

Российская академия наук  
Уральское отделение  
**ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ**

# **Теория и практика стратегирования**

**Дайджест публикаций сотрудников ИЭ УрО РАН**

**2/2024**



## I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

**Бочко В. С., Захарчук Е. А. От типовых стратегий развития территорий к их индивидуализации // AlterEconomics. 2023. Т. 20. № 2. С. 376–391. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2023.20-2.5](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-2.5)**

В современных условиях, когда разработка стратегических документов долгосрочного планирования развития территорий стала массовым явлением, возникает необходимость не только в формировании теоретико-методологических подходов к созданию типовых программных документов, но и использования нового, индивидуализированного подхода к их реализации. Индивидуализированные меры, позволяющие учесть многогранность и особенности производственно-экономического и социально-культурного потенциала территории, должны базироваться на учете потребностей не отдельной личности и не всего территориального сообщества как определенной целостности, а на нуждах отдельных групп людей, которые могут быть рассмотрены как базовые социальные единицы индивидуализации стратегий развития территорий. Через действия их представителей достигается создание стратегий развития как документа общественного согласия. Залогом успешной индивидуализации стратегий развития территорий также является единство административно-управленческих и общественных усилий – создание и реализация таких документов опирается на способности высшего руководства территории, но зависит от совокупного положительного общественного мнения большинства ее жителей.

**Трынов А. В. Теоретические подходы к разработке стратегий сокращающихся муниципалитетов // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 399–403.**

Все большее число российских городов сталкивается со снижением численности населения. В независимости от причин этого явления, последствия данного процесса весьма схожи: ухудшение материального состояния города, снижение качества услуг и социокультурного обеспечения. Можно выделить четыре типа стратегии органов власти в условиях сокращения городов: игнорирование, противодействие сокращению (попытка вернуться к росту), принятие (адаптация) сокращения и поиск преимуществ (использование) сокращения. Наиболее предпочтительной имеет смысл считать стратегию, связанную с принятием сокращения численности населения города и попытками улучшения качества жизни его жителей. Борьба с последствиями уменьшения численности населения – это сложный процесс городского управления, который требует ментальной трансформации, перехода от стратегий роста к стратегиям управляемого (умного) сжатия, широкого участия региональных властей, а также повышения гражданской активности (что, в свою очередь, требует предоставления властями соответствующих возможностей участия в управлении городами для жителей).

**Акбердина В. В., Василенко Е. В. Базовые стратегии поведения промышленности как участника региональных инновационных экосистем // AlterEconomics. 2023. Т. 20. № 3. С. 548–569. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2023.20-3.4](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-3.4)**

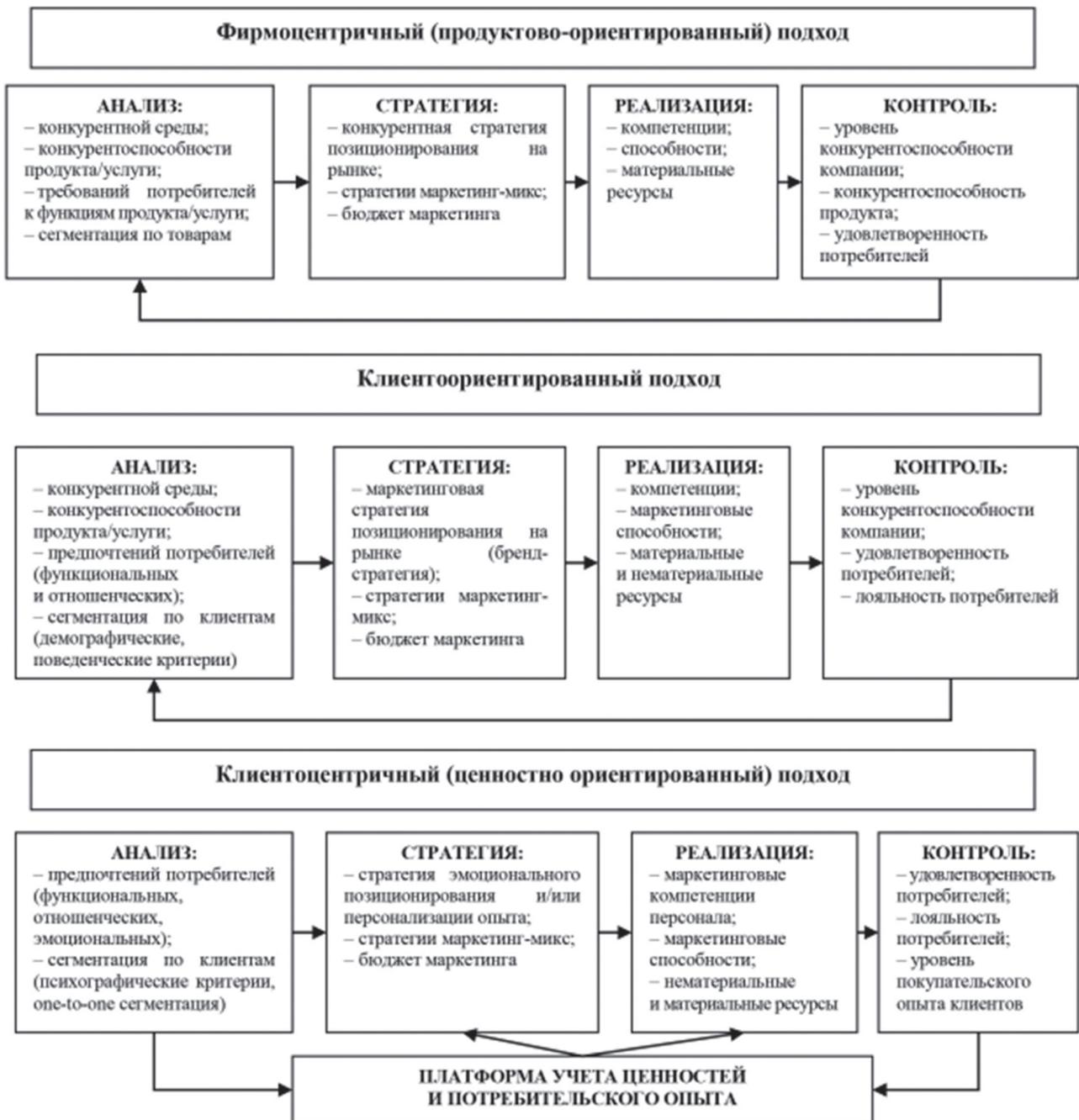
Современные промышленные предприятия функционируют в сложных и постоянно изменяющихся условиях, что актуализирует вопросы разработки и обоснования новых инструментов для их инновационного и экономического развития. В качестве основы таких инструментов имеет смысл рассматривать экосистемный подход, позволяющий понимать под промышленностью агрегированную субъектную группу, состоящую из различных промышленных предприятий, непосредственно или опосредованно участвующих в инновационных процессах региона. При этом типология базовых стратегий поведения промышленности как участника региональных инновационных экосистем, предусматривающая выделение 8 типов таких стратегий, может быть выстроена на базе трех критериев: масштаб промышленного предприятия; цель, преследуемая промышленным предприятием в процессе трансформации в условиях Индустрии 4.0; инициатор создания региональной инновационной экосистемы.

**Сводная таблица базовых стратегий поведения промышленности как участника региональных инновационных экосистем**

<b>Стратегия</b>	<b>Стимул для перехода к экосистемной логике функционирования</b>	<b>Роль промышленного предприятия в структуре экосистемы</b>
<i>Оркестрирование</i>	<i>Включение в структуру дополнительных игроков для формирования уникального ценностного предложения</i>	<i>Первостепенная</i>
<i>Присоединение</i>	<i>Получение доступа к ресурсам устоявшихся рыночных игроков и возможности развиваться вместе с ними</i>	<i>Ведомая</i>
<i>Инновационная трансформация</i>	<i>Получение дополнительной гибкости и адаптивности в инновационной деятельности, потенциала к совместному созданию уникальных инноваций</i>	<i>Первостепенная</i>
<i>Цифровая трансформация</i>	<i>Необходимость адаптации к цифровым изменениям промышленных отраслей</i>	<i>Первостепенная</i>
<i>Экологическая трансформация</i>	<i>Необходимость решения негативных последствий для окружающей среды и удовлетворения требований общества относительно экологической повестки</i>	<i>Первостепенная</i>
<i>HR-трансформация</i>	<i>Адаптация человеческих ресурсов к кардинальным изменениям</i>	<i>Первостепенная</i>
<i>Экосистема как инструмент государственной политики</i>	<i>Развитие экономики определенной территории и / или промышленной отрасли</i>	<i>Ведомая</i>
<i>Экосистема как инструмент конкурентной борьбы для промышленного предприятия</i>	<i>Необходимость поиска новых способов ведения конкурентной борьбы и достижения устойчивого развития</i>	<i>Первостепенная</i>

**Седельников В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 23 – 35.  
DOI: [10.13140/RG.2.2.15227.08489](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15227.08489)**

В условиях глобализации бизнеса, стремительного развития информационных технологий, совершенствования производственных процессов и процессов дистрибьюции и распределения готовой продукции все большее количество предприятий сталкивается с высокой конкуренцией на внешних и внутренних рынках, что актуализирует необходимость грамотного стратегического управления ими. При этом под стратегическим управлением можно понимать управление развитием компании, позволяющее своевременно спрогнозировать изменения внешней среды, и на основе имеющихся финансовых ресурсов, потенциала и возможностей предприятия, достигать поставленных стратегических целей и ориентиров, обеспечивать конкурентоспособность производимых товаров (услуг) и формировать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. В процессе эволюции моделей стратегического управления выделились продуктоориентированный, клиентоориентированный и ценностно ориентированный подходы: организация меняет статус с закрытой на открытую систему, подверженную воздействиям факторов внешней и внутренней среды. Это приводит к изменениям методологического инструментария стратегического управления, расширению списка доступных методов и инструментов, применяемых в процессе формирования, обсуждения и реализации стратегии компании.



*Эволюция подходов и моделей стратегического управления*

## II. ПОИСК НОВЫХ ОРИЕНТИРОВ РАЗВИТИЯ: МИР, СТРАНА, РЕГИОН

Тарасов А. Г., Ишуков А. А. Многополярность как основная характеристика постглобального мира: поиск экономических ориентиров новой модели // *Международная торговля и торговая политика*. 2023. Т. 9. № 1 (33). С. 74–89. DOI: [10.21686/2410-7395-2023-1-74-89](https://doi.org/10.21686/2410-7395-2023-1-74-89)

В условиях переосмысления глобализации на первый план выходят негативные черты модели мироустройства, сформированной этим процессом, и, как следствие, зарождающиеся характеристики новой, более гармоничной модели. Сегодня наблюдается формирование полицентричного мира, начинающего свой путь деглобализации, возникают новые группы стран, государства наращивают свою экономическую мощь, идет поиск инструментов и институтов согласования национальных интересов внутри полюсов. В основе нового, многополярного, мира лежит система стран с разным уровнем

развития, добившихся значительных успехов, являющихся лидерами в одной или нескольких отраслях экономики, формирующих в них полюсы (центры). Оформление полицентричного мира сопровождается определением новых ориентиров, которые должны затрагивать и систему отношений, и соотношение центров силы, и систему институтов, правил. Один из ключевых приоритетов в новых условиях – развитие кооперационных связей и проектов, позволяющих формирующимся полюсам дополнять друг друга.

---

**Орлов С. Н. Мировые тренды и стратегические приоритеты развития национальной экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 242. № 4. С. 34–53.**

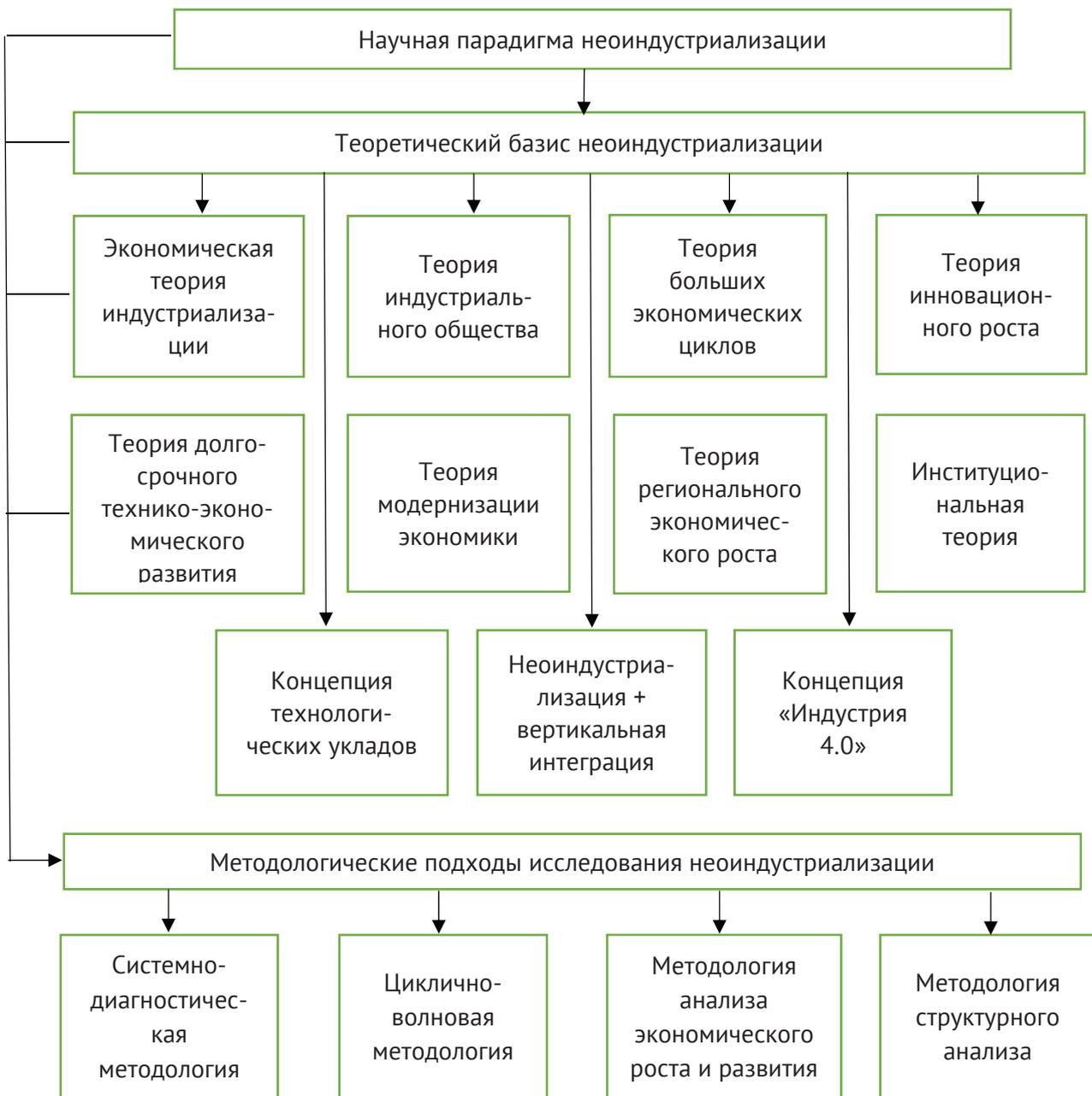
**DOI:** [10.38197/2072-2060-2023-242-4-34-53](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-242-4-34-53)

При реализации стратегии развития и финансирования национального хозяйства в условиях кризиса мировой экономики, эскалации внешних вызовов и угроз следует руководствоваться принципами, реализуемыми на основе селективного подхода к определению мер поддержки отраслей, предприятий и производств на основе совершенствования и широкого вовлечения государственных механизмов регулирования. Одним из ориентиров регулирования национальной экономики является развитие потенциала российского финансового сектора и увеличение инвестиций в нефинансовый (реальный) сектор национального хозяйства, активное участие в национальном хозяйственном обращении государственных резервов и ресурсов. Приоритетным также является использование национальных институтов развития, всего спектра регулятивного инструментария, применение различных форм субсидирования инновационной деятельности национальных экономических субъектов, ужесточение мер по обеспечению защиты национальных рынков от демпинга импортных продуктов и услуг, экспорта переработанных сырьевых материалов.

---

**Тополева Т. Н. Парадигма неоиндустриализации: теория, методология, стратегические императивы России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 3. С. 183–198. DOI:** [10.15593/2224-9354/2023.3.13](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.13)

Приоритетная реализация инновационного сценария развития России, обусловленная многолетней сырьевой зависимостью национальной экономики, необходимостью внедрения передовых технологий шестого технологического уклада, трендами цифровизации и новыми геополитическими вызовами, актуализирует исследования параметрических особенностей неоиндустриализации. Ее базовыми компонентами, которые в перспективе позволят обеспечить трансформацию структуры российской экономики на новой технологической основе, являются: развитие минерально-сырьевого сектора, модернизация базовых отраслей обрабатывающего сектора, создание индустрий нового технологического уклада. Стратегические императивы неоиндустриального вектора России – повышение значимости технологической модернизации и опережающего развития производственных систем, интеграционного взаимодействия науки и индустрии, отраслей и комплексов, усиления роли человеческого капитала. Для неоиндустриального инновационного развития важнейшим аспектом является стратегическая роль и целеполагание государства в контексте реализации политики, направленной на достижение целей инноватизации национальной экономики, при этом специфика федеративного устройства России предопределяет особую значимость и параметры развития региональных инновационных систем.



*Экспликация исследования парадигмы неоиндустриализации: теория и методология*

**Ильина С. В. Проблемы формирования стратегического экономического роста производственных систем в условиях кризиса // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. 120067. DOI: [10.18334/epp.13.12.120067](https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120067)**

Санкции, введенные недружественными странами в отношении Российской Федерации с момента начала специальной военной операции, в разной степени затронули все сферы экономики. Особенно остро они отразились на отечественной промышленности – менее гибкой к внешним изменениям ввиду сложности и наличия большого количества различных процессов. В этих условиях стратегическим вектором ее развития должно стать выстраивание новых связей на основе создания экосистемы технологического предпринимательства. Ее выстраивание должно предполагать наличие эффективной инфраструктуры и системной институциональной поддержки; вовлеченность региональных органов исполнительной власти в региональную технологическую повестку для обеспечения эффективного взаимодействия бизнеса, науки, институтов развития, запуск мультипликаторов технологического развития, а также появление образовательных, акселерационных технологий, обеспечивающих инновационное мышление. Важными аспектами

поддержки и развития технологического предпринимательства на данном этапе является создание системы полноценной экспертизы инновационных бизнесов, базы перспективных технологических проектов, формирование технологической «ставки» регионов России – проектов-локомотив.

---

**Романова О. А., Пономарева А. О. Тактика и стратегия развития региональных промышленных комплексов в новейших геополитических условиях // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21. № 4. С. 604–634. DOI: [10.24891/re.21.4.604](https://doi.org/10.24891/re.21.4.604)**

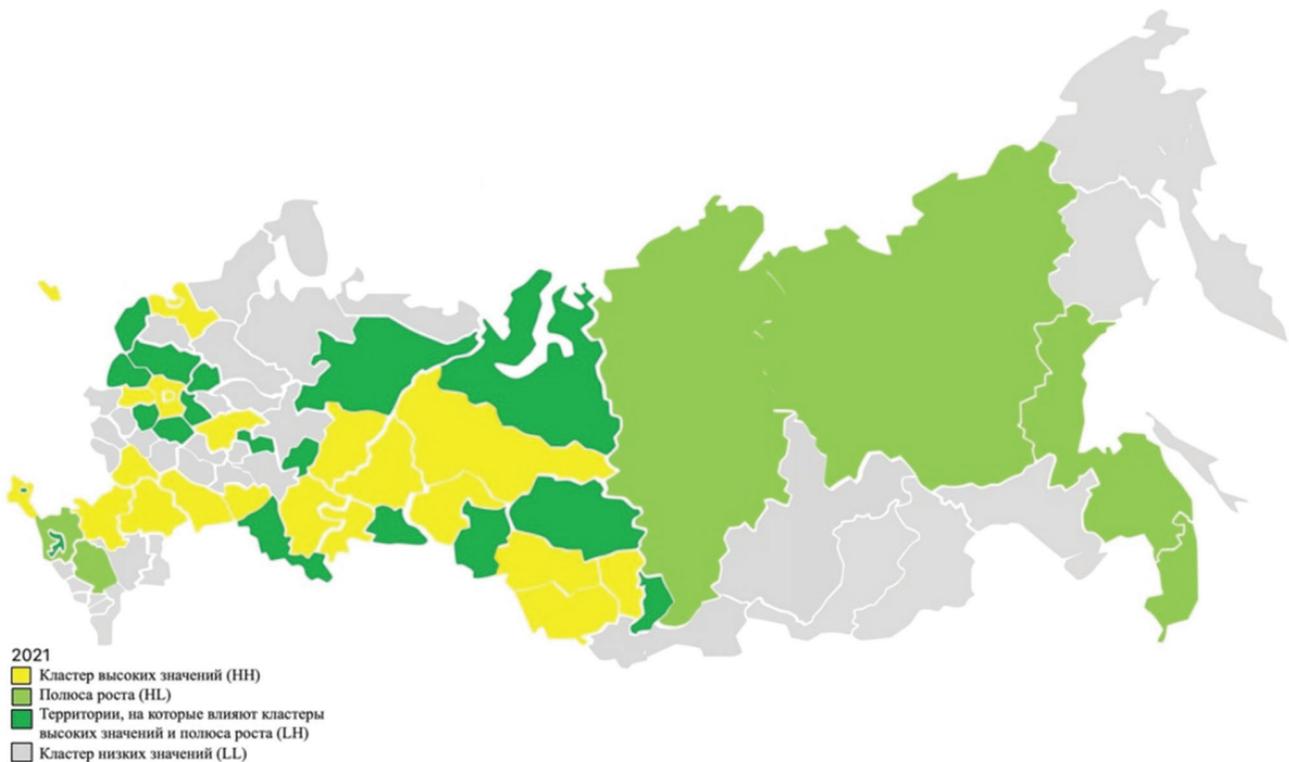
Возрастающая степень неопределенности промышленного развития в условиях геополитических перемен, ускорение формирования новейших технологических трендов, актуализация проблем обеспечения устойчивого развития при беспрецедентном масштабе антироссийских санкций определяют принципиально новую повестку индустриального развития как страны в целом, так и ее крупнейших промышленных центров. Значительный производственный, научно-технологический и образовательный потенциал, которым обладает Уральский федеральный округ, определяет стратегический вектор развития его промышленности. Успешность стратегических решений может быть значительно выше, если они будут формироваться с учетом интересов всех территорий, входящих в состав округа. Особого внимания в рамках концепции промышленной политики УрФО (стратегическими приоритетами которой можно считать структурную модернизацию промышленности, ее цифровую трансформацию, соблюдение основополагающих ESG-принципов) требуют инструменты, способствующие внедрению отечественных инноваций, например, налоговые льготы (в т. ч. амортизационные каникулы для предприятий, внедряющих отечественные разработки), расширение линейки государственного заказа для предприятий, производящих инновационную продукцию, дополнительная поддержка малого и среднего бизнеса как драйвера структурных изменений промышленного комплекса.

---

### III. КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ РАЗНОГО УРОВНЯ

**Бычкова А. А. Мониторинг реализации стратегии пространственного развития: миграция населения с учетом развитости транспортной инфраструктуры // Векторы благополучия: экономика и социум. 2023. № 4 (51). С. 101–113. DOI: [10.18799/26584956/2023/4/1657](https://doi.org/10.18799/26584956/2023/4/1657)**

Важным условием процесса достижения целей любой стратегии является систематический мониторинг ее реализации. Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2025 г., направленная на устранение неравномерности развития регионов (в т. ч. за счет устранения инфраструктурных барьеров и повышения уровня транспортной доступности), была принята еще в 2019 г. За время, прошедшее с начала ее реализации, усилился транзитный потенциал транспортных узлов «Запад - Восток» и «Север - Юг», уменьшились транспортные ограничения в Арктической зоне и в ряде регионов Дальнего Востока. Развитие транспортной инфраструктуры существенно повлияло на повышение интенсивности миграционных потоков в таких регионах как Республика Крым, Калининградская область, Красноярский край, Республика Саха (Якутия), Хабаровский край, тогда как масштабы пассажиропотока в центральной части страны, городах федерального значения остались без изменений.



*Картографическое изображение сводной диаграммы рассеивания Морана миграционных потоков с учетом транспортной инфраструктуры регионов РФ в 2021 г.*

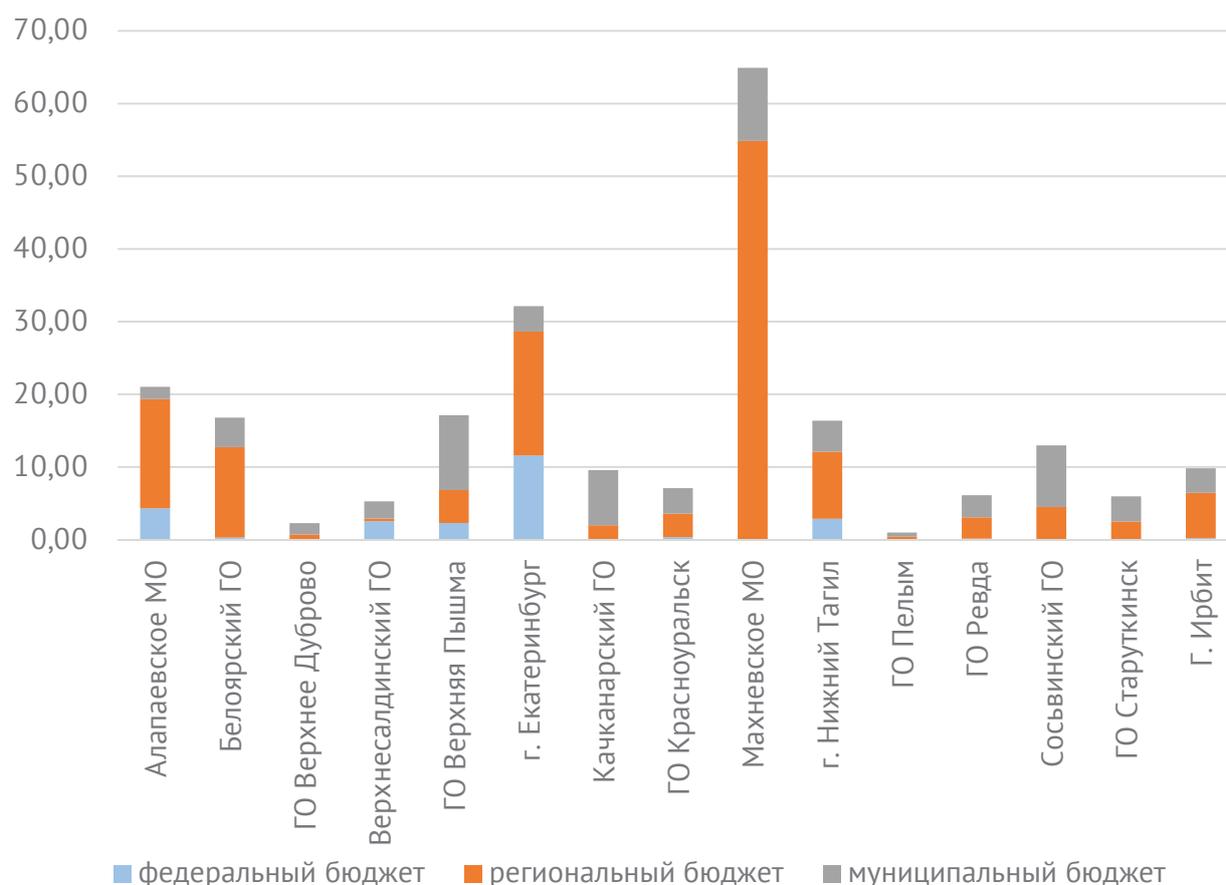
**Суворова А. В. Ориентиры пространственного развития региона: кейс Свердловской и Челябинской областей // Вестник Забайкальского государственного университета. 2023. Т. 29. № 1. С. 74–83. DOI: [10.21209/2227-9245-2023-29-1-74-83](https://doi.org/10.21209/2227-9245-2023-29-1-74-83)**

Для регионов, входящих в единый социально-экономический комплекс или локализованных рядом друг с другом, обязательным является сопряжение векторов пространственного развития, а субъекты, осуществляющие пространственную политику, должны понимать, как реализуемые ими меры могут вписаться в изменения организации пространства окружающих их территорий. Сопоставление приоритетов пространственных трансформаций Свердловской и Челябинской областей показывает достаточно высокий уровень их корреляции. Оба региона стремятся к развитию муниципальных образований разных типов, акцентируя внимание на усилении межтерриториальных взаимодействий и повышении транспортной доступности. Сходство ориентиров развития делает перспективным проведение согласованной региональной политики и реализацию совместных проектов. При этом обе стратегии нуждаются в уточнении подходов к идентификации перспективных центров развития – агломераций, совершенствовании комплекса механизмов управления ими. Также важным представляется учет хозяйственной специфики территорий, не попадающих в зоны влияния крупных городских агломераций: зачастую в документах стратегического планирования они рассматриваются как достаточно однородная совокупность, отдельные составляющие которой требуют использования унифицированного набора инструментов развития.

**Пасынков А. Ф. Бюджетные инвестиции в стратегиях развития муниципальных образований // AlterEconomics. 2023. Т. 20. № 4. С. 876–893. DOI: [10.31063/AlterEconomics/2023.20-4.7](https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-4.7)**

Несмотря на то, что стратегии социально-экономического развития территорий в настоящее время являются основными декларируемыми документами, определяющими вектор улучшения жизни граждан, заложенные в них планы зачастую не соответствуют финансовым возможностям территориальных бюджетов. Анализ стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Свердловской области показывает, что исследование и прогнозирование параметров бюджета не являются приоритетным направлением стратегического планирования, во многом это

объясняется зависимостью территорий от выделения средств на капитальные вложения из регионального и федерального бюджетов, характеризующейся сильной избирательностью и непредсказуемостью в долгосрочном периоде. Собственные средства муниципальных бюджетов составляют лишь 15 % от всех бюджетных ресурсов, направляемых на инвестиции. Основную роль в обеспечении капитальных вложений на территориях Свердловской области играют средства регионального (более половины) и федерального бюджета (чуть менее трети). Однако эти средства распределены среди муниципальных образований крайне неравномерно. Лидерами по использованию средств муниципальных бюджетов на инвестиционную деятельность в относительном выражении выступают не крупные города Свердловской области, с наиболее благоприятными бюджетными возможностями, а небольшие территории, ограниченные в получении инвестиционных субсидий из вышестоящих бюджетов.



Структура бюджетных инвестиций муниципальных образований Свердловской области по источникам, тыс. руб. на душу населения, 2022 г.

**Дайджест представляет только основные публикации сотрудников ИЭ УрО РАН, посвященные теоретическим и прикладным аспектам стратегирования.**

**С полным их перечнем можно ознакомиться на Открытом порталеSciAct**

<https://sciact.uiec.ru/ru/public/article>

Изображение на обложке: Freerik.com

**Институт экономики УрО РАН**

**620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, тел. +7(343) 371-45-36**

**Сайт: [www.uiec.ru](http://www.uiec.ru)**

**[lavrikova.ug@uiec.ru](mailto:lavrikova.ug@uiec.ru)**