

Научная статья

УДК 338.24

doi:10.37614/2220-802X.3.2025.89.002

## РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПРИОРИТЕТЫ

**Анна Сергеевна Хворостяная<sup>1</sup>, Владимир Львович Квинт<sup>2</sup>**<sup>1,2</sup>Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия<sup>1</sup>Khvorostyanayaas@gmail.com, ORCID 0000-0003-4421-3705<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-0629-7189

**Аннотация.** Региональные стратегии определяют приоритеты долгосрочного развития территориальных единиц. Они позволяют выделить имеющиеся конкурентные преимущества в виде природных, трудовых, интеллектуальных, материальных, нематериальных, финансовых и иных видов ресурсов для обеспечения стратегических приоритетов. Формирование стратегических конкурентных преимуществ регионов требует детальной имплементации методических подходов для экономии ограниченных ресурсов и ускоренного экономического роста. Исследование, проведенное в данной статье, развивает фундаментальные основы теоретического и практического понимания роли стратегии в обеспечении долгосрочного социально-экономического процветания региона. Основная цель данного исследования заключается в представлении систематизированного опыта поэтапной разработки и реализации региональной стратегии на базе методологии отечественной школы стратегирования. В данной статье в качестве основного метода исследования, помимо анализа и синтеза, сравнения и обобщения, применена теоретическая концепция разработки региональной стратегии, основанная на отечественной школе стратегирования академика В.Л. Квинта, детально приведены и описаны этапы разработки и реализации региональной стратегии. Также раскрыта успешная практика разработки и реализации Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса (Сибирский федеральный округ, Российская Федерация) на период до 2035 года и более длительную перспективу. Подчеркнута роль стратегии в обеспечении баланса интересов разных акторов региона, что позволяет использовать данный инструмент для долгосрочного развития регионов России, в том числе и районов Арктики. Научная новизна статьи связана с детальным раскрытием практики реализации региональной стратегии. Обобщенные результаты, полученные в данной статье, могут стать основой не только для прикладных исследований в области стратегического развития регионов, но и позволить консолидировать усилия всех субъектов национальной экономики для достижения целей повышения экономической и общественной эффективности. Одним из перспективных направлений дальнейшего исследования может выступать оценка экономической и общественной эффективности реализации стратегии в регионах страны, в том числе в Арктике как одной из наиболее приоритетных территорий экономического роста.

**Ключевые слова:** стратегия, регион, стратегический приоритет, региональные конкурентные преимущества, стратегия Арктики

**Благодарности:** работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ имени М.В. Ломоносова Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных», проект № 24-Ш 05-06.

**Для цитирования:** Хворостяная А. С., Квинт В. Л. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. № 3. С. 25–34. doi:10.37614/2220-802X.3.2025.89.002.

Original article

## REGIONAL STRATEGY DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION: KEY STAGES AND PRIORITIES

**Anna S. Khvorostyanaya<sup>1</sup>, Vladimir L. Kvint<sup>2</sup>**<sup>1,2</sup>Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia<sup>1</sup>Khvorostyanayaas@gmail.com, ORCID 0000-0003-4421-3705<sup>2</sup>ORCID 0000-0002-0629-7189

**Abstract.** Regional strategies define long-term development priorities for territorial units. They make it possible to identify existing competitive advantages—natural, labor, intellectual, material, intangible, financial, and other resources — and to direct them toward achieving strategic objectives. Building sustainable competitive advantages requires well-defined methodological approaches that ensure the efficient use of limited resources and promote accelerated economic growth. This study develops the theoretical and practical foundations of understanding the role of strategy in securing the long-

term socio-economic prosperity of regions. Its primary objective is to systematize the stages of developing and implementing regional strategies, drawing on the methodology of the Russian school of strategizing. Alongside methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization, the research applies the theoretical framework of Academician V. L. Kvint. The article presents and details the stages of regional strategy development and implementation, illustrated by the successful experience of creating and executing the Strategy for Socio-Economic Development of the Kemerovo Region—Kuzbass (Siberian Federal District, Russian Federation) for the period up to 2035 and beyond. The findings highlight the role of strategy in balancing the interests of diverse regional stakeholders, thereby reinforcing its value as a tool for long-term development across Russian regions, including the Arctic. The novelty of this study lies in its in-depth examination of the practice of implementing regional strategies. The results provide a foundation for both applied research in regional strategic development and for uniting actors across the national economy to achieve greater economic and social efficiency. A promising direction for further research is the evaluation of the economic and social effectiveness of regional strategy implementation, particularly in the Arctic, which remains a key priority area for economic growth.

**Keywords:** strategy, region, strategic priority, regional competitive advantage, Arctic strategy

**Acknowledgments:** This research was supported by the Lomonosov Moscow State University Development Program implemented at the Interdisciplinary School for Research and Education “Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems”, project No. 24-Sh 05-06.

**For citation:** Khvorostyanaya A. S., Kvint V. L. Regional strategy development and implementation: Key stages and priorities. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriadka* [The North and the Market: Forming the Economic Order], 2025, no. 3, pp. 25–34. doi:10.37614/2220-802X.3.2025.89.002.

## Введение

Стратегия позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы и конкурентные преимущества для достижения долгосрочных целей комплексного развития. Комплексная стратегия развития региона должна быть ориентирована на сокращение экономического неравенства, повышение промышленного потенциала и качества жизни, улучшение имиджа и репутации на национальном и глобальном уровнях [1–3]. Стратегия востребована региональными лидерами, так как она позволяет реализовывать конкурентные преимущества территории, мобилизуя ограниченные ресурсы.

В теоретических работах анализируется большой спектр вопросов, касающихся базиса успешного развития территорий:

- принципы территориальной концентрации индустриальных объединений [4];
- опыт и стратегические принципы регионального стратегирования [5, 6];
- основные модели формирования маркетингового потенциала территориального развития [7];
- приоритеты национального регионального развития [8, 9];
- роль кластеров в развитии конкурентных преимуществ регионов [10];
- основы разработки сетей для долгосрочных взаимодействий между разными акторами региона [11];
- цели разработки региональных стратегий [12];
- анализ инструментов, подходов и методов регионального развития [13–15];
- риски и угрозы отечественных региональных стратегий [16].

Имеющиеся разработанные региональные стратегии, например, Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года [17], Стратегия

развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года [18] содержат в себе цели развития территорий, однако предложенные задачи не имеют количественной и качественной оценки, что вызывает вопрос возможности их надлежащей реализации. Также отсутствуют прозрачный принцип определения направлений развития территорий и оценка ресурсной обеспеченности мероприятий реализации стратегий. В данных документах неоднократно отмечено, что они ориентированы на решение накопившихся проблем. Можно сделать соответствующий вывод: данные документы не ориентированы на реализацию новых стратегических возможностей с ориентацией и методических подходов к разработке долгосрочных стратегий развития регионов и территорий, наблюдается отсутствие опыта их эффективной имплементации.

## Материалы и методы

Развитие Арктики является одним из национальных стратегических приоритетов, что подчеркивается принятием стратегических документов, например, Стратегии развития Арктической зоны России и обеспечения национальной безопасности до 2035 года [19].

Объектом данной статьи является региональное стратегирование, предметом — Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу [20].

Основная цель исследования заключается в представлении систематизированного опыта поэтапной разработки и реализации региональной стратегии, его задача — в детализации этапов разработки, согласования, утверждения и реализации региональной стратегии для масштабируемости теоретического подхода. Успешный опыт стратегирования Кузбасса

как промышленного центра России может быть имплементирован для обоснования и реализации стратегических документов долгосрочного развития регионов Арктики.

Исследование основано на использовании следующих научных методов: анализ и синтез, сравнение и обобщение.

«Разработка “Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу” (далее — Стратегия) осуществлялась на базе основной методики отечественной школы стратегирования под научным руководством академика, Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации, лауреата премии имени

М.В. Ломоносова I степени за научные работы В. Л. Квинта» [21]. В результате фундаментальных научных исследований, разработки и реализации стратегий в течение более 50 лет был накоплен значительный практический опыт стратегирования и разработана теоретическая основа стратегии как науки. Помимо осмысления философских истоков стратегии как науки, был описан феномен возникновения формирующихся рынков и глобального рыночного пространства, проведено исследование категории качества в стратегировании и описан основной инструментарий стратегирования [22]. Ключевые этапы разработки Стратегии, согласно данной методологии, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Этапы процесса стратегирования. Источник: [22]

Начало любой стратегии связано с мониторингом внешней и внутренней среды объекта стратегирования [22]. Следует отметить, что для объекта стратегирования важен прогноз — технологический, социальный, демографический, отраслевой и так далее, — но стратег его разрабатывает не сам, а использует готовый (например, подготовленный статистическим или консалтинговыми агентствами) или заказывает специфический прогноз у таких агентств.

Одной из ключевых особенностей методологии академика В.Л. Квинта является использование инструмента OTSW-анализа, ориентированного на поиск стратегических возможностей, то есть на нахождение новых ниш на рынке, новых направлений деятельности

и проч. После анализа глобальных, региональных, национальных тенденций и оценки уровня конкурентоспособности и ресурсной обеспеченности объекта стратегирования следует переходить к проработке ключевых документов Стратегии — миссии и видения. Оба документа направлены на внешнюю среду, а видение ещё и на внутреннюю среду объекта стратегирования, что позволяет мобилизовать все виды доступных ресурсов, удерживать имеющийся кадровый состав и привлекать новые таланты. Миссия содержит в себе краткое изложение сущности объекта стратегирования, его предназначение, уникальность, а видение — идеологию, философию и приоритеты объекта стратегирования (рис. 2).

### Миссия и основные элементы видения

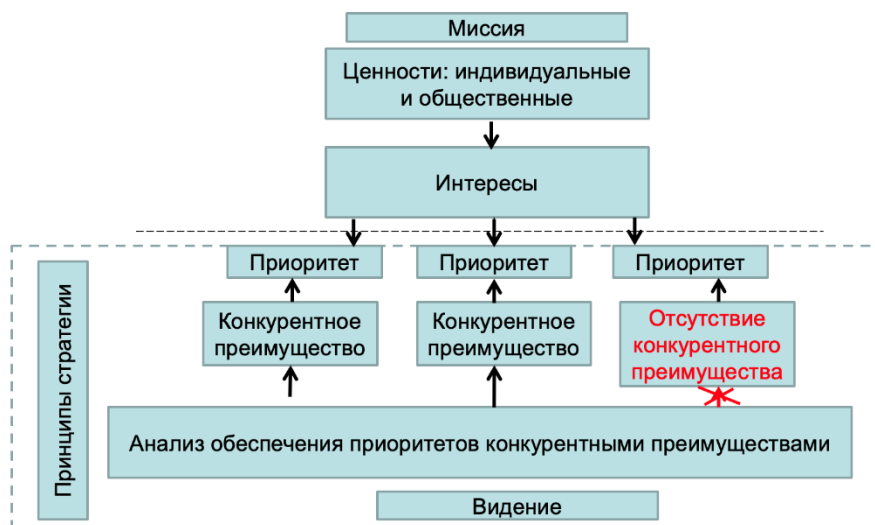


Рис. 2. Методология стратегирования: миссия и основные элементы видения. Источник: [22]

После разработки данных документов следует этап целеполагания и определения задач для достижения целей, поэтому они все должны быть ресурсно обеспечены на всех этапах реализации. В стратегировании ресурс времени является определяющим, поэтому стратегические задачи должны быть ранжированы с учётом фактора времени.

Когда утверждён стратегический сценарий, далее разрабатывается несколько вариантов тактики, из которых для внедрения выбирается один (рис. 3). Тактика позволяет определять этапы реализации стратегии в конкретный период времени: день, неделя, месяц, полгода, год. Стратегический план, разработанный в процессе стратегирования, передаётся для реализации в соответствующий отдел органов регионального управления.

Успешная реализация стратегии зависит не только от стратегического мышления, навыков и профессиональных компетенций, личных качеств (умение мотивировать и вдохновлять) и междисциплинарных знаний стратегического лидера, но и от его команды. Следует отметить, что для достижения долгосрочного успеха при реализации стратегии все члены команды объекта стратегирования должны знать разработанный документ, иметь единое понимание терминологии и стратегических приоритетов. Эффективным инструментом реализации этих задач может быть регулярное проведение стратегических сессий с членами команды. Также необходимо проводить обучение с членами команды по стратегированию, чтобы повысить их навыки и компетенции.

Стратегия призвана содействовать развитию компании, региона или любого другого объекта стратегирования, она позволяет эффективно использовать ограниченные ресурсы и преодолевать системные и несистемные риски.

К ограничениям эффективного применения данной методологии на практике следует отнести недостаточность статистических данных, необходимых для выявления устойчивых стратегических тенденций, и отсутствие надёжных качественных прогнозов по целому ряду экономических факторов, определяющих потенциал развития регионов, а также острую нехватку квалифицированных специалистов в сфере стратегирования. Это одна из базовых причин низкого качества большинства разрабатываемых в России региональных стратегий, помимо отсутствия методических подходов.

#### Этап 1. Разработка Стратегии

Стратегия была разработана на основе Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях развития России до 2030 года» [23]. Для разработки и реализации Стратегии была сформирована профессиональная команда, объединившая ведущих учёных из разных областей, обладающих обширным практическим опытом, междисциплинарными знаниями и навыками стратегирования.

Ключевыми разработчиками стратегии под научным руководством академика В.Л. Квинта стали ведущие учёные, профессора, а также преподаватели факультета Московская школа экономики МГУ имени М.В. Ломоносова, Центра стратегических исследований Института

математических исследований сложных систем МГУ имени М.В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), институтов и других факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова, Национального исследовательского технологического

университета «МИСиС» (Москва), Институтов Российской академии наук, включая Центральный экономико-математический институт и др. [24].

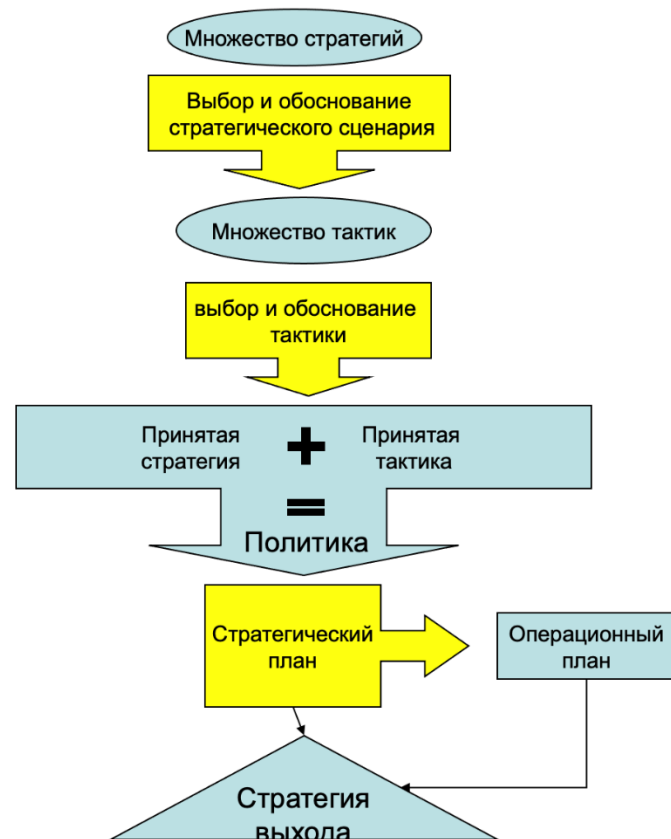


Рис. 3. Выбор стратегического сценария, тактики и политики. Источник: [22]

В течение двух лет, с 2020 по 2021 г. включительно, велась активная совместная работа сотрудников ЦСИ ИМИСС МГУ и других соразработчиков со стороны научного сектора России и коллег из профильных департаментов, министерств, коммерческих и некоммерческих организаций Кузбасса. Были проведены стратегические сессии, опросы, глубинные интервью, выездные инспекции и экономические экспедиции на предприятия региона для определения ценностей и потребностей разных социальных групп, уровня ресурсной обеспеченности, экологической обстановки и проч. Научным коллективом разработчиков были сформированы также разные информационные запросы для уточнения и предоставления информации и её последующей имплементации в документ стратегического характера. С помощью такого инструментария была собрана ценная информация, которая позволила сформировать набор интересов региональной аудитории, требуемый для учёта в стратегических приоритетах. Следует отметить, что процесс разработки Стратегии, как и сам документ,

является конфиденциальным, в связи с чем был подписан ряд соглашений о нераспространении информации. После анализа социально-экономической динамики в регионе были разработаны стратегические приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами и ресурсами.

## Этап 2. Согласование и утверждение Стратегии

На первом этапе разработки Стратегии в Кузбассе была представлена концепция Стратегии, которая активно обсуждалась и корректировалась в соответствии со стратегическим видением лидеров региона. Через год Стратегия была разработана полностью и проходила согласование в Правительстве и Парламенте Кузбасса, Министерстве экономического развития Российской Федерации, Министерстве иностранных дел Российской Федерации, Министерстве транспорта Российской Федерации, Министерстве финансов Российской Федерации, Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации и др.

23 декабря 2020 г. на 15-м заседании Парламента Кузбасса во втором окончательном чтении единогласно был принят Закон Кузбасса «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса до 2035 года» [25].

### Этап 3. Реализация Стратегии

Для организационного обеспечения реализации Стратегии было сформировано 39 межведомственных рабочих групп, связанных с количеством приоритетов Стратегии, в которые, помимо специалистов из соответствующих министерств и ведомств Кузбасса, вошли и непосредственно разработчики Стратегии [26]. Учитывая взаимосвязанность многих задач в Стратегии, были проведены дополнительные совещания и стратегические сессии для детальной проработки дорожных карт.

Периоды реализации Стратегии разделены на три основных этапа, где определены ожидаемые результаты, список ответственных и источники ресурсов:

- первый этап — 2021–2022 гг.;
- второй этап — 2023–2025 гг.;
- третий этап — 2026–2035 гг.

Стратегия стала основой разработки отраслевых стратегий, а также следующих документов: «Программа социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса до 2024 года» и «Программа социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса до 2030 года».

Обе программы были утверждены распоряжением Председателя Правительства Российской Федерации М.В. Мишустин [27].

### Этап 4. Контроль и мониторинг Стратегии

Для организации процесса реализации, оценки экономической и общественной эффективности Стратегии, а также своевременной корректировки тактических планов был создан Экономический совет при Губернаторе Кузбасса [28]. На данном совете ежеквартально обсуждаются стратегические инициативы, актуальные вопросы и подводятся промежуточные итоги по реализации дорожных карт и стратегических приоритетов. Специалисты-разработчики Стратегии продолжают оказывать методическую поддержку по корректировке реализации документов стратегического характера.

### Обсуждение

Принятая к реализации в Кузбассе Стратегия не только ориентирована на комплексную трансформацию социально-экономических процессов региона, но и стала драйвером развития научной мысли и исследовательских разработок. В результате взаимодействия между учёными Москвы и Кузбасса была издана 9-томная

монография, посвящённая разным аспектам стратегирования Кузбасса, включая: стратегирование экономического и инвестиционного развития [29], стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности [30] и др.

Также были подготовлены совместные статьи со специалистами из Кузбасса, опубликованные в ведущих научных журналах, в том числе в специальном выпуске журнала «Экономика промышленности», посвящённом 300-летию промышленного освоения Кузбасса. Результатом плодотворного сотрудничества между научными сообществами Кузбасса и Москвы также стало создание нового международного рецензируемого журнала «Стратегирование: теория и практика», рубрики которого охватывают разные тематики. Редакционная коллегия данного журнала поистине уникальна: в неё входят крупнейшие российские и зарубежные учёные и профессионалы, из них 16 докторов наук, 4 кандидата наук, 4 члена-корреспондента Российской академии наук [31]. Также создан международный редакционный совет журнала. К 2025 г. уже вышло уже 14 выпусков, в которых опубликовано 135 статей отечественных и зарубежных авторов.

На основе использования опыта подготовки специалистов в сфере стратегирования под научным руководством академика В. Л. Квинта в Кемеровском государственном университете была создана кафедра стратегии регионального и отраслевого развития. Важным результатом взаимодействия в области подготовки специалистов-стратегов стало развитие на основе этой методологии в Кузбассе «Школ юных стратегов Владимира Квинта» — как в общеобразовательных школах, гимназиях и лицеях в различных городах региона, так и в кадетских военных училищах.

Результаты, представленные в данном исследовании, были опубликованы в целом ряде научных работ по различным методологическим вопросам процессов стратегирования, а также связанных с практикой разработки и реализации региональных стратегических документов. В опубликованных монографиях детально представлены как методологические подходы, использованные при региональном стратегировании, так и описана практика стратегирования по всем основным стратегическим направлениям развития региональной экономики. Подобная апробация данной методологии является свидетельством её эффективности и высокой практической значимости для регионального стратегирования.

На сайте, посвящённом Стратегии Кузбасса, проводится регулярный мониторинг её реализации и подводятся итоги социально-экономического развития. Первые результаты реализации Стратегии в соответствии дорожными картами разных стратегических контуров были отмечены уже в 2022 г., в связи с чем были сделаны

определённые выводы в публичном пространстве. Данная работа продолжилась в 2023, 2024 и 2025 гг.

Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года нацелена на экономическое процветание региона. Её успешная реализация требует стратегической координации всех органов власти и активного участия всех заинтересованных сторон, включая представителей науки и промышленности. Успешный опыт имплементации стратегирования Кузбасса может быть использован для развития научного и технологического потенциала Арктической зоны.

### Заключение

Разработка региональной стратегии требует использования фундаментальных методологических основ, в связи с чем в данном исследовании представлена практика применения методологических

основ регионального стратегирования на примере крупнейшего индустриального центра России — Кузбасса. В статье последовательно изложены детализированные этапы разработки региональной стратегии на примере Кузбасса, а именно: разработка, согласование, утверждение, реализация, контроль и мониторинг. Таким образом, авторами достигнута поставленная в исследовании цель, его практическая значимость состоит в его научной, экономической и общественной эффективности.

Арктика является стратегически важным регионом для долгосрочного развития России с точки зрения наличия уникальных конкурентных преимуществ. Изложенные результаты могут быть имплементированы в реальную практику государственных органов власти и использоваться для достижения стратегических целей экономического развития регионов.

### Список источников

1. Документы стратегического планирования // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/dokumenty\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/) (дата обращения: 22.03.2025).
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: КемГУ, 2020. 170 с.
3. Региональное развитие // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/) (дата обращения: 22.03.2025).
4. Ellison G., Glaeser E. The geographic concentration of industry: does natural advantage explain agglomeration? // Amer. Econ. Rev. 1999. Vol. 89 (2). P. 311–316.
5. Wallbank S. Regional Strategies // A Guidebook for Riverside Regeneration. Berlin, Heidelberg: Springer, 2006. P. 140–159. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-36726-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-540-36726-0_7).
6. Новикова И. В., Алимуратов М. К. Инструменты ресурсного обеспечения стратегических приоритетов развития Арктической зоны России // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2024. № 4. С. 42–52. doi:10.37614/2220-802X.4.2024.86.003.
7. Aiba B., Arenkov I. A model for the formation of the marketing potential of a territory // Probl. of the Modern Econ. 2014. No. 1. P. 149–151.
8. Kolomak E. Spatial development and regional policy priorities in Russia // IVF. 2014. No. 1. P. 41.
9. Алимов А. Н. Некоторые вопросы государственного управления инновационным развитием Мурманской области // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2005. № 1 (14). С. 126–131.
10. Кластерная политика: концентрация потенциала для достижения глобальной конкурентоспособности. СПб.: Корвус, 2015. 365 с.
11. Pakhomova A., Kokodey T. Development of a system of socio-economic network prospects // Bull. of Econ., Law and Sociol. 2018. No. 1 (135). P. 3100–3106.
12. Агафонов В. Целеполагания в разработке региональных стратегий // Вестник ЦЕМИ. Вып. 2. 2019. doi:10.33276/S265838870007238-4.
13. Kokodey T. Analysis of Regional Strategy Tools. 2020. P. 3100–3106. doi:10.15405/epsbs.2020.10.05.411.
14. Regional development in Russia: An ecosystem approach to territorial sustainability assessment / T. Tolstykh [et al.] // Sustainability. 2020. Vol. 12. P. 1–22. doi:10.3390/su12166424.
15. Tolstykh T., Shmeleva N., Gamidullaeva L. Evaluation of Circular and Integration Potentials of Innovation Ecosystems for Industrial Sustainability // Sustainability. 2020. Vol. 12. P. 1–18. doi:10.3390/su12114574.
16. Zhikharevich B. Risks and Threats in Russian Regional Strategies // Региональная экономика. Юг России. Вып. 4. 2020. Т. 8. С. 19–29. doi:10.15688/re.volsu.2020.4.2.
17. Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года // Официальный сайт Правительства Приморского края. URL: <https://primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/economics/development/strategy/pk-25.php> (дата обращения: 22.03.2025).

18. Стратегия развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года // Оренбургская область: [Официальный портал Правительства Оренбургской области]. URL: <http://old.orb.ru/strateg/> (дата обращения: 22.03.2025).
19. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года // Совет безопасности Российской Федерации. URL: [http://www.scrf.gov.ru/security/economic/Arctic\\_strategy/](http://www.scrf.gov.ru/security/economic/Arctic_strategy/) (дата обращения: 22.03.2025).
20. Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года // Кузбасс-2035. URL: <https://кузбасс-2035.рф>. (дата обращения: 22.03.2025).
21. Юзбеков З., Амиров Р. КВИНТэссенция стратегии. К юбилею академика В. Л. Квинта // Управленческое консультирование. 2019. № 2. С. 104–109.
22. Kvint V. Strategy for the Global Market Theory and Practical Applications. New York: Third Avenue, 2016. 519 с.
23. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 22.03.2025).
24. Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem\\_obl.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem_obl.pdf) (дата обращения: 22.03.2025).
25. Принят региональный закон “Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса до 2035 года” // МШЭ МГУ. URL: <https://mse.msu.ru/sozdan-i-opublikovan-unikalnyj-nauchnyj-zhurnal-strategirovanie-teoriya-i-praktika-strategizing-theory-and-practice/> (дата обращения: 22.03.2025).
26. Кузбасс обновил Стратегию // Кузбасспресс. URL: <https://kuzpress.ru/economy/25-12-2020/79226.html> (дата обращения: 22.03.2025).
27. Михаил Мишустин утвердил программу социально-экономического развития Кемеровской области // Правительство России. <http://government.ru/news/41683/> (дата обращения: 22.03.2025).
28. О создании Экономического совета при Губернаторе Кемеровской области — Кузбасса // Электронный бюллетень Правительства Кемеровской области — Кузбасса. 2021. URL: <https://bulleten-kuzbass.ru/bulletin/303208>. (дата обращения: 22.03.2025).
29. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / науч. ред. В. Квинт. Кемерово: КемГУ, Библиотека «Стратегия Кузбасса», 2021. 371 с.
30. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / науч. ред. В. Квинт. Кемерово, КемГУ, Библиотека «Стратегия Кузбасса», 2021. 364 с.
31. Создан и опубликован уникальный научный журнал Стратегирование: теория и практика // МШЭ МГУ. URL: <https://mse.msu.ru/sozdan-i-opublikovan-unikalnyj-nauchnyj-zhurnal-strategirovanie-teoriya-i-praktika-strategizing-theory-and-practice/> (дата обращения: 22.03.2025).

## References

1. Strategic planning documents. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (In Russ.). Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/dokumenty\\_strategicheskogo\\_planirovaniya/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/dokumenty_strategicheskogo_planirovaniya/) (accessed 22.03.2025).
2. Kvint V. L. *Kontseptsiya strategirovaniya* [The concept of strategizing]. Kemerovo, KemsU, 2020, 170 p.
3. Regional development. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (In Russ.). Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/) (accessed 22.03.2025).
4. Ellison G., Glaeser E. The geographic concentration of industry: Does natural advantage explain agglomeration? *American Economic Review*, 1999, Vol. 89 (2), pp. 311–316.
5. Wallbank S. Regional strategies. A guidebook for riverside regeneration. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006, pp. 140–159. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-36726-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-540-36726-0_7).
6. Novikova I. V., Alimuradov M. K. Instrumenty resursnogo obespecheniya strategicheskikh prioritetov razvitiya Arkticheskoi zony Rossii [Strategic priorities for the development of the Russian Arctic and instruments for their resource support]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriadka* [The North and the Market: Forming the Economic Order], 2024, no. 4, pp. 42–52. doi:10.37614/2220-802X.4.2024.86.003. (In Russ.).
7. Aiba B., Arenkov I. A model for the formation of the marketing potential of a territory. *Probl. of the Modern Econ.*, 2014, no. 1, pp. 149–151.
8. Kolomak E. Spatial development and regional policy priorities in Russia. *IVF*, 2014, no. 1, pp. 41.

9. Alimov A. N. Nekotorye voprosy gosudarstvennogo upravleniya innovatsionnym razvitiem Murmanskoi oblasti [Issues in government management of innovation development in the Murmansk Region]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka* [The North and the Market: Forming the Economic Order], 2005, no. 1 (14), pp. 126–131. (In Russ.).
10. Bortnik I., Gokhberg L., Klepach A., Rudnik P., Fomichev O., Shadrin A. *Klasternaya politika: kontsentratsiya potentsiala dlya dostizheniya global'noi konkurentosposobnosti* [Cluster policy: Concentration of potential to achieve global competitiveness]. Saint Petersburg, Corvus, 2015, 365 p. (In Russ.).
11. Pakhomova A., Kokodey T. Development of a system of socio-economic network prospects. *Bull. of Econ., Law and Sociol.*, 2018, no. 1 (135), pp. 3100–3106.
12. Agafonov V. Tselepolaganiya v razrabotke regional'nykh strategii [The goals of creation of regional strategy]. *Vestnik CEMI* [Bulletin of the Central Research Institute], 2019, Issue 2. doi:10.33276/S265838870007238-4 (In Russ.).
13. Kokodey T. Analysis of regional strategy tools, 2020, pp. 3100–3106. doi:10.15405/epsbs.2020.10.05.411.
14. Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N., Lapygin Y. Regional development in Russia: An ecosystem approach to territorial sustainability assessment. *Sustainability*, 2020, Vol. 12, pp. 1–22. doi:10.3390/su12166424.
15. Tolstykh T., Shmeleva N., Gamidullaeva L. Evaluation of circular and integration potentials of innovation ecosystems for industrial sustainability. *Sustainability*, 2020, Vol. 12, pp. 1–18. doi:10.3390/su12114574.
16. Zhikharevich B. Risks and threats in Russian regional strategies. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. The South of Russia], 2020, Vol. 8, Issue 4, pp. 19–29. doi:10.15688/re.volsu.2020.4.2.
17. *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Primorskogo kraia do 2025 goda* [Strategy of socio-economic development of Primorsky Krai until 2025]. Official website of the Government of Primorsky Krai. (In Russ.). Available at: <https://primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/economics/development/strategy/pk-25.php>. (accessed 22.03.2025).
18. *Strategiya razvitiya Orenburgskoi oblasti do 2020 goda i na period do 2030 goda* [Development strategy of the Orenburg Region until 2020 and for the period until 2030]. *Orenburgskaya oblast': Ofitsial'nyi portal Pravitel'stva Orenburgskoi oblasti*. [Orenburgskaya oblast'. Official portal of the Government of the Orenburg Region]. (In Russ.). Available at: <http://old.orb.ru/strateg/> (accessed 22.03.2025).
19. *Strategiya razvitiya Arkticheskoi zony Rossiiskoi Federatsii i obespecheniya natsional'noi bezopasnosti na period do 2035 goda* [Strategy for the development of the Arctic zone of the Russian Federation and ensuring national security for the period up to 2035]. *Sovet bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii* [The Security Council of the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: [http://www.scrf.gov.ru/security/economic/Arctic\\_strategy/](http://www.scrf.gov.ru/security/economic/Arctic_strategy/) (accessed 22.03.2025).
20. *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Kemerovskoi oblasti — Kuzbassa na period do 2035 goda* [Strategy of socio-economic development of the Kemerovo region — Kuzbass for the period up to 2035]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem\\_obl.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem_obl.pdf) (accessed 22.03.2025).
21. Yuzbekov Z., Amirov R. KVINTessentsiya strategii. K yubileyu akademika V. L. Kvinta [The quintessence of strategy. The anniversary of Academician Vladimir Kvint]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management Consulting], 2019, no. 2, pp. 104–109. (In Russ.).
22. Kvint V. *Strategy for the global market theory and practical applications*. New York, Third Avenue, 2016, 519 p.
23. O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda: ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 7 maya 2018 g. № 204 [Decree of the President of the Russian Federation as of May 7, 2018, No. 204 “On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024”]. *Prezident Rossii* [President of Russia]. (In Russ.). Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 22.03.2025).
24. *Strategiya social'no-ekonomicheskogo razvitiya Kemerovskoi oblasti — Kuzbassa na period do 2035 goda* [Strategy of socio-economic development of the Kemerovo region — Kuzbass for the period up to 2035]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii* [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. (In Russ.). Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem\\_obl.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/c461e87bcae53d7d6f06e406c0f24063/kem_obl.pdf) (accessed 22.03.2025).
25. Prinyat regional'nyi zakon “Ob utverzhdenii Strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Kemerovskoi oblasti-Kuzbassa do 2035 goda” [The regional law “On approval of the Strategy of socio-economic development of the Kemerovo region-Kuzbass until 2035” has been adopted]. *MShE MGU* [MSE MSU]. Available at: <https://mse.msu.ru/sozdan-i-opublikovan-unikalnyj-nauchnyj-zhurnal-strategirovanie-teorija-i-praktika-strategizing-theory-and-practice/> (accessed 22.03.2025).

26. Kuzbass obnovil Strategiyu [Kuzbass has updated the Strategy]. *Kuzbaspress* [Kuzbaspress]. Available at: <https://kuzpress.ru/economy/25-12-2020/79226.html> ((accessed 22.03.2025).
27. Mihail Mishustin utverdil programmu sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Kemerovskoi oblasti [Mikhail Mishustin approved the program of socio-economic development of the Kemerovo region]. *Pravitel'stvo Rossii* [Russian Government]. Available at: <http://government.ru/news/41683/> (accessed 22.03.2025).
28. O sozdanii Ekonomicheskogo soveta pri Gubernatore Kemerovskoi oblasti — Kuzbassa [On the establishment of the Economic Council under the Governor of the Kemerovo region — Kuzbass]. *Elektronnyi byulleten' Pravitel'stva Kemerovskoi oblasti — Kuzbassa* [Electronic bulletin of the Government of the Kemerovo region — Kuzbass]. 2021. Available at: <https://bulleten-kuzbass.ru/bulletin/303208> (accessed 22.03.2025).
29. *Strategirovanie otrasli turizma i vystavochno-yarmarochnoi deyatel'nosti v Kuzbasse* [Strategic development of tourism and trade fairs in Kuzbass]. Kemerovo, KemSU, Library “Strategy of Kuzbass”, 2021, 371 p.
30. *Strategirovanie ekonomicheskogo i investitsionnogo razvitiya Kuzbassa* [Strategizing the economic and investment development of Kuzbass]. Kemerovo, KemSU, Library “Strategy of Kuzbass”, 2021, 364 p.
31. Sozdan i opublikovan unikal'nyi nauchnyi zhurnal Strategirovanie: teoriya i praktika [A unique academic journal “Strategizing: Theory and Practice” has been launched]. *MShE MGU* [MSE MSU]. Available at: <https://mse.msu.ru/sozdan-i-opublikovan-unikalnyj-nauchnyj-zhurnal-strategirovanie-teoriya-i-praktika-strategizing-theory-and-practice/> (accessed 22.03.2025).

**Об авторах:**

А. С. Хворостяная — канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии факультета «Московская школа экономики», Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова;

В. Л. Квинт — д-р экон. наук, академик, профессор, иностранный член РАН, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации; заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии факультета «Московская школа экономики»; директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

**About the authors:**

A. S. Khvorostyanaya — PhD (Economics), Associate Professor in the Economic and Financial Strategy Department at the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University;

V. L. Kvint — DSc (Economics), Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation — title given by the President of the Russian Federation, Head of the Economic and Financial Strategy Department at the Moscow School of Economics; Director of the Center for Strategic Research at the Institute for Mathematical Studies of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University

Статья поступила в редакцию 15 марта 2025 года.

Статья принята к публикации 3 августа 2025 года.

The article was submitted on March 15, 2025.

Accepted for publication on August 3, 2025.