

Научная статья

<https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.4.898-911>

УДК / UDC 330.1:332:334:338.2

JEL: E6, G3, O2, R58

А. А. Кобылко<sup>1</sup>,

М. А. Рыбачук<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

## Сравнительный анализ стратегий мезоуровня: регион, отрасль, корпорация

**Кобылко Александр Анатольевич**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук

E-mail: [kobylko@cemi.rssi.ru](mailto:kobylko@cemi.rssi.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0178-106X>

Web of Science Researcher ID: I-4015-2016

eLIBRARY SPIN-код: 5926-0405

Контактное лицо:

**Рыбачук Максим Александрович**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук

E-mail: [m.ribachuk@gmail.com](mailto:m.ribachuk@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0788-5350>

Web of Science Researcher ID: E-4002-2016

eLIBRARY SPIN-код: 9480-6850

### Аннотация

**Цель:** выявление особенностей стратегий различных объектов мезоэкономического уровня: территориальных систем (регионов), отраслей и крупных корпораций (экосистем) на базе выполнения сравнительного анализа их структуры, ключевых элементов и атрибутов.

**Методы:** структурный подход к стратегическим документам макро-, мезо- и микроуровней, сравнительный анализ и синтез, обзор теоретических исследований и практики формирования и реализации стратегии.

**Результаты:** в статье определены особенности формирования стратегий на уровне региона, отрасли и корпорации. Установлено, что ключевым отличием региональных и отраслевых стратегий является длительный горизонт планирования, при этом корпоративные стратегии чаще подвергаются корректировке. Показано, что в стратегиях объектов мезоэкономического уровня существует ряд системных проблем, относящихся к их формированию и реализации. Установлено, что из-за изменчивости и турбулентности условий внешней среды объекты мезоуровня экономики вынуждены постоянно корректировать свои стратегии, но корпоративные стратегии, в отличие от региональных и отраслевых, не ограничены действием стратегии верхнего уровня. Выявлены недостатки взаимодействия и согласования (институциональный вакуум) стратегий объектов макро-, мезо- и микроуровня экономики в части согласованности и координации действий при формировании долгосрочных планов.

**Научная новизна:** состоит в применении структурного подхода к анализу стратегий объектов мезоуровня, их сопоставлению, выявлению общих черт и различий в подходах к их формированию и реализации.

**Практическая значимость:** заключается в развитии прикладных методов формирования и реализации стратегий и повышении эффективности процессов стратегического планирования на мезоэкономическом уровне.

### Ключевые слова:

региональная и отраслевая экономика, стратегия, стратегическое планирование, структура стратегии, корпоративная стратегия, стратегия региона, стратегия отрасли

Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

**Как цитировать статью:** Кобылко, А. А., Рыбачук, М. А. (2024). Сравнительный анализ стратегий мезоуровня: регион, отрасль, корпорация. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(4), 898–911. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.4.898-911>

#### Scientific article

A. A. Kobylko<sup>1</sup>,  
M. A. Rybachuk<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia*

## Comparative analysis of meso-level strategies: region, industry, corporation

**Aleksandr A. Kobylko**, Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences  
E-mail: [kobylko@cemi.rssi.ru](mailto:kobylko@cemi.rssi.ru)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0178-106X>  
Web of Science Researcher ID: I-4015-2016  
eLIBRARY SPIN-code: 5926-0405

*Contact:*

**Maksim A. Rybachuk**, Cand. Sci. (Econ.), Leading researcher, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences  
E-mail: [m.ribachuk@gmail.com](mailto:m.ribachuk@gmail.com)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0788-5350>  
Web of Science Researcher ID: E-4002-2016  
eLIBRARY SPIN-code: 9480-6850

### Abstract

**Objective:** to identify the features of strategies of various entities at mesoeconomical level: territorial systems (regions), industries and large corporations (ecosystems) based on a comparative analysis of their structure, key elements and attributes.

**Methods:** a structural approach to strategic documents at the macro-, meso- and microlevels, comparative analysis and synthesis, review of theoretical research and practice of strategy formation and implementation.

**Results:** the article defines the features of strategy formation at the regional, industry and corporate levels. The author states that the key difference between regional and sectoral strategies is a long planning horizon, while corporate strategies are more often subject to adjustment. The article shows that the strategies of mesoeconomical level entities have a number of systemic problems related to their formation and implementation. It was found that due to the variability and turbulence of environmental conditions, the entities at meso-level are forced to constantly adjust their strategies, while corporate strategies, unlike regional and sectoral ones, are not limited by the top-level strategy. The author reveals the shortcomings of interaction and coordination (institutional vacuum) of strategies of macro-, meso- and micro-level entities in terms of coherence and coordination of actions in long-term planning.

**Scientific novelty:** it consists in applying a structural approach to the analysis of strategies of meso-level entities, comparing them and identifying common features and differences in approaches to their formation and implementation.

**Practical significance:** it consists in the developing applied methods for the formation and implementation of strategies and improving the effectiveness of strategic planning at the mesoeconomical level.

### Keywords:

regional and branch economics, strategy, strategic planning, strategy structure, corporate strategy, regional strategy, industry strategy

The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

**For citation:** Kobylko, A. A., & Rybachuk, M. A. (2024). Comparative analysis of meso-level strategies: region, industry, corporation. *Russian Journal of Economics and Law*, 18(4), 898–911. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.4.898-911>

## Введение

Подходы к определению понятия «стратегия» существенным образом варьируются в зависимости от исследовательского контекста. Существуют десятки различных определений, адаптированных как к объекту и предмету конкретного исследования, так и к рассматриваемым проблемным ситуациям. Под стратегией могут пониматься вектор развития, конечная цель такого развития, набор решений и/или указаний, формирующих модель поведения объекта, или набор алгоритмизированных шагов, каждый из которых отличается от предыдущих (Катькало, 2003, 2008; Dirlik & Aydin-Unal, 2014; Grant, 2016; Johnson et al., 2020; Bailys et al., 2022; Клейнер, 2022. С. 293–302; Клейнер и др., 2022. С. 31–32). Общими чертами определений стратегии независимо от уровня иерархии, масштаба и сложности объекта являются: а) указание на желаемые результаты развития объекта в будущем; б) долгосрочная цель; с) планируемые показатели и способы ее достижения.

Стратегии объектов мезоэкономического уровня экономики (Никонова и др., 2022), несмотря на различия последних, имеют также и общие черты. Мезоэкономическими в данном случае будем называть системы, занимающие промежуточное место между макроэкономикой и микроэкономикой. К их числу относятся регионы, отрасли (секторы), крупные межотраслевые комплексы, экосистемы. Как отмечается Балацким и Екимовой (2021), современные социально-экономические стратегии в первую очередь должны не подстраиваться под прогнозируемое (желаемое) состояние объекта, а как бы проектировать это состояние. Какие параметры могут повлиять на выбор такого целевого ориентира? Здесь можно выделить две базовые составляющие – экономическую и социальную, значимость которых отличается в зависимости от типа мезоэкономической системы. Очевидно, что для территориальных систем социальная составляющая превалирует над экономической. Главным приоритетом развития регионов является постоянное повышение качества жизни населения. В крупных корпоративных системах и экосистемах, несмотря на постепенное внедрение в их деятельность принципов устойчивого развития, неотъемлемой частью развития является требование роста финансовых показателей со стороны акционеров и, как следствие, увеличение прибыли. Различные аспекты социально-экономического развития мезоэкономических систем рассмотрены многими исследователями (см., например (Alibasic, 2018; Pomeranz & Decker, 2018; Sartori et al., 2014. P. 6; Tretiakova & Kurganov, 2023. P. 670; Коршунов, 2023. С. 25)).

Целью данной работы является выявление особенностей стратегий различных объектов мезоэкономического уровня: территориальных систем (регионов), отраслей и крупных корпораций (экосистем) на базе выполнения сравнительного анализа их структуры, ключевых элементов и атрибутов.

Основная задача исследования заключается в поиске отличительных черт и сходства между стратегиями объектов мезоэкономического уровня путем последовательного сравнения их характеристик.

Статья состоит из шести основных разделов. В первом разделе рассматриваются характеристики стратегий объектов мезоэкономического уровня (региона, отрасли и корпорации) и проводится их сопоставление. Во втором разделе сравниваются горизонты планирования таких стратегий. В третьем – оценивается частота их корректировки. Четвертый раздел посвящен изучению вопроса согласования стратегий различных уровней экономики. Пятый – оценке публичности стратегий мезоуровня. В шестом разделе акцентируется внимание на особенностях разработки и реализации стратегий региона, отрасли и корпорации.

## Результаты исследования

### 1. Сопоставление характеристик стратегий объектов мезоэкономического уровня

При сравнении особенностей стратегий таких мезоуровневых образований, как регион, отрасль и корпорация, стратегические документы корпораций, как правило, стоят особняком. При этом ряд авторов обосновывают необходимость именно стратегического планирования в деятельности объектов (Bryson, 2021; Holmgren et al., 2017; Johanson, 2009 и др.). Основное отличие региональных и отраслевых стратегий заключается в том, что данные документы обнародуются и публикуются открыто, т. е. доступ любых желающих к ним не ограничен. Корпоративные стратегии, в свою очередь, далеко не всегда являются открытыми. В табл. 1 выделены ключевые элементы трех указанных типов стратегий и проведено сопоставление их характерных особенностей.

Таблица 1

**Сопоставление характеристик стратегий региона, отрасли и корпорации**  
**Table 1. Comparison of the characteristics of the region, sector and corporation strategies**

Структура / Structure	Стратегия / Strategy		
	региона / region	отрасли / sector	корпорации / corporation
Текущее состояние, актуальные показатели / Current state, actual indices	Описано подробно в виде ключевых показателей / Described in detail as key indices	Описано кратко в виде проблемной составляющей / Described briefly as a problem component	Описано подробно в виде ключевых показателей / Described in detail as key indices
Цель / Goal	Сформулирована развернуто / Formulated in detail	Сформулирована развернуто / Formulated in detail	Сформулирована одной фразой / Formulated in one phrase
Задачи / Objectives	Определены развернуто / Defined in detail	Определены развернуто / Defined in detail	Определены кратко или не определены / Defined briefly or undefined
Прогноз развития / Forecast for development	Представлен в виде тезисов из прочих документов / Presented as theses from other documents	Представлен в виде тенденций развития из прочих документов / Presented as development trends from other documents	Представлен кратко или не представлен / Presented briefly or not presented
Целевые показатели / Target indices	Определены кратко / Defined briefly	Определены редко / Rarely defined	Определены подробно / Defined in detail
Направления деятельности / Directions of activity	Описаны подробно / Described in detail	Описаны подробно / Described in detail	Описаны кратко / Described briefly
Долгосрочные решения / Long-term solutions	Описаны подробно, в виде подцелей или решения проблем; конкретизируются прочими региональными документами / Described in detail, as subgoals or problem solutions; concretized in other regional documents	Описаны подробно; конкретизируются прочими отраслевыми документами / Described in detail; concretized in other sectoral documents	Описаны подробно, обычно для каждого направления деятельности; иногда для разных функциональных направлений / Described in detail, usually for each directions of activity; sometimes for various functional directions
Шаги реализации решений / Steps for solutions implementation	Подготовлены в виде дорожных карт и/или долгосрочных программ развития / Prepared as roadmaps and/or long-term development programs	Подготовлены в виде дорожных карт и/или долгосрочных программ развития / Prepared as roadmaps and/or long-term development programs	Формируются на тактическом уровне / Formulated at tactical level

Структура стратегии региона и отрасли, как правило, строится согласно законодательно утвержденному шаблону в отличие от корпоративных стратегий, структура которых в различных компаниях различна. Основопологающим документом, определяющим структуру региональных и отраслевых стратегий развития, является Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. При этом необходимо отметить, что региональные стратегии проходят согласование в Министерстве экономического развития РФ и по этой причине имеют однотипный структурный каркас; отраслевые стратегии также проходят согласование, а чаще непосредственно разрабатываются в профильных министерствах.

Формат представления региональных и отраслевых стратегий – текстовые документы, описывающие текущее и планируемое состояние соответствующего объекта мезоуровня (см., например, (Братченко, 2024; Сасаев, 2022)). Региональные стратегии, в отличие от отраслевых, зачастую дополняются презентационными материалами.

Основным отличием региональных и отраслевых стратегий от корпоративных является долгосрочный горизонт планирования и структурированный план мероприятий по реализации стратегии, подробно раскрывающий, каким образом должен происходить процесс достижения целей. Такие стратегии также делятся на последовательные этапы – фиксированные временные интервалы длительностью около пяти лет, а все шаги по достижению целей разрабатываются еще на этапе подготовки и согласования стратегии. Принятый комплекс мер не изменяется, и корректировок в процессе реализации стратегии не происходит (Коршунов, 2023).

## 2. Горизонт планирования стратегий объектов мезоэкономического уровня

Каждый объект мезоэкономического уровня: регион, отрасль или корпорация – зависит от действия внешних факторов, оказывающих влияние на его деятельность в долгосрочной перспективе. Причем результативность стратегии будет тем выше, чем точнее определены тренды развития соответствующих рынков. Как показано в работе Ленчук (2020), планирование на государственном уровне связано с проблемами организации эффективного контроля и недостатком ответственности исполнителей за принятые управленческие решения, что существенно влияет на точность прогнозирования и возможности исполнения подобных планов в целом (Ленчук и др., 2020).

По результатам опроса 2015 г., проведенного Институтом национальных проектов, фактический горизонт планирования развития страны составляет около трех лет. В работе Аузана (2017. С. 185–186) показано, что реальный эффективный срок странового планирования ограничен трехлетним интервалом, зависимым от срока формирования федерального бюджета; в то же самое время желательно, чтобы горизонт планирования на государственном уровне составлял не менее 9–10 лет. Аналогичные цифры приводят В. Л. Квинт и С. Д. Бодрунов (2021. С. 5): горизонт планирования для стратегий социально-экономического развития страны должен составлять около 10–15 лет.

Очевидно, что в условиях турбулентности последних лет и санкционного давления на экономику России разрыв между желательным и фактическим горизонтами планирования сложно сократить, поэтому стратегия любого уровня должна либо предусматривать программу действий в случае возможных кризисных ситуаций, либо корректироваться в ходе реализации. При этом внесение корректировок должно быть обусловлено серьезной необходимостью и стратегические документы не должны корректироваться слишком часто. Другими словами, должен поддерживаться баланс между устойчивостью исходных стратегических планов и их изменениями в процессе реализации стратегии.

На планирование социально-экономического развития в Российской Федерации влияет ряд основополагающих стратегических документов. В первую очередь это национальные цели развития РФ, национальные проекты России, формирующие комплекс долгосрочных целей по приоритетным направлениям социально-экономического развития страны, и государственные программы. В настоящий момент формируется Единый план по достижению национальных целей развития на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., который должен связать между собой и скоординировать реализацию данных стратегических документов с учетом региональных и отраслевых стратегий, а также других нормативно-правовых актов. Здесь необходимо упомянуть и другие стратегические документы макроэкономического уровня, например, Стратегию пространственного развития РФ на период до 2025 г., Стратегию экономической безопасности РФ на период до 2030 г., Стратегию научно-технологического развития РФ (срок реализации не указан), Стратегию национальной безопасности РФ (срок реализации не указан) и др. Также существуют более прикладные документы, непосредственно определяющие процесс реализации конкретной стратегии: планы, дорожные карты, инвестиционные программы и т. д. Срок действия таких документов сильно различается: в некоторых случаях ограничен несколькими годами, в других – не имеет ограничений (бессрочный срок действия).

Региональные стратегии в большинстве своем характеризуются стандартными интервалами действия, определенными в соответствии со стратегическими документами странового уровня. Горизонт планирования действующей стратегии социально-экономического развития регионов, как правило, ограничен 2030 или 2035 г. (продолжительность ~ 6–11 лет).

Отраслевые стратегические документы имеют срок действия, сопоставимый с региональными стратегиями, так как их горизонт планирования также привязан к стратегическим документам макроуровня. Ниже представлены примеры отраслевых стратегий с указанием их продолжительности:

- Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов России до 2030 г. (8 лет);
- Стратегии развития металлургической промышленности до 2030 г. (8 лет);
- Стратегия развития строительной отрасли и ЖКХ до 2030 г. (8 лет);
- Транспортная стратегия до 2030 г. (10 лет);
- Стратегия развития автомобильной промышленности до 2035 г. (14 лет);
- Стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения до 2030 г. (14 лет);
- Стратегия развития туризма до 2035 г. (16 лет);
- Стратегия развития электросетевого комплекса до 2030 г. (18 лет);
- Энергетическая стратегия до 2030 г. (21 год) и др.

Подобные документы соотносятся со стратегией социально-экономического развития страны и отчасти выполняют актуализацию стратегических документов макроэкономического уровня. По сравнению с региональными и корпоративными стратегиями разброс по продолжительности отраслевых стратегий достаточно велик (~ 8–21 год).

Планирование в рамках региональных и отраслевых стратегий можно рассматривать как скользящее, когда каждая конечная точка рассматривается как отправная для нового стратегического документа. При этом сроки завершения таких стратегий устанавливаются в стратегических документах верхнего уровня и ограничиваются 2030 или 2035 г. Принципиальное отличие в сроках действия региональных и отраслевых стратегий от корпоративных стратегий заключается в том, что длительность последних обуславливается такими факторами, как сложность возведения инфраструктуры, средний срок реализации инвестиционных проектов, отраслевой спецификой и скоростью развития рынка и технологий (Кобылко, 2023). Исключения составляют только государственные корпорации, деятельность которых тесно связана с профильными для них отраслями экономики.

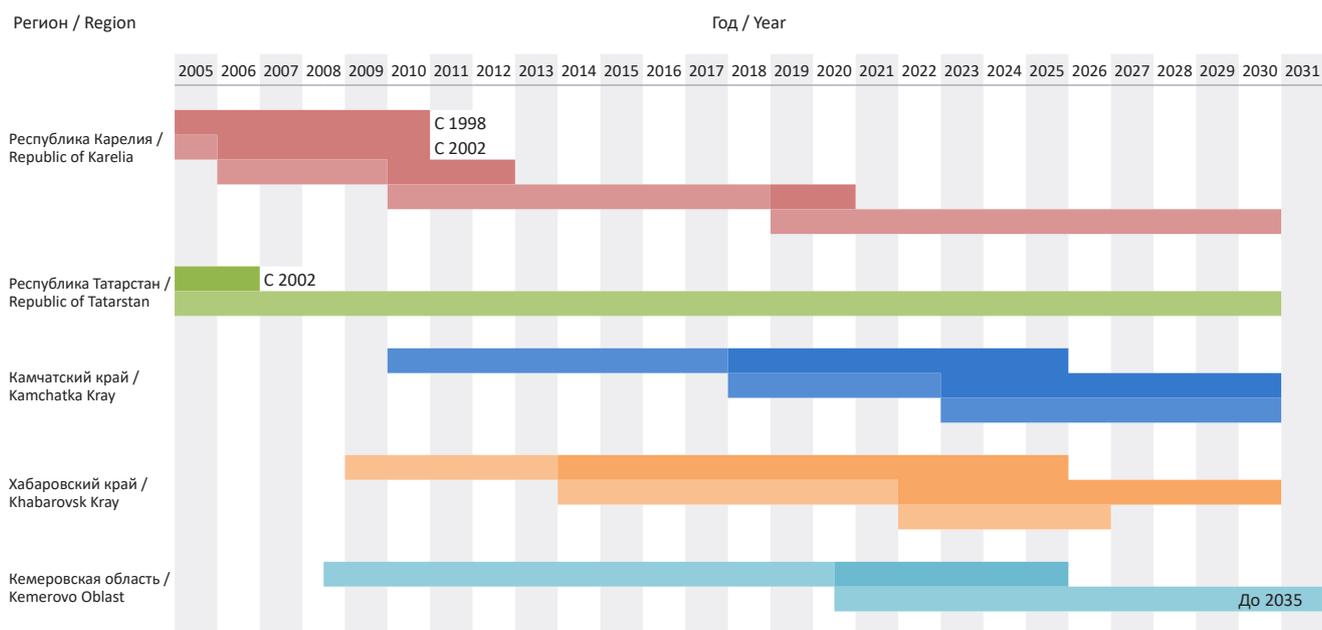
### 3. Корректировки стратегий объектов мезоуровня экономики

Практика показывает, что частота изменений корпоративных стратегий существенно выше, чем частота изменений региональных и отраслевых стратегий. В большинстве своем корпоративные отменяются раньше установленных сроков действия и заменяются новыми документами, учитывающими изменившиеся реалии (Кобылко, 2022).

Как показано ранее, региональные и отраслевые стратегии привязаны к документам макроэкономического уровня и, соответственно, корректируются в случае изменений приоритетов и установок социально-экономического развития страны. Такого рода изменения, в свою очередь, могут сигнализировать о наличии системных проблем странового развития, требующих всестороннего анализа (Клейнер, 2022. С. 275–276).

Уже упоминавшийся Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» предусматривает возможность корректировки стратегии развития страны каждый год и чаще при возникновении необходимости. Любые изменения такого рода отражаются в стратегиях регионов (см., например (Антипин, 2021. Гл. 2)). В этом смысле показательны примеры, приведенные в работе (Трифоновна, 2021), где выделяется несколько волн формирования региональных стратегий, которые соотносятся с изменениями в стратегических документах верхнего уровня. При этом учитываются случаи как принятия новых документов, так и актуализации уже имеющихся. На рис. 1 показано, как изменяются стратегии некоторых регионов России.

Каждый блок схемы (таймлайн) отмечен для наглядности отличным от других блоков цветом и представляет собой принятый в регионе документ стратегического развития. Заштрихованные области показывают интервал времени от момента, когда документ был заменен новой версией, до момента своего планового завершения. Так, стратегия социально-экономического развития Республики Карелия менялась четыре раза, причем все прошлые версии документа были пересмотрены раньше запланированного. Таким образом, можно заключить, что региональные стратегии строго подчиняются долгосрочным планам более высокого уровня, вплоть до досрочного отказа от ранее выбранной региональной стратегии. Фактический срок реализации может не превышать нескольких лет (рис. 1), после чего следует отмена или пересмотр стратегии.



**Рис. 1. Сроки действия и корректировки стратегий некоторых регионов России**

*Источник:* составлено авторами по материалам (Трифонов, 2021), правовых документов и материалов официальных сайтов субъектов РФ.

**Fig. 1. Terms of validity and adjustments of strategies of some Russian regions**

*Source:* compiled by the authors based on (Trifonov, 2021), legal documents and materials from official websites of the Russian subjects.

Аналогичными характеристиками обладают и отраслевые стратегии: изменения в документах верхнего уровня обуславливают их частую смену и актуализацию (Плеханов, 2016). Другими причинами для пересмотра отраслевых стратегий могут быть: недостаточное привлечение представителей бизнеса к разработке отраслевых стратегий, отсутствие ресурсного обеспечения и механизмов контроля исполнения и др. Отраслевые стратегии, так же как и региональные, формируются по целевому принципу, поэтому там указываются ключевые показатели отрасли и сроки их достижения (Братченко, 2024. С. 557–558; Сасаев, 2023. С. 8–9). Ввиду того, что разработка конкретных мер по реализации положений стратегии начинается после ее формирования, в дальнейшем могут возникнуть сложности в сопоставлении имеющихся ресурсов с ресурсами, требующимися фактически для успешной реализации стратегии.

Отметим некоторые важные аспекты реализации стратегических планов в общем. Основной задачей любой стратегии является попытка заглянуть в будущее объекта планирования, при этом адекватность стратегии будет обусловлена выявлением и точностью прогноза долгосрочных тенденций социально-экономического развития. Реальным ограничителем действия стратегии в таком случае будет являться не установленный заранее горизонт планирования, а тот срок, который заложен в основу стратегии, прогноз будет оставаться релевантным. Как указано в монографии «Системно-ориентированное моделирование...» (Клейнер и др., 2023. С. 31): «Суть стратегии – сочетание желаемого, возможного и своевременного».

Процесс стратегирования на страновом уровне предусматривает внесение корректировок в ранее принятые решения (Никонова, 2020. Рис. 3). Региональные и отраслевые стратегии, в отличие от корпоративных стратегий, должны подстраиваться и следовать за данными изменениями. Однако такие корректировки не происходят мгновенно и/или в автоматическом режиме, поэтому возникает временной лаг длиной в несколько лет, пока будут проведены все необходимые правовые процедуры и согласования. Сроки принятия решений и подготовки изменений в бизнесе существенно короче. Скорость реакции позволяет учитывать изменения как внутренней, так и внешней среды и лучшим образом адаптироваться к новым условиям.

#### 4. Согласование стратегий разных уровней экономической иерархии

Идеальной конфигурацией странового стратегического планирования являются согласование и взаимосвязь стратегий субъектов макро-, мезо- и микроуровней экономики. Однако в действительности такие связи выстраиваются не всегда и чаще существуют только между стратегическими документами макроэкономического уровня и региональными стратегиями или документами макроуровня и отраслевыми стратегиями. Горизонтальные связи между стратегическими документами внутри уровней практически полностью отсутствуют.

Отсутствие согласованности между региональными и отраслевыми стратегиями (Ленчук, 2020. С. 25) часто является критичным и ставит под угрозу гармоничное развитие территорий (Бобылев и др., 2024; Макеева и др., 2021). Особенно актуальной необходимостью согласования таких стратегий становится для регионов, в которых одна из отраслей народного хозяйства является доминирующей (добыча различных видов полезных ископаемых, металлургия и т. п.). Без согласования и координации действий объективное долгосрочное планирование становится крайне проблематичным как на региональном, так и отраслевом уровне, что негативно влияет и на деятельность предприятий конкретного региона.

Отметим также, что ряд отраслей имеют достаточно разветвленную систему запланированных показателей и достижимых результатов, направленных на развитие как самих отраслей, так и предприятий в них (см. напр., (Андрюшин, Григорьев, 2022; Самыгин и др., 2024)).

Частный бизнес, даже крупный, практически никогда не берет на себя обязательства по реализации региональных, отраслевых или даже страновых целей (Камынин, 2021), формируя стратегии исключительно на базе собственных приоритетов и внутренних ориентиров. Внутренние горизонтальные связи учитываются в корпоративных стратегиях только в случае ведения бизнеса в экосистемной форме. Согласование действий участников экосистемы является императивом ее успешного развития в долгосрочной перспективе. Внешние горизонтальные связи могут учитываться в стратегиях различных объединений, союзов, ассоциаций, консорциумов и т. д.

Для оценки общих черт и различий трех типов стратегий мезоэкономического уровня выделим базовые элементы каждой стратегии и дадим им характеристику. Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнение базовых элементов трех типов стратегий мезоэкономического уровня**  
**Table 2. Comparison of the basic elements of three types of meso-level economic strategies**

Элементы / Elements	Стратегия / Strategy		
	корпорации / corporation	региона / region	отрасли / sector
Объект планирования / Object of planning	Предприятие / Corporation	Регион / Region	Отрасль / Sector
Концепт развития / Development concept	Коммерческая выгода / Commercial benefit	Социальное развитие / Social development	Технологическое развитие / Technological development
Базис планирования / Basis of planning	Прогноз развития рынка, технологического развития / Forecast of market development, technological development	Прогноз развития территории, страны / Forecast of territory or country development	Прогноз развития отрасли, технологического развития, страны / Forecast of sector development, technological development of the country
Ориентиры / Landmarks	Внутренние / Internal	Внешние / External	Внешние / External
Источники формирования целей / Sources for goal forming	Цель корпорации, миссия корпорации, видение корпорации / The corporation goal, mission, vision	Стратегия страны, национальные проекты, другие долгосрочные документы макроуровня / The country's strategy, national projects, other long-term macro-level documents	Стратегия страны, национальные проекты, другие долгосрочные документы макроуровня / The country's strategy, national projects, other long-term macro-level documents

На основе данных, представленных в табл. 2, можно сделать вывод о том, что стратегии региона и отрасли имеют много общего, в первую очередь одинаковые источники формирования целей, поэтому взаимное согласование целей развития и способов их достижения в рамках данных документов не выглядят невыполнимыми. Корпоративные стратегии стоят особняком от региональных и отраслевых стратегий отчасти из-за отсутствия практики согласования таких стратегий в рыночных условиях, отчасти из-за коммерческой тайны и необходимости неразглашения конфиденциальной информации. При этом крупные предприятия, кроме коммерческих задач, решают также и общественные.

### **5. Публичность стратегий объектов мезоэкономического уровня**

Корпоративные стратегии далеко не всегда находятся в свободном доступе в отличие от стратегий регионов и отраслей, которые, как говорилось выше, наоборот, публичны и открыты для широкой общественности в оригинальном виде, без адаптаций или искажений в попытке приукрасить достижения или запутать конкурентов. В корпоративной теории раскрытие стратегических документов часто применяется для достижения лидерства в конкурентной борьбе. Так, Г. Минцберг в рамках модели 5П (5P's)<sup>1</sup> выделяет подход к стратегии как приему, уловке или маневру, когда компания стремится выглядеть в глазах конкурентов угрожающе за счет амбициозности своих целей, или попытке скрыть свои настоящие планы (Mintzberg, 1987, 1994). Альтернативное мнение о необходимости обнародования стратегии высказывается М. Портером, который указывает на то, что стратегия должна содержаться лишь в голове руководителя, а основные положения стратегии транслируются им при возникновении необходимости (Porter, 1980).

Конкуренция между регионами и конкуренция между отраслями внутри страны в явном виде отсутствуют. Очевидно, что регионы и отрасли могут конкурировать за бюджетное финансирование или участвовать в различных рейтингах. Однако между регионами нет прямой конкурентной борьбы за «клиента» на «рынке», может быть только косвенная конкуренция, например, за жителей, привлекаемых более высоким уровнем жизни в одном регионе по сравнению с другим. Отрасли в данном контексте вообще не конкурируют друг с другом, но косвенная конкуренция может возникать, например, за привлечение узкопрофильных специалистов из одной отрасли в другую. Причем игроки в данном случае не взаимодействуют друг с другом напрямую, не скрывают своих намерений, а потребности регионов и отраслей удовлетворяются с помощью соответствующих мер экономической политики.

В корпоративном сегменте можно выделить два подхода к представлению стратегии в публичном поле. Это «стратегия решений», которая показывает сокращенные варианты положений документа – цели и пути их достижения, или «стратегия преимуществ», которая транслирует не тезисы и показатели, а ожидаемые позитивные результаты с точки зрения целевой аудитории. Положения корпоративных стратегий в полном объеме и в оригинальном виде далеко не всегда выходят за пределы топ-менеджмента корпорации, а обнародуется сокращенная версия – тезисные элементы, презентация, адаптированная для широкого круга лиц.

Презентационные и мультимедийные материалы по региональным и отраслевым стратегиям, как правило, тоже готовятся, но не всегда обнародуются в открытом доступе.

### **6. Особенности разработки и реализации стратегий объектов мезоуровня экономики**

Как происходит формирование стратегии и кто отвечает за ее создание и реализацию? Здесь можно выявить несколько направлений исследования данного вопроса. Во-первых, определение ряда лиц, ответственных за создание, разработку и конструирование стратегии. Во-вторых, выявление тех, на кого нацелена стратегия, кто является ее главным «потребителем», целевой аудиторией. И, в-третьих, установление тех, кто будет непосредственно исполнять стратегию, претворять в жизнь заложенные в нее цели, сопоставлять плановые результаты с фактическим состоянием, а также вносить корректировки. Основные отличия между корпоративными, отраслевыми и региональными стратегиями заключаются в определении трех данных составляющих.

<sup>1</sup> Модель Г. Минцберга 5П (5P's) раскрывает пять альтернативных подходов к стратегии: стратегия как план (plan), поведение (pattern), позиция (position), перспектива (perspective) или прием (ploy).

Спектр мнений относительно вопросов о том, кто должен разрабатывать стратегию и кто должен иметь к ней доступ, весьма широк. Анализ тендерных площадок, на которых размещаются сведения о государственных закупках, показывает, что достаточно часто к разработке стратегии региона, округа или города привлекаются сторонние исполнители. По данным Единой информационной системы в сфере закупок, за прошедшие десять лет было размещено около 500 таких заявок. В то же самое время в литературе подчеркивается, что к формированию стратегии территорий должны быть привлечены местные акторы, в частности, руководство (Антипин, 2021. С. 82).

Корпорации, наоборот, далеко не всегда прибегают к услугам сторонних организаций в данном вопросе. Аутсорсинг подобного функционала могут позволить себе далеко не все компании, также существует риск утечки материалов, составляющих коммерческую тайну, недостаточной вовлеченности сторонних исполнителей в процесс планирования и погружение в специфику деятельности корпорации и особенности ее внутренней среды. Теория до сих пор не дает однозначного ответа на данный вопрос. В работах (Pidun, 2019; Reeves & Candelon, 2022. Ch. 2; Yu, 2021) предлагается разрабатывать стратегию на уровне топ-менеджмента и только потом доносить ее до сотрудников. Однако существует и иное мнение – к разработке стратегии бизнеса изначально необходимо привлекать максимально широкий круг лиц: работников корпорации, внешних экспертов, представителей общественности и пр. (Клейнер, 2008; Weinberger, 2019; Березной, Снегирев, 2023).

Целевой аудиторией корпоративных стратегий являются стейкхолдеры, чьи интересы стратегия так или иначе учитывает и на чью деятельность существенным образом влияет. Отдельно здесь необходимо выделить руководителей бизнеса, имеющих непосредственное отношение не только к процессу подготовки стратегии, но и к процессу ее реализации, а также акционеров и потенциальных инвесторов.

Целевой аудиторией региональных и отраслевых стратегий в узком смысле является управленческий аппарат объекта планирования. Реализация положений территориальных и отраслевых стратегий является важной целевой установкой всей вертикали «сверху-вниз». В широком смысле целевой аудиторией региональных и отраслевых стратегий является социум как совокупность граждан, на повышение благосостояния и качества жизни которых направлены данные документы.

## Заключение

В результате сравнительного анализа стратегий мезоэкономического уровня установлено, что региональные и отраслевые стратегии более близки по формату в отличие от корпоративных стратегий. Так, региональные и отраслевые стратегии формируются на базе соответствующих шаблонов, за счет чего обладают четкой структурой и могут достаточно легко сравниваться между собой. Корпоративные стратегии, как правило, сложно сопоставлять друг с другом из-за существенных отличий в подходах к формированию, различной структуры и характерных элементов.

Региональные и отраслевые стратегии имеют долгосрочный горизонт планирования, который обычно составляет 5–10 лет, в то время как корпоративные стратегии могут изменяться значительно чаще в ответ на внутренние и внешние вызовы. В то же самое время более высокая частота изменений в корпоративных стратегиях указывает на динамичную природу бизнеса и необходимость быстрой адаптации корпораций к меняющимся условиям внешней среды. Региональные и отраслевые стратегии, напротив, более устойчивы к изменениям, так как они привязаны к государственным приоритетам и долгосрочным планам макроэкономического уровня.

Социальные аспекты играют значительную роль в формировании стратегий территориальных и отраслевых систем, в которых основным приоритетом является улучшение качества жизни населения. Корпоративные стратегии, в свою очередь, чаще ориентированы на финансовые показатели, удовлетворенность акционеров и рост прибыли.

Полученные в работе результаты позволят лучше понимать специфику стратегий для каждой категории образований мезоэкономического уровня и для эффективного их применения в практике управления. Важной темой для дальнейших исследований остается проблема согласованности стратегий социально-экономического развития на макро-, мезо- и микроэкономических уровнях.

## Список литературы

- Андрюшин, С. А., Григорьев, Р. А. (2022). Обработывающая промышленность России, антикризисные меры, кредитный перегрев и предложения для Банка России в условиях новых антироссийских санкций. *Russian Journal of Economics and Law*, 16(2), 294–314. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2022.2.294-314>
- Антипин, И. А. (2021). *Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы*. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та.
- Аузан, А. А. (2017). Стратегия-2035: предварительные гипотезы. *Журнал Новой экономической ассоциации*, 3(35), 185–192.
- Балацкий, Е. В., Екимова, Н. А. (2021). Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование. *Управленец*, 12(1), 18–31. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-1-2>
- Березной, А. В., Снегирев, А. Ю. (2023). Операционализация стратегий компаний в области инновационного развития: возможности использования технологических дорожных карт. *Российский журнал менеджмента*, 21(4), 453–480. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.401>
- Бобылев, С. Н., Пакина, А. А., Тарасова, Ю. А. (2024). Низкоуглеродная повестка в региональных и корпоративных стратегиях развития. *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*, 21(2), 74–92. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-2-74-92>
- Братченко, С. А. (2024). Использование стратегий при разработке государственных программ: обзор практики и анализ ситуаций. *AlterEconomics*, 21(3), 553–570. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-3.7>
- Камынин, В. А. (2021). *Управление долгосрочным развитием крупной компании*. Москва: МАКС Пресс. <https://doi.org/10.29003/m2451.978-5-317-06688-8>
- Каткало, В. С. (2003). Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка. *Российский журнал менеджмента*, 1(1), 7–30.
- Каткало, В. С. (2008). *Эволюция теории стратегического управления (2-е изд.)*. Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петерб. ун-та.
- Квинт, В. Л., Бодрунов, С. Д. (2021). *Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика*. Санкт-Петербург: ИНИР им. С. Ю. Витте.
- Клейнер, Г. Б. (2008). *Стратегия предприятия*. Москва: Дело.
- Клейнер, Г. Б. (ред.) (2022). *Мезоэкономика России: стратегия разбега: монография*. Москва: Издательский дом «Научная библиотека».
- Клейнер, Г. Б., Агафонов, В. А., Бендииков, М. А., Бушанский, С. П., Данилин, В. И., Денисов, В. И., Евсеева, О. В., Егорова, Н. Е., Жданов, Д. А., Жуковская, Л. В., Карпинская, В. А., Колесник, Г. В., Королева, Е. А., Куропаткина, Л. В., Никонова, А. А., Рыбаков, М. Б., Рыбачук, М. А., Смоляк, С. А., Филькин, М. Е., Хрусталева, Е. Ю., Чернавский, С. Я. (2023). *Системно-ориентированное моделирование реального сектора российской мезоэкономики*. Москва: Издательский дом «Научная библиотека».
- Кобылко, А. А. (2022). Стратегия предприятия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 21(1), 3–18. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101>
- Кобылко, А. А. (2023). Планируемый и фактический сроки реализации стратегии. *Российский журнал менеджмента*, 21(2), 255–274. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>
- Коршунов, И. В. (2023). Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения. *Экономика региона*, 19(1), 15–28. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2>
- Ленчук, Е. Б. (2020). Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения. *Инновации*, 2, 24–28. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.256.2.003>
- Ленчук, Е. Б., Войтоловский, Ф. Г., Кувалин, Д. Б. (2020). Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы. *Проблемы прогнозирования*, 6, 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Макеева, Е. Ю., Ивашковская, И. В., Ружанская, Л. С., Попов, К. А. (2021). Взаимосвязь социально-экономического развития регионов и корпоративных рейтингов российских компаний. *Экономика региона*, 17(1), 86–102. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-1-7>
- Никонова, А. А. (2020). Стратегирование новой экономики – «новая системность» планирования. *Экономическая наука современной России*, 3, 90–102. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-90-102](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-90-102)
- Никонова, А. А., Красильникова, Е. В., Иванова, О. П. (2022). Экосистемное мышление в стратегировании экономики. *BENEFICIUM*, 1(42), 74–84.
- Плеханов, Д. А. (2016). Обзор отраслевых документов стратегического планирования в России. *ЭКО*, 2, 123–135.
- Самыгин, Д. Ю., Барышников, Н. Г., Куликова, Т. А. (2024). Принципы стратегирования агропродовольственного сектора региона: отраслевой аспект. *Экономика региона*, 20(3), 802–818. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-13>
- Сасаев, Н. И. (2022). Основы отраслевого стратегирования: формирование концепции. *Управленческое консультирование*, 9, 106–115. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
- Сасаев, Н. И. (2023). Основы отраслевого стратегирования: от концепции стратегии до ее реализации. *Экономика промышленности*, 16(1), 7–19. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-7-19>

- Трифонова, П. С. (2021). Основные стратегические документы субъектов Российской Федерации: анализ, актуализация, индивидуализация. *Вестник университета*, 6, 31–43. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-31-43>
- Alibasic, H. (2018). *Sustainability and Resilience Planning for Local Governments: The Quadruple Bottom Line Strategy*. Cham: Springer International Publishing.
- Bailys, J., Wirtz, J., & Johnson, J. (2022). *Strategy in the Contemporary World*. (7th ed.). Oxford University Press: Oxford.
- Bryson, J. M. (2021). The Future of Strategizing by Public and Nonprofit Organizations. *PS: Political Science & Politics*, 54(1), 9–18. <https://doi.org/10.1017/S104909652000181X>
- Dirlik, O., & Aydin-Unal, D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(4), 112–119.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis Text Only*. Wiley: New York.
- Holmgren, J., Lystbæk, C., & Friis, O. (2017). *The Need for Strategy in the Public Sector?* Copenhagen, EGOS.
- Johanson, J. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration*, 87(4), 872–891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01767.x>
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited: London.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Pomeranz, E., & Decker, D. (2018). Designing regional-level stakeholder engagement processes: striving for good governance while meeting the challenges of scale. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 4, 403–418. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2017.1417119>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Reeves, M., & Candelon, F. (2022). *New Leadership Imperatives*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110775174>
- Sartori, S., Latronico, F., & Campos, L. (2014). Sustainability and sustainable development: A taxonomy in the field of literature. *Ambiente & Sociedade*, 17(1), 1–20.
- Tretiakova, E. A., & Kurganov, M. A. (2023). Stakeholder Approach to the Regional Sustainable Development: Empirical Study. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 19(3), 668–682. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-5>
- Weinberger, D. (2019). *Everyday Chaos: Technology, Complexity, and How We’re Thriving in a New World of Possibility*. Harvard Business Review Press.
- Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>

## References

- Alibasic, H. (2018). *Sustainability and Resilience Planning for Local Governments: The Quadruple Bottom Line Strategy*. Cham: Springer International Publishing.
- Andryushin, S. A., & Grigoryev, R. A. (2022). Processing industry of Russia, anticrisis measures, credit excess and offers for the Bank of Russia under new anti-Russia sanctions. *Russian Journal of Economics and Law*, 16(2), 294–314. (In Russ.). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2022.2.294-314>
- Antipin, I. A. (2021). *Regional strategic planning and management: theoretical and methodological bases*. Yekaterinburg, Ural State University of Economics. (In Russ.).
- Auzan, A. A. (2017). Strategy-2035: Preliminary hypotheses. *Journal of the New Economic Association*, 3(35), 185–192. (In Russ.).
- Bailys, J., Wirtz, J., & Johnson, J. (2022). *Strategy in the Contemporary World*. (7th ed.). Oxford University Press: Oxford.
- Balatsky, E. V., & Ekimova, N. A. (2021). Public administration tools: Forecasting vs Designing. *Upravlenets – The Manager*, 12(1), 18–31. (In Russ.). <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-1-2>
- Berezhnoy, A. V., & Snegirev, A. Y. (2023). Operationalization of the corporate strategies for innovation development: Capabilities of technology roadmaps. *Russian Management Journal*, 21(4), 453–480. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.401>
- Bobylev, S. N., Pakina, A. A., & Tarasova, Yu. A. (2024). Low-carbon agenda in regional and corporate development strategies. *Lomonosov Public Administration Journal. Series* 21(2), 74–92. (In Russ.). <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-2-74-92>
- Bratchenko, S. A. (2024). Strategising in the Development of Government Programs: A Practice Review and Case Studies. *AlterEconomics*, 21(3), 553–570. (In Russ.). <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-3.7>
- Bryson, J. M. (2021). The Future of Strategizing by Public and Nonprofit Organizations. *PS: Political Science & Politics*, 54(1), 9–18. <https://doi.org/10.1017/S104909652000181X>

- Dirlik, O., & Aydin-Unal, D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(4), 112–119.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis Text Only*. Wiley: New York.
- Holmgren, J., Lystbæk, C., & Friis, O. (2017). *The Need for Strategy in the Public Sector?* Copenhagen, EGOS.
- Johanson, J. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration*, 87(4), 872–891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01767.x>
- Johnson, G., Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited: London.
- Kamynin, V. A. (2021). *Management by Longterm Development of a Large Company*. Moscow: MAKS Press. (In Russ.). <https://doi.org/10.29003/m2451.978-5-317-06688-8>
- Katkalo, V. S. (2003). The founding concepts of strategic management and their contemporary assessment. *Russian Management Journal*, 1(1), 7–30. (In Russ.).
- Katkalo, V. S. (2008). *Эволюция теории стратегического управления (2-е изд.)*. Saint Petersburg: GSOM SPBU, St. Petersburg University Press. (In Russ.).
- Kleiner, G. B. (2008). *Strategy of Enterprise*. Moscow: Delo Publ. (In Russ.).
- Kleiner, G. B. (Ed.) (2022). *Meso-economy of Russia: strategy of run-up: monograph*. Moscow: Science Library Publ. (In Russ.).
- Kleiner, G. B., Agafonov, V. A., Bendikov, M. A., Bushanskiy, S. P., Danilin, V. I., Denisov, V. I., Evseeva, O. V., Egorova, N. E., Zhdanov, D. A., Zhukovskaya, L. V., Karpinskaya, V. A., Kolesnik, G. V., Koroleva, E. A., Kuropatkina, L. V., Nikonova, A. A., Rybakov, M. B., Rybachuk, M. A., Smolyak, S. A., Filkin, M. E., Khrustalev, E. Yu., & Chernavskiy, S. Ya. (2023). *System-oriented modeling of the real sector of Russian mesoeconomics*. Moscow, Science Library Publ. (In Russ.).
- Kobylko, A. A. (2023). Planned and actual timeline of the strategy. *Russian Management Journal*, 21(2), 255–274. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>
- Kobylko, A. A. (2022). Crisis resilient strategy: Lessons from the pandemic. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 21(1), 3–18. (In Russ.). <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101>
- Korshunov, I. V. (2023). Sustainable Development in Regional Strategies: Approaches and Solutions. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 19(1), 15–28. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2>
- Kvint, V. L., & Bodrunov, S. D. (2021). *Strategizing the society transformation: knowledge, technology, noonomics*. Saint Petersburg: S.Y. Witte INIR. (In Russ.).
- Lenchuk, E. B. (2020). Strategic planning in Russia: Challenges and Solution. *Innovations*, 2, 24–28. (In Russ.). <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.256.2.003>
- Lenchuk, E. B., Voitlovskii, F. G., & Kuvalin, D. B. (2020). Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects. *Problemy prognozirovaniya*, 6, 46–55. (In Russ.). <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Makeeva, E. Yu., Ivashkovskaya, I. V., Ruzhanskaya, L. Y., & Popov, K. A. (2020). Relationship between Regional Socio-Economic Development and Corporate Ratings of Russian Companies. *Economy of region*, 17(1), 86–102. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-1-7>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Nikonova A.A., Krasilnikova E.V., & Ivanova O.P. Ecosystem Thinking in Strategizing the Economy. *BENEFICIUM*, 1(42), 74–84. (In Russ.).
- Nikonova, A. A. (2020). Strategizing a New Economy – “New Systemic” Planning. *Economics of Contemporary Russia*, 3, 90–102. (In Russ.). [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3\(90\)-90-102](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-3(90)-90-102)
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1>
- Plekhanov, D. A. (2016). Review of sectoral strategic planning documents in Russia. *ECO*, 2, 123–135. (In Russ.).
- Pomeranz, E., & Decker, D. (2018). Designing regional-level stakeholder engagement processes: striving for good governance while meeting the challenges of scale. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 4, 403–418. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2017.1417119>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Reeves, M., & Candelon, F. (2022). *New Leadership Imperatives*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110775174>
- Samygin, D. Yu., Baryshnikov, N. G., & Kulikova, T. A. (2024). Principles of Strategising in the Regional Agri-Food Sector: Industry Aspect. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 20(3), 802–818. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-13>
- Sartori, S., Latronico, F., & Campos, L. (2014). Sustainability and sustainable development: A taxonomy in the field of literature. *Ambiente & Sociedade*, 17(1), 1–20.
- Sasaev, N. I. (2022). Fundamentals of Industrial Strategizing: Formation of the Concept. *Administrative consulting*, 9, 106–115. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-106-115>
- Sasaev, N. I. (2023). Fundamentals of industrial strategizing: from strategy concept to its implementation. *Russian Journal of Industrial Economics*, 16(1), 7–19. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-7-19>
- Tretiakova, E. A., & Kurganov, M. A. (2023). Stakeholder Approach to the Regional Sustainable Development: Empirical Study. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 19(3), 668–682. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-5>

Trifonova, P. S. (2021). The main strategic documents of the Russian Federation's subjects: analysis, actualization, individualization. *Vestnik Universiteta*, 6, 31–43. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-31-43>

Weinberger, D. (2019). *Everyday Chaos: Technology, Complexity, and How We're Thriving in a New World of Possibility*. Harvard Business Review Press.

Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>

---

### Вклад авторов

А. А. Кобылко: общая идея исследования, разработка концепции и дизайна исследования, подбор литературы исследования, аккумуляция фактологических материалов.

М. А. Рыбачук: формулировка цели исследования, сбор статистической информации, участие в обсуждении и согласовании финальной версии статьи, редактирование статьи, проверка соответствия требованиям и стандартам оформления.

### The author's contributions

A. A. Kobylko formulated the general idea of the study, developed the concept and design of the study, selected research literature, and accumulated factual materials.

M. A. Rybachuk: formulated the study objective, collected statistical information, discussed and approved the final text of the article, edited the article, checked the compliance with the design requirements and standards.

### Конфликт интересов / Conflict of Interest

Авторами не заявлен / No conflict of interest is declared by the authors

### История статьи / Article history

Дата поступления / Received 05.09.2024

Дата одобрения после рецензирования / Date of approval after reviewing 12.10.2024

Дата принятия в печать / Accepted 12.10.2024