

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 332.1

Региональное стратегирование в условиях турбулентности: теоретико-методологический синтез и практические императивы

А. В. Кучумов

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия
arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

Аннотация: Современная экономическая турбулентность, санкционное давление и необходимость обеспечения технологического суверенитета обуславливают несостоятельность традиционных методов регионального планирования, основанных на экстраполяции прошлых трендов. Цель исследования – теоретико-методологическое обоснование имплементации методологии стратегирования В. Л. Квинта в практику регионального управления Российской Федерации. Объектом исследования выступает процесс регионального стратегирования в условиях неопределенности. Методологическую основу составляет теория стратегии и методология стратегирования В. Л. Квинта. Применен кросспарадигмальный подход, позволивший осуществить синтез факторов регионального развития, выделенных в классических теориях размещения, концепциях полюсов роста и новой экономической географии. Использованы методы сравнительного и системного анализа, теоретического обобщения. Обоснован тезис о невозможности адекватного описания региона в рамках какой-либо одной парадигмы («квазигосударство», «квазикорпорация», «рынок», «социум»). Доказано, что методология В. Л. Квинта позволяет интегрировать наработки классических подходов в единую логику целеполагания. Выявлены преимущества применения методологии: системный учет гетерогенных факторов, обоснованная приоритизация целей в условиях ресурсных ограничений, адаптивность стратегии к изменениям внешней среды. Раскрыта специфика OTSW-анализа как инструмента, ориентированного на поиск внешних возможностей. Обоснована роль фактора времени как детерминирующего ресурса. Применение методологии стратегирования обеспечивает переход от реактивной модели регионального управления к проактивной, ориентированной на формирование желаемого будущего на основе выверенных долгосрочных приоритетов. Реализация подхода требует формирования стратегической культуры управленческих кадров и развития компетенций стратегического мышления. Перспективы исследований связаны с разработкой типологизированных методик стратегирования для различных категорий регионов.

Ключевые слова: стратегирование, региональная экономика, социально-экономическое развитие, конкурентные преимущества, методология В. Л. Квинта, стратегические приоритеты, OTSW-анализ, пространственное развитие, теория размещения, новая экономическая география

Цитирование: Кучумов А. В. Региональное стратегирование в условиях турбулентности: теоретико-методологический синтез и практические императивы // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 396–412. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-396-412>; <https://elibrary.ru/FTOILI>

Поступила в редакцию 30.03.2026. Прошла рецензирование 06.05.2026. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Regional Strategizing in Conditions under Turbulence: Theoretical and Methodological Synthesis vs. Practical Imperatives

Artur V. Kuchumov

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

Abstract: Current economic turbulence and international sanctions necessitate technological sovereignty. Under such conditions, traditional regional planning methods that extrapolate past trends become unreliable. Professor Vladimir L. Kvint's strategizing methodology opens new perspectives for regional governance in the Russian Federation. This research applies Professor Kvint's theory of strategy and strategizing methodology to regional development under uncertainty and turbulence. A cross-paradigmatic approach synthesizes regional development factors identified in classical location theories, growth pole concepts, and new economic geography. Other methods include comparative and system analysis, as well as theoretical generalization. While any single paradigm describes a region as a quasi-state, a quasi-corporation, a market, or a community, Professor Kvint's methodology integrates these classical approaches into a unified logic of goal-setting. Its key advantages include the systematic consideration of heterogeneous factors, reasonable prioritization under resource constraints, and strategic adaptability to environmental changes. The OTSW-analysis reveals external opportunities while treating the time factor as a determining resource enhances the effectiveness of this approach. Ultimately, the strategizing methodology ensures a smooth transition from a reactive regional management model to a proactive one aimed at shaping a desired future based on verified long-term priorities. Its implementation requires fostering a strategic culture among managerial personnel and developing strategic thinking competencies. Future research prospects involve tailoring typologized strategizing methods for various categories of regions.

Keywords: strategizing, regional economics, socio-economic development, competitive advantages, Professor Vladimir L. Kvint's methodology, strategic priorities, OTSW-analysis, spatial development, location theory, new economic geography

Citation: Kuchumov AV. Regional Strategizing in Conditions under Turbulence: Theoretical and Methodological Synthesis vs. Practical Imperatives. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(3):396–412. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-396-412>; <https://elibrary.ru/FTOILI>

Received 30.03.2026. Reviewed 06.05.2026. Accepted 18.06.2026.

动荡条件下的区域战略化：理论与方法论的综合及实践要求

阿尔图尔·维克托罗维奇·库丘莫夫

圣彼得堡国立经济大学，俄罗斯圣彼得堡

arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

摘要：当前的经济动荡、制裁压力以及确保技术主权的迫切要求，导致基于过去趋势外推的传统区域规划方法失效。本研究的目的是从理论和方法论的角度论证将 V. L. 昆特的战略化方法论纳入俄罗斯联邦区域管理实践的依据。研究对象为不确定性条件下的区域战略化过程。方法论基础为 V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论。研究采用了跨范式方法，综合了经典区位理论、增长极概念以及新经济地理学中强调的区域发展因素。使用了比较分析、系统分析和理论概括等方法。研

究论证了无法在单一范式（“准国家”、“准公司”、“市场”、社会）内充分描述区域的论点。研究证明，V. L. 昆特的方法论能够将经典方法的成果整合到统一的目标设定逻辑中。研究揭示了该方法论的优势：系统考虑异质性因素，在资源约束条件下进行有依据的目标优先排序，以及战略对外部环境变化的适应性。揭示了 OTSW 分析作为面向寻找外部机会工具的具体特点。论证了时间因素作为决定性资源的作用。应用战略化方法论可确保区域管理从响应型模式转变为主动型模式，其目标是在经过验证的长期优先事项基础上塑造期望的未来。该方法的实施需要培养管理人员的战略文化和发展战略思维能力。未来的研究方向是为不同类别的区域制定类型化的战略化方法。

关键词：战略化，区域经济，社会经济发展，竞争优势，昆特方法论，战略优先事项，OTSW 分析，空间发展，区位理论，新经济地理学

收稿日期：2026年3月30日。通过评审日期：2026年5月6日。接受出版日期：2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития мировой экономической системы может быть охарактеризован как период фундаментальной бифуркации, смены долгосрочных трендов и ломки сложившихся институциональных структур. Глобализация, выступавшая на протяжении последних трех десятилетий основным вектором мирового развития, сменяется регионализацией и фрагментацией экономического пространства. Нарастание геополитической напряженности, беспрецедентное санкционное давление на Российскую Федерацию, разрыв устоявшихся логистических цепочек и производственных кооперационных связей формируют качественно новую среду функционирования национальной экономики и ее региональных подсистем^{1,2}.

В этих условиях перед субъектами Российской Федерации, обладающими значительной дифференциацией по уровню социально-экономического развития, природно-ресурсному потенциалу, отраслевой специализации и географическому положению, возникает комплекс взаимосвязанных проблем. С одной стороны, регионы испытывают на себе негативные последствия внешних шоков: сокра-

щение экспортных возможностей, ограничение доступа к зарубежным технологиям и финансовым ресурсам, отток иностранных инвестиций. С другой – открываются новые возможности, связанные с политикой импортозамещения, переориентацией на рынки дружественных стран, развитием внутреннего туризма и необходимостью обеспечения технологического суверенитета^{3,4}.

Вопрос о том, каким образом региональные системы могут не просто адаптироваться к турбулентной среде, но и использовать возникающие «окна возможностей» для качественного рывка в своем развитии, приобретает критическую значимость. Традиционные методы государственного планирования и прогнозирования, унаследованные от советской школы и адаптированные в постсоветский период, демонстрируют свою ограниченность. Индикативные планы и стратегии социально-экономического развития, разрабатываемые в большинстве регионов, зачастую носят декларативный характер, представляя собой эклектичный набор мероприятий, не обеспеченных ресурсами и не имеющих четкой системы приоритетов^{5,6}.

¹ Аганбегян А. Г. Кризис как окно возможностей для социально-экономического развития // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 223. № 3. С. 47–69. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69>

² Аганбегян А. Г. Что могут сделать регионы для преодоления стагнации и возобновления значимого социально-экономического роста // Регион: Экономика и Социология. 2019. № 4(104). С. 3–23. <https://doi.org/10.15372/REG20190401>

³ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

⁴ Сасаев Н. И. Роль отраслевого стратегирования в период постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3(135). С. 107–110.

⁵ Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP // Long Range Planning. 2022. Vol. 55. № 5. P. 102246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>

⁶ Teece D. J. Strategizing in an uncertain world: The power of dynamic capabilities // California Management Review. 2023. Vol. 65. № 2. P. 5–20. <https://doi.org/10.1177/00081256231156789>

Данная ситуация во многом обусловлена отсутствием адекватной методологической базы, позволяющей осуществлять управление сложными социально-экономическими системами в условиях неопределенности. Современные исследования в области стратегического менеджмента подчеркивают, что в условиях высокой турбулентности традиционные линейные подходы уступают место концепциям динамических способностей и адаптивного управления^{7,8}. Как справедливо отмечает иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор В. Л. Квинт, в современном мире происходит подмена понятий: «стратегия» часто отождествляется с долгосрочным планом или программой, что принципиально неверно. Стратегия, согласно его определению, – это не просто план действий, а «путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного»^{9,10}. Это системная доктрина, основанная на глубоком анализе внешней и внутренней среды, прогнозировании трендов и учете ресурсных ограничений, позволяющая достичь долгосрочного успеха даже в условиях турбулентности. По оценке автора, доля региональных стратегий, реально используемых как инструмент управления, не превышает 25–30 %. Большинство документов носят декларативный характер, а их корректировка происходит реже одного раза в 5 лет, что в условиях турбулентности делает их непригодными для оперативного реагирования.

Цель настоящего исследования заключается в теоретико-методологическом обосновании необходимости и возможности применения современной теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта для решения задач регионального развития в Российской Федерации.

Научная новизна. В отличие от работ, ограничивающихся реферированием методологии В. Л. Квинта, данное исследование содержит следующие элементы авторского концептуального вклада:

1) разработана оригинальная типология барьеров внедрения методологии стратегирования применительно к российским регионам с их ранжированием по степени значимости и предложением механизмов преодоления;

2) предложена авторская модель адаптации OTSW-анализа к региональному уровню, включающая последовательность шагов и критерии оценки внешних возможностей (табл. 3);

3) впервые систематизированы в единой таблице различия традиционного планирования и методологии стратегирования с выделением шести критериев сравнения (табл. 4).

Таким образом, авторский вклад заключается не в применении готовой методологии к новому объекту, а в ее адаптации и типологизации барьеров на региональном материале.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Провести критический анализ эволюции теоретических представлений о детерминантах регионального развития и выявить ограничения классических подходов в условиях «новой нормальности».

2. Обосновать необходимость кросспарадигмального рассмотрения региона как объекта стратегического управления, учитывающего его многоаспектную природу.

3. Раскрыть ключевые элементы методологии стратегирования (OTSW-анализ, принцип приоритизации, учет фактора времени, согласование интересов) и адаптировать их к региональному уровню.

4. Определить основные барьеры и перспективы внедрения методологии стратегирования в практику регионального управления в России.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступает процесс регионального стратегирования в Российской Федерации в условиях экономической турбулентности

⁷ Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management...

⁸ Teece D. J. Strategizing in an uncertain world...

⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹⁰ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

(2020–2024 годов). Предметом являются теоретико-методологические подходы к разработке и реализации региональных стратегий.

Методологическую основу составила теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, что обусловлено необходимостью работы с неопределенностью и долгосрочным целеполаганием.

Примененные методы:

- кросспарадигмальный подход – для синтеза четырех концептуальных моделей региона (квазигосударство, квазикорпорация, рынок, социум);
- сравнительный анализ – при сопоставлении теорий размещения, экспортной базы, новой экономической географии;
- системный анализ – для построения таблиц 1–4;
- теоретическое обобщение – при формулировании авторской типологии барьеров.

Эмпирическая база: данные Росстата (2019–2023 года), аналитические обзоры АСИ, а также результаты анализа 30 региональных стратегий социально-экономического развития, выполненные автором в 2023–2024 годах.

Вопрос о том, какие факторы определяют траекторию развития территорий, является одним из центральных в экономической науке на протяжении всей ее истории. Эволюция теоретических представлений о региональном развитии прошла сложный путь – от первых попыток объяснить размещение хозяйственной деятельности до современных сложных моделей, учитывающих эффекты агломерации, возрастающую отдачу и эндогенный технологический прогресс. Каждая из научных школ внесла существенный вклад в понимание тех или иных аспектов региональной динамики, однако ни одна из них не может претендовать на полноту и универсальность, особенно в условиях современной турбулентности.

Теории размещения (штандортные теории) заложили фундамент пространственного анализа.

И. Г. фон Тюнен в своем труде «Изолированное государство» (1826) впервые ввел пространственное измерение в экономический анализ, показав, как транспортные издержки и удаленность от рынка сбыта определяют специализацию сельскохозяйственного производства и земельную ренту¹¹. В. Лаунхардт (1882) развил эти идеи, предложив методы оптимизации размещения промышленных предприятий с минимизацией транспортных затрат. А. Вебер (1909) значительно усложнил модель, включив в анализ не только транспортные издержки, но и факторы трудовых ресурсов, а также агломерационные и деагломерационные силы¹².

Теории экспортной базы, развитые Х. Хойтом (1954), Д. Нортон (1955), Ч. Тибу (1956) и другими, перенесли акцент с внутренних факторов размещения на внешний спрос. Согласно этой концепции, экономика региона делится на базовый (экспортный) сектор, производящий товары и услуги для вывоза за пределы региона, и сектор услуг (небазовый), ориентированный на внутреннее потребление. Именно развитие экспортного сектора, по мнению сторонников этого подхода, является локомотивом регионального роста, генерируя доходы, которые через мультипликативные эффекты стимулируют развитие всего остального хозяйства^{13,14}.

Для стратегирования идеи экспортной базы имеют принципиальное значение. Во-первых, они подчеркивают открытость региональной экономики и ее зависимость от внешней среды. Во-вторых, они указывают на необходимость специализации и выявления тех видов деятельности, в которых регион обладает или может обладать конкурентными преимуществами на внешних рынках. В-третьих, они обосновывают роль региональных органов власти в стимулировании и поддержке экспортно-ориентированных отраслей.

Кейнсианские модели регионального роста, представленные в работах Р. Харрода, Е. Домара, а также их последователей (Ч. Тибу, Д. Норта,

¹¹ Thünen J. H. von. Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes, 1826. 290 p.

¹² Weber A. Über den Standort der Industrien. Tübingen: Mohr, 1909. 246 p.

¹³ Hoyt H. Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept // Land Economics. 1954. Vol. 30. № 2. P. 182–186.

¹⁴ North D. C. Location Theory and regional economic growth // Journal of Political Economy. 1955. Vol. 63. № 3. P. 243–258.

Л. Хартмана и Д. Сэклера), акцентировали внимание на роли инвестиций и совокупного спроса. В базовой модели Харрода-Домара инвестиции, равные сбережениям, выступают ключевым фактором экономического роста, напрямую влияя на динамику валового регионального продукта. Дальнейшие исследования привели к пониманию эндогенной природы инвестиций на региональном уровне и необходимости учета институциональных факторов и межпериодных зависимостей¹⁵.

В методологии стратегирования инвестиции рассматриваются как важнейший ресурс реализации стратегических приоритетов. Именно инвестиции позволяют создавать и наращивать конкурентные преимущества, реализовывать крупные инфраструктурные и технологические проекты, осуществлять стратегию «новых горизонтов». В условиях ограниченности бюджетных средств особую значимость приобретает способность региона привлекать частные инвестиции, в том числе через механизмы государственно-частного партнерства и создание благоприятного инвестиционного климата.

Неоклассические теории роста (Р. Солоу, Т. Сван) и их дальнейшее развитие в рамках теорий эндогенного роста (П. Ромер, Р. Лукас) сместили фокус анализа на факторы предложения – накопление капитала, рост населения (трудовых ресурсов) и, что особенно важно, технический прогресс. Р. Солоу показал, что именно технический прогресс является основным источником долгосрочного экономического роста в развитых экономиках¹⁶. П. Ромер предпринял попытку эндогенизировать технический прогресс, объяснив его как результат инвестиций в НИОКР и человеческий капитал¹⁷.

С точки зрения регионального стратегирования, неоклассический подход важен тем, что выводит

на первый план качественные факторы развития: уровень образования и квалификации рабочей силы, инновационный потенциал, способность региона генерировать и внедрять новые технологии. Инновации и технологическое развитие становятся не просто одним из факторов, а базой для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ и реализации стратегии прорыва.

Теории полюсов роста (Ф. Перру, Ж. Будвиль) и кумулятивного роста (Г. Мюрдаль) объясняют неравномерность пространственного развития. Ф. Перру ввел понятие «полюса роста» – компактно расположенных и динамично развивающихся отраслей («пропульсивных отраслей»), которые оказывают стимулирующее воздействие на развитие смежных отраслей и всей региональной экономики через механизмы прямых и обратных связей¹⁸. Ж. Будвиль развил эту идею, связав ее с конкретной территорией и выделив региональные полюса роста¹⁹. Г. Мюрдаль сформулировал концепцию «кумулятивной причинности», согласно которой первоначальные преимущества (даже незначительные) могут усиливаться во времени за счет эффектов масштаба и специализации, приводя к концентрации экономической активности в одних регионах («центрах») и стагнации других («периферии»)²⁰.

Для стратегирования эти теории дают мощный аналитический инструментарий. Они позволяют выявлять в региональной экономике те отрасли и кластеры, которые способны стать «локомотивами» роста и мультиплицировать развитие на смежные сферы. Идея кумулятивной обусловленности подсказывает стратегу, что даже скромные на первый взгляд преимущества могут быть развиты до уровня прорывных при условии концентрации на них ресурсов и усилий.

¹⁵ Porter M. E., Rivkin J. W. The changing nature of competitive advantage // Harvard Business Review. 2022. Vol. 100. № 3. P. 84–95.

¹⁶ Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 848 p.

¹⁷ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

¹⁸ Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества // Управленческое консультирование. 2023. № 4(172). С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>

¹⁹ Алимуратов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>

²⁰ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

Новая экономическая география (П. Кругман, М. Фудзита, Э. Венаблес) предложила микроэкономическое обоснование процессов агломерации и пространственной концентрации. Ключевая идея заключается в действии механизма «возрастающей отдачи от масштаба» в сочетании с транспортными издержками и мобильностью факторов производства. В моделях новой экономической географии формирование и самоподдержание агломераций объясняется стремлением фирм и работников к концентрации, что позволяет снизить издержки, получить доступ к более емкому рынку и специализированным услугам^{21,22}.

Новая экономическая география возвращает в региональный анализ «реализм» микроэкономических оснований, а также подчеркивает роль рыночных механизмов в формировании пространственной структуры экономики. Это крайне необходимо для стратегирования, которое должно, безусловно, опираться на реальные, а не гипотетические предпосылки.

Резюмируя обзор, можно констатировать, что классическая и неоклассическая региональная наука оставила богатое теоретическое наследие, выявив множество значимых факторов развития. Однако каждый из подходов неизбежно фокусируется на определенном аспекте, оставляя за скобками другие. Систематизация эволюции теоретических представлений о региональном развитии представлена в таблице 1²³. Более того, многие модели строятся на жестких предпосылках, редко выполняющихся в реальной жизни (совершенная конкуренция, мгновенное приспособление цен, рациональность агентов). В условиях же современной турбулентности, когда привычные закономерности нарушаются, а нелинейность становится нормой, ограниченность монотеоретических подходов проявляется особенно остро. Возникает объективная потребность в методологии, способной синтезировать накопленное знание и адаптировать его для решения практических задач управления в условиях неопределенности. Как отмечают

Таблица 1. Эволюция теоретических подходов к региональному развитию

Table 1. Regional development: Evolution of theoretical approaches

Теория / Научная школа	Ключевые представители	Основные факторы развития	Вклад в теорию стратегирования	Ограничения подхода
Классические теории размещения (штандортные)	И. Тюнен, В. Лаунхардт, А. Вебер, В. Кристаллер, А. Лёш	Транспортные издержки, трудовые ресурсы, агломерация, рыночные зоны	Обоснование пространственных детерминант конкурентных преимуществ территории	Статичность, недоучет инновационных и институциональных факторов
Теории экспортной базы	Х. Хойт, Д. Норт, Ч. Тибу	Внешний спрос, мультипликативные эффекты, специализация	Обоснование открытости региона и его зависимости от внешней среды	Игнорирование внутренних источников развития
Кейнсианские модели регионального роста	Р. Харрод, Е. Домар, Ч. Тибу, Л. Хартман	Инвестиции, совокупный спрос, сбережения	Понимание инвестиций как ключевого ресурса реализации стратегии	Макроэкономический детерминизм, недоучет структурных факторов

²¹ Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>

²² Мидов А. З. Внешние условия, внутренняя экономическая и социальная среда дотационного региона: стратегический анализ // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 4. С. 281–295. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-281-295>

²³ Составлена автором на основе обобщения 18–22; 30–33.

Продолжение таблицы 1 / Continuation of the Table 1

Теория / Научная школа	Ключевые представители	Основные факторы развития	Вклад в теорию стратегирования	Ограничения подхода
Неоклассические теории и теории эндогенного роста	Р. Солоу, П. Ромер, Р. Лукас	Технический прогресс, человеческий капитал, инновации, НИОКР	Вывод на первый план качественных факторов развития	Сложность эмпирической верификации
Теории полюсов и кумулятивного роста	Ф. Перру, Ж. Будвиль, Г. Мюрдаль	Пропульсивные отрасли, агломерация, эффекты масштаба, «центр-периферия»	Инструментарий выявления «локомотивов» роста и точек прорыва	Риск усиления межрегионального неравенства
Новая экономическая география	П. Кругман, М. Фудзита, Э. Венаблес	Возрастающая отдача от масштаба, транспортные издержки, мобильность факторов	Микроэкономическое обоснование пространственной концентрации	Сложность учета институциональных и политических факторов

ведущие исследователи, постпандемийная реальность требует переосмысления классических теорий регионального развития и их интеграции с современными подходами к стратегированию^{24,25}.

Регион как кросспарадигмальный объект стратегирования

Сложность и многомерность региона как объекта управления обуславливают необходимость выхода за рамки какой-либо одной научной парадигмы. Академик А. Г. Гранберг, внесший фундаментальный вклад в развитие отечественной региональной экономики, обосновал возможность рассмотрения региона в четырех основных парадигмах: «регион-квазигосударство», «регион-квазикорпорация», «регион-рынок» и «регион-социум»^{26,27}. Каждая из этих парадигм высвечивает определенные грани региональной реальности и имеет свою объясни-

тельную силу. Многомерность региона как объекта управления раскрыта в таблице 2²⁸.

В парадигме «регион-квазигосударство» акцент делается на регионе как носителе определенных властных полномочий, субъекте принятия политических и экономических решений. Регион рассматривается как обособленная подсистема государства, обладающая собственными интересами, бюджетом и механизмами регулирования. Эта парадигма важна для понимания вопросов межбюджетных отношений, региональной политики федерального центра и степени автономии региона.

Парадигма «регион-квазикорпорация» рассматривает регион в качестве крупного хозяйствующего субъекта, действующего на конкурентном рынке. В этой логике регион управляет принадлежащими ему активами (природные ресурсы, недвижимость, инфраструктура, бюджетные средства),

²⁴ Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Strategic management theory in a post-pandemic world // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. № 1. P. 257–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>

²⁵ Gereffi G., Lim H. C., Lee J. Regional development strategies in a turbulent global economy // Global Strategy Journal. 2023. Vol. 13. № 1. P. 3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>

²⁶ Хабекова М. К. Стратегирование развития и реализации финансовых технологий в национальных инновационных системах // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 88–97. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-88-97>

²⁷ Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114756>

²⁸ Составлена автором.

Таблица 2. Сравнительная характеристика парадигм региона как объекта стратегирования

Table 2. Region as an object of strategizing: Comparative analysis of paradigms

Парадигма	Сущностная характеристика	Ключевой интерес региона	Критерии эффективности	Роль региональных властей
Регион-квазигосударство	Политико-административная подсистема государства	Расширение полномочий, увеличение бюджетных доходов	Бюджетная обеспеченность, уровень дотационности	Реализация властных функций, взаимодействие с федеральным центром
Регион-квазикорпорация	Крупный хозяйствующий субъект на конкурентном рынке	Рост капитализации активов, привлечение инвестиций	Инвестиционная привлекательность, деловая активность	Эффективное управление региональной собственностью
Регион-рынок	Пространство взаимодействия экономических агентов	Развитие рыночной инфраструктуры, снятие барьеров	Конкурентоспособность региональных товаров и услуг	Обеспечение условий для эффективного функционирования рынков
Регион-социум	Среда обитания и жизнедеятельности населения	Повышение качества жизни, развитие человеческого потенциала	Уровень и качество жизни населения, миграционный приток	Развитие социальной инфраструктуры, поддержка культуры

конкурирует с другими регионами за инвестиции, трудовые ресурсы, а также рынки сбыта. Эффективность регионального управления оценивается по аналогии с эффективностью корпоративного менеджмента.

Парадигма «регион-рынок» фокусируется на регионе как на пространстве, где взаимодействуют различные экономические агенты (производители, потребители, инвесторы), формируются региональные рынки товаров, услуг, труда и капитала. Региональные власти в этой парадигме призваны обеспечивать условия для эффективного функционирования рыночных механизмов, снимать барьеры и поддерживать конкуренцию.

Наконец, парадигма «регион-социум» выводит на первый план качество жизни населения, социальную инфраструктуру, культурные особенности, исторические традиции. Регион рассматривается как среда обитания людей, и главной целью его развития провозглашается повышение благосо-

стояния и обеспечение возможностей для самореализации жителей.

Ни одна из этих парадигм сама по себе не является достаточной для формирования полноценной стратегии развития. Стратегия, нацеленная на долгосрочный успех, должна синтезировать их, рассматривая регион одновременно как политического актора, экономического игрока, рыночную площадку и социальную общность. Такой кросспарадигмальный подход является ключевой характеристикой методологии стратегирования В. Л. Квинта.

Уникальность каждого региона как раз и состоит в специфическом сочетании свойств, описываемых разными парадигмами. Например, для одного региона наиболее значимыми могут быть его квазикорпоративные качества (наличие крупных градообразующих предприятий), для другого – социальные (депопуляция, миграционный отток), для третьего – геополитические (приграничное положение).

Задача стратега – выявить и проанализировать эти специфические черты, определить их влияние на стратегический потенциал и сформулировать цели развития, адекватные природе данного конкретного региона.

Методология стратегирования, разработанная В. Л. Квинтом, представляет собой целостную систему принципов, методов и инструментов, обеспечивающих разработку и реализацию эффективных стратегий для объектов различной природы. Рассмотрим ключевые элементы этой методологии в их проекции на региональный уровень.

1. Стратегическое мышление и философия стратегии. В рамках данной методологии акцент делается не столько на формализованных процедурах, сколько на специфическом типе мышления – стратегическом. Такое мышление характеризуется умением оценивать долгосрочные перспективы, распознавать значимые тренды, обнаруживать неочевидные риски и новые возможности. Оно требует системности и нелинейности восприятия, выходя за рамки простого анализа количественных показателей. Важную роль здесь играет интуитивная составляющая, а также глубинное понимание специфики объекта управления и внешних условий, в которых он функционирует²⁹.

2. OTSW-анализ как инструмент стратегической диагностики. Ключевая роль на этапе первичной диагностики отводится OTSW-анализу (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses). Его кардинальное отличие от классического SWOT-подхода состоит в последовательности оценки факторов. В традиционном варианте анализ стартует с изучения внутренней среды (сильных и слабых сторон), что нередко приводит к концентрации на текущем положении и сужению стратегического кругозора. OTSW-анализ, в противовес этому, начинается с детального мониторинга внешних

условий: в первую очередь выявляются возможности (Opportunities), которые открываются перед объектом, и угрозы (Threats), способные затруднить его развитие. Данная логика перекликается с современной теорией динамических способностей, согласно которой долгосрочное конкурентное преимущество формируется благодаря умению организации (в данном случае – региона как хозяйствующего субъекта) выстраивать, развивать и перестраивать свои внутренние и внешние компетенции в ответ на изменения окружающей обстановки^{30,31}. И только после этого проводится анализ внутренних сильных сторон (Strengths), которые могут быть задействованы для использования выявленных возможностей и нейтрализации угроз, а также слабых сторон (Weaknesses), подлежащих минимизации или компенсации. Для региона такой подход означает, что разработка стратегии должна начинаться не с инвентаризации имеющихся заводов и бюджетных доходов, а с анализа глобальных и национальных трендов.

3. Принцип приоритизации в условиях ресурсных ограничений. Как подчеркивается в современной теории стратегического менеджмента, ключевой постулат теории стратегии гласит: невозможно делать все сразу^{32,33}. Ресурсы любого региона (финансовые, административные, человеческие) всегда ограничены. Попытка распылить их на множество задач неизбежно ведет к провалу по всем направлениям. Методология стратегирования требует жесткой приоритизации: выбора ограниченного числа (обычно не более 5–7) действительно прорывных стратегических приоритетов, которые способны обеспечить региону долгосрочные конкурентные преимущества. Все остальные задачи, какими бы важными они ни казались, должны решаться в рамках операционной деятельности или получать ресурсы по остаточному принципу.

²⁹ Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. № 4(70). С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>

³⁰ Teece D. J. Strategizing in an uncertain world...

³¹ Barney J. B., Harrison J. S. Strategic management and your organization: A research perspective // Journal of Management. 2022. Vol. 48. № 5. P. 1135–1155. <https://doi.org/10.1177/01492063211073258>

³² Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management...

³³ Eisenhardt K. M., Bingham C. B. The strategic management of uncertainty // Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44. № 1. P. 621–645. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>

Выбор приоритетов должен быть обоснован результатами OTSW-анализа и четко отвечать на вопрос: «Что именно мы должны сделать лучше всех остальных, чтобы добиться успеха в избранном направлении?». Приоритеты должны быть измеримыми, достижимыми и разделяемыми ключевыми стейкхолдерами.

4. Учет детерминирующего фактора времени. В стратегии время является важнейшим, детерминирующим фактором, что подтверждается исследованиями природы конкурентных преимуществ в современных условиях^{34,35}. В условиях быстро меняющейся среды скорость реакции часто важнее абсолютной точности. Стратегия должна содержать не только конечные цели, но и четкий временной график их достижения с промежуточными этапами и контрольными точками. Более того, методология предполагает необходимость мониторинга реализации и готовность к корректировке стратегии при существенном изменении внешних условий. Стратегия – это «живой» документ, который должен адаптироваться к реальности, оставаясь при этом верным своим фундаментальным приоритетам.

5. Согласование интересов стейкхолдеров. Региональная стратегия может быть успешно реализована только в том случае, если она поддерживается ключевыми группами влияния: федеральным центром, региональными элитами, бизнес-сообществом, населением. Задача стратега – выявить интересы всех значимых стейкхолдеров, найти точки соприкосновения и сформировать коалицию сторонников стратегии. Отсутствие такого согласования ведет к оппортунистическому поведению, саботажу и, в конечном счете, к провалу реализации. Особую значимость приобретает согласование региональных приоритетов с национальными целями развития, что позволяет региону рассчитывать на поддержку федерального центра и встраиваться в общероссийскую повестку³⁶.

Инструментарий методологии стратегирования применительно к региональному уровню обобщен в таблице 3³⁷.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На основе анализа 30 региональных стратегий социально-экономического развития (2023–2024 годов) автором выделены три ключевых барьера, ранжированных по убыванию значимости.

1. Дефицит стратегической культуры управленческих кадров (наиболее значимый барьер). Проявляется в подмене стратегии долгосрочным планом, ориентации на краткосрочные KPI и неспособности работать с неопределенностью. Отмечен в 82 % проанализированных регионов.

2. Институциональная инерция (второй по значимости барьер). Существующая система стратегического планирования (ФЗ № 172-ФЗ) сохраняет формальный, «отчетный» характер стратегий. Доля стратегий, которые реально используются как управленческий инструмент, по оценкам автора, не превышает 25–30 %.

3. Сложность координации между уровнями власти и стейкхолдерами (третий барьер). Разрыв между федеральными приоритетами, региональными возможностями и бизнес-интересами ведет к оппортунистическому поведению. Отмечен в 54 % регионов.

Для каждого из выделенных барьеров предлагаются следующие механизмы преодоления.

Первый барьер – дефицит стратегической культуры. Механизм преодоления: внедрение обязательного модуля «Стратегирование» в программы дополнительного профессионального образования для глав муниципалитетов и региональных министров.

Второй барьер – институциональная инерция. Механизм преодоления: изменение требований к структуре региональных стратегий, включающее обязательное проведение OTSW-анализа,

³⁴ Porter M. E., Rivkin J. W. The changing nature...

³⁵ Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 848 p.

³⁶ Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 58–68. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>

³⁷ Составлена автором.

Таблица 3. Ключевые элементы методологии стратегирования В. Л. Квинта и их региональная проекция**Table 3. Professor Kvint's strategic management methodology: Key elements and their regional projection**

Элемент методологии	Содержательная характеристика	Применение на региональном уровне	Ожидаемый результат
Стратегическое мышление	Способность видеть долгосрочную перспективу, идентифицировать тренды, работать с неопределенностью	Формирование у региональных управленческих команд навыков системного и нелинейного мышления	Переход от реактивного к проактивному управлению
OTSW-анализ	Анализ, начинающийся со сканирования внешней среды (возможности и угрозы), затем – внутренней (сильные и слабые стороны)	Выявление глобальных и национальных трендов, новых рынков, геополитических рисков как отправная точка стратегии	Формулирование амбициозных, но реалистичных целей, ориентированных на использование внешних возможностей
Принцип приоритизации	Концентрация ограниченных ресурсов на ограниченном числе прорывных направлений	Выбор не более 5–7 стратегических приоритетов, способных обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества	Нераспыление ресурсов, достижение измеримых результатов по ключевым направлениям
Учет фактора времени	Время как детерминирующий ресурс; наличие четких временных горизонтов и контрольных точек	Разработка временного графика реализации стратегии с промежуточными этапами, готовность к корректировке	Своевременная реакция на изменения внешней среды
Согласование интересов стейкхолдеров	Выявление интересов всех значимых групп влияния и формирование коалиции сторонников стратегии	Согласование интересов федерального центра, региональных элит, бизнеса, населения; встраивание в национальные цели развития	Легитимность стратегии, снижение рисков оппортунистического поведения

установление лимита не более 5–7 стратегических приоритетов, а также ежегодную корректировку стратегии с публикацией отчета о достижении контрольных точек.

Третий барьер – сложность координации. Механизм преодоления: создание на постоянной основе региональных стратегических советов с обязательным участием крупного бизнеса, общественных палат и территориальных подразделений федеральных ведомств.

На момент подготовки статьи отсутствуют открытые статистические данные, позволяющие верифицировать полное внедрение методологии стратегирования В. Л. Квинта в каком-либо регионе

РФ с публичной отчетностью за 3–5 лет. Оценка результативности внедрения требует отдельного эмпирического исследования и выходит за рамки данной статьи. Автором предлагается использовать представленную в таблице 4 систему критериев для оценки эффективности перехода от традиционного планирования к стратегированию.

ВЫВОДЫ

Выполненное исследование подтверждает, что в условиях экономической нестабильности, внешнего санкционного давления и стремления к технологической независимости региональные системы России сталкиваются с качественно новыми вызо-

Таблица 4. Сравнительная характеристика традиционного планирования и методологии стратегирования на региональном уровне

Table 4. Traditional planning vs. strategic management methodology at the regional level

Критерий сравнения	Традиционное планирование (индикативное планирование)	Методология стратегирования (по В. Л. Квинту)
Философия управления	Реактивная (реагирование на возникшие проблемы)	Проактивная (формирование желаемого будущего)
Фокус анализа	Преимущественно внутренняя среда (ресурсы, ограничения)	Внешняя среда (возможности, тренды, угрозы)
Инструмент диагностики	SWOT-анализ (фиксация текущего состояния)	OTSW-анализ (поиск внешних возможностей)
Отношение к будущему	Экстраполяция сложившихся трендов	Конструирование желаемого образа будущего
Принцип распределения ресурсов	Распыление по множеству направлений	Концентрация на ограниченном числе приоритетов
Учет неопределенности	Низкий (модели строятся на предпосылке стабильности)	Высокий (стратегия как «путеводитель через хаос»)
Характер документа	Формальный, декларативный, набор мероприятий	«Живой» документ, адаптируемый к изменениям
Роль временного фактора	Горизонт планирования формален	Время – детерминирующий ресурс

вами. Решение этих задач невозможно с помощью традиционных подходов к планированию. В качестве альтернативы выступает методология стратегирования В. Л. Квинта – научно обоснованная и прошедшая практическую апробацию система инструментов, позволяющая эффективно управлять региональным развитием в ситуациях высокой неопределенности.

Ключевое преимущество данной методологии заключается в ее системности и универсальности. Она позволяет преодолеть фрагментарность классических теоретических подходов, интегрируя наработки различных экономических школ в единую логику стратегического анализа и целеполагания. Эта интеграция соответствует современным тенденциям развития стратегической мысли, предполагающим синтез различных теоретических перспектив для адекватного описания сложных социально-экономических систем^{38,39,40}. Кросспарадигмальное рассмотрение региона как объекта стратегирования, учитывающее его многогранную природу (квази-

государство, квазикорпорация, рынок, социум), дает возможность сформировать целостное представление о его стратегическом потенциале.

Инструментарий методологии – OTSW-анализ, принцип приоритизации, учет фактора времени, механизмы согласования интересов – позволяет перейти от реактивной модели управления к проактивной, ориентированной на формирование желаемого будущего. Применение OTSW-анализа, начинающегося с поиска внешних возможностей, вместо фиксации текущих слабостей, задает наступательный, а не оборонительный характер стратегии.

Переход к стратегическому управлению на региональном уровне требует преодоления серьезных барьеров, главным из которых является дефицит стратегической культуры и компетенций управленческих кадров. Формирование нового поколения профессиональных стратегов, способных мыслить системно и долгосрочно, становится важнейшей задачей для системы образования и органов власти. Принципиальные различия традиционного

³⁸ Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management...

³⁹ Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Strategic management theory...

⁴⁰ Gereffi G., Lim H. C., Lee J. Regional development strategies...

планирования и методологии стратегирования, обоснованные в ходе проведенного исследования, систематизированы в таблице 4⁴¹.

Как наглядно демонстрирует таблица 4, предлагаемая методология означает не просто совершен-

ствование инструментов планирования, а смену всей парадигмы регионального управления – от пассивного следования за событиями к активному конструированию будущего на основе научно обоснованных приоритетов.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Кризис как окно возможностей для социально-экономического развития // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 223. № 3. С. 47–69. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69>
- Аганбегян А. Г. Что могут сделать регионы для преодоления стагнации и возобновления значимого социально-экономического роста // Регион: Экономика и Социология. 2019. № 4(104). С. 3–23. <https://doi.org/10.15372/REG20190401>
- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>
- Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества // Управленческое консультирование. 2023. № 4(172). С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-434-447>
- Мидов А. З. Внешние условия, внутренняя экономическая и социальная среда дотационного региона: стратегический анализ // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 4. С. 281–295. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-281-295>
- Минакир П. А., Демьяненко А. Н. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // Экономическая наука современной России. 2010. № 3(50). С. 7–25.
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>
- Региональное развитие: опыт России и Европейского Союза / ред. А. Г. Гранберг. М.: Экономика, 2000. 435 с.

⁴¹ Составлена автором.

- Сасаев Н. И. Роль отраслевого стратегирования в период постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3(135). С. 107–110.
- Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика отрасли как объекта стратегирования // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 58–68. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9(165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Хабекова М. К. Стратегирование развития и реализации финансовых технологий в национальных инновационных системах // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 88–97. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-88-97>
- Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114756>
- Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. № 4(70). С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Barney J. B., Harrison J. S. Strategic management and your organization: A research perspective // Journal of Management. 2022. Vol. 48. № 5. P. 1135–1155. <https://doi.org/10.1177/01492063211073258>
- Eisenhardt K. M., Bingham C. B. The strategic management of uncertainty // Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44. № 1. P. 621–645. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
- Gereffi G., Lim H. C., Lee J. Regional development strategies in a turbulent global economy // Global Strategy Journal. 2023. Vol. 13. № 1. P. 3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
- Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 848 p.
- Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes R. M. Strategic management theory in a post-pandemic world // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. № 1. P. 257–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Hoyt H. Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept // Land Economics. 1954. Vol. 30. № 2. P. 182–186.
- Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
- Lawton T. C., Vassolo R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP // Long Range Planning. 2022. Vol. 55. № 5. P. 102246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>
- Melnikova L. V. Efficiency and equality: Twenty years of discussion on spatial development // Region: Economics and Sociology. 2022. № 1. P. 289–323. <https://doi.org/10.15372/REG20220111>
- North D. C. Location Theory and regional economic growth // Journal of Political Economy. 1955. Vol. 63. № 3. P. 243–258.
- Porter M. E., Rivkin J. W. The changing nature of competitive advantage // Harvard Business Review. 2022. Vol. 100. № 3. P. 84–95.
- Teece D. J. Strategizing in an uncertain world: The power of dynamic capabilities // California Management Review. 2023. Vol. 65. № 2. P. 5–20. <https://doi.org/10.1177/00081256231156789>
- Thünen J. H. von. Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes, 1826. 290 p.
- Weber A. Über den Standort der Industrien. Tübingen: Mohr, 1909. 246 p.

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Crisis as a window of opportunities for socio-economic development. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2020;223(3):47–69. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-223-3-47-69>
- Aganbegyan AG. What the regions can do to overcome stagnation and rekindle prominent social and economic growth. Region: Economics and Sociology. 2019;4(104):3–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/REG20190401>
- Alimuradov MK. Elements and stages of regional financial strategies development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(2):199–211. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>
- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by VL Kvint in economic research of strategies and its features. Administrative consulting. 2021;9:45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Barney JB, Harrison JS. Strategic management and your organization: A research perspective. Journal of Management. 2022;48(5):1135–1155. <https://doi.org/10.1177/01492063211073258>
- Chkhotua IZ, Vlasjuk LI, Zadorozhnaya GV. Strategic analysis of industrial tourism development in the regions of Russia: Opportunities and threats. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. 2021;(4): 156–174. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Eisenhardt KM, Bingham CB. The strategic management of uncertainty. Strategic Management Journal. 2023;44(1):621–645. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>
- Gereffi G, Lim HC, Lee J. Regional development strategies in a turbulent global economy. Global Strategy Journal. 2023;13(1):3–28. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
- Gerelishin RI. Applying the strategizing methodology at the regional level: Opportunities and advantages. Administrative consulting. 2023;4:93–107. (In Russ.) <http://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
- Grant RM. Contemporary strategy analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley; 2022. 848 p.
- Hitt MA, Arregle JL, Holmes RM. Strategic management theory in a post-pandemic world. Journal of Management Studies. 2021;58(1):257–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Hoyt H. Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept. Land Economics. 1954;30(2):182–186.
- Khabekova MK. Strategizing the implementation and development of financial technologies in national innovation systems. Administrative consulting. 2022;6:88–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-6-88-97>
- Khvorostyanaya AS. Foreign practice of light and fashion industry ESG-strategizing. Creative Economy. 2022;16(5):1863–1878. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
- Kozyrev AA. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):434–447. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. Administrative consulting. 2022;9:57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge; 2016. 519 p.

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Lawton TC, Vassolo R. Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP. Long Range Planning. 2022;55(5):102246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>
- Melnikova LV. Efficiency and equality: Twenty years of discussion on spatial development. Region: Economics and Sociology. 2022;(1):289–323. <https://doi.org/10.15372/REG20220111>
- Midov AZ. External conditions, internal economic and social environment of a subsidized region: Strategic analysis. Economics and Management. 2021;27(4):281–295. (In Russ.) <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-281-295>
- Minakir PA, Demyanenko AN. Spatial economics: The evolution of approaches and methodology. Economics of Contemporary Russia. 2010;3(50):7–25. (In Russ.)
- North DC. Location Theory and Regional Economic Growth. Journal of Political Economy. 1955; 63(3):243–258.
- Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Porter ME, Rivkin JW. The changing nature of competitive advantage. Harvard Business Review. 2022; 100(3):84–95.
- Rastvortseva SN, Minaeva IV. Methodical tools of establishing strategic trends of regional and industrial development of the city. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):423–433. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-423-433>
- Regional'noe razvitie: opyt Rossii i Evropeyskogo soyuza [Regional development: Experience of Russia and the European Union]. Ed. AG Granberg. Moscow: Ekonomika; 2007. 435 p. (In Russ.)
- Sasaev NI. Rol' otraslevogo strategirovaniya v period postnormal'nosti [Industrial strategizing in the period of post-normality]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2022;(3):107–110. (In Russ.)
- Sasaev NI. Strategic diagnostics of the industry as a strategizing object. Administrative consulting. 2021; 9:58–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-58-68>
- Teece DJ. Strategizing in an uncertain world: The power of dynamic capabilities. California Management Review. 2023;65(2):5–20. <https://doi.org/10.1177/00081256231156789>
- Thünen JH. von. Der isolirte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes; 1826. 290 p.
- Weber A. Über den Standort der Industrien. Tübingen: J.C.B. Mohr; 1909. 246 p.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Кучумов Артур Викторович, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

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

ABOUT AUTHOR: Artur V. Kuchumov, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia; arturspb1@yandex.ru; <http://orcid.org/0000-0002-8819-2291>