix provides an efficient analysis of mechanisms of sectoral innovation policy.

**Keywords:** sectoral innovation policy, innovative development, innovative activity, mechanisms of innovative development, innovative economic development strategies

**Citation:** Pyataeva OA. Sectoral Innovation Policy as a Set of Strategic Tools and Mechanisms of Innovative Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):421–442. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-421-442>

Received 22 September 2022. Reviewed 28 September 2022. Accepted 03 October 2022.

### **部门创新政策是一整套创新发展的战略工具和机制**

皮亚塔耶娃·奥·阿

俄罗斯国家知识产权学院，俄罗斯莫斯科； o.pyataeva@rgiis.ru; <https://orcid.org/0000-0001-6373-1642>

**摘要：** 本文论述了制定和实施俄罗斯创新政策战略的系统方法。特别是对俄罗斯联邦部门创新政策的现状进行了分析，逐一讨论了其法律和监管框架、水平、机构、评估效率的标准和指标。该研究在作者以前发表的文章中提出的“俄罗斯经济主体创新活动低下的一个重要因素（由于国家的创新潜力未能充分利用）是创新政策的理论和方法论基础阐述不足”这一假设的背景下非常重要。作者总结了不同作者就创新政策提出的理论立场，以及在其背景下制定和实施的战略文件。分析了国外不同国家部门创新政策的经验，以及俄罗斯在不同历史时期创新政策的由来。本文分析了创新政策形成和运作的现代实践，并就已经制定和实施的战略文件作出了相关结论并进行了比较。作者开发了一种分析创新政策机制的矩阵方法，可以首先从层面（国际、宏观、中观、微观）、其次是战略前景、最后是实施条件等方面进行表述。调查结果使作者得出的结论是：支持开发和实施创新解决方案的行业机制运作效率低下。

В заключение, автор предложил модель для анализа механизмов инновационной политики в различных отраслях. Она представлена в виде матрицы, описывающей взаимодействие различных факторов. Эта модель позволяет оценить эффективность инновационной политики в различных отраслях и выявить ее сильные и слабые стороны.

**Ключевые слова:** инновационная политика, инновационная деятельность, инновационная стратегия, инновационная политика, инновационная стратегия

Получено: 22.09.2022 г. Принято: 28.09.2022 г. Опубликовано: 03.10.2022 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Рассмотрение вопросов функционирования отраслевых механизмов поддержки разработки и внедрения инновационных решений следует начать с анализа подходов к определению основных терминов и категорий исследуемой предметной области. В первую очередь следует обозначить термин «инновационная политика» и определить его экономическую суть.

Ряд ученых и исследователей предполагает, что инновационная политика составляет отдельное (важное) звено политики экономической (наряду с промышленной, транспортной, информационной, социальной, экологической и др.)<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12</sup>. Данный подход включает тезис о том, что активизацию инновационной политики следует рассматривать как необходимое условие и предпосылку экономического роста, а результатом ее реализации является внедрение «экономически эффективных инноваций» и стимулирование технологического развития. Также ученые отмечают ограниченные возможности использования инновационной политики в условиях возможных институциональных ограничений, а также наличие различий в кон-

тексте ее проведения в зависимости от уровня локализации (макро- и мезо-, территориальный и отраслевой, срез).

Наиболее часто употребляемой трактовкой является следующая: инновационная политика представляет собой систему, включающую планирование, организацию, контроль и анализ организации инновационных процессов<sup>13</sup>. В этом отношении инновационную политику необходимо отграничивать от политики научной (в ряде работ научно-технической), предполагающей «комплекс воздействий на производство научных знаний»/знаний, воплощенных в технических достижениях, а также политики промышленной, основной целью которой является «развитие технологических направлений»<sup>14</sup>. В этой связи интересный (но спорный) в методическом плане подход состоит в том, чтобы подразделять стадии инновационного процесса на два принципиально различных с точки зрения возможностей государственного регулирования блока: 1–3 стадии находятся в контексте научно-технической политики, направленной на разработку и отработку технологических решений; 4–6 стадии – в кон-

<sup>1</sup> Еремкин В. А., Сутырина Т. А. Инструменты инновационной политики: теория и практика: препринт. М.: РАНХиГС, 2012.

<sup>2</sup> Śledzik K. Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship // Management trends in theory and practice / ed. S. Hittmar. Žilina: University Publishing House, University of Žilina, 2013. P. 89–95. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>

<sup>3</sup> Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 765 с.

<sup>4</sup> Сорокин П. С. Социальная и культурная динамика: Исследование изменений в больших системах искусства, этики, права и общественных отношений. СПб.: Изд-во Рус. христиан. гуманитар. ин-та, 2000. 1054 с.

<sup>5</sup> Бернал Д. Д. Наука в истории общества. М.: Изд-во. иностр. лит., 1956. 735 с.

<sup>6</sup> Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen unbervindend die Depression. Frankfurt am Main: Umschau-Verlag, 1975. 287 p.

<sup>7</sup> Kleinknecht A. Innovation patterns in crisis and prosperity: Schumpeter's long cycle reconsidered. Macmillan Press Ltd, 1987. 235 p.

<sup>8</sup> Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышлений // Нобелевские лауреаты по экономике: взгляд из России / под ред. Ю. В. Яковца. СПб.: Гуманитар. ин-т, 2003.

<sup>9</sup> Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989. 271 с.

<sup>10</sup> Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века. М.: Экономика, 2004. 476 с.

<sup>11</sup> Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВлаДар, 1993. 310 с.

<sup>12</sup> Никитенко П. Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития. Минск: Белорусская наука, 2006. 478 с.

<sup>13</sup> Отраслевые инструменты инновационной политики / под ред. Н. И. Ивановой. М.: ИМЭМО РАН, 2016. 160 с.

<sup>14</sup> Там же.

тексте политики инновационной, предоставляющей возможности превращения технологических решений в финансовый результат. В этой связи различны задачи инновационной и научно-технической политики, а также используемые комплексы методов и инструментов.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами исследования стали механизмы инновационной политики, в том числе в отраслевом контексте.

Было проведено исследование существующих методических подходов к разработке и реализации инновационной политики в России, в т. ч. отраслевого аспекта. Анализ зарубежных подходов к определению данной категории позволил сделать выводы и сопоставления о специфике отечественного подхода, его достоинствах и недостатках и возможностях применения в современной отечественной практике.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Комплекс методов инновационной политики включает создание экономических стимулов, развитие инфраструктуры инноваций, формирование рынков сбыта инновационной продукции и пр., а перечень инструментов – разработку инфраструктуры создания, защиту прав, вывод на рынок, коммерциализацию и обеспечение инновационной системы кадрами. Соответственно, показатели оценки и анализа научно-технического и инновационного развития различаются, поскольку, как свидетельствуют многочисленные статистические данные различных стран мира и РФ, высокая результативность научных исследований не влечет за собой сопоставимого роста инновационной активности, если не создаются соответствующие условия для этого.

Н. И. Иванова и др. в своей монографии определяют цель инновационной политики как

«повышение уровня и результатов инновационной активности», а в перечень ее инструментов включают «конкурентную политику, корпоративное законодательство, региональные и отраслевые кластеры, защиту потребителей, экологическое регулирование, прогнозирование»<sup>15</sup>. Однако перечень инструментов нуждается в дополнении, расширении и классификации по категориям с целью усиления возможных управляющих воздействий. Целью инструментов инновационной политики является стимулирование инновационного процесса, организация необходимых условий для его эффективного прохождения инновационными товарами и услугами, формирование и поддержание инновационной инфраструктуры и пр. Основными мероприятиями инновационной политики могут стать следующие: создание нормативно-правового контура реализации инновационного процесса, организация финансирования на всех этапах инновационного процесса для разработчиков и потребителей инновационных решений, организация взаимодействия экономических агентов, задействованных в разработке и выведении на рынок инноваций, формирование национальной и региональных инновационных систем, повышение инновационной культуры и пр.

Говоря об инновационной политике на мезоуровне («отраслевой инновационной политике»), следует выделить как традиционные, так и модифицированные трактовки. В российской экономической науке и практике категория «отрасль» определяется как «совокупность предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей»<sup>16</sup>. За рубежом широко используется методическое определение «секторальный подход», согласно которому на мезоуровне реализуется определенная технология (часто охватывающая несколько секторов)<sup>17</sup>. Идея о том, что

<sup>15</sup> Отраслевые инструменты инновационной политики...

<sup>16</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.

<sup>17</sup> Schrempf B., Kaplan D., Schroeder D. National, regional, and sectoral systems of innovation. – An overview. URL: [https://www.progressproject.eu/wp-content/uploads/2013/12/Progress\\_D2.2\\_final.pdf](https://www.progressproject.eu/wp-content/uploads/2013/12/Progress_D2.2_final.pdf) (дата обращения: 10.09.2022).

отдельные секторы имеют различные технологические траектории была впервые сформулирована Д. Павиттом и доработана Ф. Малербом, а развитие технологического подхода восходит к Б. Карлсону и Р. Станкевичу<sup>18,19,20</sup>. Связи между организациями возникают на основе технологической взаимозависимости, а технологические инновационные системы – на пересечении национальных и секторальных траекторий<sup>21</sup>. С точки зрения секторальной системы инновации и производство рассматриваются как процессы наиболее важного взаимодействия для широкого круга субъектов в целях генерирования и обмена знаниями, имеющими отношение к инновациям и их коммерциализации<sup>22</sup>. Такой подход можно использовать как основу для разработки конкретной инновационной политики: секторальная система является пространством пересечения многочисленных сетей, генерирующих определенные виды знаний; их конкретные показатели могут быть измерены и использованы для моделирования и прогнозирования показателей инновационной активности и пр.; исследования взаимозависимости, взаимосвязи и обратной связи между этими стратегиями и их влияние на динамику и трансформацию отраслей.

Рассмотренные и смежные методические позиции зафиксированы на государственном уровне. В Великобритании отраслевая [инновационная] политика («*industrial policy*») представлена на пересечении «горизонтального» и «секторального» уровней как конкретный набор мер и институциональных образований,

разработанных для поддержки экономических агентов и инфраструктуры в отдельных секторах экономики. «Горизонтальные» инструменты носят рамочный характер (кадры, финансирование, госзаказ и пр.). Таким образом, отраслевая [инновационная] политика имеет «матричный» характер, а конкретные инструменты реализуются на пересечении указанных блоков<sup>23</sup>.

Некоторые российские ученые предлагали рассматривать «отраслевую» политику, наряду с «промышленной», в составе «экономической»<sup>24</sup>. Эта позиция является неверной, поскольку речь идет о различных «векторах» (уровень/область, отрасль применения), в которых процессы и мероприятия реализации различны. Следует поддержать подход, согласно которому отраслевая политика является подсистемой проведения управляющих воздействий на развитие отраслей посредством выполнения «системы мер», реализуемых через «институты взаимодействия государства и отраслевого бизнеса». В этой связи, говоря об инновационной политике в отраслевом разрезе, следует подчеркнуть приоритетную нацеленность последней на «изучение отраслевых особенностей и характеристик инновационных процессов»<sup>25</sup>. Как отмечается в исследовании Е. П. Ардашевой, отраслевая политика охватывает весь комплекс отраслевых проблем (как связанных, так и не связанных с инновационным развитием)<sup>26</sup>. Таким образом, мероприятия в контексте инновационной политики приобретают синергетический эффект во взаимодействии с мероприятиями других видов политик.

<sup>18</sup> Bogliacino F., Pianta M. The Pavitt Taxonomy, revisited: patterns of innovation in manufacturing and services // *Economia Politica*. 2016. Vol. 33. № 2. P. 153–180. <https://doi.org/10.1007/s40888-016-0035-1>

<sup>19</sup> Malerba F. Sectoral systems of innovation and production // *Research Policy*. 2002. Vol. 31. № 2. P. 247–264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)

<sup>20</sup> Carlsson B., Stankiewicz R. On the nature, function, and composition of technological systems // *Journal of Evolutionary Economics*. 1991. Vol. 1. № 2. P. 93–118. <https://doi.org/10.1007/BF01224915>

<sup>21</sup> Binz C., Truffer B. Sectoral systems of innovation and production // *Research Policy*. 2017. Vol. 46. № 7. P. 1284–1298. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.012>

<sup>22</sup> Malerba F. Sectoral systems and innovation and technology policy // *Revista Brasileira de Inovação*. 2003. Vol. 2. № 2. P. 329–375. <https://doi.org/10.20396/rbi.v2i2.8648876>

<sup>23</sup> Отраслевые инструменты инновационной политики...

<sup>24</sup> Ардашева Е. П. Частно-государственное соуправление развитием регионального нефтегазохимического комплекса в системе отраслевой политики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Казань, 2008. 41 с.

<sup>25</sup> Отраслевые инструменты инновационной политики...

<sup>26</sup> Ардашева Е. П. Частно-государственное соуправление...

Фактически обоснована необходимость включения отраслевой политики в поле рассмотрения институционального блока, формирующего «правила игры» в конкретной отрасли.

Проблематика определения принципов и факторов отраслевой инновационной политики стала предметом исследования современных отечественных ученых.

Д. К. Ремизова [исследуя макроэкономические факторы] представил роль политического фактора в инновационном развитии государства, назвав ключевыми причинами низкого инновационного развития современной России высокую коррупционность, транзитивность российского общества, отсутствие долговременных стимулов внедрения инноваций и опыта инвестиций в науку, высокий процент убыточных предприятий из-за неэффективности налоговой системы, неграмотно проведенную административную реформу, в результате которой полномочия координации инновационной деятельности перешли к федеральному центру, и неразвитость института инноваций в целом<sup>27</sup>.

На микроуровне вопросы инновационной политики рассматривал И. В. Горбачев, предлагая строить стратегии инновационного развития на основе стратегических карт (сгруппированных по четырем перспективам, аналогично подходу авторов системы сбалансированных показателей)<sup>28</sup>. Данный подход [независимо от указанного автора] был использован автором статьи в предыдущих публикациях как один из наиболее простых и наглядных и дополнен

[необходимыми] векторами «уровня реализации» и «факторов среды». Д. В. Полуэктов, рассматривая инновационную политику на микроуровне, сделал акцент на необходимости «системного», корректного и результативного прохождения фаз инновационного процесса и проводит различия между «нововведением, инновационной деятельностью, ресурсами и диффузией технологических инноваций»<sup>29</sup>. Д. А. Овчаренко сделал акцент на обеспечении жизненного цикла инновационной продукции с целью стимулирования инновационной активности, а Е. Ю. Шутилин – на повышении конкурентоспособности и росте эффективности промышленного производства в результате внедрения инструментов инновационного планирования<sup>30,31</sup>.

На мезоуровне С. В. Кичигин сделал акцент на соответствии «целей и приоритетов развития научно-инновационной деятельности», большую роль отдавая взаимодействию органов власти на макро- и мезоуровнях<sup>32</sup>. С. В. Завгородний включил инновационную политику в структуру политики промышленной, называя целью последней инновационное развитие<sup>33</sup>. В российских условиях это не всегда соответствует реально происходящим процессам.

Замечательной в теоретическом и методическом плане является работа Е. П. Ардашевой<sup>34</sup>. Акцент в ней автор делает на «частно-государственном соуправлении» как подсистеме отраслевой политики и предлагает к использованию ее «структурно-функциональную, статико-динамическую» модель. Меры отраслевой политики

<sup>27</sup> Ремизов Д. К. Государственное руководство формированием и реализацией в современной России промышленной политики в сфере инноваций: политологический анализ: автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02. Ростов-на-Дону, 2008. 26 с.

<sup>28</sup> Горбачев И. В. Стратегия инновационного развития предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 29 с.

<sup>29</sup> Полуэктов Д. В. Формирование эффективной инновационной политики промышленного предприятия на основе активизации диффузии технологических инноваций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Орел, 2005. 24 с.

<sup>30</sup> Овчаренко Д. А. Формирование и оценка эффективности антикризисной отраслевой политики в регионе: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2008. 24 с.

<sup>31</sup> Шутилина Е. Ю. Формирование инновационной политики предприятий: на примере предприятий пищевой промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Воронеж, 2009. 24 с.

<sup>32</sup> Кичигин С. В. Основные направления формирования инновационной политики в машиностроении: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 25 с.

<sup>33</sup> Завгородний С. Г. Развитие регионального предпринимательства на примере Северо-Западного федерального округа: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2007. 23 с.

<sup>34</sup> Ардашева Е. П. Частно-государственное соуправление...

автор классифицирует по уровням их реализации («федеральные, региональные»). Е. П. Ардашева предлагает использовать факторную систему оценки инновационно-инвестиционной активности в отрасли (на примере химического комплекса), состоящую из десяти компонентов, и выделяет группы предприятий, типичные для отрасли.

Исследования в направлении формирования структуры механизма управления инновационной деятельностью на мезоуровне (региона) провела Л. В. Куракова<sup>35</sup>. Представленный ею подход предполагает целенаправленное [последовательное] формирование «региональных локальных центров инновационной деятельности, мегаструктур на базе крупных промышленных предприятий, вузов и малых инновационных предприятий; создание региональных инновационных мегакомплексов или наукоёмких кластеров». В методическом плане можно взять на вооружение некоторые из предлагаемых инициатив с целью смоделировать и получить обозначенный в работе «синергетический эффект концентрации и реализации инновационных ресурсов».

Региональный аспект инновационной политики является предметом исследования Е. В. Ковешниковой. Результатом работы стало формирование структурной модели региональной инновационной политики, классификация ее инструментов по функциональному признаку и разработка комплекса оценочных показателей ее результативности<sup>36</sup>.

Вопросам инвестирования в инновации на уровне региона посвящена работа А. А. Лубниной. В ней разработана и описана модель т. н. «соконкуренции», в контексте которой создается инновационный продукт и реализуется взаимосвязь

между «запросом на разработку инноваций» от экономических агентов и развитием рыночного сектора на определенной территории<sup>37</sup>.

Интересный подход к оценке отраслевой инновационной политики представлен Е. О. Калининой. Во-первых, был описан механизм кластеризации на примере отдельной отрасли (пищевой промышленности), во-вторых, обозначены основные потенциальные участники инновационных отраслевых кластеров, в-третьих, разработаны соответствующие системы оценочных показателей для них<sup>38</sup>. Автор вводит категорию «новая индустриализация», предлагая теоретическую платформу, интегральную методологию исследования данной научной парадигмы и механизм ее реализации.

Вопросы концептуального обеспечения формирования национальной/региональных/отраслевых инновационных систем оказывают влияние на рассматриваемые категории. В этом отношении М. В. Макарова представила концепцию взаимосвязей элементов инновационной системы: «Власть», «Агентства развития и трансфера технологий», «Бизнес сектор», «НИИ и университеты», «Зарубежные партнеры» и механизм оценки их эффективности<sup>39</sup>. Такой подход позволяет охарактеризовать степень развития, качество и эффективность таких взаимосвязей.

Вопросам оценки технологического эффекта крупных региональных программ посвящена работа С. В. Нестрогаевой. Речь в работе ведется о «14, 15, 16» технологических укладах, поскольку представленное не соответствует ни одной из известных научных парадигм<sup>40</sup>. И. М. Хасунцев предлагает использовать категории отраслевых инновационных систем и показатели,

<sup>35</sup> Куракова Л. В. Стратегия инновационного развития стабильно-динамичного региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Тамбов, 2008. 24 с.

<sup>36</sup> Ковешникова Е. В. Региональная инновационная политика: методы формирования и реализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2010. 23 с.

<sup>37</sup> Лубнина А. А. Совершенствование управления отраслевым инновационным развитием на основе модели соконкуренции: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2010. 24 с.

<sup>38</sup> Калинина Е. О. Методы формирования отраслевых инновационных кластеров: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2010. 18 с.

<sup>39</sup> Макарова М. В. Формирование инновационной политики: на примере Санкт-Петербурга: автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02. СПб., 2011. 27 с.

<sup>40</sup> Нестрогаев С. В. Формирование региональных программ инновационного развития: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2013. 19 с.

отражающие структурные изменения в них<sup>41</sup>. Р. В. Смирнов рассматривает перечень агентов инновационной среды региона (выделяя агентов-генераторов инноваций, агентов-проводников и агентов-потребителей) и использует корреляционно-регрессионный анализ для оценки инновационной чувствительности к инвестициям, исследуя зависимость между объемом инвестиционных вложений в инновационное развитие системного потенциала региона и оборотом инновационных товаров/работ/услуг<sup>42</sup>.

Полученные А. М. Гильмундиновым результаты можно применять при исследовании воздействия «макроэкономической политики и других макроэкономических шоков на динамику и отраслевую структуру экономики», модификации традиционной таблицы межотраслевого баланса, методическом обосновании концепции продуктивности видов экономической деятельности по конечной продукции и введении показателя продуктивности по конечной продукции (как отношение объема конечного использования продукции к ее валовому выпуску), который может использоваться в отраслевой структуре, с одной стороны, для оценки качества изменений, а с другой – качества технологических изменений<sup>43</sup>.

В работе А. И. Девятиловой рассмотрен термин «мезоэкономическая система» и предложен организационно-экономический механизм реализации инновационно-инвестиционной политики таких объектов<sup>44</sup>.

Подход А. С. Козлова рассматривает отраслевую инновационную политику через призму «специфических общесистемных факторов, создаваемых отдельными технологиями внутри отраслевого комплекса»<sup>45</sup>. Представленный подход был сформирован на основе теории экономико-технологических комплексов, выдержки из которой цитирует автор. Обоснованной представляется градация национального экономико-технологического комплекса на семь уровней (операции, участок, технологический процесс, цех, предприятие, технологическое объединение, технологическая корпорация), переход на каждый из которых происходит в результате усложнения и повышения мощности комплекса. Примером отраслевых экономико-технологических комплексов являются транснациональные корпорации. Они демонстрируют примеры большей инновационной эффективности, чем другие категории предприятий, за счет создания финансовых, организационных и материальных возможностей для разработки и внедрения инноваций. Подтверждением этому тезису служат исследования К. Б. Григорьева, О. В. Никулиной и Ю. С. Ткаченко, В. В. Горецкого, М. С. Брилки и др.<sup>46,47,48,49</sup>.

Автор статьи, разделяя представленный подход, здесь и далее будет исходить из предпосылки, что именно отраслевые структуры предоставляют экономическим агентам наиболее благоприятные условия для разработки и внедрения нововведений. А. С. Козлов приходит в завершении своего исследования к выводу о том, что «необходимо

<sup>41</sup> Хасунцев И. М. Формирование и развитие отраслевых инновационных систем в экономике Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 23 с.

<sup>42</sup> Смирнов Р. В. Формирование региональных стратегий инновационного развития: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2018. 32 с.

<sup>43</sup> Гильмундинов В. М. Влияние макроэкономической политики на динамику и отраслевую структуру экономики в условиях межотраслевой конкуренции и экспортсырьевой ориентации: на примере России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. М., 2019. 39 с.

<sup>44</sup> Девятилова А. И. Инновационно-инвестиционная политика мезоэкономических систем и механизм ее реализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Нижний Новгород, 2021. 24 с.

<sup>45</sup> Козлов А. С. Управление инновационным развитием отраслевого промышленного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2007. 21 с.

<sup>46</sup> Григорьев К. Б. Интернационализация инновационной деятельности ТНК: зарубежный опыт и российская практика: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. М., 2008. 26 с.

<sup>47</sup> Никулина О. В., Ткаченко Ю. С. Инновационное развитие транснациональных корпораций в глобальном экономическом пространстве // Финансы и кредит. 2010. Т. 16. № 38. С. 26–35.

<sup>48</sup> Горецкий В. В. Инвестиционная стратегия ТНК на глобальном рынке инноваций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. Краснодар, 2013. 23 с.

<sup>49</sup> Брилка М. С. Роль инноваций в стратегиях развития ТНК: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. М., 2018. 213 с.

сформировать адекватную инновационную политику на отраслевом уровне»<sup>50</sup>. Так как исследование проводилось в 2007 г., то провести анализ процессов, произошедших в последующие годы, необходимо и формально, и сущностно (фактически).

Позиция А. С. Козлова является обоснованной и в контексте выделения групп факторов (системного и частного). В работе А. С. Козлова была введена категория «отраслевой системный фактор», одной из необходимых предпосылок которого назван «системный экономико-технологический фактор», определяющий «технологические особенности отраслевого производства» и доступный для управления лишь с участием государства<sup>51</sup>. А. С. Козлов проиллюстрировал представленные положения на материалах энергетической отрасли.

Мы придерживаемся подходов, сформулированных А. С. Козловым (в части определения факторов инновационной политики и их систематизации), Е. О. Калининой (в части формирования концепции «новой индустриализации» и определения отраслевых структурных факторов) и А. М. Гильмундиновым (в части разработки методического аппарата оценки влияния структурных сдвигов на макроэкономические параметры). Целесообразно обращение к зарубежному опыту в части использования «матрично-секторального подхода» с учетом как общеэкономической, так и отраслевой специфики, а также формирования на пересечении полученной «матрицы» конкретных мероприятий, позволяющих повысить эффективность воздействия на конкретные инновационные «сектора». На проведенный Д. К. Ремизовым анализ политических и инфраструктурных факторов низкой эффективности инновационной политики можно сослаться *a priori* как на один из наиболее многоаспект-

ных и глубоких, проведенных за последние десятилетия.

На вооружение в теоретическом и методическом плане можно взять следующее определение. Под отраслевой инновационной политикой следует понимать «целенаправленную деятельность федеральных и региональных органов государственной власти по созданию благоприятных условий и стимулов для инновационной деятельности» в конкретной отрасли.

Отраслевая инновационная политика может быть зафиксирована в стратегии развития конкретной отрасли и реализована в ее контексте с использованием определенных (специфических) инструментов. Выбор таких инструментов обусловлен необходимостью обеспечения повышения инновационной активности экономических агентов отрасли, тем самым стимулируя инновационное развитие и становясь фактором повышения инновационного потенциала. В этой связи необходимо уточнение существующего терминологического аппарата. Однако уже сейчас можно зафиксировать (в т. ч. ссылаясь на некоторых представленных выше авторов), что «интенсивность и эффективность инновационной деятельности зависит от состояния инновационного потенциала региона и инновационной политики». В этой связи одной и важнейших задач инновационной политики должна стать «оценка инновационного потенциала региона, обеспечение сбалансированности и условий для его эффективной реализации»<sup>52</sup>.

Интересным представляется подход к формированию инновационной политики на мезоуровне Е. В. Ковешниковой. Разработанная исследователем структурная модель включает блоки «Анализа», «Формирования», «Реализации» и «Контроля»<sup>53</sup>. Автор статьи поддерживает предлагаемый «процессный» подход (сформированный с точки зрения этапов управленческого процесса).

<sup>50</sup> Козлов А. С. Управление инновационным развитием...

<sup>51</sup> Там же.

<sup>52</sup> Ковешникова Е. В. Региональная инновационная политика...

<sup>53</sup> Там же.

Что касается набора инструментов инновационной политики, их группировки и классификации, то подход Е. В. Ковешниковой предполагает их подразделение на «бюджетно-налоговый», «маркетинговый», «институциональный» и «организационный» (т. е. по функциональному признаку). Число блоков инструментов можно расширить, т. к. некоторые подсистемы оказываются неохваченными.

В контексте представленных блоков обозначены конкретные инструменты (например, для бюджетно-налогового блока это «субсидии, налоговые льготы и отсрочки, инвестиционный налоговый кредит, государственный заказ...» и др.), которые необходимо дополнить/иллюстрировать механизмами, обеспечивающими согласованность действий субъектов инновационной деятельности в отношении ее объектов<sup>54</sup>.

Проведенный в статье анализ теории отраслевой инновационной политики с определением ее сущности, основных понятий и механизмов позволил автору сделать вывод о недостаточной степени разработанности методической базы такой теории, но наличии обоснованных подходов, на которые возможно опереться в теоретическом и методическом плане.

Большинство проанализированных работ было посвящено характеристике инновационной политики в целом, отмечались источники, в которых был проанализирован мезоуровень (региональный его аспект). Отдельные работы касались анализа положений отраслевых инновационных систем (на примере конкретных отраслей: пищевая, химическая промышленность, машиностроение, электроэнергетика и пр.). Однако число таких исследований незначительно.

Будет целесообразно провести анализ существующих инструментов инновационной политики в ряде зарубежных стран и РФ как основание для выводов о возможности использования

тех или иных наработок в регулировании инновационных систем современной России.

Анализ опыта реализации отраслевой инновационной политики в зарубежных странах позволил выделить и представить некоторые успешные практики.

Согласно реализуемому в Германии подходу отрасли, направленные на поддержку инновационной сферы, реализации НИОКР и пр., включены в перечень ключевых. «Инновационная политика» представлена как стратегия «верхнего уровня» (ее цель – «задать направление»). Это обусловлено спецификой административного устройства страны, когда федеральный центр, обладая полномочиями формировать стратегические цели, не располагает возможностями в полной мере их реализовывать (схожие тенденции наблюдаются сейчас и в РФ). Вследствие этого инструменты поддержки инноваций носят горизонтальный характер. Еще одной причиной «стратегического разрыва» между заявляемыми целями и реальными результатами в сфере инноваций в Германии является «умеренно консервативный» подход к нововведениям<sup>55</sup>.

Франция продемонстрировала альтернативную позицию, согласно которой, например, создание инновационных кластеров (т. е. важнейшая мера поддержки инновационной деятельности) рассматривается в контексте политики промышленной. Таким образом, наблюдается интеграция/слияние двух рассматриваемых видов политик<sup>56</sup>.

Успешные практики передовых в инновационном отношении стран доказывают необходимость выделения отраслевой составляющей инновационной политики и целенаправленного на нее воздействия. В Китае отраслевая специфика поддержки инновационной сферы предполагает наделение отраслевых министерств рычагами управления, а реализация государственных (инфраструктурных, масштабных) проектов проводится централизованно. Реализованный в Ки-

<sup>54</sup> Ковешникова Е. В. Региональная инновационная политика...

<sup>55</sup> Отраслевые инструменты инновационной политики...

<sup>56</sup> Там же.

тае «уровневый» подход предполагает иерархию программ стимулирования инновационного развития (включает стратегии, стратегические планы, программы, далее государственные и отраслевые программы поддержки, пятилетние планы развития народного хозяйства и пр.). Достойной для подражания выглядит практика планирования работы и установления целевых значений показателей инновационного развития в строгом соответствии с установленными инновационными планами для экономических агентов национальной инновационной системы<sup>57</sup>.

Наиболее выражено отраслевая инновационная политика проявляется в Японии. Ключевые ее направления по отраслям были зафиксированы в ряде национальных приоритетов и закреплены в документах, программах, дорожных картах и программных документах по отдельным секторам. На стратегических направлениях были сформированы региональные промышленные кластеры<sup>58</sup>.

Все многообразие форм поддержки инновационной деятельности, существующих за рубежом, может быть использовано с учетом специфики российских условий.

Говоря об опыте современной России в части разработки и реализации отраслевой инновационной политики, следует отметить низкую степень проработанности рассматриваемого вопроса в отечественной практике.

На макроуровне модель национальной инновационной политики представлена в документе «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» («Инновационная Россия»). Документ был разработан в 2011 г. и действовал до 2020 г. Его основная цель заключалась

в формировании «приоритетов и инструментов государственной инновационной политики». Помимо краткой оценки «современного состояния и проблем инновационного развития», Стратегия содержала разделы, посвященные определению векторов реализации инновационных преобразований (наука, бизнес, государство, инфраструктура и пр.)<sup>59</sup>. Проведенный автором статьи анализ документа позволил сформулировать ряд выводов:

- выделенные в документе векторы развития не структурированы по уровням управления, категориям (группам) отраслей и субъектам инновационной деятельности. В этой связи можно привести возражения о том, что такие группировки и структуризации необходимо сделать при разработке стратегий инновационного развития соответствующих отраслей;
- формулирование стратегических целей и индикаторов (в количестве 45) инновационного развития не предполагает их последующей декомпозиции;
- не сопоставлены установленные цели и показатели их достижения и ответственные лица/должности;
- не прописаны механизмы контроля разработанных показателей и «анализа отклонений», что было бы полезно в контексте фактического «провала» рассматриваемого стратегического документа (по оценкам экспертов Российской Академии Наук, «около трети показателей Стратегии не были достигнуты» и фактически был реализован наихудший инновационный сценарий из трех представленных – инерционный)<sup>60</sup>. Последнее широко освещается в научных, деловых и околоправительственных кругах; отдельные исследования

<sup>57</sup> Отраслевые инструменты инновационной политики...

<sup>58</sup> Там же.

<sup>59</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8.12.2011 № 2227-р «О Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года».

<sup>60</sup> Доклады о ходе выполнения федеральных целевых программ и реализации федеральной адресной инвестиционной программы. URL: [https://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2022/npd\\_qreport.htm](https://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewHtml/View/2022/npd_qreport.htm) (дата обращения: 10.09.2022).

и частные экспертные мнения представлены в открытой печати<sup>61,62,63</sup>.

В 2016 г. Фондом «Центр стратегических разработок» по заданию Министерства науки и высшего образования Российской Федерации был подготовлен «Проект Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года», который еще не вступил в силу. Проведенный автором статьи анализ Проекта документа позволил подтвердить гипотезу о том, что подход к постановке стратегических целей с 2011 г. не претерпел существенных изменений. О том же говорят и некоторые современные исследователи. Например, отсутствие корректных методов планирования и оценки инновационной политики позволило К. В. Писаренко предложить к включению в него «установление перечня исходных показателей и выбор наиболее существенных; расчет частных, сводных и интегральных показателей в динамике за анализируемый период; обоснование необходимости государственной финансовой поддержки инновационного развития по конкретным проектам с очевидными синергетическим и мультипликативным эффектами» и др. позиции<sup>64</sup>.

Вопросы развития научно-технического и инновационного комплекса на макроуровне регулируются также в документе «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации». Акцент в Стратегии сделан на развитие сферы науки, технологий и инноваций, интеллектуального потенциала, системы коммуникаций и пр. В этой связи устанавливается 7 приоритетов, касающихся «перехода к...» цифровым техно-

логиям, экологически чистой энергетике, высокопродуктивному агро- и аквахозяйству и пр.<sup>65</sup>. Для данной Стратегии установлен ряд целевых показателей, но подчеркнуто, что для оценки уровня научно-технологического развития страны может использоваться лишь два из них<sup>66</sup>. Кроме того, механизмы контроля и анализа представленных планов не разработаны.

Помимо представленных Стратегий, необходимо упомянуть федеральную целевую программу в области инновационного развития «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2021 годы» (заказчик – Минобрнауки), национальный проект «Наука» (в его составе три федеральных проекта, касающихся научно-производственной кооперации, инфраструктуры и кадрового потенциала), а также федеральные научно-технические программы развития по отдельным отраслям промышленности и сельского хозяйства в части разработки и реализации перспективных технологий. Следует также обозначить наличие комплексных научно-технических программ и проектов (КНТП), для координации которых созданы Советы по приоритетным направлениям научно-технологического развития<sup>67</sup>.

Рассматривая принципы реализации инновационных инициатив на мезоуровне, необходимо отметить наличие большого количества различных документов, в которых актуализируются вопросы реализации инновационных целей. Это отраслевые стратегии, стратегии социально-экономического развития регионов РФ, дорожные карты и пр.

<sup>61</sup> Петровская Ю. А., Щекина И. В. Реализация Стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 года: результаты и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 4. С. 157–170.

<sup>62</sup> «Стратегия инновационного развития» провалилась. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/07/22/835097-strategiya-innovatsionnogo> (дата обращения: 10.09.2022).

<sup>63</sup> Скоробогатова А. С., Фатьянов Я. И., Байскова Н. П. Оценка реализации стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 года // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 7. С. 118–121.

<sup>64</sup> Писаренко К. В. Оценка реализации государственной инновационной отраслевой политики: региональный аспект и отраслевой подход // Региональная экономика и управление. 2021. Т. 66. № 2.

<sup>65</sup> Указ Президента Российской Федерации от 1.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

<sup>66</sup> Доклады о ходе выполнения...

<sup>67</sup> Стратегия научно-технологического развития...

В качестве примера отраслевых документов можно привести Сводную стратегию развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2024 г. и на период до 2035 г.<sup>68</sup>. В ней «Ускорение технологического развития ..., увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от общего числа» зафиксировано в качестве задачи, которая была сформулирована именно таким образом в контексте реализации «иных национальных целей развития». Для решения указанной задачи представлено три направления, но показатели их достижения не установлены, а состав ответственных не прописан.

В Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации на период до 2030 г. «производство инновационного подвижного состава» приведено в качестве стратегической задачи<sup>69</sup>. Далее в тексте инновационное развитие упоминается в контексте низкого уровня технологического развития отрасли, старения производственных мощностей, необходимости повышения конкурентоспособности для выхода на новые рынки и пр. В документе представлен перечень инновационных проектов для выполнения и План мероприятий по реализации стратегии, где зафиксированы мероприятия по исполнению задач и формат их контроля (доклад в Правительство РФ). Индикаторы достижения целей и перечень ответственных не установлены.

Подобные стратегии разработаны для большинства отраслей и подотраслей экономики РФ. Говоря о причинах использования такой методики формирования стратегических отраслевых документов в части инновационного развития, следует упомянуть специфику административного устройства РФ. Федеративное устройство страны предполагает централизацию функций

планирования (постановки целей в области инновационного развития). Полномочия в части управления достижением стратегических целей переданы главам региональных администраций. Соответствующее финансирование мероприятий по достижению инновационных индикаторов также не проводится. Предполагается, что в региональных бюджетах средства на это будут выделяться из доходной части (чего не происходит).

Нельзя не упомянуть и долгосрочные стратегии социально-экономического развития регионов России, в которых вопросы инновационного развития также широко тиражируются. Например, концепции инновационной политики и развития инновационной деятельности, а также стратегии развития инновационной деятельности разработаны в большинстве субъектов РФ<sup>70</sup>. Законы об инновационной деятельности приняты в 43 субъектах (из 85, т. е. в 50 %), региональные целевые программы развития инновационной деятельности – в 26 субъектах (30 %). Несмотря на то что в подобных документах прописаны целевые мероприятия и инструменты, на итоговую эффективность внедрения таких документов влияет отсутствие комплексного подхода к реализации инновационных инициатив. В этой связи отдельные исследователи в различные периоды анализировали возможности «установления показателей для оценки деятельности региональных органов власти» и предлагали соответствующие перечни индикаторов<sup>71</sup>. В них включали, например, «Удельный вес инновационной продукции в общем объеме продукции инновационно активных организаций, %», «Объем привлеченных внебюджетных средств на рубль расходов бюджета субъекта РФ по целевым инновационным программам, руб.» и пр. Такие исследования проводились в 2008 и 2010 гг. (в данном слу-

<sup>68</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6.06.2020 № 1512-р «Об утверждении Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2024 года и на период до 2035 года».

<sup>69</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.08.2017 № 1756-р «Об утверждении Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации на период до 2030 года».

<sup>70</sup> Ковешникова Е. В. Региональная инновационная политика...

<sup>71</sup> Там же.

чае), но с того периода ситуация не претерпела существенных изменений.

## ВЫВОДЫ

Из представленных выше характеристик и особенностей программ инновационного развития и соответствующих структур регулирования очевидно, что на фоне наличия множества документов имеется несоответствие на различных уровнях (макро-, мезо-), а также «белые пятна» (т. е. по ряду отраслей программы приняты и имеют определенные результаты, но по другому перечню отраслей такие программы/проекты/стратегии отсутствуют). Далее следует поставить вопрос о том, насколько эффективны такие стратегические документы, а также о том, в какой степени их наличие влияет на мезоэкономические параметры (отраслевую эффективность).

Единой методики оценки эффективности инструментов и механизмов инновационной политики не существует. Об этом свидетельствуют исследования К. В. Писаренко, А. С. Колесова, В. В. Иванова и А. Н. Коробовой и др.<sup>72</sup>. Указанные исследователи предлагали использовать различные группы показателей «рейтинговые, интегральные и коэффициентные направления оценки», показатели качества «бюджетного и инвестиционного планирования», «исполнения ... инновационных проектов»; «корпоративного управления», эффективности «коммерческого финансирования проектов», «управления государственной собственностью» и пр. Измерение показателей должно производиться в баллах на основании оценки 66 индикаторов, для каждого из которых должны быть установлены целевые значения и удельный вес, а итоговый показатель может быть рассчитан как их средневзвешенная величина.

Еще одна подобная методика, предложенная А. С. Колесовым, для оценки эффективности «региональной бюджетной политики» заключается

в оценке соотношения доходов, расходов бюджета и динамики кредиторской задолженности<sup>73</sup>. Формула позволяет проводить интегральную оценку, а расчет производится путем умножения соотношения собственных инвестиционных доходов и расходов на величину, показывающую соотношение величин государственной финансовой поддержки инноваций на начало и конец года (в долях единицы).

Следует представить еще одну методику, основанную на оценке «финансовой устойчивости региональных бюджетов» (предложена В. В. Ивановым и А. Н. Коробовой)<sup>74</sup>. Предлагаются такие показатели в структуре модели, как коэффициенты «соотношения доходов от реализации инновационных проектов и всех доходов», «соотношения рыночной стоимости активов компаний с учетом стоимости деловой репутации и всех доходов», «соотношения операционных и совокупных расходов», «соотношения операционных доходов и расходов» и пр. Анализ должен проводиться на основании результатов мониторинга организаций, получивших поддержку для реализации инновационных инициатив.

Следует отметить неструктурированность предлагаемых методик (не выделены категории факторов, влияющих на итоговые показатели), а также прогнозируемую сложность оценки из-за отсутствия открытой статистической информации.

По итогам анализа рассмотренных позиций необходима разработка авторского подхода к структурированию, анализу и оценке отраслевой инновационной политики.

Для его формирования предлагается использовать подход, согласно которому важнейшими факторами развития инновационных подсистем являются «Условия реализации» (как внешней, так и внутренней среды) различных мероприятий в обозначенном направлении:

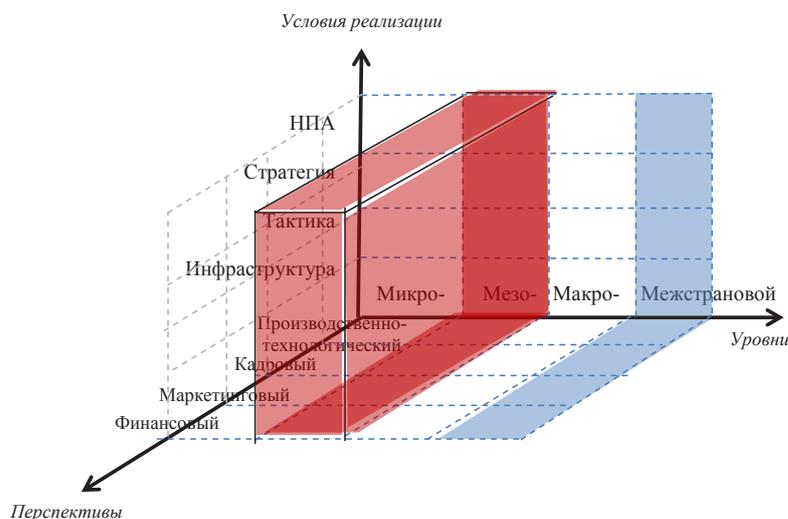
<sup>72</sup> Писаренко К. В. Оценка реализации государственной...

<sup>73</sup> Там же.

<sup>74</sup> Иванов В. В., Коробова А. Н. Муниципальный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2002. 717 с.

**Рис. 1. Трехвекторная модель анализа механизмов отраслевой инновационной политики**

**Fig. 1. Mechanisms of innovative sectoral policy: a three-vector matrix model**



- а) нормативно-правовое обеспечение (наличие соответствующих документов нормативного плана, регулирующих инновационную деятельность на мезоуровне);
- б) стратегические инициативы (и соответствующие стратегические документы на мезоуровне; в данном случае речь может идти об отраслевых стратегиях инновационного развития), теория разработки которых представлена В. Л. Квинтом<sup>75</sup>;
- в) тактические мероприятия (наличие факторов и условий инновационного развития в отраслях, а именно организационной и финансовой структур, оборудования соответствующего количества и качества и пр., а также результативное использование этих факторов);
- г) инфраструктурное обеспечение реализации отраслевых инновационных стратегий (организация деятельности «поддерживающих» подсистем, обеспечивающих межотраслевое взаимодействие: отраслевых инновационных кластеров, центров трансфера технологий, бизнес-инкубаторов, центров коллективного пользования и пр.).

Таким образом, автором статьи предлагается использовать следующий алгоритм анализа отраслевой инновационной политики:

- а) оценка нормативно-правового регулирования инновационной сферы соответствующей отрасли/возможности обеспечения взаимоотношений ее экономических агентов по созданию и внедрению инноваций;
- б) выделение стратегических приоритетов отраслевого инновационного и технологического развития на различных уровнях (макро-, мезо-, микро-);
- в) анализ тактических мероприятий по реализации отраслевых и межотраслевых инновационных программ и проектов;
- г) выявление инфраструктурных параметров отраслевой инновационной системы (наличие, состояние и характеристики ее участников).

Используя классификацию «Перспектив» (фактически сфер, в контексте которых реализуются инновационные решения), сформулированы основы концептуального подхода к анализу механизмов отраслевой инновационной политики (поскольку механизмы представляют собой «направления» воздействия) (рис. 1<sup>76</sup>).

<sup>75</sup> Квинт В. Л. Становление теории стратегии как междисциплинарной науки / Теория и практика стратегирования: Тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 15–18.

<sup>76</sup> Разработано автором.

Стратегическая перспектива «Бизнес-процессы» может быть представлена как «Производственно-технологический» механизм, «Маркетинг» – «Маркетинговый», «Финансы» – «Финансовый», «Обучение и развитие» – «Кадровый». Подобные наименования механизмов встречались в работах отдельных ученых и ранее, но не были представлены в контексте какой-либо структуры.

Представленная модель может использоваться также для оценки конкретных механизмов. Для этого необходимо выделить перечень индикаторов каждой из полученных на пересечении ячеек характеристики, а затем проводить регулярную оценку величины каждого из предложенных показателей.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Акельев Е. С. Государственное регулирование инновационной деятельности. Томск: Томский политехнический университет, 2018.
- Ардашева Е. П. Частно-государственное соуправление развитием регионального нефтегазохимического комплекса в системе отраслевой политики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Казань, 2008. 41 с.
- Бернал Д. Д. Наука в истории общества. М.: Изд-во. иностр. лит., 1956. 735 с.
- Бодрова Е. В. О развитии научно-технического комплекса СССР в условиях научно-технической революции // Известия Алтайского государственного университета. 2011. Т. 72. № 4–2. С. 41–44.
- Брилка М. С. Роль инноваций в стратегиях развития ТНК: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. М., 2018. 213 с.
- Гильмундинов В. М. Влияние макроэкономической политики на динамику и отраслевую структуру экономики в условиях межотраслевой конкуренции и экспортосырьевой ориентации: на примере России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. М., 2019. 39 с.
- Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: ВладДар, 1993. 310 с.
- Горбачев И. В. Стратегия инновационного развития предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 29 с.
- Горецкий В. В. Инвестиционная стратегия ТНК на глобальном рынке инноваций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. Краснодар, 2013. 23 с.
- Григорьев К. Б. Интернационализация инновационной деятельности ТНК: зарубежный опыт и российская практика: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. М., 2008. 26 с.
- Девятилова А. И. Инновационно-инвестиционная политика мезоэкономических систем и механизм ее реализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Нижний Новгород, 2021. 24 с.
- Досужева Е. Е., Лямзин О. Л. О специфике и периодизации советского инновационного опыта // Проблемы современной экономики. 2011. Т. 39. № 3. С. 22–24.
- Еремкин В. А., Сутырина Т. А. Инструменты инновационной политики: теория и практика: препринт. М.: РАНХиГС, 2012.
- Завгородний С. Г. Развитие регионального предпринимательства на примере Северо-Западного федерального округа: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2007. 23 с.
- Иванов В. В., Коробова А. Н. Муниципальный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2002. 717 с.
- Калинина Е. О. Методы формирования отраслевых инновационных кластеров: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2010. 18 с.
- Квинт В. Л. Становление теории стратегии как междисциплинарной науки / Теория и практика стратегирования: Тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 15–18.
- Кичигин С. В. Основные направления формирования инновационной политики в машино-

- строении: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 25 с.
- Ковешникова Е. В. Региональная инновационная политика: методы формирования и реализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2010. 23 с.
- Козлов А. С. Управление инновационным развитием отраслевого промышленного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2007. 21 с.
- Комплексная программа научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий: Проект. М., 1972.
- Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 765 с.
- Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышлений // Нобелевские лауреаты по экономике: взгляд из России / под ред. Ю. В. Яковца. СПб.: Гуманистика, 2003.
- Куракова Л. В. Стратегия инновационного развития стабильно-динамичного региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Тамбов, 2008. 24 с.
- Ленин В. И. набросок плана научно-технических работ; Об едином хозяйственном плане. М.: Машиностроение, 1970. 52 с.
- Лубнина А. А. Совершенствование управления отраслевым инновационным развитием на основе модели соконкуренции: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2010. 24 с.
- Макарова М. В. Формирование инновационной политики: на примере Санкт-Петербурга: автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02. СПб., 2011. 27 с.
- Нестрогаев С. В. Формирование региональных программ инновационного развития: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2013. 19 с.
- Никитенко П. Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития. Минск: Белорусская наука, 2006. 478 с.
- Никулина О. В., Ткаченко Ю. С. Инновационное развитие транснациональных корпораций в глобальном экономическом пространстве // Финансы и кредит. 2010. Т. 16. № 38. С. 26–35.
- Овчаренко Д. А. Формирование и оценка эффективности антикризисной отраслевой политики в регионе: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Казань, 2008. 24 с.
- Отраслевые инструменты инновационной политики / под ред. Н. И. Ивановой. М.: ИМЭМО РАН, 2016. 160 с.
- Петровская Ю. А., Щекина И. В. Реализация Стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 года: результаты и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 4. С. 157–170.
- Писаренко К. В. Оценка реализации государственной инновационной отраслевой политики: региональный аспект и отраслевой подход // Региональная экономика и управление. 2021. Т. 66. № 2.
- Полуэктов Д. В. Формирование эффективной инновационной политики промышленного предприятия на основе активизации диффузии технологических инноваций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Орел, 2005. 24 с.
- Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
- Ремизов Д. К. Государственное руководство формированием и реализацией в современной России промышленной политики в сфере инноваций: политологический анализ: автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02. Ростов-на-Дону, 2008. 26 с.
- Сибиряев А. С. Особенности инновационной политики в России: историческая ретроспектива // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 6. № 58. С. 173–189.
- Скоробогатова А. С., Фатьянов Я. И., Байскова Н. П. Оценка реализации стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 года // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 7. С. 118–121.

- Смирнов Р. В. Формирование региональных стратегий инновационного развития: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2018. 32 с.
- Сорокин П. С. Социальная и культурная динамика: Исследование изменений в больших системах искусства, этики, права и общественных отношений. СПб.: Изд-во Рус. христиан. гуманитар. ин-та, 2000. 1054 с.
- Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика, 1989. 271 с.
- Хасунцев И. М. Формирование и развитие отраслевых инновационных систем в экономике Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 23 с.
- Шутилина Е. Ю. Формирование инновационной политики предприятий: на примере предприятий пищевой промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Воронеж, 2009. 24 с.
- Эльтекова З. А., Ладный А. О., Шарапов В. А. ДРОНД в управлении сферой науки и инноваций: итоги четырехлетнего опыта формирования ДРОНД // Наука. Инновации. Образование. 2009. Т. 4. № 1. С. 276–285.
- Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века. М.: Экономика, 2004. 476 с.
- Binz C., Truffer B. Sectoral systems of innovation and production // *Research Policy*. 2017. Vol. 46. № 7. P. 1284–1298. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.012>
- Bogliacino F., Pianta M. The Pavitt Taxonomy, revisited: patterns of innovation in manufacturing and services // *Economia Politica*. 2016. Vol. 33. № 2. P. 153–180. <https://doi.org/10.1007/s40888-016-0035-1>
- Carlsson B., Stankiewicz R. On the nature, function, and composition of technological systems // *Journal of Evolutionary Economics*. 1991. Vol. 1. № 2. P. 93–118. <https://doi.org/10.1007/BF01224915>
- Kleinknecht A. Innovation patterns in crisis and prosperity: Scumpeters long cycle reconsidered. Macmillan Press Ltd, 1987. 235 p.
- Malerba F. Sectoral systems and innovation and technology policy // *Revista Brasileira de Inovação*. 2003. Vol. 2. № 2. P. 329–375. <https://doi.org/10.20396/rbi.v2i2.8648876>
- Malerba F. Sectoral systems of innovation and production // *Research Policy*. 2002. Vol. 31. № 2. P. 247–264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
- Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen unbervindend die Depression. Frankfurt am Main: Umschau-Verlag, 1975. 287 p.
- Šledzik K. Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship // *Management trends in theory and practice* / ed. S. Hittmar. Žilina: University Publishing House, University of Zilina, 2013. P. 89–95. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>

## REFERENCES

- Akel'ev ES. Gosudarstvennoe regulirovanie innovatsionnoy deyatel'nosti [State regulation of innovation activity]. Tomsk: Tomsk Polytechnic University; 2018. (In Russ.)
- Ardasheva EP. Chastno-gosudarstvennoe soupravlenie razvitiem regional'nogo neftegazokhimicheskogo kompleksa v sisteme otraslevoy politiki [Private-state co-management of the development of the regional petrochemical complex in the system of sectoral policy]. Abstract dr. sci. econ. diss. Kazan: Academy of Management "TISBI"; 2008. 41 p. (In Russ.)
- Bernal JD. Science history. Moscow: Izd-vo. inostr. lit.; 1956. 735 p. (In Russ.)
- Bodrova EV. On the development of scientific and technical complex of the USSR in the context of the scientific and technical revolution. *Izvestiya of Altai State University*. 2011;72(4–2):41–44. (In Russ.)
- Brilka MS. Rol' innovatsiy v strategiyakh razvitiya TNK [The role of innovation in development strat-

- egies of transnational companies]. Cand. sci. econ. diss. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2018. 213 p. (In Russ.)
- Gil'mundinov VM. Vliyanie makroekonomicheskoy politiki na dinamiku i otraslevuyu strukturu ekonomiki v usloviyakh mezhotraslevoy konkurentsii i ehksportosyr'evoy orientatsii: na primere Rossii [The impact of macroeconomic policy on the dynamics and sectoral structure of the economy in the context of intersectoral competition and raw material export in Russia]. Abstract dr. sci. econ. diss. Moscow: Institute of Economic Forecasting of the RAS; 2019. 39 p. (In Russ.)
- Glaz'ev SYu. Teoriya dolgosrochnogo tekhniko-ekonomicheskogo razvitiya [Theory of long-term technical and economic development]. Moscow: VlaDar; 1993. 310 p. (In Russ.)
- Gorbachev IV. Strategiya innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Enterprise innovative development strategy]. Abstract cand. sci. econ. diss. Moscow: State Academy of Professional Retraining and Advanced Training of Managers and Specialists in the Investment Sphere; 2005. 29 p. (In Russ.)
- Goretskiy VV. Investitsionnaya strategiya TNK na global'nom rynke innovatsiy [Investment strategy of transnational companies in the global innovation market]. Abstract cand. sci. econ. diss. Krasnodar: Kuban State University; 2013. 23 p. (In Russ.)
- Grigor'ev KB. Internatsionalizatsiya innovatsionnoy deyatel'nosti TNK: zarubezhnyy opyt i rossiyskaya praktika [Internationalization of innovative activities of transnational companies: foreign experience and Russian practice]. Abstract cand. sci. econ. diss. Moscow: Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia; 2008. 26 p. (In Russ.)
- Devyatilova AI. Innovatsionno-investitsionnaya politika mezoekonomicheskikh sistem i mekhanizm ee realizatsii [Innovation and investment policy of macroeconomic systems and its implementation mechanism]. Abstract cand. sci. econ. diss. Nizhny Novgorod: Volga State Academy of Water Transport; 2021. 24 p. (In Russ.)
- Dosuzheva EE, Liamzin OL. On the specificity and periodization of the soviet innovative experience. Problems of Modern Economics. 2011;39(3):22–24. (In Russ.)
- Eremkin VA, Sutyryna TA. Instruments of innovation policy: Theory and practice: preprint. Moscow: RANKhiGS; 2012. (In Russ.)
- Zavgorodniy SG. Razvitie regional'nogo predprinimatel'stva na primere Severo-Zapadnogo federal'nogo okruga [Development of regional entrepreneurship in the Northwestern Federal District]. Abstract cand. sci. econ. diss. St. Petersburg: Baltic Academy for Tourism and Entrepreneurship; 2007. 23 p. (In Russ.)
- Ivanov VV, Korobova AN. Munitsipal'nyy menedzhment [Municipal management]. Moscow: INFRA-M; 2002. 717 p. (In Russ.)
- Kalinina EO. Metody formirovaniya otraslevykh innovatsionnykh klasterov [Methods for the formation of industry innovation clusters]. Abstract cand. sci. econ. diss. St. Petersburg: Saint-Petersburg State Economic University; 2010. 18 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Formation of the theory of strategy as a multidisciplinary science. Strategizing: Theory and practice: Book of abstracts of the III International Research-to-Practice Conference; 2020; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2020. p. 15–18. (In Russ.)
- Kichigin SV. Osnovnye napravleniya formirovaniya innovatsionnoy politiki v mashinostroenii [The main directions of the formation of innovation policy in mechanical engineering]. Abstract cand. sci. econ. diss. Moscow: Academy of Budget and Treasury of the Ministry of Finance of the Russian Federation; 2005. 25 p. (In Russ.)
- Koveshnikova EV. Regional'naya innovatsionnaya politika: metody formirovaniya i realizatsii [Regional innovation policy: methods of formation and implementation]. Abstract cand. sci. econ. diss. Moscow: Institute for Systems Analysis of RAS; 2010. 23 p. (In Russ.)
- Kozlov AS. Upravlenie innovatsionnym razvitiem otraslevogo promyshlennogo kompleksa [Ma-

- agement of innovative development of the sectoral industrial complex]. Abstract cand. sci. econ. diss. Moscow: State Academy of Professional Retraining and Advanced Training of Managers and Specialists in the Investment Sphere; 2007. 21 p. (In Russ.)
- Kompleksnaya programma nauchno-tehnicheskogo progressa i ego sotsial'no-ehkonomicheskikh posledstviy: Proekt [A comprehensive program of scientific and technological progress and its socio-economic consequences: a Project]. Moscow; 1972. (In Russ.)
- Kondrat'ev ND. Bol'shie tsikly kon'yunktury i teoriya predvideniya [Large conjuncture cycles and the theory of foresight]. Moscow: Ehkonomika; 2002. 765 p. (In Russ.)
- Kuznets S. Sovremennyy ehkonomicheskiy rost: rezul'taty issledovaniy i razmyshleniy [Contemporary economic growth: research and reflection]. In: Yakovets YuV, editor. Nobel prize winners in economic sciences: sight from Russia. St. Petersburg: Gumanistka; 2003. (In Russ.)
- Kurakova LV. Strategiya innovatsionnogo razvitiya stabil'no-dinamichnogo regiona [Strategy for innovative development of a stable dynamic region]. Abstract cand. sci. econ. diss. Tambov: Derzhavin Tambov State University; 2008. 24 p. (In Russ.)
- Lenin VI. Nabrosok plana nauchno-tehnicheskikh rabot; Ob edinom khozyaystvennom plane [Scientific and technical work: a single economic plan]. Moscow: Mashinostroenie; 1970. 52 p. (In Russ.)
- Lubnina AA. Sovershenstvovanie upravleniya otraslevym innovatsionnym razvitiem na osnove modeli sokonkurentsii [Improving the management of sectoral innovative development based on co-competition model]. Abstract cand. sci. econ. diss. Kazan: Kazan State Technological University; 2010. 24 p. (In Russ.)
- Makarova MV. Formirovanie innovatsionnoy politiki: na primere Sankt-Peterburga [Innovation policy formation in St. Petersburg]. Abstract cand. sci. polit. diss. St. Petersburg: North-West Institute of Management; 2011. 27 p. (In Russ.)
- Nestrogaev SV. Formirovanie regional'nykh programm innovatsionnogo razvitiya [Regional programs of innovative development]. Abstract cand. sci. econ. diss. St. Petersburg: Saint-Petersburg State Economic University; 2013. 19 p. (In Russ.)
- Nikitenko PG. Noosfernaya ehkonomika i sotsial'naya politika: strategiya innovatsionnogo razvitiya [Noospheric economics and social policy: innovative development strategy]. Minsk: Belorusskaya nauka; 2006. 478 p. (In Russ.)
- Nikulina OV, Tkachenko YuS. Transnational corporation's innovation development in global economic space. Finance and Credit. 2010;16(38):26–35. (In Russ.)
- Ovcharenko DA. Formirovanie i otsenka ehffektivnosti antikrizisnoy otraslevoy politiki v regione [Formation and evaluation of the effectiveness of the regional anti-crisis sectoral policy]. Abstract cand. sci. econ. diss. Kazan: Academy of Management "TISBI"; 2008. 24 s. (In Russ.)
- Ivanova NI. Otraslevye instrumenty innovatsionnoy politiki [Industry instruments of innovation policy]. Moscow: IMEMO; 2016. 160 p. (In Russ.)
- Petrovskaya YuA, Shekina IV. Implementation of the innovative development strategy of the Russian Federation up to 2020: Results and prospects. Vestnik NSUEM. 2018;(4):157–170. (In Russ.)
- Pisarenko KV. Assessment of the implementation of state innovation sectoral policy: regional aspect and cost approach. Regional Economy and Management. 2021;66(2). (In Russ.)
- Poluehktov DV. Formirovanie ehffektivnoy innovatsionnoy politiki promyshlennogo predpriyatiya na osnove aktivizatsii diffuzii tekhnologicheskikh innovatsiy [Effective innovation policy of an industrial enterprise based on the diffusion of technological innovations]. Abstract cand. sci. econ. diss. Orel: Orel State Technical University; 2005. 24 p. (In Russ.)
- Rayzberg BA, Lozovskiy LSh, Starodubtseva EB. Sovremennyy ehkonomicheskiy slovar'. 2-e izd [Modern economic dictionary. 2<sup>nd</sup> edition]. Moscow: INFRA-M; 1999. 479 p. (In Russ.)

- Remizov DK. Gosudarstvennoe rukovodstvo formirovaniem i realizatsiy v sovremennoy Rossii promyshlennoy politiki v sfere innovatsiy: politologicheskii analiz [State management of the development and implementation of industrial policy in the field of innovation in modern Russia: a political analysis]. Abstract cand. sci. polit. diss. Rostov-on-Don: North Caucasian Academy of Public Administration; 2008. 26 p. (In Russ.)
- Sibiryaev AS. Osobennosti innovatsionnoy politiki v Rossii: istoricheskaya retrospektiva [Innovation policy in Russia: historical retrospective]. NovaInfo.Ru. 2017;6(58):173–189. (In Russ.)
- Skorobogatova AS, Fatyanov YaI, Bayskova NP. Evaluation of the implementation of the strategy of innovative development of the Russian Federation until 2020. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2018;(7):118–121. (In Russ.)
- Smirnov RV. Formirovanie regional'nykh strategiy innovatsionnogo razvitiya [Developing regional strategies for innovative development]. Abstract dr. sci. econ. diss. St. Petersburg: Saint-Petersburg State Economic University; 2018. 32 p. (In Russ.)
- Sorokin PS. Sotsial'naya i kul'turnaya dinamika: Issledovanie izmeneniy v bol'shikh sistemakh iskusstva, ehtiki, prava i obshchestvennykh otnosheniy [Social and cultural dynamics: large systems of art, ethics, law, and public relations]. St. Petersburg: Izd-vo Rus. khristian. gumanitar. in-ta; 2000. 1054 p. (In Russ.)
- Twiss B. Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi novovvedeniyami [Management of scientific and technical innovations]. Moscow: Ehkonomika; 1989. 271 p. (In Russ.)
- Khasuntsev IM. Formirovanie i razvitie otraslevykh innovatsionnykh sistem v ehkonomie Rossiyskoy Federatsii [Formation and development of sectoral innovation systems in the economy of the Russian Federation]. Abstract cand. sci. econ. diss. Moscow: State University of Management; 2014. 23 p. (In Russ.)
- Shutilina EYu. Formirovanie innovatsionnoy politiki predpriyatii: na primere predpriyatii pishchevoy promyshlennosti [Innovative policy of food industry enterprises]. Abstract cand. sci. econ. diss. Voronezh: Voronezh State Technological Academy; 2009. 24 p. (In Russ.)
- Ehl'tekova ZA, Ladnyy AO, Sharapov VA. DROND v upravlenii sferoy nauki i innovatsiy: itogi chetyrehletnego opyta formirovaniya DROND [Report on the results and main activities in the management of science and innovation: four years of experience]. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie* [Science. Innovation. Education]. 2009;4(1):276–285. (In Russ.)
- Yakovets YuV. Ehpokhal'nye innovatsii XXI veka [Landmark innovations of the XXI century]. Moscow: Ehkonomika; 2004. 476 p. (In Russ.)
- Binz C, Truffer B. Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*. 2017;46(7):1284–1298. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.012>
- Bogliacino F, Pianta M. The Pavitt Taxonomy, revisited: patterns of innovation in manufacturing and services. *Economia Politica*. 2016;33(2):153–180. <https://doi.org/10.1007/s40888-016-0035-1>
- Carlsson B, Stankiewicz R. On the nature, function, and composition of technological systems. *Journal of Evolutionary Economics*. 1991;1(2):93–118. <https://doi.org/10.1007/BF01224915>
- Kleinknecht A. Innovation patterns in crisis and prosperity: Scumpeters long cycle reconsidered. Macmillan Press Ltd; 1987. 235 p.
- Malerba F. Sectoral systems and innovation and technology policy. *Revista Brasileira de Inovação*. 2003;2(2):329–375. <https://doi.org/10.20396/rbi.v2i2.8648876>
- Malerba F. Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*. 2002;31(2):247–264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
- Mensch G. Das technologische Patt: Innovationen unbervindend die Depression. Frankfurt am Main: Umschau-Verlag; 1975. 287 p.
- Śledzik K. Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. In: Hittmar S, editor. *Management trends in theory and practice*. Žilina: University Publishing House, University of Žilina; 2013. pp. 89–95. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>

**ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Исследование выполнено в рамках НИР 2-ГЗ-2020 «Трансфер технологий в инновационной экономике (отраслевой подход)».

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** О. А. Пятаева является руководителем рабочей группы НИР 2-ГЗ-2020 «Трансфер технологий в инновационной экономике (отраслевой подход)».

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Пятаева Ольга Алексеевна, канд. экон. наук, научный сотрудник, заведующая кафедрой цифровой экономики и предпринимательства, Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия; [o.pyataeva@rgiis.ru](mailto:o.pyataeva@rgiis.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6373-1642>

**FUNDING:** The study was part of research project Transfer of Technologies in the Innovation Economy (branch approach), State Task No. 2-ГЗ-2020.

**CONTRIBUTION:** O.A. Pyataeva supervised State Task No. 2-ГЗ-2020: Transfer of Technologies in the Innovation Economy (branch approach)

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

**ABOUT AUTHOR:** Olga A. Pyataeva, Cand.Sci. (Econ.), Research Associate, Head of the Department of Digital Economy and Entrepreneurship, Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia; [o.pyataeva@rgiis.ru](mailto:o.pyataeva@rgiis.ru); <https://orcid.org/0000-0001-6373-1642>

Оригинальная статья

УДК 338.28

## Стратегические возможности развития инновационной экосистемы

А. В. Гаврилюк

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

[gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:gavriliuk@spa.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

**Аннотация:** Инновационная экосистема является катализатором формирования благоприятных условий, необходимых для ускорения процесса создания высокотехнологичных разработок. В работе были раскрыты стратегические возможности развития инновационной экосистемы, определены ее структурные элементы и обозначена динамичность границ, обусловленная изменением состава участников, объемом и содержанием выполняемых ими работ. Объектом исследования являлась инновационная экосистема, обеспечивающая формирование и развитие благоприятной среды для повышения эффективности реализации инновационного процесса. Методологической основой исследования послужили научные труды по теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. В исследовании применялись методы анализа и синтеза экономической информации, дедукции и индукции, сравнительного анализа и системного подхода, а также каузальный метод. В работе раскрыли особенности формирования и развития инновационной экосистемы в условиях активизации предпринимательской деятельности и высокой концентрации центров инноваций. Обозначили непрерывность развития инновационных экосистем и их склонность к трансформации по причине изменения конфигурации фрактального взаимодействия различных субъектов. Было показано, что создание ценности в масштабах инновационной экосистемы требует координации потоков ресурсов, согласованности действий разнородных участников и определения правил их взаимодействия. В статье был раскрыт механизм взаимодействия участников инновационной экосистемы, функционирование которого зависит от количества вовлеченных субъектов, динамики формирования внутренней среды, потребностей и предпочтений клиентов, специфики нормативно-правового регулирования, условий стандартизации и сертификации, количества обменных операций между изобретателем и реципиентом и размера производственных цепочек. Выполненный анализ позволил выявить стратегические возможности формирования и развития инновационной экосистемы и раскрыть роль ее участников, осуществляющих решение стратегических задач повышения уровня конкурентоспособности производства и создания высокотехнологичной продукции.

**Ключевые слова:** стратегические возможности, ресурсы, инновации, инновационная экосистема, инновационное развитие экономики

**Цитирование:** Гаврилюк А. В. Стратегические возможности развития инновационной экосистемы // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 443–453. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-443-453>

Поступила в редакцию 30.09.2022. Прошла рецензирование 03.10.2022. Принята к печати 04.10.2022.

original article

## **Strategic Opportunities for the Development of Innovative Ecosystem**

Artyom V. Gavrilyuk

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:gavriliuk@spa.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

**Abstract:** The innovation ecosystem is a catalyst for favorable conditions that accelerate the high-tech development. This paper features the strategic opportunities for the development of an innovation ecosystem that improves the efficiency of the innovation process. The article defines its structural elements and boundaries, which are unstable because of the everchanging number of participants and tasks. The object of the study is an innovation ecosystem that provides the formation and development of a favorable environment for improving the efficiency of the implementation of the innovation process. The methodological basis included the theory of strategy and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, as well as various methods of analysis and synthesis of economic data, deduction and induction, the causal method, comparative analysis, and a systematic approach. The research revealed some of the features of an innovation ecosystem in the context of increased entrepreneurial activity and a high concentration of innovation centers. The development of innovative ecosystems should be uninterrupted as they transform due to the changing configuration of the fractal interaction between various subjects. A valuable innovation ecosystem requires coordinated resource flows and activities, as well as a set of interaction rules for its heterogeneous members. The interaction between the participants of the innovation ecosystem depends on the number of entities involved, the dynamics of the formation of the internal environment, the needs and preferences of customers, the specifics of legal regulation, the conditions for standardization and certification, the number of exchange transactions between the inventor and the recipient, and the size of production chains. The analysis made it possible to identify strategic opportunities for the formation and development of an innovation ecosystem, as well as to reveal the role of its participants in solving strategic tasks of increasing competitive power and developing new high-tech products.

**Keywords:** strategic opportunities, resources, innovations, innovation ecosystem, innovative development of the economy

**Citation:** Gavrilyuk AV. Strategic Opportunities for the Development of Innovative Ecosystem. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):443–453. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-443-453>

Received 30 September 2022. Reviewed 03 October 2022. Accepted 04 October 2022.

### **创新生态系统发展的战略机遇**

加夫里柳克·亚·维

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科; [gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:gavriliuk@spa.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

**摘要：**创新生态系统是创造有利条件以加快高科技发展进程的催化剂。本文揭示了创新生态系统发展的战略机遇，定义了其结构要素，概述了由于参与者的组成、范围和工作内容的变化而产生的边界动态。研究对象是创新生态系统，它将确保形成和发展有利的环境，以提高创新效率。研究的方法论基础是V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论的科学著作。该研究使用了经济信息的分析和综合方法、演绎和归纳方法、因果法、比较分析方法和系统方法。本文揭示了在创业活动增加和创新中心高度集中的背景下创新生态系统形成和发展的特征。指出了创新生态系统发展的连

持续性以及由于不同主体分形互动配置的变化而产生的转型趋势。研究表明,在创新生态系统的规模上创造价值需要协调资源流动、异质参与者行动的一致性以及对其互动规则的定义。本文揭示了创新生态系统参与者之间的互动机制,其运作取决于所涉及的行为者数量、塑造内部环境的动态、客户的需求和偏好、法律和监管框架的具体情况、标准化和认证条件、发明者和接受者之间的交易数量、生产链的规模等。该分析使我们能够确定创新生态系统形成和发展的战略机遇,揭示其参与者在解决提高生产竞争力水平和创造高科技产品的战略任务中的作用。

**关键词:** 战略机遇、资源、创新、创新生态系统、经济的创新发展

编辑部收到稿件的日期: 2022年9月30日. 评审日期: 2022年10月03日. 接受发表的日期: 2022年10月04日

## ВВЕДЕНИЕ

Механизмы создания инновационных разработок имеют стратегическое значение для укрепления национального и международного научно-технологического и производственного сотрудничества, способствующего развитию национальной экономики. Инновационные разработки, основанные на механизмах кооперации, становятся все более актуальными для многих высокотехнологических компаний.

Одним из стратегических факторов инновационного развития экономики является формирование благоприятной инновационной среды, обеспечивающей трансформацию перспективных идей в наукоемкие разработки, трансфер и внедрение этих разработок в различные отрасли экономики и позволяющей сохранить и приумножить инженерные компетенции и промышленный потенциал<sup>1,2</sup>. Благоприятная инновационная среда способствует ускорению процесса создания высокотехнологических разработок, обеспечивающих повышение производительности труда, уровня конкурентоспособности реального сектора экономики и качества жизни населения.

Формирование и развитие благоприятной инновационной среды как важнейшего условия реализации научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ представляет собой актуальную научно-практичес-

кую задачу, имеющую стратегическое значение для ускоренного социально-экономического развития. Особую популярность приобретают инновационные экосистемы, в которых научно-исследовательские институты, опытно-конструкторские организации и производственные компании находятся в симбиотических отношениях и активно взаимодействуют на основе сетевых технологических решений.

Выстроить эффективную систему взаимодействия между субъектами инновационной деятельности позволяет инновационная экосистема, которую можно определить как сеть взаимосвязанных организаций, осуществляющих научно-исследовательское, опытно-конструкторское и технологическое/производственное взаимодействие, направленное на создание и развитие инноваций<sup>3</sup>. Инновационная экосистема является благоприятной поддерживающей средой, позволяющей соединить необходимые ресурсы для получения материальных и нематериальных знаний и эффективно осуществить трансфер и коммерциализацию технологий<sup>4</sup>.

Для ускоренного технологического развития экономики необходимо определить стратегические возможности и приоритеты формирования инновационной экосистемы, обеспечивающей эффективное взаимодействие участников иннова-

<sup>1</sup> Хворостяная А. С. Стратегические перспективы развития национального трансфера технологий // Генезис экономики: НТП, диффузия собственности, социализация общества, солидаризм: сборник пленарных докладов Объединенного международного конгресса СПЭК-ПНО-2020. М., 2021. С. 121–131.

<sup>2</sup> Кудина М. В. Инновационная экономика. М.: Издательство Московского университета, 2018. 272 с.

<sup>3</sup> Pellikka J., Ali-Vehmas T. Managing innovation ecosystems to create and capture value in ICT industries // Technology Innovation Management Review. 2016. Vol. 6. № 10. P. 17–24. <https://doi.org/10.22215/timreview/1024>

<sup>4</sup> Хворостяная А. С. Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологии (на примере индустрии моды и легкой промышленности) // Экономика промышленности. 2019. Т. 12. № 2. С. 147–158. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>

ционного процесса. В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации В. Л. Квинта концепция стратегирования предполагает определение ценностей и интересов объекта стратегирования. Их понимание позволит обозначить стратегические приоритеты развития и раскрыть конкурентные преимущества, позволяющие осуществить рациональный выбор механизмов реализации стратегических приоритетов<sup>5,6,7,8</sup>.

Стратегия инновационного развития экономики является документом стратегического планирования, содержащим механизмы увеличения доли высокотехнологичных предприятий в общем количестве предприятий реального сектора экономики.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлась инновационная экосистема, обеспечивающая формирование и развитие благоприятной среды для создания высокотехнологичных разработок.

Методологической основой исследования послужили научные труды по теории стратегии и практики стратегирования академика В. Л. Квинта – иностранного члена РАН, доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова (МШЭ МГУ), руководителя Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ (ЦСИ ИМИСС МГУ), заслуженного

работника высшей школы Российской Федерации, обладателя высшей научной награды Московского государственного университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени за цикл научных работ «Теория стратегии и методология стратегирования». Научные труды В. Л. Квинта стали основой для разработки и реализации стратегий регионального и отраслевого развития экономики<sup>9,10,11,12</sup>.

Понимание стратегических возможностей развития инновационной экосистемы позволяет определить ключевые механизмы принятия и корректировки управленческих решений по разработке и реализации стратегии инновационного развития реального сектора экономики.

Данное исследование направлено на анализ теории и практики формирования и развития инновационных экосистем и определение возможностей инновационной деятельности компаний в условиях сетевого взаимодействия с субъектами инновационного процесса.

В исследовании применялись методы анализа и синтеза экономической информации, дедукции и индукции, сравнительного анализа и системного подхода, а также каузальный метод. Выбранные методы позволили выявить стратегические возможности развития инновационной экосистемы.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Научные исследования, посвященные инновационной экосистеме, рассматривают ее с позиции двух подходов: как совокупность элементов (участников) и как структуру процессов. Первый подход определяет экосистему как сообщество

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.

<sup>6</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>7</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>8</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

<sup>9</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

<sup>10</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

<sup>11</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market...

<sup>12</sup> Квинт В. Л. Факторы формирования приоритетов инновационных стратегий // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник Материалов пятой международной научно-практической конференции «Форсайт промышленного развития: выбор приоритетов и расстановка акцентов». М., 2019. С. 21–23.

субъектов инновационной деятельности, которые выстраивают механизм взаимодействия в определенных географических или отраслевых сетях вокруг якорных технологических платформ. Второй подход рассматривает инновационную экосистему с точки зрения конфигурации процессов (научно-исследовательских, технологических, производственных) и их корреляции с общей целью инновационного проекта. Институты и акторы инновационной деятельности являются частью такой экосистемы, поскольку решаемые ими производственные и производственные задачи прямо или косвенно связаны, что приводит к созданию инноваций<sup>13</sup>.

Инновационная экосистема имеет открытые и динамичные границы из-за изменения состава участников, объема и содержания выполняемых ими работ. Инновации развиваются нелинейно, поэтому масштабы экосистемы часто нечеткие и могут трансформироваться. Динамика изменений инновационной экосистемы является результатом стратегических действий акторов (ученых, технологов, менеджеров) различных уровней системы<sup>14</sup>. Например, менеджеры, принимая управленческие решения, не только учитывают возможности инновационной экосистемы для решения поставленных задач, но и способствуют ее дальнейшему расширению и развитию на основе поиска технологических партнеров и стратегических инвесторов<sup>15</sup>.

Инновационная экосистема включает в себя гетерогенный набор участников, которые вносят свой вклад в процессы создания добавленной стоимости. Экосистему образуют не только разработчики и потребители инноваций, но и государственные органы, финансовые учреждения, образовательные и научно-исследовательские организации и т. д. Концепция инновационной

экосистемы заключается в смещении фокуса внимания с включенных в нее субъектов на информационные потоки, формирующиеся между ними. Интенсивность этих потоков и усиление взаимозависимостей указывает на расширение возможностей инновационной экосистемы<sup>16</sup>.

Формирование и развитие инновационной экосистемы сопровождается разработкой концептуальных подходов к новым способам организации производства, обновления материально-технической базы и эффективного использования результатов интеллектуальной деятельности. Концепция инновационной экосистемы XXI века заключается в том, что среда, образованная участниками инновационного процесса, представляет собой многоуровневую и сложносоставную систему, состоящую из структурных подсистем корпоративного, регионального, межрегионального и национального уровней<sup>17</sup>. Их составными элементами являются инновационные метасети (сети трансфера технологий, кластеры знаний, научно-производственные кластеры, отраслевые и региональные инновационные сети).

Структура инновационных экосистем имеет научно-исследовательский и эксплуатационный уровни, каждый из которых образуют соответствующие субъекты. Научно-исследовательский уровень обеспечивает потоки информации между участниками инновационного процесса, осуществляющими экспериментальную деятельность и поиск инновационных возможностей. На эксплуатационном уровне происходит воплощение этих возможностей в инновациях, которые создают потребительскую ценность. В этой связи инновационные экосистемы следует определять как многоуровневые структуры, обеспечивающие взаимодействие разнородных субъектов, деятельность которых направлена на поиск

<sup>13</sup> Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning // *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30. № 3. P. 619–631. <https://doi.org/10.1111/caim.12429>

<sup>14</sup> Digital economy, technological innovation and high-quality economic development: Based on spatial effect and mediation effect / C. Ding [et al.] // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 1. <https://doi.org/10.3390/su14010216>

<sup>15</sup> Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies...

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Кудина М. В. Инновационная экономика...

перспективных технологических решений и производство наукоемких изделий<sup>18</sup>.

Инновационные экосистемы успешно формируются и развиваются в условиях активизации предпринимательской деятельности и высокой концентрации центров инноваций. Для инновационных экосистем характерно непрерывное развитие и трансформация по причине изменения конфигурации фрактального взаимодействия различных субъектов (государственные структуры, научно-исследовательские и образовательные организации, корпорации, подрядчики и поставщики, предприниматели, страховые и финансовые организации, потребители), связанных взаимными социально-экономическими интересами и взаимодополняющими друг друга потребностями и ресурсами и осуществляющих сетевое взаимодействие в рамках совместно реализуемых инновационных проектов<sup>19,20</sup>.

Сеть организаций инновационной экосистемы формирует механизм взаимной поддержки и осуществляет эволюцию в сфере инноваций. Сетевой формат сотрудничества содействует повышению уровня конкурентоспособности каждого субъекта экосистемы и помогает сокращать временной период создания высокотехнологичной разработки. В своем развитии экосистема проходит несколько стадий: зарождение, лидерство, экспансия и самообновление<sup>21</sup>. Каждая стадия предполагает совокупность обязательных действий со стороны образующих экосистему субъектов в рамках возможностей научно-исследовательской и производственной кооперации и растущей конкуренции.

В инновационной экосистеме деятельность разнородных участников, направленная на создание ценности, требует согласованности действий, координации потоков материальных и нематери-

альных знаний и определения правил взаимодействия и совместного вклада в реализацию высокотехнологичных проектов. Координирующую роль в инновационной экосистеме может выполнять один участник, выступающий в роли организатора системы. Функционирование инновационной экосистемы также может регулироваться объединением различных организаций, деятельность и взаимоотношения которых координируют распределение ресурсов и создание высокотехнологичных разработок. Согласованность действий внутри экосистемы является результатом процессов принятия управленческих решений и эффективного функционирования механизмов координации деятельности участников<sup>22</sup>.

Сложность процессов взаимодействия в инновационной экосистеме и механизмов своевременного принятия управленческих решений обусловлена количеством вовлеченных субъектов, особенностями организации информационных потоков, динамикой формирования внутренней среды, потребностями и предпочтениями клиентов, спецификой нормативно-правового регулирования и сертификации, количеством обменных операций между изобретателем и реципиентом, размером производственных цепочек и производственной неопределенностью результата внедряемой технологии.

Исследование рынка и разработка технологии являются разными задачами, требующими применения разных способов управления и согласования действий участников процесса создания ценности. Их эффективное взаимодействие необходимо для достижения положительного результата в инновационной деятельности и дальнейшего формирования и развития экосистемы.

Научно-технический прогресс способствует формированию и развитию новых инновацион-

<sup>18</sup> Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies...

<sup>19</sup> Воронов А. С. Теоретические подходы к формированию инновационной устойчивости территорий в контексте их пространственного развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. С. 173–189. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-173-189>

<sup>20</sup> Хворостяная А. С. Стратегический бенчмаркинг создания и развития молодежной инновационной экосистемы: зарубежный опыт // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1637–1652.

<sup>21</sup> Moore J. F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996. 297 p.

<sup>22</sup> Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies...

ных экосистем в разных локациях за пределами известных глобальных центров инноваций. Новообразованные инновационные территориальные кластеры часто менее или более специализированы, чем, например, Кремниевая долина, в которой расположены штаб-квартиры таких высокотехнологичных компаний, как Apple, NetApp, NVIDIA, Cisco, Symantec, Google, Hewlett-Packard, Intel, Xerox и Oracle. Они расширяют региональные возможности корпоративного взаимодействия для создания наукоемких разработок в новых местах. Принимая во внимание интенсивное развитие цифровых технологий, следует отметить увеличение возможностей субъектов инновационной деятельности посредством цифрового взаимодействия, обеспечивающего расширение географических границ партнерских взаимоотношений<sup>23</sup>.

В ближайшие десятилетия следует ожидать рост количества инновационных экосистем и цифровых платформ, интегрированных между собой<sup>24</sup>. В условиях развития цифровой экономики наиболее эффективной окажется та экономическая система, которая будет быстрее адаптироваться к меняющимся условиям и увеличивать свои возможности посредством функционирования технологических платформ, интегрирующих инновационные компании в единую экосистему<sup>25</sup>.

Эффективность деятельности инновационных компаний зависит от их способностей управлять активами и ресурсами, результативности сетевого взаимодействия с технологическими партнерами и стратегическими инвесторами и стратегическими возможностями инновационной экосистемы. Сетевое взаимодействие субъектов в масштабах инновационной экосистемы и за ее пределами имеет ключевое значение для ускорения процесса поиска необходимых технологиче-

ских решений и создания наукоемких разработок. Расширение возможностей сотрудничества в инновационной экосистеме позволяет субъектам инновационной деятельности своевременно реагировать на ранние изменения, происходящие в научно-технической и промышленной среде и влияющие на результаты производственного процесса посредством улучшения существующих технологий либо создания принципиально новых разработок. Поэтому важно систематически выявлять те организации, взаимодействие с которыми позволит снизить транзакционные издержки и своевременно внедрить наиболее перспективные организационно-управленческие, технологические и производственные решения, способствующие обновлению бизнес-процессов и повышению уровня конкурентоспособности компании.

Растущая конкуренция, побуждающая к инновационной деятельности, вынуждает компании осуществлять поиск инновационных решений за пределами своих стен. Чтобы совместно расширять спектр возможностей, в наиболее сжатые сроки внедрять инновационные разработки и удовлетворять меняющиеся потребности клиентов, многие компании начали осуществлять поиск новых подходов к организации бизнес-процессов вместе с другими ключевыми игроками. Компании спонсируют и организуют периодические «дни инноваций», хакатоны, технологические ярмарки или разовые взаимодействия с акселератором стартапов для расширения спектра своих инновационных возможностей<sup>26</sup>. Однако многие компании упускают возможность сетевого взаимодействия, не осознавая его преимуществ или не в состоянии эффективно задействовать потенциал инновационной экосистемы.

<sup>23</sup> Strategically engaging with innovation ecosystems. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategically-engaging-with-innovation-ecosystems> (дата обращения: 25.09.2022).

<sup>24</sup> Воронов А. С. Направления трансформации региональной инновационной системы территорий // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 101–115. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-92-101-115>

<sup>25</sup> Лapidус Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 381 с. [https://doi.org/10.12737/monography\\_5ad4a677581404.52643793](https://doi.org/10.12737/monography_5ad4a677581404.52643793)

<sup>26</sup> Кудина М. В., Кузьмин С. С. Интеграционная парадигма корпоративного роста: стратегии открытых инноваций // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 89. С. 19–31. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-89-19-31>

Наукоемкие разработки являются результатом сложного интерактивного процесса, включающего множество субъектов, взаимодействующих в качестве структурных единиц динамических систем. Межорганизационное сотрудничество позволяет обеспечить прочную основу для синтеза, обмена и эффективного распределения знаний и иных ресурсов, а также для облегчения доступа к инновационным технологиям и выхода на новые рынки<sup>27</sup>.

Способность ускоренного создания, внедрения и освоения наукоемких разработок важна как для крупных, так и для малых компаний. Для этого сотрудники организаций должны иметь глубокое понимание динамики инноваций, следовать продуманной инновационной стратегии, реализовывать эффективные механизмы трансфера технологий, развивать и поддерживать инновационную экосистему, укрепляя связи с технологическими партнерами и стратегическими инвесторами, которые позволяют привлечь дополнительные ресурсы в инновационный процесс.

Организация эффективной инновационной деятельности требует общего видения стратегических перспектив и согласованности действий участников инновационной экосистемы в соответствии с поставленными целями. Это приводит к развитию благоприятной среды для выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Рациональное распределение ресурсов и использование общих стратегических возможностей имеют важное значение для удовлетворения ожиданий субъектов инновационной экосистемы<sup>28</sup>.

Для эффективного использования стратегических возможностей развития инновационной экосистемы компании необходимо разработать стратегию взаимодействия и продвигать ее среди субъектов экосистемы, реализовать модель

открытых инноваций в масштабах всей экосистемы, управлять потоками информации в инновационной экосистеме и поддерживать ее развитие на основе увеличения ресурсного обеспечения инновационных процессов<sup>29</sup>.

Стратегическими возможностями развития инновационной экосистемы являются доступное финансирование процессов создания, трансфера, внедрения и освоения инноваций; эффективное взаимодействие субъектов инновационной экосистемы; формирование и развитие культуры инновационной деятельности; защита объектов интеллектуальной собственности; своевременное принятие управленческих решений; гибкость и высокая скорость реагирования на достижения в сфере науки и техники; возможность быстрого переустройства инновационной модели.

## ВЫВОДЫ

Выявленные стратегические возможности развития инновационной экосистемы направлены на повышение эффективности деятельности субъектов инновационного процесса, ускорение темпов получения конкурентных преимуществ и создание высокотехнологичных разработок. Инновационная экосистема включает широкий круг участников инновационного процесса, к которым относятся государственные структуры, научно-исследовательские институты, образовательные учреждения, корпорации, предприниматели, страховые и финансовые организации и потребители. Результаты выполненного исследования могут быть использованы для проведения дальнейших аналитических работ, направленных на выявление новых стратегических возможностей развития инновационных экосистем.

Для дальнейшего исследования инновационной экосистемы необходимо более подробно рассмотреть возможности сетевого сотрудничества, определить сдерживающие факторы развития

<sup>27</sup> Wei L. Research on quality evaluation and promotion strategy of digital economy development // Open Journal of Business and Management. 2020. Vol. 8. № 2. P. 932–942. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82058>

<sup>28</sup> Howells J. R. L. Regional development and technology // International encyclopedia of human geography. 2nd edition / ed. A. Kobayashi. Elsevier, 2019. P. 275–279.

<sup>29</sup> Кудина М. В., Кузьмин С. С. Интеграционная парадигма корпоративного роста...

экосистемы и раскрыть понятие «стабильности» экосистемы. Развитие цифровых технологий способствует преобразованию инновационных стратегий многих высокотехнологичных компаний, поэтому влияние процессов цифровизации на развитие инновационных экосистем необходимо учитывать в будущих исследованиях.

Понимание стратегических возможностей развития инновационной экосистемы позволя-

ет обосновать рекомендации по совершенствованию механизмов взаимодействия субъектов инновационной деятельности, разработать меры государственной поддержки инновационных компаний и определить ключевые направления реализации научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ.

## ЛИТЕРАТУРА

- Воронов А. С. Направления трансформации региональной инновационной системы территорий // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 101–115. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-92-101-115>
- Воронов А. С. Теоретические подходы к формированию инновационной устойчивости территорий в контексте их пространственного развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. С. 173–189. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-173-189>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 626 с.
- Квинт В. Л. Факторы формирования приоритетов инновационных стратегий // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник Материалов пятой международной научно-практической конференции «Форсайт промышленного развития: выбор приоритетов и расстановка акцентов». М., 2019. С. 21–23.
- Кудина М. В. Инновационная экономика. М.: Издательство Московского университета, 2018. 272 с.
- Кудина М. В., Кузьмин С. С. Интеграционная парадигма корпоративного роста: стратегии открытых инноваций // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 89. С. 19–31. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-89-19-31>
- Лапидус Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 381 с. [https://doi.org/10.12737/monography\\_5ad4a677581404.52643793](https://doi.org/10.12737/monography_5ad4a677581404.52643793)
- Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Хворостяная А. С. Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологии (на примере индустрии моды и легкой промышленности). 2019. Т. 12. № 2. С. 147–158. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>
- Хворостяная А. С. Стратегические перспективы развития национального трансфера технологий // Генезис ноономики: НТП, диффузия собственности, социализация общества, солидаризм: сборник пленарных докладов Объединенного международного конгресса СПЭК-ПНО-2020. М., 2021. С. 121–131.
- Хворостяная А. С. Стратегический бенчмаркинг создания и развития молодежной инновационной экосистемы: зарубежный опыт // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1637–1652.
- Digital economy, technological innovation and high-quality economic development: Based on spatial effect and mediation effect / C. Ding [et al.] //

- Sustainability. 2022. Vol. 14. № 1. <https://doi.org/10.3390/su14010216>
- Howells J. R. L. Regional development and technology // International encyclopedia of human geography. 2nd edition / ed. A. Kobayashi. Elsevier, 2019. P. 275–279.
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Moore J. F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996. 297 p.
- Pelikka J., Ali-Vehmas T. Managing innovation ecosystems to create and capture value in ICT industries // Technology Innovation Management Review. 2016. Vol. 6. № 10. P. 17–24. <https://doi.org/10.22215/timreview/1024>
- Visscher K., Hahn K., Konrad K. Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning // Creativity and Innovation Management. 2021. Vol. 30. № 3. P. 619–631. <https://doi.org/10.1111/caim.12429>
- Wei L. Research on quality evaluation and promotion strategy of digital economy development // Open Journal of Business and Management. 2020. Vol. 8. № 2. P. 932–942. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82058>

## REFERENCES

- Voronov AS. Directions of transforming regional innovation system of territories. E-Journal Public Administration. 2022;(92):101–115. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-92-101-115>
- Voronov AS. Theoretical approaches to forming innovative sustainability of territories in the context of their spatial development. E-Journal Public Administration. 2021;(88): 173–189. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-173-189>
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The factors involved in determining the priorities of innovative strategies. Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Rossii: sbornik Materialov pyatoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii “Forsayt promyshlennogo razvitiya: vybor prioritetov i rasstanovka aktsentov” [Problems and prospects of Russian industry: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference on Foresight of Industrial Development: Selection of Priorities and Placement of Accents]; 2019; Moscow. Moscow: Ruscience; 2019. p. 21–23. (In Russ.)
- Kudina MV. Innovatsionnaya ehkonomika [Innovative economy]. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta; 2018. 272 p. (In Russ.)
- Kudina MV, Kuzmin SS. The integration paradigm of corporate growth: Open innovation strategies. E-Journal Public Administration. 2021;(89): 19–31. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-89-19-31>
- Lapidus LV. Digital economy: E-business and e-commerce management. Moscow: INFRA-M; 2019. 381 p. (In Russ.) [https://doi.org/10.12737/monography\\_5ad4a677581404.52643793](https://doi.org/10.12737/monography_5ad4a677581404.52643793)
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Khvorostyanaya AS. Technology transfer association industrial strategy development program (on the example of the fashion industry and apparel and textile industry). Russian Journal of Industrial Economics. 2019;12(2):147–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>

- Khvorostyanaya AS. Strategic prospects for the national technology transfer development. *Genezis noonomiki: NTP, diffuziya sobstvennosti, sotsializatsiya obshchestva, solidarizm: sbornik plenarnykh dokladov Ob"edinennogo mezhdunarodnogo kongressa SPEHK-PNO-2020* [Genesis of noonomics: scientific and technical progress, diffusion of property, socialization of society, solidarism: collection of plenary reports of the Joint International St. Petersburg Economic Congress 2020]; 2020; Moscow. Moscow: Institute of New Industrial Development n. a. S.Yu. Vitte; 2021. p. 121–131. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategic benchmarking for the creation and development of a youth innovation ecosystem: international experience. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2022;12(3):1637–1652. (In Russ.)
- Ding C, Liu C, Zheng C, Li, F. Digital economy, technological innovation and high-quality economic development: Based on spatial effect and mediation effect. *Sustainability*. 2022;14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010216>
- Howells JRL. Regional development and technology. In: Kobayashi A, editor. *International encyclopedia of human geography*. 2nd edition. Elsevier; 2019. pp. 275–279.
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Moore JF. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness; 1996. 297 p.
- Pelikka J, Ali-Vehmas T. Managing innovation ecosystems to create and capture value in ICT industries. *Technology Innovation Management Review*. 2016;6(10):17–24. <https://doi.org/10.22215/timreview/1024>
- Visscher K, Hahn K, Konrad K. Innovation ecosystem strategies of industrial firms: A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and Innovation Management*. 2021;30(3):619–631. <https://doi.org/10.1111/caim.12429>
- Wei L. Research on quality evaluation and promotion strategy of digital economy development. *Open Journal of Business and Management*. 2020;8(2):932–942. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82058>

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Гаврилюк Артём Владимирович, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:gavriliuk@spa.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

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

**ABOUT AUTHOR:** Artyom V. Gavrilyuk, Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of the Economics of Innovative Development of the School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:gavriliuk@spa.msu.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3583-6698>

Оригинальная статья  
УДК 330.322(470+571)

## Стратегическое развитие венчурных фондов в России

Д. Н. Гаврилина<sup>1</sup>, М. Ф. Элькин<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>[dariagavrilina23@gmail.com](mailto:dariagavrilina23@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2292-4162>

<sup>2</sup>[maxim.elkin00@gmail.com](mailto:maxim.elkin00@gmail.com)

**Аннотация:** Венчурные фонды как элемент инфраструктуры финансирования инновационной деятельности вносят вклад в развитие национальной инновационной системы и повышение конкурентоспособности отраслей и производств высокотехнологичной продукции. Целью работы являлось формулирование стратегических приоритетов развития венчурных фондов в России на долгосрочную перспективу. Объектом исследования являлся рынок венчурного капитала, представленный венчурными фондами. Методы исследования – теоретико-практическая концепция стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом и адаптированная для венчурного рынка капитала, а также регрессионный анализ. В статье был проведен анализ глобальных и национальных стратегических тенденций развития венчурных фондов для последующего формулирования стратегических приоритетов, а также анализ стратегических документов в области венчурного финансирования. Была проведена стратегическая оценка влияния капитала под управлением фондов, осуществляющих венчурные инвестиции, и государственных расходов на исследования и разработки на различные показатели, характеризующие уровень инновационного развития экономики России. В результате было выявлено, какой источник финансирования, государственный или частный, предоставляет наибольший стратегический мультипликативный эффект на развитие инновационной активности в стране. На базе проведенного комплексного исследования были сформулированы стратегические приоритеты развития венчурных фондов в России.  
**Ключевые слова:** стратегирование, венчурные фонды, стратегические тенденции, инфраструктура финансирования

**Цитирование:** Гаврилина Д. Н., Элькин М. Ф. Стратегическое развитие венчурных фондов в России // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 454–469. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-454-469>

Поступила в редакцию 28.09.2022. Прошла рецензирование 03.10.2022. Принята к печати 04.10.2022.

original article

## Strategic Development of Venture Funds in Russia

Daria N. Gavrilina<sup>1</sup>, Maxim Ph. Elkin<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>[dariagavrilina23@gmail.com](mailto:dariagavrilina23@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2292-4162>

<sup>2</sup>[maxim.elkin00@gmail.com](mailto:maxim.elkin00@gmail.com)

**Abstract:** Venture funds are an element of the infrastructure that supports innovation. They make a significant contribution to the development of the national innovation system, as well as increase industrial competitiveness and high-tech production. This article describes the long-term strategic priorities for the development

of domestic venture funds. The research relied on the method of regression analysis, as well as on the theoretical and practical concept of strategizing developed by Professor V.L. Kvint and adapted for the venture capital market. These methods made it possible to analyze the global and national strategic trends in the development of venture funds. The analysis of strategic documents provided a strategic assessment of the effect of venture capital and government R&D expenses on various indicators of the Russian economy. It also revealed the role of public and private fundings as strategic multipliers of innovative activity. The data obtained allowed the authors to formulate the strategic priorities for the development of venture funds in Russia.

**Keywords:** strategizing, venture funds, strategic trends, financing infrastructure

**Citation:** Gavrilina DN, Elkin MPh. Strategic Development of Venture Funds in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(3):454–469. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-454-469>

Received 29 September 2022. Reviewed 03 October 2022. Accepted 04 October 2022.

## 俄罗斯风险投资基金的战略发展

加夫里丽娜·达·尼, M.F.埃尔金

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>[dariagavrilina23@gmail.com](mailto:dariagavrilina23@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2292-4162>

<sup>2</sup>[maxim.elkin00@gmail.com](mailto:maxim.elkin00@gmail.com)

**摘要:** 风险投资基金作为创新活动融资基础设施的组成部分, 为发展国家创新体系、提高产业竞争力和生产高科技产品做出了重大贡献。本文的目的是为俄罗斯风险投资基金的长期发展制定战略优先事项。研究对象是以风险投资基金为代表的风险投资市场。研究方法是V.L.昆特院士开发并适用于风险投资市场的战略化理论和实践概念; 回归分析。本文分析了风险投资基金发展战略的全球和国家趋势, 以进一步制定战略优先事项。文章分析了风险资本融资领域的战略文件。对风险投资基金管理下的资本和政府的研发支出对表征俄罗斯经济创新发展水平的各种指标的影响进行了战略评估。研究结果显示了公共或私人融资来源中哪种对国家创新活动的发展提供了最大的战略倍增效应。在综合研究的基础上, 制定了俄罗斯风险投资基金发展的战略优先事项。

**关键词:** 战略化、风险投资基金、战略趋势、融资基础设施

编辑部收到稿件的日期: 2022年9月29日。评审日期: 2022年10月03日。接受发表的日期: 2022年10月04日

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие инновационного потенциала предоставляет возможность для повышения конкурентоспособности отечественной продукции, позволяет повысить эффективность производств и обеспечить устойчивость экономического роста страны и достойный уровень качества жизни населения. Согласно проведённым отечественным и зарубежным исследованиям малые инновационные предприятия чаще остальных

осуществляют масштабные инновации, являясь ключевым участником национальной инновационной системы<sup>1,2</sup>. Согласно методологии стратегирования профессора В. Л. Квинта «поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества»<sup>3</sup>. Поиск финансирования малыми инновационными предприятиями на ранних этапах развития является

<sup>1</sup> Cumming D., Johan S., Zhang M. The economic impact of entrepreneurship: comparing international datasets // *Corporate Governance: An International Review*. 2014. Vol. 22. № 2. P. 162–178. <https://doi.org/10.1111/corg.12058>

<sup>2</sup> Baumol W. J. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive // *Journal of Business Venturing*. 1996. Vol. 11. № 1. P. 3–22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)

<sup>3</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

основной стратегической угрозой из-за риска, сопряженного с ранними этапами их функционирования<sup>4</sup>. Развитие венчурных фондов позволяет увеличить предложение на рынке венчурного капитала для проектов ранних стадий, привнести свой опыт и деловые связи и стимулировать зарождение новых идей и разработку новейших технологий. «Согласно исследованию Европейского центрального банка, основанном на статистическом анализе за тринадцатилетний период по 18 европейским странам, было выявлено, что один евро инвестиций фондов приводит к увеличению объема средств на исследования и разработки на 2,6 евро»<sup>5</sup>. В связи с этим разработка ключевых стратегических приоритетов развития венчурных фондов является важной частью стратегирования национальной инновационной системы России.

Методология стратегирования, разработанная профессором В. Л. Квинтом, определяет важность анализа и выявления стратегических тенденций объекта стратегирования. Результат анализа глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей используется для формирования платформы последующих оценок возможных конкурентных преимуществ и выбора на их основе приоритетов стратегируемого объекта<sup>6</sup>. «Что более важно – стратеги должны быть в состоянии предвидеть еще не проявившиеся закономерности и тренды и уметь соответствующим образом стратегировать их влияние. Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе невыясненных к началу реализации стратегии трендов и закономерностей»<sup>7</sup>.

Проведенный анализ стратегических глобальных и национальных тенденций развития венчурных фондов в России и стратегических до-

кументов позволил выявить стратегические возможности, угрозы, сильные и слабые стороны данного рынка капитала и сформулировать стратегические приоритеты развития венчурных фондов в России.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В мире и в России наблюдается тенденция увеличения богатых людей, которая позитивно влияет на рынок венчурного капитала, усиливая приток инвестиций в венчурные фонды или способствуя их созданию. Согласно отчету World Wealth Report в 2020 г. Россия заняла 16 место по количеству долларовых миллионеров и вошла в топ 25 стран по данному показателю<sup>8</sup>. Относительно 2019 г. рост российских долларовых миллионеров составил 3 тыс. человек. Увеличение интереса со стороны состоятельных людей и доступность образовательных программ в области венчурного финансирования будут способствовать развитию венчурной индустрии в России.

На глобальном и российском рынках происходят реаллокация капитала и изменения в стратегиях инвестирования в пользу венчурных инвестиций. Инвесторы, ранее выбиравшие консервативные инструменты для инвестирования (акции и облигации), формируют свои инвестиционные портфели, вкладываясь в более рискованные активы (венчурные проекты), интересуясь проектами более поздних стадий развития и минимизируя риски. В России изменения в инвестиционных стратегиях происходит более низкими темпами относительно глобального рыночного пространства.

На мировом и российском рынках труда наблюдается две тенденции, негативно влияющие на развитие венчурного капитала: снижение

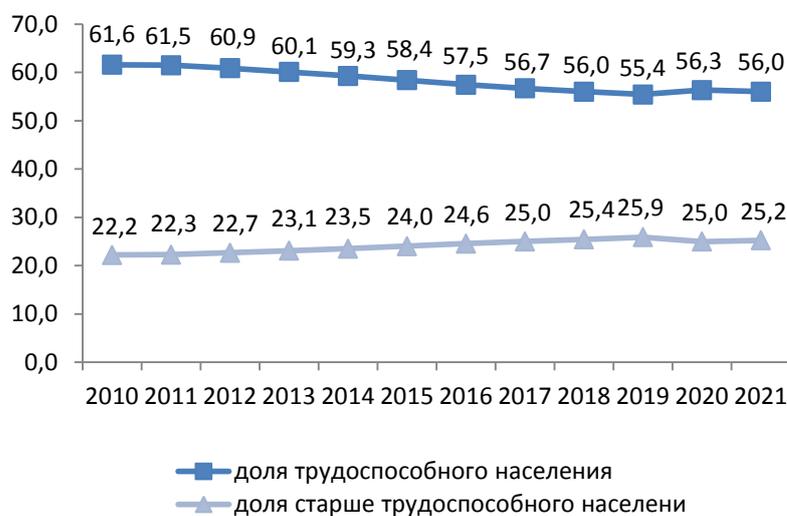
<sup>4</sup> Fossen F. M. Personal bankruptcy law, wealth, and entrepreneurship – evidence from the introduction of a “fresh start” policy // *American Law and Economics Review*. 2014. Vol. 16. № 1. P. 269–312. <https://doi.org/10.1093/aler/aht015>

<sup>5</sup> Popov A., Roosenboom P. Does private equity investment spur innovation? Evidence from Europe // *ECB Working Paper*. 2009. № 1063. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1414208>

<sup>6</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

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

<sup>8</sup> The World Wealth Report 2021. URL: <https://worldwealthreport.com/resources/world-wealth-report-2021> (дата обращения: 20.09.2022).



**Рис. 1.** Доля трудоспособного и старше трудоспособного населения в России, %

**Fig. 1.** Employable and post-employable population in Russia, %

доли трудоспособного населения и старение населения (рис. 1<sup>9</sup>). «Согласно прогнозам, ожидается увеличение соотношения между численностью нетрудоспособного населения и населения в трудоспособном возрасте в Восточной Азии до 64 % в 2030 г., в Европе – до 78 %»<sup>10</sup>. Старение населения приводит к уменьшению интереса к венчурным инвестициям, т. к. принятие инвестиционных решений сопряжено с риск-профилем инвесторов, а люди пожилого возраста имеют более консервативные инвестиционные предпочтения при выборе инструментов, предпочитая вкладываться в менее рискованные активы. Это связано с тем, что венчурные инвестиции сопряжены с большим уровнем риска.

Согласно докладу Правительства РФ Федеральному Собранию РФ о реализации государственной политики в сфере образования наблюдается тенденция роста инвесторов среди российского населения, получивших дипломы о прохождении программы повышения квали-

фикации по предпринимательству в высших учебных заведениях<sup>11</sup>. Доля программ по технологическому и социальному предпринимательству возросла в 2,5 раза<sup>12</sup>. Также происходит рост курсов, конкурсов и программ в области предпринимательства, инвестирования и цифровизации. Таким образом, увеличивается популярность и интерес в данных областях.

Стратегический анализ рынка образовательных программ показал, что на российском рынке наблюдается нехватка программ, направленных на подготовку специалистов в области венчурного финансирования. «Базовые кафедры и специальные профильные программы, готовящие специалистов, способных управлять созданием и продвижением новых продуктов, запуском собственных наукоемких бизнесов, анализировать технологические рынки, оценивать перспективы инвестиций в технологические секторы, привлекать инвестиции, в среднем обеспечивают только 21–25 % кадрового потенциала венчурных и инвестицион-

<sup>9</sup> Составлено автором на основе данных Росстата.

<sup>10</sup> World Population Ageing 2017. URL: <https://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery> (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>11</sup> Ежегодный доклад Правительства о реализации государственной политики в сфере образования в 2020 году. URL: <http://government.ru/news/42436> (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>12</sup> Ежегодный доклад Правительства о реализации государственной политики в сфере образования в 2019 году. URL: <http://government.ru/news/39866> (дата обращения: 20.09.2022).

ных фондов»<sup>13</sup>. Таким образом, на рынке венчурного капитала наблюдается дефицит кадров и низкий уровень компетенций среди венчурных инвесторов. Это приводит к ухудшению качества и рентабельности венчурных инвестиций.

Следующая выявленная тенденция – популярность ESG-принципов – растет с каждым годом во всем мире и является ориентиром в принятии стратегических инвестиционных решений. «Складывается новая парадигма ответственного ведения международного бизнеса, направленная на обеспечение устойчивого развития и базирующаяся на новой нормативной архитектуре множащихся ESG-принципов и стандартов, объективируемая вовне посредством стратегий устойчивого развития»<sup>14</sup>. Инвестиционные фонды, придерживающиеся ESG-принципов, увеличивают приток инвестиций и популярность среди зарубежных инвесторов. Если в 2015 г. такие фонды привлекли менее \$5 млрд, то в 2020 г. объем привлеченных инвестиций составил \$51,1 млрд<sup>15</sup>. В России также ожидается увеличение венчурных инвестиций в инновационные проекты, позволяющие компаниям осуществлять ESG-принципы. Как отмечают многие исследователи, экономически рациональные компании должны позволять вовлекать себя в социальную деятельность

только тогда, когда выгоды превышают издержки»<sup>16,17,18</sup>.

Основным способом выхода компаний с участием венчурных фондов в России остается продажа стратегическому инвестору: с 2015 по 2020 гг. на фондовом рынке не осуществлялись выходы компаний на IPO с участием венчурных фондов кроме одной компании<sup>19</sup>. В то время как только за три квартала 2021 г. в мире было проведено 670 IPO с участием венчурного капитала<sup>20</sup>.

Несмотря на кризисные явления, вызванные пандемией COVID-19, 2021 г. можно охарактеризовать как наиболее успешный и прорывной по объему венчурных инвестиций как на глобальном, так и на национальном рынках. В 2021 г. объем мирового рынка венчурных инвестиций увеличился на 50 % относительно 2020 г., российский – на 30 %, достигнув \$2,4 млрд (рис. 2<sup>21</sup> и рис. 3<sup>22</sup>). «В целом можно сказать, что пандемия не оказала значимого негативного влияния на российский рынок венчурного капитала. Возможно, эффект от пандемии носит отложенный характер во времени, но, как показывает динамика развития рынка венчурного капитала, данный рынок является довольно устойчивым в периоды экономических кризисов, а также успешно использует возникающие на фоне кризисов стратегические

<sup>13</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ механизмов венчурного и прямого инвестирования, осуществляемого с использованием средств федерального бюджета». URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/a29/a298f3e07b401a8d60e4e4afdd1671b7.pdf> (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>14</sup> Мажорина М. В. ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» // Актуальные проблемы российского права. 2021. Т. 16. № 12. С. 185–198. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2021.133.12.185-198>

<sup>15</sup> Millennials spurred growth in sustainable investing for years. Now, all generations are interested in ESG options. URL: <https://www.cnn.com/2021/05/21/millennials-spurred-growth-in-esg-investing-now-all-ages-are-on-board.html> (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>16</sup> Paul C. J. M., Siegel D. S. Corporate social responsibility and economic performance // Journal of Productivity Analysis. 2006. Vol. 26. № 3. P. 207–211. <https://doi.org/10.1007/s11123-006-0016-4>

<sup>17</sup> Baron D. P. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy // Journal of Economics and Management Strategy. 2001. Vol. 10. № 1. P. 7–45.

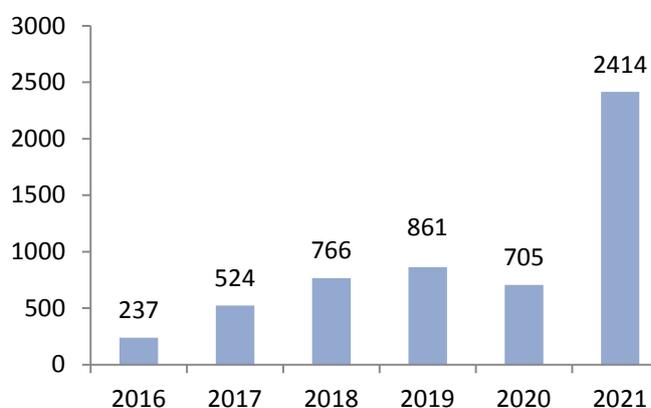
<sup>18</sup> Bagnoli M., Watts S. G. Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods // Journal of Economics and Management Strategy. 2003. Vol. 12. № 3. P. 419–445.

<sup>19</sup> Обзор российского рынка венчурных инвестиций. URL: <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-2020-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf> (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>20</sup> State of Venture. Global data and analysis on dealmaking, funding, and exits in private-market companies. URL: [https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights\\_Venture-Report-Q3-2021.pdf](https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Venture-Report-Q3-2021.pdf) (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>21</sup> Венчурная Россия. Итоги 2021. URL: [https://dsight.org/get\\_report/VR2021](https://dsight.org/get_report/VR2021) (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>22</sup> Там же.

**Рис. 2. Объем мирового рынка венчурных инвестиций, млрд долл.****Fig. 2. Global market of venture investments, bln USD****Рис. 3. Объем венчурных инвестиций в России, млн долл.****Fig. 3. Venture investments in Russia, mln USD**

возможности для последующего динамичного развития»<sup>23</sup>.

На российском венчурном рынке преобладает частный капитал. Однако с 2018 г. происходит рост объемов действующих венчурных фондов с госкапиталом. Объем инвестиций государственных венчурных фондов вырос с 27 до \$78 млн с 2016 по 2020 г. В связи с этим экспертами ожидалось дальнейшее усиление роли госвенчура. Однако в 2021 г. государственные фонды и корпорации показали снижение инвестиционной активности как по количеству сделок (2020 г. – 30, 2021 г. – 15), так и по их объему (2020 г. – \$94 млн, 2021 г. – \$69 млн)<sup>24</sup>. Уменьшение активности со стороны государственных участников венчурного рынка связано с их риск-профилем, отношением к риску и при-

нимаемыми инвестиционными стратегиями. Государственные институты менее склонны к риску в отличие от частных инвесторов.

На российском рынке появляется все меньше венчурных фондов (рис. 4<sup>25</sup>), но увеличивается средний размер создаваемых фондов. Это связано с приходом на рынок более опытных и профессиональных инвесторов, готовых осуществлять крупные инвестиционные вложения. Рынок таким образом отсеивает более слабых и менее профессиональных игроков. 14 из 15 новых венчурных фондов являются частными, которые еще больше стали инвестировать в инновационные предприятия смешенных отраслей, увеличив долю инвестиций в 2020 г. до максимального значения с 2015 г. – 46,2%. Сокращение количества венчурных

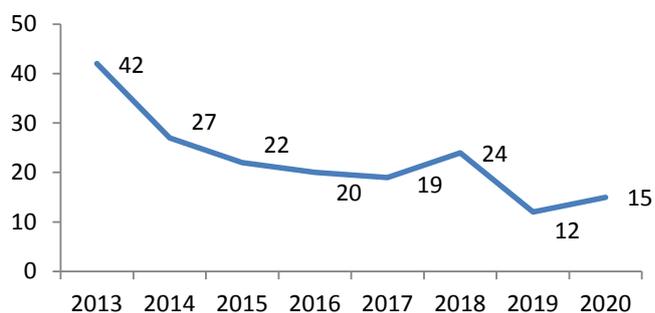
<sup>23</sup> Гаврилина Д. Н. Анализ стратегических глобальных и национальных тенденций инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 1. С. 68–77. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-68-77>

<sup>24</sup> Венчурная Россия...

<sup>25</sup> Обзор российского рынка...

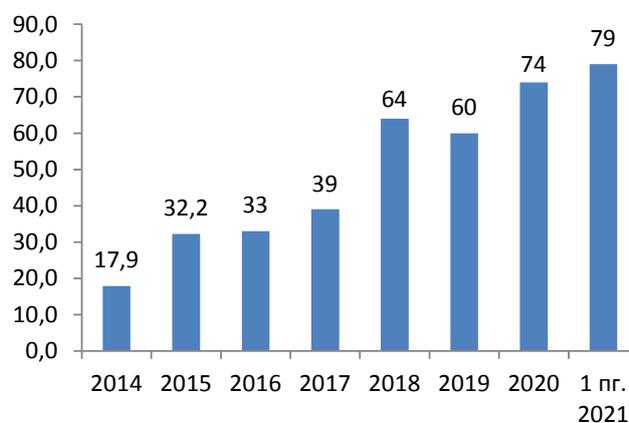
**Рис. 4. Новые венчурные фонды**

**Fig. 4. New venture funds**



**Рис. 5. Объем сделок, совершенных корпоративными венчурными фондами в мире, млрд долл.**

**Fig. 5. Global transactions made by corporate venture funds, bln USD**



фондов вызвано негативными тенденциями в российской экономике, такими как замедление темпов роста экономики и инвестиционной активности и снижение притока иностранных инвестиций.

Венчурные инвестиции, осуществляемые венчурными фондами, распределены неравномерно по территории России. Около 70 % всего объема венчурных инвестиций сконцентрировано в Москве. Согласно Global Startup Ecosystem Index (по городам) Москва в 2021 г. заняла 9 место в мире относительно 2020 г., сохранив свою позицию в десятке мировых лидеров<sup>26</sup>. Среди европейских стран столица России занимает 2 место, уступая Лондону. Данный индекс оценивает уровень экосистемы стран и городов в частности, влияющей на развитие высокотехнологичных компаний. Благоприятная стартап-экосистема включает в себя не только стартапы,

но и эффективную организационно-финансовую поддержку высокотехнологичных предприятий. В рейтинг также вошли Санкт-Петербург (199 место), Новосибирск (400 место), Казань (428 место), Калининград (610 место), Челябинск (637 место), Томск (677 место) и Екатеринбург (680 место).

Принципы устойчивого развития и ответственного инвестирования (ESG-принципы) приобретают свое влияние на рынке венчурного капитала, на котором ожидается тенденция увеличения венчурных инвестиций в инновационные проекты, позволяющие компаниям осуществлять ESG-принципы. «Согласно анализу мировой практики у фондов ответственного инвестирования на 20 % меньше случаев падения стоимости активов в связи с рыночной волатильностью»<sup>27</sup>.

Глобальный рынок корпоративных венчурных инвестиций демонстрирует стремительный

<sup>26</sup> The Global Startup Ecosystem Index 2021. URL: <https://report.startupblink.com> (дата обращения: 20.09.2022).

<sup>27</sup> Advancing environmental, social, and governance investing. A holistic approach for investment management firms. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5073\\_Advancing-ESG-investing/DI\\_Advancing-ESG-investing\\_UK.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5073_Advancing-ESG-investing/DI_Advancing-ESG-investing_UK.pdf) (дата обращения: 18.09.2022).

рост (рис. 5<sup>28</sup>). Осуществление инвестиций в малые инновационные предприятия с помощью корпоративных венчурных фондов формирует стратегические возможности для крупных компаний создавать инновационные продукты и улучшать собственные производственные процессы, повышая уровень конкурентоспособности на рынке.

Данная стратегическая закономерность сформировалась и на российском рынке венчурного капитала. Корпоративные фонды создают как частные предприятия, так и государственные корпорации (например, «Росатом», «Ростех», «Сбербанк», «Газпром нефть», «Банк ВТБ», «КамАЗ», «Ростелеком», «РЖД»). Крупные предприятия обладают достаточным количеством капитала для создания и развития собственных венчурных фондов с целью выращивания малых инновационных предприятий в интересующих их отраслях и сегментах. Отраслевые предпочтения корпоративных венчурных фондов направлены на рынок ИКТ. Однако с 2018 г. сектор смешанных отраслей все более привлекает корпоративных венчурных инвесторов. «На рост объемов корпоративных венчурных фондов в России повлияла реализация поручения Президента Российской Федерации по созданию венчурных фондов с участием государственных корпораций»<sup>29</sup>. Однако «согласно данным инвестиционная активность государственных корпораций недостаточно высокая, что является показателем отсутствия внутренних стимулов, связанных с потребностью в инновациях и новых технологиях»<sup>30</sup>.

В связи с тем что одним из значимых факторов развития малых фирм выступает доступ к капиталу, в статье была проведена страте-

гическая оценка влияния капитала под управлением фондов, осуществляющих венчурные инвестиции, и государственных расходов на исследования и разработки на различные показатели, характеризующие уровень инновационного развития экономики России<sup>31</sup>. В результате было выявлено, какой источник финансирования, государственный или частный, предоставляет наибольший мультипликативный эффект на развитие инновационной активности в стране.

Для реализации поставленной задачи была построена эконометрическая модель с помощью метода наименьших квадратов. Выборка составила ежегодные данные по всем исследуемым показателям с 1995 по 2019 гг., представленные в таблице 1<sup>32</sup>. Выбор эндогенных переменных был обусловлен двумя факторами. Во-первых, наличием статистической базы по всем показателям за исследуемый период, во-вторых, данные показатели используются в национальных инновационных стратегиях для оценки и мониторинга реализации стратегических документов.

В результате расчетов влияние капитала под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций и государственных расходов на исследования и разработки на количество поданных патентных заявок и удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, оказалось незначимым на 5 и 10 % уровнях значимости. Коэффициент детерминации показал низкие значения.

Проведенный регрессионный анализ показал, что влияние государственных расходов на исследования и разработки на такие показатели,

<sup>28</sup> The 2021 mid-year global CVC report. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-h1-2021> (дата обращения: 12.09.2022).

<sup>29</sup> Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума. URL: <https://kremlin.ru/acts/assignments/orders/54793> (дата обращения: 14.09.2022).

<sup>30</sup> Письмо Правительства Российской Федерации от 30.06.2020 № 5496п-П13 в адрес Президента Российской Федерации в рамках реализации подпункта «в» пункта 1 перечня поручений Президента Российской Федерации от 01.04.2020 № Пр-614 об анализе практики создания и работы специальных подразделений и венчурных фондов государственных корпораций и компаний с государственным участием, а также иных инструментов, применяемых такими компаниями в целях финансирования развития высоких технологий.

<sup>31</sup> Земцов С. П., Царева Ю. В. Предпринимательская активность в регионах России: насколько пространственные и временные эффекты детерминируют развитие малого бизнеса // Журнал Новой экономической ассоциации. 2018. Т. 37. № 1. С. 145–165. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2018-37-1-6>

<sup>32</sup> Составлено автором

**Таблица 1. Описание переменных, используемых в модели**

**Table 1. Variables in the model**

	Наименование переменной	Единица измерения	Источник
Экзогенные переменные (X)			
1.	Капитал под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций	руб. <sup>33</sup>	Аналитические сборники РАВИ 2004–2019
2.	Государственные расходы на исследования и разработки	руб.	Сборники НИУ ВШЭ. Индикаторы науки
Эндогенные переменные (Y)			
1.	Объем инновационных товаров, работ услуг	руб.	Сборники НИУ ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности
2.	Объем экспорта инновационных товаров	руб.	Сборники НИУ ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности
3.	Патентные заявки	шт.	Сборники НИУ ВШЭ. Индикаторы науки
4.	Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе организаций	%	Сборники НИУ ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности
5.	ВВП на душу населения	руб.	Росстат

как объем инновационных товаров, работ услуг, объем экспорта инновационных товаров и ВВП на душу населения значимо, а их мультипликативный эффект выше, чем у капитала под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций (табл. 2<sup>34</sup>).

Полученный мультипликативный эффект может быть связан с ролью государства – оно является основным стратегическим источником финансирования инновационной деятельности. Доля государственных внутренних затрат на исследования и разработки составляет 67 % среди всех источников финансирования инноваций<sup>35</sup>. В зарубежных странах данный показатель варьируется от 20 до 45 %, а финансирование инноваций осуществляется за счет средств предпринимательского сектора. Однако эффективность государственной поддержки ин-

новационной деятельности находится на низком уровне, т. к. уровень инновационной активности организаций в России имеет одно из самых низких значений в мире (рис. 6<sup>36</sup>) и практически не менялся в течение последних десяти лет (рис. 7<sup>37</sup>).

Полученный наименьший мультипликативный эффект у капитала под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций связан с тем, что рынок венчурного капитала «не сопоставим с масштабами экономики Российской Федерации. Доля венчурных инвестиций в 2019 году составила 0,007 % ВВП»<sup>38</sup>. Несмотря на то что развитие данного рынка имеет положительную динамику, размер остается небольшим.

Причиной низких темпов развития рынка венчурного капитала в России является отсутствие согласованных приоритетов развития данного

<sup>33</sup> Была проведена конвертация доллара в национальную валюту. Источник данных – база данных ЦБ РФ по курсам валют. Средневзвешенные значения были рассчитаны при помощи LibreOffice Calc.

<sup>34</sup> Составлено автором.

<sup>35</sup> Россия и страны мира – 2020 г. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_39/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b20_39/Main.htm) (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>36</sup> Индикаторы инновационной деятельности: 2021: статистический сборник / Л. М. Гохберг [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 280 с.

<sup>37</sup> Составлено автором по данным Росстата.

<sup>38</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия...

**Таблица 2. Стратегическая оценка влияния капитала под управлением венчурных фондов, фондов прямых инвестиций и государственных расходов на исследования и разработки на объем инновационных товаров, работ услуг, объем экспорта инновационных товаров и ВВП на душу населения**

**Table 2. Impact of venture capital, private equity funds, and R&D public spending on the volume of innovative goods, services, and exports of innovative goods and GDP per capita: strategic assessment**

		Коэффициент	Вероятность
У	Объем инновационных товаров, работ услуг		
X1	Капитал под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций	0,788481	0,0000
X2	Государственные расходы на исследования и разработки	1,026063	0,0000
У	Объем экспорта инновационных товаров		
X1	Капитал под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций	0,824373	0,0000
X2	Государственные расходы на исследования и разработки	1,038877	0,0000
У	ВВП на душу населения		
X1	Капитал под управлением венчурных фондов и фондов прямых инвестиций	0,704963	0,0003
X2	Государственные расходы на исследования и разработки	1,015428	0,0000

рынка в стратегиях всех уровней (национальных, региональных, отраслевых). Анализ стратегических документов в области венчурного финансирования показал, что:

- в Указе Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» не сформулированы цели в области инвестиционного развития<sup>39</sup>;
- только в 12 отраслевых государственных стратегиях из 72 отражены цели, подразумевающие использование венчурного финансирования для развития отраслей;
- использование механизмов венчурного финансирования предусмотрено в 4 из 43 государственных программ РФ<sup>40</sup>;
- отсутствует Стратегия развития рынка венчурных и прямых инвестиций в РФ, хотя проект был разработан<sup>41</sup>;

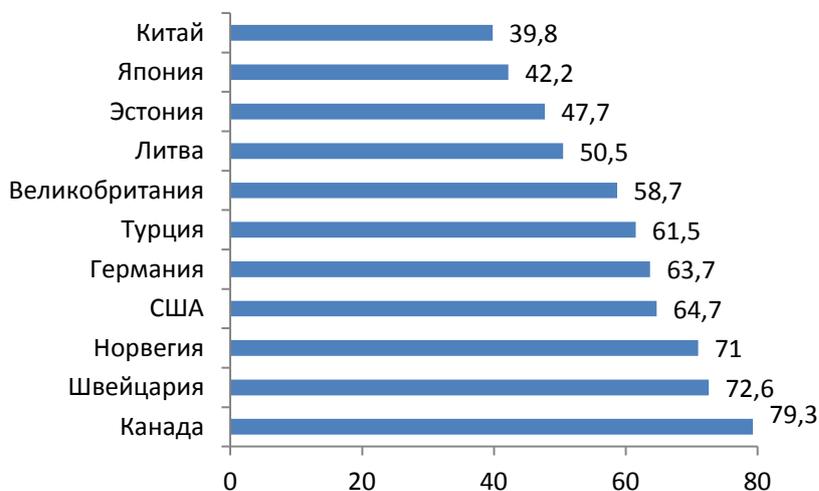
- 8 из 9 показателей Стратегии инновационного развития, характеризующих затраты на инновации, объем инновационной продукции, инновационную и патентную активность, к 2020 г. не достигнуты. Ни одна из 11 целей и 6 задач данной стратегии не предусматривает развитие венчурного рынка<sup>42</sup>. Новая стратегия инновационного развития не была разработана;
- «по результатам анализа Счетной палаты инвестиционного портфеля и показателей деятельности АО «Российская венчурная компания» как ключевого института развития венчурного рынка установлена недостаточность достижения запланированных стратегией развития АО «РВК» на 2017–2030 гг. показателей для реализации стратегической миссии по формированию зрелого венчурного рынка. В 2019 г. не достигнуты 12 из 41

<sup>39</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

<sup>40</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия...

<sup>41</sup> Стратегия развития рынка венчурных и прямых инвестиций в Российской Федерации на период до 2025 года и дальнейшую перспективу до 2030 года.

<sup>42</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия...



**Рис. 6. Уровень инновационной активности организаций в других странах, %**

**Fig. 6. Innovative activity of foreign organizations, %**

показателя, запланированных бизнес-планом на 2019 г.»<sup>43</sup>.

Таким образом, из трех предложенных работчиками Стратегии сценариев развития (инерционный, догоняющий и лидерский) был реализован наихудший сценарий, а именно инерционный, который в стратегическом документе характеризуется как «фокусирование политики в основном на поддержании макроэкономической стабильности и низких параметров бюджетных расходов на науку, инновации и инвестиции в развитие человеческого капитала. Инновационная политика проводится в основном через общие меры по развитию институтов, формированию благоприятного делового климата, а также через меры организационного содействия»<sup>44</sup>. Таким образом, развитие венчурных фондов в России играет стратегически важную роль в повышении инновационной деятельности экономики. Развитие венчурных фондов позволит увеличить предложение финансовых ресурсов для развития инновационного предпринимательства и повысить эффективность используемых средств на исследования и разработки.

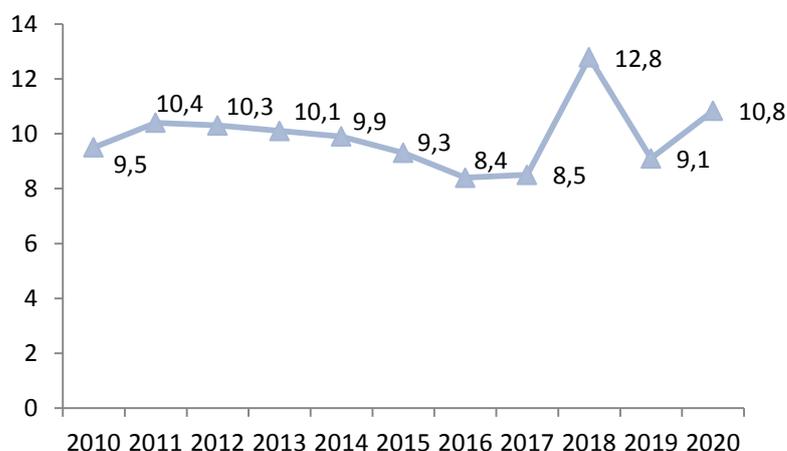
В связи с проведенным стратегическим анализом глобальных и национальных тенденций и стратегических документов в области венчурного финансирования авторами разработаны следующие стратегические приоритеты развития венчурных фондов в России:

1. Разработка «Стратегии развития рынка венчурных и прямых инвестиций в Российской Федерации» на национальном уровне.
2. Использование механизмов венчурного финансирования при разработке целей и задач отраслевых и региональных государственных стратегий и программ.
3. Согласованность элементов стратегических документов, подразумевающих использование венчурного финансирования, на всех уровнях (национальные, региональные и отраслевые стратегии и программы).

Государственные программы должны быть направлены на комплексное (финансовое, правовое, административное, организационное) развитие малых инновационных предприятий с момента возникновения идеи и до получения рыночного продукта. Анализ опыта Израиля и Китая показал, что эффективная государственная поддержка в области венчурного финансирования

<sup>43</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия...

<sup>44</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации распоряжение от 08.12.2011 № 2227-р. «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года».

**Рис. 7. Уровень инновационной активности организаций в России, %****Fig. 7. Innovative activity of domestic organizations, %**

и инновационной деятельности на всех уровнях привела к всплеску инновационного потенциала экономики и развитию венчурной индустрии. Необходимо, чтобы государственная поддержка также была направлена на реализацию программ стимулирования притока инвестиций в недофинансированные и приоритетные отрасли для страны.

«Роль государства в экономике инноваций должна выглядеть следующим образом: оно должно действовать как гибкий стимулирующий агент, а не «командующий парадом»<sup>45</sup>. «Государство должно сконцентрироваться на создании широкого спектра технологических возможностей, стимулировании частных агентов к работе в технологически интенсивных сферах, сотрудничеству друг с другом и с государством»<sup>46</sup>.

4. Разработка мер по реализации инвестирования за счет средств пенсионных резервов и пенсионных накоплений негосударственными пенсионными фондами в венчурные фонды. Согласно проведенному анализу «РВК» вложение 5 % средств негосударственных пенсионных фондов в венчурную отрасль позволит увеличить предложение венчурного капитала на 200 млрд руб. Проведение пенсионной реформы в 1979 г. в США привело

к «росту доли инвестирования пенсионными фондами с 15 % в 1978 г. до 46 % в 1988 г.». «Закон о защите пенсионных доходов ERISA был дополнен поправкой, по которой часть высокорискованных вложений, и в том числе в венчурные проекты, были разрешены»<sup>47</sup>.

5. Разработка дополнительных мер стимулирования корпораций по развитию инновационной деятельности и созданию корпоративных венчурных фондов. Например, в Японии реализуется программа «О повышении промышленной конкурентоспособности», подразумевающая налоговые льготы для венчурных инвесторов и направленная на стимулирование корпораций в развитие венчурной отрасли.

6. Снижение административных барьеров при выходе на IPO. Согласно мировому опыту одной из стратегий выхода для венчурных фондов является процедура IPO. Это способствует развитию не только рынка венчурного капитала, но и инновационной деятельности. Анализ рынка высокотехнологичных компаний показал, что инновационный сектор на московской бирже представлен только 21 эмитентом, а процедуры IPO проводятся крайне редко. Сниже-

<sup>45</sup> Atkinson R. D., Ezell S. J. *Innovation Economics*. New Haven, London: Yale University Press, 2012. 431 p.

<sup>46</sup> Марьясис Д. А. Факторы успешного инновационного развития Израиля // *Финансы и бизнес*. 2016. № 1. С. 51–64.

<sup>47</sup> Аммосов Ю. П. *Венчурный капитализм: от истоков до современности*. СПб.: Феникс, 2005. 372 с.

- ние административных барьеров при выходе на IPO позволит привлечь дополнительные финансовые ресурсы для развития инновационных компаний и расширить деятельность венчурных фондов.
7. Разработка мер по усилению кадрового потенциала в области венчурного инвестирования. На базе университетов совместно с бизнес структурами и организациями венчурного инвестирования необходимо создавать образовательные программы в области высокотехнологического предпринимательства и венчурной индустрии. Важно осуществлять стратегирование трудовых ресурсов в области венчурного финансирования. «Отсутствие четкой стратегии может привести к неэффективному использованию ресурсов и многочисленным затратам»<sup>48</sup>.
  8. Рассматривая рынок венчурного капитала со стороны спроса (малые инновационные предприятия), необходимо оказывать содействие в интеграции ученых и инженеров в сферу высоких технологий и формировать среду, где будет осуществляться коллаборация образования, науки, бизнеса и государства, и создавать венчурные фонды на базе университетов или совместно с ними. Например, Закон Бэя – Доула (1981 г.), направленный на стимулирование университетов и других исследовательских организаций к лицензированию технологий, разработанных при поддержке федерального бюджета, позволил осуществить прорыв в области коммерциализации научных работ<sup>49</sup>.
  9. Повышение уровня прозрачности венчурной отрасли.
  10. Развитие взаимосвязей всех источников венчурных инвестиций (венчурные фонды, бизнес-ангелы, акселераторы, бизнес-инкубаторы, краудфандинговые платформы).
  11. Создание благоприятной среды для равномерного развития венчурных фондов по всей территории России.
  12. Стимулирование увеличения венчурных инвестиций на ранних стадиях развития инновационных предприятий.
  13. Содействие венчурным фондам, осуществляющим инвестиции в компании, которые придерживаются ESG-принципов.
  14. Совершенствование нормативно-правовой базы в области регулирования деятельности венчурных фондов.
  15. Осуществление постоянного мониторинга стратегических тенденций и зарубежного опыта в области венчурного рынка капитала<sup>50</sup>.

## ВЫВОДЫ

Стратегический анализ глобальных и национальных тенденций развития венчурных фондов показал потенциал развития данного рынка капитала в России и наличие стратегических возможностей и сильных сторон российских венчурных фондов. Однако исследуемый элемент инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий развивается низкими темпами, а объем данного рынка капитала недостаточен для полноценного развития инновационной активности в стране. Регрессионный анализ показал, что осуществление инвестиций в научные исследования и разработки приходится на государственные институты. Однако эффективность государственной поддержки инновационной деятельности находится на низ-

<sup>48</sup> 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>

<sup>49</sup> Хворостяная А. С., Алимуратов М. К. Ценность участия акторов процесса трансфера технологий: стратегический вектор // Управленческое консультирование. 2020. Т. 137. № 5. С. 128–137. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-128-137>

<sup>50</sup> Lerner J., Nanda R. Venture capital's role in financing innovation: What we know and how much we still need to learn. Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 20-131, 2020. 32 p.

ком уровне. Анализ стратегических документов выявил отсутствие согласованных приоритетов развития рынка венчурных инвестиций в стратегиях всех уровней и стратегического подхода к формированию полноценной и эффективной инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий.

Таким образом, на основе проведенного комплексного стратегического анализа были разработаны стратегические приоритеты развития венчурных фондов в России, включающие такие

направления, как разработка и корректировка стратегических документов в данной области; стимулирование корпоративного сектора и фондового рынка; усиление кадрового потенциала в области венчурного инвестирования; повышение прозрачности рынка; формирование взаимовыгодного сотрудничества между всеми источниками венчурных инвестиций; совершенствование нормативно-правовой базы в области регулирования деятельности венчурных фондов.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аммосов Ю. П. Венчурный капитализм: от истоков до современности. СПб.: Феникс, 2005. 372 с.
- Гаврилина Д. Н. Анализ стратегических глобальных и национальных тенденций инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 1. С. 68–77. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-68-77>
- Земцов С. П., Царева Ю. В. Предпринимательская активность в регионах России: насколько пространственные и временные эффекты детерминируют развитие малого бизнеса // Журнал Новой экономической ассоциации. 2018. Т. 37. № 1. С. 145–165. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2018-37-1-6>
- Индикаторы инновационной деятельности: 2021: статистический сборник / Л. М. Гохберг [и др.]. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 280 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.
- Мажорина М. В. ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» // Актуальные проблемы российского права. 2021. Т. 16. № 12. С. 185–198. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2021.133.12.185-198>
- Марьясис Д. А. Факторы успешного инновационного развития Израиля // Финансы и бизнес. 2016. № 1. С. 51–64.
- 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>
- Хворостяная А. С., Алимуратов М. К. Ценность участия акторов процесса трансфера технологий: стратегический вектор // Управленческое консультирование. 2020. Т. 137. № 5. С. 128–137. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-128-137>
- Atkinson R. D., Ezell S. J. Innovation Economics. New Haven, London: Yale University Press, 2012. 431 p.
- Bagnoli M., Watts S. G. Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods // Journal of Economics and Management Strategy. 2003. Vol. 12. № 3. P. 419–445.
- Baron D. P. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy // Journal of Economics and Management Strategy. 2001. Vol. 10. № 1. P. 7–45.
- Baumol W. J. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive // Journal of Business

- Venturing. 1996. Vol. 11. № 1. P. 3–22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)
- Cumming D., Johan S., Zhang M. The economic impact of entrepreneurship: comparing international datasets // *Corporate Governance: An International Review*. 2014. Vol. 22. № 2. P. 162–178. <https://doi.org/10.1111/corg.12058>
- Fossen F. M. Personal bankruptcy law, wealth, and entrepreneurship – evidence from the introduction of a “fresh start” policy // *American Law and Economics Review*. 2014. Vol. 16. № 1. P. 269–312. <https://doi.org/10.1093/aler/aht015>
- Lerner J., Nanda R. Venture capital’s role in financing innovation: What we know and how much we still need to learn. Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 20-131, 2020. 32 p.
- Paul C. J. M., Siegel D. S. Corporate social responsibility and economic performance // *Journal of Productivity Analysis*. 2006. Vol. 26. № 3. P. 207–211. <https://doi.org/10.1007/s11123-006-0016-4>
- Popov A., Roosenboom P. Does private equity investment spur innovation? Evidence from Europe // ECB Working Paper. 2009. № 1063. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1414208>
- Ammosov YuP. Venchurnyy kapitalizm: ot istokov do sovremennosti [Venture capitalism: from origins to the present]. St. Petersburg: Feniks; 2005. 372 p. (In Russ.)
- Gavrilina DN. Analyzing strategic global and national trends in financing infrastructure for small innovative businesses. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(1):68–77. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-68-77>
- Zemtsov SP, Tsareva YuV. Entrepreneurial activity in the Russian regions: How spatial and temporal effects determine the development of small business. *Journal of the New Economic Association*. 2018;37(1):145–165. (In Russ.) <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2018-37-1-6>
- Gokhberg LM, Gracheva GA, Ditkovskiy KA, Evnevich EI, Kuznetsova IA, Martynova SV, et al. Indicators of innovation in the Russian Federation: 2021: Data Book. Moscow: Higher School of Economics; 2021. 280 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Mazhorina MV. ESG principles in international business and sustainable contracts. *Actual Problems of Russian Law*. 2021;16(12):185–198. (In Russ.) <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2021.133.12.185-198>
- Maryasis DA. Factors of successful innovative development of Israel. *Finance and Business*. 2016;(1):51–64. (In Russ.)
- 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>
- Khvorostyanaya AS, Alimuradov MK. The value of the participation of actors in the technology transfer process: A strategic vector. *Administrative Consulting*. 2020;137(5):128–137. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-128-137>
- Atkinson RD, Ezell SJ. *Innovation Economics*. New Haven, London: Yale University Press; 2012. 431 p.
- Bagnoli M, Watts SG. Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2003;12(3):419–445.
- Baron DP. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of*

Economics and Management Strategy. 2001; 10(1):7–45.

Baumol WJ. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*. 1996;11(1):3–22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)

Cumming D, Johan S, Zhang M. The economic impact of entrepreneurship: comparing international datasets. *Corporate Governance: An International Review*. 2014;22(2):162–178. <https://doi.org/10.1111/corg.12058>

Fossen FM. Personal bankruptcy law, wealth, and entrepreneurship – evidence from the introduction of a “fresh start” policy. *American Law and*

*Economics Review*. 2014;16(1):269–312. <https://doi.org/10.1093/aler/aht015>

Lerner J, Nanda R. Venture capital’s role in financing innovation: What we know and how much we still need to learn. Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 20-131; 2020. 32 p.

Paul CJM, Siegel DS. Corporate social responsibility and economic performance. *Journal of Productivity Analysis*. 2006;26(3):207–211. <https://doi.org/10.1007/s11123-006-0016-4>

Popov A, Roosenboom P. Does private equity investment spur innovation? Evidence from Europe. ECB Working Paper. 2009;(1063). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1414208>

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

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Гаврилина Дарья Николаевна, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [dariagavrilina23@gmail.com](mailto:dariagavrilina23@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2292-4162>

**ABOUT AUTHORS:** Daria N. Gavrilina, Lecturer of the Department of the Economic and Financial Strategy, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [dariagavrilina23@gmail.com](mailto:dariagavrilina23@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2292-4162>

Элькин Максим Филиппович, студент магистратуры по направлению экономическая и финансовая стратегия, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [maxim.elkin00@gmail.com](mailto:maxim.elkin00@gmail.com)

Maxim Ph. Elkin, Student of the Department of the Economic and Financial Strategy, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [maxim.elkin00@gmail.com](mailto:maxim.elkin00@gmail.com)

## НОВОСТИ

## Продлена деятельность Диссертационного Совета МГУ.052.6(МГУ.08.08) под председательством заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ академика В. Л. Квинта

Приказом Ректора Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова академика В. А. Садовниченко № 902 от 14 июля 2022 г. продлена деятельность Диссертационного совета МГУ.052.6(МГУ.08.08), действующего на базе факультетов Московской школы экономики и Высшей школы государственного администрирования.

Диссертационный совет имеет право присуждения ученых степеней по специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (региональная экономика, экономика инноваций, экономика промышленности) (экономические науки) новой номенклатуры научных специальностей. Диссертационный совет является уникальным для Российской Федерации, он единственный принимает к защите диссертации на соискание ученых степеней кандидата и доктора экономических наук, посвященные теории и методологии стратегирования, а также анализу практики реализации глобальных, региональных и национальных стратегий. С 18 декабря 2017 г., с момента создания, в Диссертационном совете успешно защищено 4 докторских и 11 кандидатских диссертаций.

Конкурентным преимуществом диссертационного совета является его состав, куда входят

17 членов, среди которых 5 академиков РАН и 2 члена-корреспондента РАН:

- Квинт Владимир Львович, д-р экон. наук, проф., акад. РАН – председатель
- Бахтизин Альберт Рауфович, д-р экон. наук, проф., член-корр. РАН – зам. председателя
- Макаров Валерий Леонидович, д-р физ.-мат. наук, проф., акад. РАН – зам. председателя
- Новикова Ирина Викторовна, д-р экон. наук, доц. – зам. председателя
- Сасаев Никита Игоревич, канд. экон. наук – ученый секретарь
- Аганбегян Абел Гезевич, д-р экон. наук, проф., акад. РАН
- Бодрунов Сергей Дмитриевич, д-р экон. наук, проф., член-корр. РАН
- Некипелов Александр Дмитриевич, д-р экон. наук, проф., акад. РАН
- Окрепилов Владимир Валентинович, д-р экон. наук, проф., акад. РАН
- Журавлев Денис Максимович, д-р экон. наук
- Ковалев Сергей Петрович, д-р экон. наук
- Манаева Инна Владимировна, д-р экон. наук
- Мусаев Расул Абдуллаевич, д-р экон. наук
- Мясков Александр Викторович, д-р экон. наук, проф.
- Растворцева Светлана Николаевна, д-р экон. наук, проф.
- Фадеев Алексей Михайлович, д-р экон. наук
- Шамахов Владимир Александрович, д-р экон. наук

С актуальной информацией о работе Диссертационного совета МГУ.052.6(МГУ.08.08), включая информацию о защищенных диссертациях и предстоящих защитах, можно ознакомиться на странице совета на «ИСТИНА МГУ» [https://istina.msu.ru/dissertation\\_councils/councils/31739778](https://istina.msu.ru/dissertation_councils/councils/31739778)



## **22 сентября 2022 года состоялось традиционное заседание Ассоциации Школ юных стратегов Владимира Квинта**

22 сентября 2022 г. состоялось традиционное заседание Ассоциации Школ юных стратегов (ШЮС) Владимира Квинта. В заседании Ассоциации приняли участие 17 ШЮС, созданных на базе гимназий, лицеев, школ, Президентского кадетского училища, кадетских училищ МЧС и Министерства внутренних дел, колледжа метрополитена и железнодорожного транспорта Санкт-Петербурга, Москвы, Кузбасса и Узбекистана.

С приветственными словами к участвующим обратились основатель «Школы юных стратегов Владимира Квинта» Владимир Львович Квинт – академик, Иностраный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий ка-

федрой Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, координатор движения «Школ юных стратегов Владимира Квинта» Ирина Викторовна Новикова, д-р экон. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова, инициатор (вместе с В. Л. Квинтом) создания первой Школы юных стратегов в Гимназии № 622 г. Санкт-Петербурга и Почетный работник общего образования России, директор Гимназии № 622 г. Санкт-Петербурга Наталья Владимировна Алексахина.

Главной темой заседания Ассоциации стало обсуждение и планирование функционирования и взаимодействия ШЮС в новом учебном году. В рамках обсуждения руководители и кураторы ШЮС выступили со своими планами реализации проекта, предложив интересные мероприятия и конкурсы для учащихся. Особое внимание было уделено подготовке второго Международного слета «Школ юных стратегов Владимира Квинта», который состоится весной 2023 г.

## **29 сентября 2022 года в Санкт-Петербурге состоялось открытие Лиги Юных Стратегов**

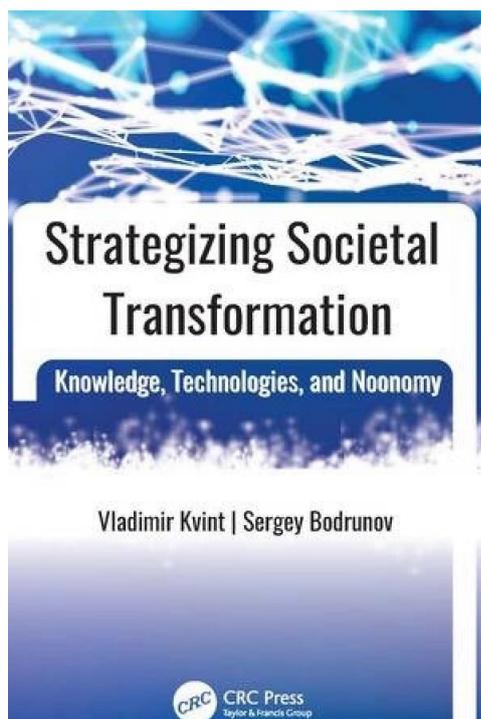
Опыт создания Школы юных стратегов на базе ГПБОУ «Колледж метрополитена и железнодорожного транспорта» оказался настолько успешным, что было принято реше-

ние тиражировать эти наработки для средних профессиональных образовательных учреждений и создать Лигу Юных Стратегов, куда войдут другие колледжи и техникумы. Свои подписи в договоре о создании Лиги поставили д-р экон. наук, профессор МГУ им. М. В. Ломоносова Владимир Квинт и директор колледжа Владислав Апаницин. В сентябре 2021 г. под руководством Владимира Квинта впервые в мире стартовал проект по обучению теории и практике страте-



гирования учащихся среднего профессионального учебного заведения – студентов Колледжа метрополитена и железнодорожного транспорта. На конкурсной основе из сотни заявок было отобрано 19 человек. В конце учебного года они продемонстрировали экспертной комиссии результаты полученных знаний, представив 7 проектов разнообразной тематики по усовершенствованию работы Петербургского метрополитена и Российских железных дорог. Первый год

обучения показал востребованность и актуальность этого образовательного проекта. На церемонии присутствовали почетные гости: начальник Петербургского метрополитена Евгений Германович Козин, заместитель начальника службы управления персоналом Октябрьской железной дороги Олег Геннадьевич Белецкий и другие представители ГУП «Петербургский метрополитен», железнодорожной отрасли и музея железнодорожного транспорта РФ.



## Опубликована монография В. Л. Квинта и С. Д. Бодрунова «Strategizing Societal Transformation: Knowledge, Technologies, and Noonomy»

В ведущем мировом издательстве научной литературы Apple Academic Press опубликована совместная монография академика В. Л. Квинта и члена-корреспондента РАН С. Д. Бодрунова «Strategizing Societal Transformation: Knowledge, Technologies, and Noonomy» (2023 г.). Книга издана в США, Канаде и Великобритании. Эта монография является подтверждением высокого признания в мире достижений российской стратегической и экономической науки.

**Учеными Узбекистана дана высокая оценка книге В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению»**



На главном новостном канале Республики Узбекистан «Ozbekiston24» (Узбекистан24) вышел специальный репортаж о публикациях в несколь-

ких странах книги главного редактора журнала «Стратегирование: теория и практика», заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук, профессора, Иностранного члена РАН В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». В репортаже высказали директор Государственного музея истории Темуридов Академии наук Узбекистана Хуршид Файзиев, узбекские ученые и государственные деятели. Подчеркнуты полезность и глубина комментариев академика В. Л. Квинта. Ученые высказали мнение, что уникальностью данного издания являются постраничные комментарии академика В. Л. Квинта к «Уложению» Амира Тимура. Это единственная на сегодня книга, посвященная «Уложению» Амира Тимура, которую перевели и издали на нескольких языках.

**Рецензия на книгу доктора экономических наук, академика В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению»**

Монография академика В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» представляет собой продолжение факсимильных изданий работ великих стратегов, публикуемых с 2017 г. в серии «Библиотека стратега». В данной работе представлен сборник качественных упражнений и комментариев по тактике и стратегии на примере гениального государственника Амира Тимура.

«Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» является хорошей книгой для повышения аналитических и тактических способностей менеджеров и государственных служащих всех рангов, а также любителей. В этой книге найдутся ответы на вопросы об осо-

бенностях и инструментарию государственного лидера и менеджера как стратега и тактика.

В данной монографии все структурировано, гармонизировано и проверено на исторической и политической практике. Привлекательной чертой книги является большое число источников и их профессиональное использование В. Л. Квинтом. Именно глубокий источниковедческий анализ документов и воспоминаний дал автору основание снабдить книгу аргументированными комментариями.

Текст содержит в себе большой пласт философских размышлений о морали и этике в выборе решения жизненных проблем в политической сфере и его последствиях. Также автор касается вопросов дружбы и доверия между людьми, уважения и ненависти, обиды и смирения в выборе политической стратегии и тактики. В. Л. Квинт касается вещей, которые приходится пережить по мере взросления и становления

как политического лидера и менеджера на собственном жизненном пути.

Книга легка в чтении. Автор обладает замечательным умением передавать жизненные ситуации и наполнять Уложение Амира Тимура смыслом. Добавляя к Уложению комментарии от себя, он подкупает читателя и заставляет задуматься над внутренним миром Амира Тимура.

Хочу сказать искренние слова благодарности заместителю директора филиала РГСУ в г. Ош д-ру экон. наук Таалаю Исраиловичу Турдиеву и д-ру педю наук, профессору Кутманбеку Абаковичу Биялиеву за прекрасный перевод книги.

Книгу В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» должен прочесть каждый, независимо от возраста и опыта работы, кто интересуется внутренней и внешней политикой, международными отношениями, дипломатией, политической психологией и деловыми коммуникациями, а также проблематикой политического лидерства и менеджмента

Каныбек Осмоналиев – председатель Национальной комиссии по государственному языку и языковой политике при президенте Киргизской Республики.



### В серии «Библиотека стратега» опубликована книга профессора, декана Школы экономики Шанхайского университета Не Юнью

В серии книг «Библиотека стратега» опубликована монография д-ра экон. наук, профессора, декана Школы экономики Шанхайского университета Не Юнью «Стать лидером – внутренняя логика экономической стратегии Китая». Профессор Не Юнью является крупным ученым в сфере разработки экономических стратегий.

В монографии, изданной под научной редакцией заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы эконо-

мики МГУ, академика В. Л. Квинта, представлено системное исследование девяти взаимосвязанных тем, основанных на пяти стратегических концепциях Китая, выдвинутых на Пятом пленуме ЦК КПК 18-го созыва. В монографии анализируются взаимосвязи между стратегией, политикой и экономикой, государством и рынком, обществом и личностью в Китае. Рассматриваются стратегические возможности и аспекты трансформации и модернизации, стратегического и политического выбора. Осуществляется стратегический анализ взаимосвязи ресурсной обеспеченности развития и сохранения окружающей среды. Также исследуются различные стратегии открытости с целью выбора для Китая рационального и реалистичного вектора движения к возвышению великой державы и построению новой стратегической системы политико-экономического развития с китайской спецификой.

Издание предназначено для ученых, специализирующихся на изучении стратегии развития современного Китая, студентов всех уровней подготовки стратегического, социально-гуманитарного и экономического профилей, а также для широкого круга интересующихся тематикой обоснования и реализации стратегии Китая.



## **В Кыргызско- Российском Славянском университете имени Б. Н. Ельцина состоялась сессия «Кыргызский Университариум Стратега» V Международной научно- практической конференции «Теория и практика стратегирования»**

8–9 сентября 2022 г. в Кыргызско-Российском Славянском университете имени Б. Н. Ельцина прошла сессия «Кыргызский Университариум Стратега» V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». Этот Университариум продолжают цикл сессий конференции, начавшихся 17 февраля 2022 г. в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, «Московский Университариум Стратега».

Организаторами конференции выступили: кафедра менеджмента Кыргызско-Российского Славянского университета (КРСУ), кафедра экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики (МШЭ МГУ), Междисциплинарная научно-образовательная школа «Математические методы анализа сложных систем» и Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем (ЦИ ИМИСС) МГУ имени М. В. Ломоносова.

Ведущими координаторами со стороны КРСУ выступили: д-р. экон. наук, профессор, директор Международного аналитического клуба «Иссык-Куль – Большая Евразия», профессор кафедры менеджмента КРСУ, член Научного совета «Социально-политические проблемы формирования Евразийского экономического союза», член Секретариата Координационного Совета Евразийского информационно-аналитического консорциума Айнура Анатольевна Кочербаева и канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента КРСУ Ольга Геннадьевна Романович.

Конференция началась с пленарного заседания «Киргизия-2035: стратегический вектор развития». К конференции с приветственными словами и краткими докладами обратились академик, Иностраннный член РАН, д-р. экон. наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Высшей научной награды Московского университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени, директор ЦСИ ИМИСС, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова Владимир Львович Квинт; д-р. техн. наук, профессор, ректор Кыргызско-Российского Славянского университета имени Б. Н. Ельцина, академик Национальной Академии наук Кыргызской Республики Владимир Иванович Нифадьев; вице-спикер Жогорку Кенеш (Верховного Совета) Кыргызской Республики Улан Бердибаевич Примов; д-р. ист. наук, Министр образования и науки Кыргызской Республики Алмазбек Бейшеналиевич Бейшеналиев; эксперт отдела мониторинга и анализа реформ Администрации Президента Кыргызской Республики Эрлан Пархадович Бакиров; председатель Национальной комиссии по государственному языку Каныбек Осмоналиев; д-р. экон. наук, профессор, директор Национального института стратегических исследований Кыргызской Республики Рустам Эмильжанович Асизбаев; канд. экон. наук, атташе по образованию и науке Посольства Российской Федерации в Кыргызской Республике, представитель министерства науки и высшего образования Российской Федерации Роберт Геннадьевич Фёдоров; д-р. экон. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ Ирина Викторовна Новикова; канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ Никита Игоревич Сасаев.

В. Л. Квинт выступил с открытой лекции «Теория и практика стратегирования», в которой

освятил основные достижения отечественной школы стратегирования и рассказал о разработанной на базе кафедры экономической и финансовой стратегии успешной системе подготовки высококвалифицированных кадров экономических и финансовых стратегов. Профессор И. В. Новикова совместно с канд. экон. наук, преподавателем кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущим научным сотрудником ЦСИ ИМИСС МГУ А. С. Хворостяной представили книги серий «Библиотека стратега», Библиотека «Стратегия Кузбасса», Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России», «Экономическая и финансовая стратегия». Кроме того, коллеги рассказали о научных журналах, которые издаются под научным руководством академика В. Л. Квинта и участия сотрудников коллективов стратегов МГУ, Кемеровского государственного университета и Центрального экономико-математического института РАН.

Среди основных участников конференции доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, канд. экон. наук, доцент Людмила Ивановна Власюк и доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета, канд. экон. наук Татьяна Александровна Алабина.

9 сентября работа сессии «Кыргызского Университариума Стратега» продолжилась по 3 тематическим секциям: «Стратегирование горных курортов Киргизии» (модератор – доцент кафедры менеджмента КРСУ, канд. экон. наук, доцент Елена Сергеевна Островская), «Региональное и отраслевое стратегирование Киргизии» (модератор – доцент кафедры менеджмента КРСУ, канд. экон. наук, доцент Айжан Алмазовна Рахманалиева) и «Инновации в стратегических преобразованиях» (модератор – доцент кафедры менеджмента КРСУ, канд. тех. наук, доцент Наталья Павловна Жилкина).

## **О стратегии в индустрии моды для библиотечной системы России**



Авторский курс «Индустрия моды», посвященный роли стратегии в развитии отраслей креативной экономики, члена редакционной коллегии, канд. экон. наук. А. С. Хворостяной записан для образовательной программы Российской государственной библиотеки «Библиотека в развитии креативной экономики» в рамках федерального проекта «Творческие люди». Курс затрагивает вопросы анализа глобальных и региональных тенденций в индустрии моды, рассказывает об особенностях фэшн-стратегирования и подчеркивает важность разработки стратегии для долгосрочного успеха предприятий отрасли.

## **В Кемеровском государственном университете состоялась сессия «Кузбасский Университариум Стратега»**



18 октября 2022 г. на площадке Кемеровского государственного университета в рамках V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» прошла сессия «Кузбасский Университариум Стратега», организованная кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ совместно с МГУ им. М. В. Ломоносова. В работе приняли участие более 250 студентов и преподавателей, а также обучающихся колледжей Кузбасса.

На пленарном заседании с приветственным словом выступили д-р экон. наук, академик, Иностраный член РАН, профессор В. Л. Квинт и министр науки и высшего образования Кузбасса И. А. Ганиева; с лекциями – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ им. М. В. Ломоносова, лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени И. В. Новикова и канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ им. М. В. Ломоносова М. К. Алимуратов. Также состоялась презентация книг серии «Стратегия».

В рамках конференции организована работа пяти тематических секций: «Стратегирование инновационного развития Кузбасса», «Корпоративное и финансовое стратегирование Кузбасса», «Стратегирование туризма, выставочно-ярмарочной деятельности и территориального брендинга Кузбасса», «Первые шаги в региональном стратегировании» и «Философия и идеология стратегирования духовных и социально-экономических ценностей в Кузбассе: религия, культура, мораль».

## CONTENT

**NATIONAL  
AND REGIONAL STRATEGIZING**

- Strategic Planning of China's  
Economic Development  
*Yushan Wang, Irina V. Novikova* 294
- Cognitive and Regional Identity as a Basis for  
Strategizing Innovative Academic Activities  
of Higher Education  
*Alexander Yu. Prosekov, Tatiana I. Gritskevich,  
Maria G. Leukhova* 305
- Methodology of Regional Strategising  
in Central Asia  
*Saida Sh. Mirziyoeva* 319
- Strategizing the Exit from Subsidized Economy  
in the Kabardino-Balkarian Republic  
*Aslan Z. Midov* 334

**SECTORAL, INDUSTRIAL  
AND CORPORATE STRATEGIZING**

- Location of an Industrial Enterprise:  
Strategic Analysis  
*Lyudmila I. Vlasyuk* 347
- Development Strategizing of Urban Systems Based  
on Multifractal Dynamics  
*Sergey M. Nikonorov, Alexander I. Krivichev, Andrey  
N. Nasonov, Ilya V. Tsvetkov* 361
- Strategic Potential of Industrial *Metaverses*  
in the Conditions of Mobilization Economy  
*Andrey V. Bystrov, Alexey G. Radaykin* 377
- Strategizing of Russian Far East Tourism  
*Iлона Z. Chkhotua* 391
- Strategizing Sports Industry Enterprises  
*Anna S. Khvorostyanaya, Radik Kh. Ravilov* 406

**INNOVATIVE DEVELOPMENT  
STRATEGIES**

- Sectoral Innovation Policy as a Set of Strategic  
Tools and Mechanisms of Innovative Development  
*Olga A. Pyataeva* 422
- Strategic Opportunities for the Development  
of Innovative Ecosystem  
*Artyom V. Gavriluk* 444
- Strategic Development of Venture Funds in Russia  
*Daria N. Gavrilina, Maxim Ph. Elkin* 454

**国家和地区战略**

- 中国经济发展战略规划  
*Yushan Wang, 诺维科娃·伊·维* 295
- 区域身份认同是高等教育领域创新教育活动  
战略化的基础  
*普罗谢科夫·亚·尤, 格里茨克维奇·塔·伊, 列乌霍娃·玛·根* 305
- 中亚国家区域战略化方法论分析  
*米尔济约耶夫·赛·沙* 320
- 地区退出补贴经济状态的战略化——以卡巴  
尔达-巴尔卡尔共和国为视角  
*米多夫·阿·扎* 334

**行业，工业和企业战略**

- 工业企业布局因素的战略分析  
*弗拉修克·柳·伊* 347
- 基于多重分形动力学的城市城镇体系 (urban  
system) 发展战略及其稳定性评估  
*尼科诺罗夫·谢·米, 克里维切夫·阿·伊, 纳索诺夫·阿·尼,  
茨维特科夫·伊·瓦* 361
- 动员经济背景下产业元宇宙的战略潜力  
*比斯特罗夫·安德烈·弗, 拉代金·阿·根* 378
- 俄罗斯远东地区旅游业发展机遇的战略分析  
*乔图阿·伊·祖* 391
- 体育产业企业战略化的特点  
*赫沃斯蒂亚纳亚·安·谢 拉维洛夫·鲁·哈* 406

**创新发展战略**

- 部门创新政策是一整套创新发展的战略工具  
和机制  
*皮亚塔耶娃·奥·阿* 422
- 创新生态系统发展的战略机遇  
*加夫里柳克·亚·维* 444
- 俄罗斯风险投资基金的战略发展  
*加夫里丽娜·达·尼, M.F.埃爾金* 455

## СОДЕРЖАНИЕ

**НАЦИОНАЛЬНЫЕ  
И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ**

Стратегическое планирование экономического развития Китая <i>Юйшань Ван, И. В. Новикова</i>	293	Стратегический потенциал промышленных метавселенных в условиях мобилизационной экономики <i>А. В. Быстров, А. Г. Радайкин</i>	377
Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования <i>А. Ю. Просеков, Т. И. Грицкевич, М. Г. Леухова</i>	304	Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России <i>И. З. Чхотуа</i>	390
Анализ методологии регионального стратегирования в странах Центральной Азии <i>С. Ш. Мирзиёва</i>	319	Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта <i>А. С. Хворостяная, Р. Х. Равилов</i>	405
Стратегирование выхода региона из дотационного экономического состояния на примере Кабардино-Балкарской Республики <i>А. З. Мидов</i>	333		
		<b>ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ</b>	
		Отраслевая инновационная политика как совокупность стратегических инструментов и механизмов инновационного развития <i>О. А. Пятаева</i>	421
<b>ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ</b>		Стратегические возможности развития инновационной экосистемы <i>А. В. Гаврилюк</i>	443
Стратегический анализ факторов размещения промышленного предприятия <i>Л. И. Власюк</i>	346	Стратегическое развитие венчурных фондов в России <i>Д. Н. Гаврилина, М. Ф. Элькин</i>	454
Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики <i>С. М. Никоноров, А. И. Кривичев, А. Н. Насонов, И. В. Цветков</i>	360		