

Оригинальная статья

УДК: 332(985)

## **О стратегировании региональной конкурентоспособности на примере субъектов Арктической зоны Российской Федерации**

В. В. Дядик

Институт экономических проблем имени Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия

v.dyadik@ksc.ru; <http://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

**Аннотация:** Стратегирование регионального развития в России осуществляется в условиях высокой неопределенности, пространственных диспропорций и геополитических ограничений. Особенно рельефно эти вызовы проявляются на территориях социально-экономического и геополитического фронта, в частности, в регионах Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ). Значимой научно-практической проблемой является формирование эффективной теоретико-методологической базы создания и реализации стратегий регионального роста. Цель исследования – обосновать подход к стратегированию регионального развития на основе концепции региональной конкурентоспособности и ее интеграции с общей теорией стратегии и методологией стратегирования В. Л. Квинта. Объектами исследования послужили регионы АЗРФ. Автором разработана и апробирована методология оценки региональной конкурентоспособности на основе критерия субъектности. Осуществлена интеграция категории региональной конкурентоспособности в качестве объекта управления в базовый алгоритм методологии стратегирования. Показана дихотомическая сущность феномена региональной конкурентоспособности как интегрального критерия развития и как объекта стратегического управления. На основе предложенной методологии проведена оценка конкурентоспособности регионов АЗРФ, в результате которой выявлена существенная дифференциация территорий по компонентам «население» и «бизнес» интегрального показателя региональной конкурентоспособности. Апробировано применение алгоритма стратегирования региональной конкурентоспособности в отношении регионов, занимающих различные конкурентные позиции. Интеграция концепции региональной конкурентоспособности и методологии стратегирования В. Л. Квинта сформировала научно обоснованный алгоритм разработки региональных стратегий. Предложенная методология позволяет использовать систему показателей для целеполагания, выбора сценариев и мониторинга реализации стратегий. Перспектива продолжения исследований связана с необходимостью более глубокого изучения факторов региональной конкурентоспособности и совершенствованием методологии ее стратегирования.

**Ключевые слова:** региональное экономическое развитие, пространственная экономика, региональная конкурентоспособность, стратегирование, Арктическая зона Российской Федерации

**Финансирование:** Исследование выполнено в рамках плановой темы НИР Института экономических проблем имени Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН FMEZ-2026-0032 «Стратегические направления региональной социальной политики в Арктической зоне Российской Федерации в новой парадигме национального развития».

**Цитирование:** Дядик В. В. О стратегировании региональной конкурентоспособности на примере субъектов Арктической зоны Российской Федерации // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 2. С. 180–198. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-180-198>; <https://elibrary.ru/UNPGKS>

Поступила в редакцию 11.02.2026. Прошла рецензирование 26.02.2026. Принята к печати 10.03.2026.

original article

## Strategizing Regional Competitiveness in Russian Arctic

Vladimir V. Dyadik

Institute for Economic Studies, Kola Research Centre, Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia

[v.dyadik@ksc.ru](mailto:v.dyadik@ksc.ru); <http://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

**Abstract:** Russia strategizes its regional development amid high uncertainty, territorial imbalance, and geopolitical restrictions. These challenges are particularly acute on the socio-economic and geopolitical frontier, such as the Russian Arctic. This region requires an effective theoretical and methodological framework for robust growth strategies. The article introduces a new approach to strategizing regional development that integrates the concept of regional competitiveness with Professor V.L. Kvint's general theory of strategy and methodology of strategizing. The author developed a subjectivity-based approach for assessing regional competitiveness and applied it to the Arctic Zone of the Russian Federation (AZRF). Within this framework, the category of regional competitiveness was integrated into the basic algorithm of the strategizing methodology as an object of management. As an integral criterion of development, the phenomenon of regional competitiveness demonstrated dichotomous essence. The region exhibited a significant territorial differentiation across both population and business sectors. The algorithm, rooted in regional competitiveness and strategizing methodology, proved applicable to regions with diverse competitive backgrounds. It uses a system of indicators for goal-setting, scenario selection, and progress monitoring. The approach calls for further in-depth investigation of regional competitiveness factors and continued advancement of strategizing methodologies.

**Keywords:** regional economic development, territorial economy, regional competitiveness, strategizing, Russian Arctic

**Funding:** The study was conducted as part of research project (no. FMEZ-2026-0032) *Strategic Directions of Regional Social Policy in Russian Arctic in the New Paradigm of National Development* at the Luzin Institute for Economic Studies, Kola Research Center, Russian Academy of Sciences.

**Citation:** Dyadik VV. Strategizing Regional Competitiveness in Russian Arctic. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(2):180–198. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-2-180-198>; <https://elibrary.ru/UNPGKS>

Received 11 February 2026. Reviewed 26 February 2026. Accepted 10 March 2026.

## 论区域竞争力战略化：以俄罗斯联邦北极地区为例

弗拉基米尔·弗拉基米罗维奇·佳季克

俄罗斯科学院科拉科学中心卢津经济问题研究所，俄罗斯阿帕季特

[v.dyadik@ksc.ru](mailto:v.dyadik@ksc.ru); <http://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

**摘要：**俄罗斯区域发展的战略化面临着高度不确定性、空间不均衡和地缘政治制约等诸多挑战。这些挑战在社会经济和地缘政治的前沿地区，特别是俄罗斯联邦北极地区表现得尤为突出。如何构建有效的理论和方法论基础，以制定和实施区域增长战略，是当前面临的一项重要科学和实践问题。研究的目的是基于区域竞争力概念，并将其与 V.L. 昆特的战略理论和战略化方法论相结合，论证区域发展战略化的方法。研究对象是俄罗斯联邦北极地区。作者开发并检验了一种基于主观性标准的区域竞争力评估方法。将区域竞争力这一类别作为管理对象整合到战略化方法论的基本算法中。研究揭示了区

域竞争力作为综合发展指标和战略管理对象这一现象的二元性。基于所提出的方法论，对俄罗斯联邦北极地区各区域的竞争力进行了评估，结果表明，构成区域竞争力综合指标的“人口”和“商业”要素存在显著差异。研究还验证了将区域竞争力战略化算法应用于处于不同竞争地位的区域的有效性。将区域竞争力概念与 V. L. 昆特的战略化方法论相结合，形成了一个科学严谨的区域战略化算法。该方法论允许使用一套指标体系进行目标设定、方案选择和战略实施监控。未来研究的重点是深入研究区域竞争力的要素，并完善其战略化方法论。

**关键词：**区域经济发展，空间经济学，区域竞争力，战略化，俄罗斯联邦北极地区

**资助：**本研究是俄罗斯科学院科拉联邦科学中心卢津经济问题研究所计划研究课题“俄罗斯联邦北极地区在国家发展新范式下的区域社会政策战略方向”（项目编号：FMEZ-2026-0032）的一部分。

2026年2月11日收到稿件。2026年2月26日经同行评审。2026年3月10日接受发表。

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегирование регионального развития в Российской Федерации на сегодняшний день осуществляется в условиях высокой неопределенности, усиления пространственных диспропорций и возрастания роли геополитических факторов. В этих обстоятельствах особую значимость приобретает теоретико-методологическое качество стратегий, определяющее их способность выступать реальным инструментом управления социально-экономическим развитием территорий.

Результаты анализа теоретико-методологической проблематики формирования стратегий развития регионов показали, что исследователи и практики достаточно часто сталкиваются с двумя ключевыми вопросами: выбором методологии стратегирования и выбором теоретической модели пространственного развития, объясняющей механизмы регионального роста.

Первая теоретико-методологическая развилка связана с вопросом о том, как стратегировать региональное развитие. В российской практике до настоящего времени сохраняется тенденция к смешению понятий стратегирования, прогнозирования и программно-целевого планирования, что зачастую приводит к подмене стратегий набором мероприятий

и индикаторов. В научной литературе неоднократно подчеркивалось, что подобный подход не позволяет формировать векторы долгосрочного развития, не опирается на устойчивые конкурентные преимущества регионов и не выполняет других функций и задач стратегирования. Так, по Н. В. Зубаревич, стратегии развития российских регионов методологически слабы, декларативны, часто игнорируют законы пространственного развития и переоценивают возможности государства по управлению территориальной дифференциацией<sup>1</sup>.

По мнению ряда российских ученых<sup>2,3</sup>, наиболее проработанным с теоретико-методологической точки зрения подходом к разработке стратегий развития регионов в современной российской науке является общая теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта. Данный подход основан на принципе формирования стратегии исключительно на базе конкурентных преимуществ и прогноза развития среды, вмещающей объект стратегирования<sup>4</sup>. Стратегия при этом рассматривается как инструмент достижения долгосрочных социально-экономических целей, ориентированных на повышение качества жизни и развитие человеческого потенциала.

<sup>1</sup> Зубаревич Н. В. Развитие российского пространства: барьеры и возможности региональной политики // Мир Новой Экономики. 2017. № 2. С. 46–57. <https://elibrary.ru/YSPLCJ>

<sup>2</sup> Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии // Экономическое Возрождение России. 2022. № 2. С. 110–122. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>

<sup>3</sup> Алимуратов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 47–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>

<sup>4</sup> Квint В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика Промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

Вторая теоретико-методологическая развилка связана с выбором того, что именно подлежит стратегированию, то есть с выбором теоретической рамки пространственного развития региона. Современная региональная наука предлагает широкий спектр моделей, которые объясняют региональный рост: центр-периферийные концепции, подходы новой экономической географии, институциональные и системные модели пространственного развития, концепцию региональной конкурентоспособности.

Отсутствие осознанного выбора модели регионального роста как базовой теоретической основы для разработки и реализации стратегий приводит к их оторванности от вмещающего социально-экономического контекста, внутренним противоречиям и неэффективности<sup>5</sup>.

Проблема выбора оптимальной теоретико-методологической базы высоко актуальна для регионов, находящихся на геополитическом и социально-экономическом фронтире. К таким территориям в полной мере относится Арктическая зона Российской Федерации, сочетающая в себе экстремальные природно-климатические условия, сложную демографическую ситуацию, ресурсную специализацию и стратегическое геополитическое значение. Исследования показывают, что сложность разработки и реализации стратегий для Арктики является объективной и неизбежной. Это обусловлено экстремальными природно-климатическими условиями, инфраструктурной фрагментарностью, высокой стоимостью ошибок, а также сочетанием внутренних и внешних (геополитические, экологические) ограничений<sup>6</sup>.

Ученые сходятся во мнении, что универсальные модели регионального роста обладают в Аркти-

ческой зоне ограниченной применимостью, в то время как роль государства, институтов и долгосрочных инфраструктурных решений существенно возрастает<sup>7,8</sup>.

Арктика выступает пространством, в котором просчеты в стратегировании способны повлечь особенно высокие социально-экономические издержки, а любая ошибка в управленческих решениях приводит к нарастающему негативному воздействию внешних факторов<sup>9</sup>. Сценарная неопределенность, геополитика, климатические риски и необходимость сочетания ресурсного освоения с задачами повышения качества жизни населения требуют строгого теоретико-методологического фундамента стратегий. Без такой базы стратегические документы не способны обеспечить устойчивое развитие арктических регионов и эффективное согласование национальных и региональных интересов.

Указанная проблематика определила цель настоящего исследования, которая заключалась в обосновании подхода к стратегированию регионального развития на основе концепции региональной конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели в работе решаются задачи по уточнению категории региональной конкурентоспособности, формализации методологии ее определения и интеграции в качестве объекта стратегирования в систему координат общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта.

К оценке региональной конкурентоспособности была выполнена практическая апробация нового подхода на эмпирической базе данных официальной статистики субъектов Арктической зоны Российской Федерации.

<sup>5</sup> Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А. Системная сбалансированность экономики России: региональный разрез // Экономика Региона. 2019. Т. 15. № 2. С. 309–323. <https://elibrary.ru/WSPLUD>

<sup>6</sup> Шамахов В. А., Исаев А. П., Яновский В. В. Критические факторы окружающей среды в стратегии развития Арктической зоны // Управленческое Консультирование. 2018. № 3. С. 28–40. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-3-28-40>

<sup>7</sup> Лаженцев В. Н. Социально-экономическое пространство и территориальное развитие Севера и Арктики России // Экономика Региона. 2018. Т. 14. № 2. С. 353–365. <https://elibrary.ru/XYCGYH>

<sup>8</sup> Сценарии развития арктического региона (2020–2035 гг.) / К. С. Зайков [и др.] // Арктика и Север. 2019. № 35. С. 1–20. <https://doi.org/10.17238/issn2221-2698.2019.35.5>

<sup>9</sup> Шамахов В. А., Межевич Н. М. Россия в Арктике: на пересечении внешних и внутренних угроз // Управленческое Консультирование. 2019. № 8. С. 10–18. <https://elibrary.ru/GBKGVV>

**ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**  
**Категория конкурентоспособности**  
**как теоретико-методологический базис**  
**стратегического управления региональным**  
**развитием**

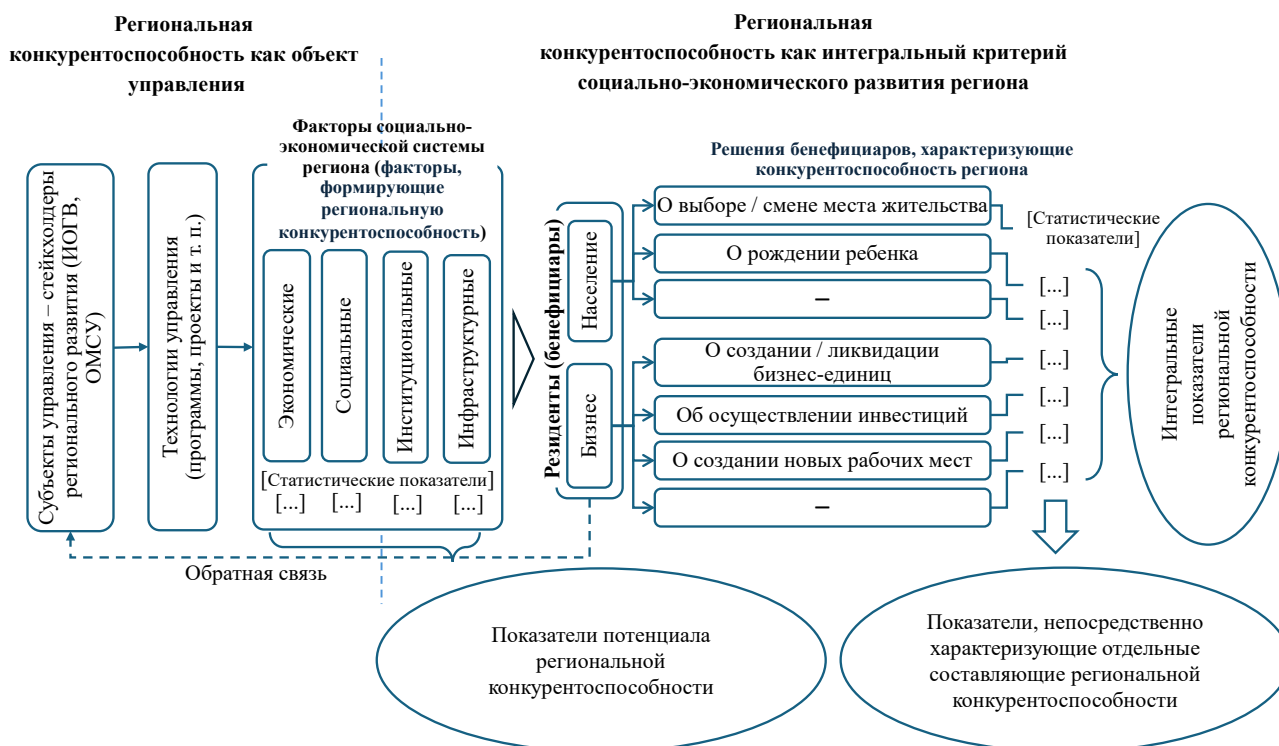
Объектами исследования послужили регионы Арктической зоны Российской Федерации.

В проведенных ранее исследованиях<sup>10,11</sup> показано, что, несмотря на плюрализм взглядов на социально-экономическую сущность категории региональной конкурентоспособности, в научном сообществе сложился консенсус: конкурентоспособность территории понимается как ее способность привлекать резидентов (население и бизнес) и обеспечивать для них комфортные условия жизнедеятельности и хозяйствования. Эта позиция харак-

терна как для российского, так и для зарубежного научного дискурса.

Установлено, что ключевой характеристикой категории территориальной конкурентоспособности является ее дихотомический характер<sup>12</sup> (рис. 1). С одной стороны, данная категория выступает интегральной характеристикой социально-экономического развития территории (правая часть рис. 1), а с другой – может быть интерпретирована как самостоятельный объект стратегического управления (левая часть рис. 1). Такая двойственность определяет потенциал ее использования в качестве концептуальной основы стратегирования регионального развития.

В качестве интегрального критерия социально-экономического развития региональная конку-



ИОГВ – исполнительные органы государственной власти; ОМСУ – органы местного самоуправления

**Рис. 1. Дихотомическая сущность и факторы региональной конкурентоспособности**

**Fig. 1. Regional competitiveness: Dichotomy and factors**

<sup>10</sup> Дядик В. В. О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 244–260. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260>

<sup>11</sup> Дядик В. В. Конкурентоспособность как интегральный критерий социально-экономического развития города: подходы к определению и стратегированию // Управленческое Консультирование. 2025. № 3. С. 72–88. <https://elibrary.ru/ZKPCMX>

<sup>12</sup> Дядик В. В. О формировании предпосылок...

рентоспособность аккумулирует в себе совокупный результат функционирования региональной системы. Она отражает способность территории создавать и поддерживать условия, обеспечивающие притяжение и удержание резидентов – населения и бизнеса. В этом измерении региональная конкурентоспособность фиксирует текущее состояние региона, выступая итоговой характеристикой воздействия широкого спектра социальных, экономических, инфраструктурных и институциональных факторов. В этом контексте она является результирующей категорией, отражающей уровень развития территории и ее конкурентную позицию. Реализация этой функции региональной конкурентоспособности осуществляется через три группы взаимосвязанных показателей: потенциала региональной конкурентоспособности (ПРК); непосредственно характеризующие отдельные составляющие региональной конкурентоспособности (РК) и интегральные показатели региональной конкурентоспособности (ИПРК).

Одновременно региональная конкурентоспособность интерпретируется как объект управления, что формирует вторую сторону ее дихотомической сущности. В данном случае акцент смещается с фиксации результата на анализ процессов и механизмов, формирующих конкурентные позиции региона, и на управление ими. Региональная конкурентоспособность рассматривается как динамическая система, состояние которой способно изменяться под воздействием целенаправленных управленческих решений. Объектом управления становятся не сами показатели конкурентоспособности, а совокупность факторов и условий, определяющих ее формирование. Управленческое воздействие направлено на социально-экономические процессы, инфраструктурное развитие, институциональную среду и качество регионального управления, что позволяет в перспективе трансформировать интегральные характеристики конкурентоспособности.

В таком представлении региональная конкурентоспособность, в силу своей комплексной и междисциплинарной природы, способна выступить

«точкой сборки» при формировании стратегий социально-экономического развития регионов. Консолидируя в единой логике социальные, экономические, инфраструктурные и институциональные параметры развития территории, она позволяет увязывать разнообразные отраслевые, пространственные и социальные приоритеты в целостную систему стратегических целей и задач. В этом качестве региональная конкурентоспособность задает общий смысловой и аналитический каркас стратегии, обеспечивая согласование интересов ключевых стейкхолдеров и ориентацию стратегических решений на реализацию конкурентных преимуществ региона.

Дихотомическая сущность региональной конкурентоспособности обуславливает потенциал ее использования в управленческих процессах. С одной стороны, рассматриваемая как объект управления, она служит теоретико-методологической основой для обоснования стратегических приоритетов, выбора направлений развития и инструментов стратегического воздействия. С другой – интерпретируемая как интегральный критерий социально-экономического развития, региональная конкурентоспособность формирует основу для мониторинга и контроля реализации стратегии, позволяя оценивать степень достижения поставленных целей через динамику ключевых характеристик качества жизни населения и состояния предпринимательского климата. Тем самым региональная конкурентоспособность обеспечивает логическую замкнутость стратегического цикла – от формирования стратегии до оценки результатов ее реализации и корректировки управленческих решений.

### **Методология оценки региональной конкурентоспособности на основе критерия субъектности**

Закономерным следствием консенсуса по вопросу принципиального понимания категории территориальной конкурентоспособности является смещение фокуса большинства современных исследований с обсуждения сущности понятия к анализу факто-

ров, ее формирующих. В центре внимания оказываются экономические, социальные, инфраструктурные и институциональные детерминанты, а также механизмы их взаимодействия. Одновременно значительное внимание уделяется разработке и совершенствованию методологии измерения конкурентоспособности, включая выбор индикаторов, способы их агрегирования и интерпретацию результатов. Таким образом, текущая научная повестка характеризуется не столько конкуренцией базовых теоретических идей, сколько поиском адекватных инструментов диагностики и стратегического управления.

Многие современные исследования, посвященные методологии определения территориальной конкурентоспособности, базируются на схожей логической схеме. Она универсальна для регионального и городского уровней пространственной организации экономики и включает: определение авторского понимания термина конкурентоспособность (как правило, большинство исследователей формулируют эту категорию по типу приведенного выше общепринятого определения с теми или иными вариациями); выбор и обоснование факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность и обоснование методологии консолидации факторов в интегральные показатели. По данной логике построены, например, работы В. В. Смирнова<sup>13</sup>, А. Х. Хабибовича и Ш. Шахло<sup>14</sup>, И. Г. Рзун и Н. О. Старковой<sup>15</sup>, А. Кускура и др.<sup>16</sup> В части исследования городской конкурентоспособности можно выделить работы И. В. Манаевой и С. Н. Растворцевой<sup>17</sup>, В. О. Пальговой<sup>18</sup>, Ю. В. Фароновой и Р. М. Сафиуллиной<sup>19</sup>.

Несмотря на безусловно значимые научные результаты, полученные авторами, данная логика имеет серьезный недостаток. Он заключается в том, что предлагаемые модели не всегда отражают реальную взаимосвязь между рассматриваемыми социально-экономическими факторами и собственно региональной конкурентоспособностью. Каждая из моделей дает комплексную характеристику региона, полнота и ракурс которой зависят от набора факторов, выбранных автором. Однако открытым остается вопрос: почему эта характеристика может называться «конкурентоспособностью»?

Интерпретируя приведенное выше базовое понимание, можно сказать, что данная категория отражает способность территорий конкурировать за население и бизнес. Логически следует, что более конкурентоспособным будет являться регион, который люди выбирают в качестве места для жизни, предпочитая его менее привлекательным территориям. Аналогичным образом обстоит ситуация и с бизнесом: конкурентоспособные – регионы, в которых компании более активно открывают новые подразделения, осуществляют инвестиции, создают рабочие места. Объективными метриками региональной конкурентоспособности выступают совокупность решений, принятых населением и предпринимателями в пользу региона как места для жизни и бизнес-резиденции. Эта логика позволяет обосновать и ввести *критерий субъектности* в методологию определения региональной конкурентоспособности.

Критерий субъектности – характеристика явлений и фактов социально-экономической жизни и хозяйственной деятельности, предполагающей их разделение на те, что состоялись по воле субъекта,

<sup>13</sup> Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности региона: предпосылки, методика, оценка // Региональная Экономика: Теория и Практика. 2008. № 5. С. 22–33. <https://elibrary.ru/ICIPXN>

<sup>14</sup> Авезов А. Х., Шахло Р. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки // Вестник Череповецкого Государственного Университета. 2013. Т. 1. № 1. С. 62–65.

<sup>15</sup> Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона // Вестник НГИЭИ. 2016. № 11. С. 89–99. <https://elibrary.ru/XAMITN>

<sup>16</sup> Assessing the key factors measuring regional competitiveness / A. Kouskoura [et al.] // Sustainability. 2024. Vol. 16. № 6. P. 2574. <https://doi.org/10.3390/su16062574>

<sup>17</sup> Манаева И. В., Растворцева С. Н. Методический инструментальный оценки конкурентоспособности моногорода // Региональная Экономика: Теория и Практика. 2016. № 5. С. 23–39. <https://elibrary.ru/VXABZT>

<sup>18</sup> Пальгова В. О. Конкурентоспособность городов в условиях пространственного роста // Экономические Отношения. 2019. Т. 9. № 3. С. 1817–1826. <https://doi.org/10.18334/eo.9.3.40886>

<sup>19</sup> Фаронова Ю. В., Сафиуллина Р. М. Методика исследования конкурентоспособности города (на примере городов Республики Башкортостан) // Успехи Современного Естествознания. 2018. № 6. С. 113–118. <https://elibrary.ru/OWJMZR>

и прочие. В предлагаемом автором понимании региональной конкурентоспособности ее характеристиками могут выступать только те показатели, которые свидетельствовали о событиях, состоявшихся по воле двух групп субъектов – населения и бизнеса – в отношении вопросов выбора региона как места для жизни и ведения предпринимательской деятельности.

Таким образом, критерий субъектности позволил разделить факторы, влияющие на региональную конкурентоспособность, и показатели, с помощью которых конкурентоспособность можно непосредственно оценить (рис. 1). К первой группе относились факторы, под воздействием которых субъекты принимают решения. Их совокупность характеризует потенциал региональной конкурентоспособности (статистические показатели, формирующие потенциал региональной конкурентоспособности; рис. 1). Ко второй группе относились объективные показатели, фиксирующие уже принятые решения резидентов, на основании которых можно оценить региональную конкурентоспособность (статистические показатели, характеризующие региональную конкурентоспособность; рис. 1). Существует возможность стохастически оценить влияние факторов показателей потенциала региональной конкурентоспособности на те, которые характеризовали региональную конкурентоспособность. Данная работа является предметом последующего развития настоящего исследования.

Совокупность выделяемых российскими исследователями экономических, социальных, институциональных и инфраструктурных факторов, оказывающих влияние на территориальную конкурентоспособность (ПРК), предварительно описана и систематизирована в исследовании<sup>20</sup>. На показателях, непосредственно характеризующих региональную конкурентоспособность (РК), а также на методологии их консолидации в интегральный показатель региональной конкурентоспособности (ИПРК) остановимся более подробно.

В качестве основных маркеров отношения населения к территории как месту постоянного прожи-

вания предложено использовать показатели миграции и рождаемости, поскольку именно решения людей о выборе региона проживания и о рождении ребенка в том или ином месте жительства свидетельствуют об успехе или неуспехе региона в конкурентной борьбе за население. В качестве показателей, характеризующих отношение бизнеса к территории как к месту ведения предпринимательской деятельности, будут применяться данные об открытии на территории новых бизнес-единиц, об осуществлении инвестиций и о создании новых рабочих мест. Все эти показатели отвечают критерию субъектности и подтверждают осознанные решения бизнес-сообщества в пользу выбора территории. Важно отметить, что все используемые в расчетах показатели должны быть приведены к относительному виду в связи с необходимостью нивелирования межрегиональной дифференциации масштабов социально-экономических систем. Также нужно иметь в виду, что все показатели должны фиксировать динамику характеризующих ими явлений за выбранный период, а не накопленные значения.

В таблице 1 представлена логика выбора показателей региональной конкурентоспособности, базирующаяся на критерии субъектности, а также сами показатели. Показатели 1–3 и 6 публикуются Росстатом и могут быть применены в расчетах без трансформаций и дополнительных вычислений. Показатели 4 и 5 являются расчетными, поскольку в системе данных Росстата не удалось найти относительных показателей, характеризующих исследуемые явления. Относительные показатели 4 и 5 рассчитаны на основе соответствующих абсолютных, публикуемых Росстатом, по следующей формуле:

$$ЗП_1 = \frac{ЗБП_0}{ЗБП_1} \quad (1)$$

где:  $ЗП_1$  – расчетное значение показателя в отчетном году;  $ЗБП_0$  – значение базового абсолютного показателя Росстата в году, предшествующем отчетному году;  $ЗБП_1$  – значение базового абсолютного показателя Росстата в отчетном году.

<sup>20</sup> Дядик В. В. О формировании предпосылок...

Следует отметить, что предложенный перечень индикаторов не претендует на исчерпывающую полноту. Он открыт для дополнения при условии соответствия новых показателей общей логике предлагаемой методологии и выполнения критерия субъектности. Формирование для оцениваемых территорий выборки показателей (РК), представленных в таблице 1, являлось первым шагом алгоритма оценки региональной конкурентоспособности.

Поскольку исходные статистические показатели, применяемые для определения региональной конкурентоспособности, имеют разную размерность и масштаб, для решения задачи сопоставления регионов по установленным показателям и выявления их конкурентных позиций осуществлялось приведение оценок к унифицированной балльной шкале. Для этого на втором шаге алгоритма оценки региональной конкурентоспособности использовался метод линейной нормализации с преобразованием значений в диапазон от 1 до 100 баллов по следующей формуле:

$$S_{ij} = 1 + 99 \times \frac{X_{ij} - X_j^{\min}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \quad (2)$$

где:  $S_{ij}$  – нормализованное (балльное) значение  $j$  показателя для  $i$  региона, приведенное к шкале от 1 до 100;  $X_{ij}$  – исходное значение  $j$  показателя для  $i$  региона;  $X_j^{\min}$  – минимальное значение  $j$  показателя среди всех анализируемых регионов;  $X_j^{\max}$  – максимальное значение  $j$  показателя среди всех анализируемых регионов;  $i = 1, 2, \dots, n$  – индекс включенных в выборку регионов;  $j = 1, 2, \dots, m$  – индекс показателей.

На третьем шаге алгоритма осуществлялась консолидация рассчитанных выше значений  $S_{ij}$  в интегральный показатель региональной конкурентоспособности (ИПКР) с учетом двух компонент –  $\text{ИПКР}_{\text{население}}$  и  $\text{ИПКР}_{\text{бизнес}}$  – следующим образом:

$$\text{ИПКР}_i = \text{ИПКР}_{\text{население}_i} + \text{ИПКР}_{\text{бизнес}_i} \quad (3)$$

$$\text{ИПКР}_{\text{население}_i} = \frac{\sum_{j=1}^b S_{ij}}{b} \quad (4)$$

$$\text{ИПКР}_{\text{бизнес}_i} = \frac{\sum_{j=b+1}^m S_{ij}}{(m-b)} \quad (5)$$

Таблица 1. Показатели региональной конкурентоспособности

Table 1. Indicators of Regional competitiveness

Резиденты территории	Решения резидентов, характеризующие конкурентоспособность региона	Показатели официальной статистики Российской Федерации, используемые для определения региональной конкурентоспособности
Население	О выборе региона постоянного проживания	1. Коэффициент миграционного прироста
	О рождении ребенка в выбранном регионе	2. Коэффициент рождаемости
Бизнес	О создании / ликвидации бизнес-единиц в выбранном регионе	3. Коэффициент рождаемости организаций
	О создании новых рабочих мест в выбранном регионе	4. Относительная динамика численности работников на дополнительно введенные рабочие места (базовый показатель – «Численность принятых работников списочного состава на дополнительно введенные (созданные) рабочие места»)
	Об осуществлении инвестиций в выбранном регионе	5. Относительная динамика ввода в действие основных фондов (базовый показатель – «Ввод в действие основных фондов в разрезе субъектов Российской Федерации») 6. Относительная динамика инвестиций в основной капитал

где:  $ИПРК_i$  – интегральный показатель региональной конкурентоспособности  $i$  региона, балл;  $ИПРК_{населениеi}$  – компонента «население» интегрального показателя региональной конкурентоспособности  $i$  региона, балл;  $ИПРК_{бизнесi}$  – компонента «бизнес» интегрального показателя региональной конкурентоспособности  $i$  региона, балл;  $j = 1, 2, \dots, b$  – показатели, свидетельствующие о решениях населения;  $j = b + 1, \dots, m$  – показатели, свидетельствующие о решениях бизнеса.

Четвертым, заключительным, шагом предлагаемой методологии являлось сопоставление оцениваемых регионов по рассчитанным значениям ИПРК и применение результатов оценки для целей стратегирования региональной конкурентоспособности.

### Региональная конкурентоспособность в качестве объекта стратегирования

Феномен региональной конкурентоспособности обладает существенным потенциалом для формирования стратегий социально-экономического развития российских регионов. Ее дихотомическая сущность региональной конкурентоспособности обеспечивает логическую замкнутость стратегического цикла: от определения миссии, видения и целеполагания до мониторинга и оценки результатов реализации стратегии. Реализация данного потенциала требует взаимной интеграции модели управления региональной конкурентоспособностью и системы ее ключевых индикаторов с методологией стратегирования В. Л. Квинта, которая создавала необходимый концептуальный каркас для такого синтеза. Основные методологические шаги, необходимые для реализации этой идеи, представлены в таблице 2<sup>21</sup>.

При позиционировании региональной конкурентоспособности в качестве объекта стратегирования особое внимание необходимо уделить системе показателей ПРК, РК и ИПРК. С их помощью происходила формализация результатов каждого из этапов стратегирования.

Предложенный в таблице 2 алгоритм обеспечил логику стратегирования, ориентированную на осоз-

нанный выбор траектории развития на основе долгосрочных интересов регионального сообщества и конкурентных возможностей территории.

Необходимо иметь в виду, что предложенный в настоящем исследовании уровень проработки алгоритма носит концептуальный характер. Он фиксировал принципиальную архитектуру процесса стратегирования, но не претендовал на исчерпывающую детализацию всех аналитических, расчетных и управленческих процедур. Более глубокая проработка отдельных этапов, инструментов и показателей (в том числе методик расчета, интерпретации и управленческого использования индикаторов региональной конкурентоспособности) является предметом последующих исследований. В то же время далее в рамках настоящей статьи предпринималась попытка апробации «верхнеуровневых» показателей РК и ИПРК применительно к задачам стратегирования конкурентоспособности арктических регионов России.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Оценка конкурентоспособности регионов Арктической зоны Российской Федерации

Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ) занимает особое место в пространственном развитии страны как важнейший макрорегион, концентрирующий ресурсный потенциал, логистические перспективы и геополитические интересы, характеризующийся при этом специфической проблематикой социально-экономического развития.

В основе этой проблематики лежат, с одной стороны, существенные демографические риски: для арктических территорий характерны депопуляция и миграционный отток, обусловленные узостью локальных рынков труда, высокой стоимостью жизни, ограниченным доступом к услугам и сложными природно-климатическими условиями северных широт. С другой – ведение бизнеса осложняется рядом специфических факторов, таких как «северный налог», сложности логистики («северный завоз»), а также дефицит кадров и инфраструктуры. Совокупность этих вызовов

<sup>21</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

**Таблица 2. Региональная конкурентоспособность в качестве объекта стратегирования**

**Table 2. Regional competitiveness as an object of strategy**

<b>Этап алгоритма стратегирования</b>	<b>Содержательная роль этапа применительно к региональной конкурентоспособности</b>	<b>Действия субъекта стратегирования (органы публичной власти, бизнес, региональное сообщество)</b>
1. Прогноз внешних и внутренних факторов региональной конкурентоспособности	Формирование целостного представления о будущей среде конкуренции региона и о динамике его конкурентных позиций	Формирование единого прогностического блока стратегии. Моделирование инерционной траектории развития на основе показателей группы ПРК, характеризующих реальные социально-экономические процессы в регионе при сохранении существующих тенденций. Выявление зон риска утраты конкурентоспособности и потенциальных точек роста.
2. Определение миссии региональной конкурентоспособности	Формирование общественного смысла и ценностного основания стратегии	Осмысление региональным сообществом как способности региона быть осознанным выбором для жизни (население) и ведения предпринимательской деятельности (бизнес). Артикуляция ожиданий и ценностных ориентиров, формирование общественного запроса на развитие. Формализация миссии в терминах ИПРК.
3. Формирование видения	Формирование целевого образа региона с высокой конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе	Сопоставление альтернативных образов будущего, выбор целевого и фиксация горизонта видения. Формализация видения в терминах показателей ИПРК и РК: определение желаемой конкурентной позиции региона относительно сопоставимых территорий, формирование образа будущей динамики решений населения и бизнеса (приток, закрепление, инвестиционная активность).
4. Целеполагание	Перевод видения в систему стратегических целей повышения региональной конкурентоспособности	Закрепление целей в стратегии и формирование системы целевых индикаторов (целевые значения показателей ПРК и РК), согласование целей с ресурсами и полномочиями.
5. Определение задач	Декомпозиция целей в направления стратегического воздействия	Определение конкретных параметров изменения факторов конкурентоспособности. Формализация задач через целевые показатели ПРК, распределение ответственности, увязка с бюджетным процессом.
6. Выбор стратегического сценария	Определение логики достижения стратегических целей во времени	Сценарное моделирование, выбор и утверждение базового сценария (базовый параметр для выбора сценария – ИПРК). Моделирование альтернативных траекторий изменения конкурентной позиции региона: выбор осуществляется между комбинациями значений показателей ПРК и РК, обеспечивающих достижения результирующих ИПРК для различных сценариев.
7. Выбор тактики	Определение инструментов воздействия на факторы конкурентоспособности	Формирование программ и проектов, ориентированных на факторы, формирующие региональную конкурентоспособность (работа с ПРК).
8. Политика управления региональной конкурентоспособностью	Формирование устойчивых правил стратегического поведения органов управления	Принятие нормативных актов, интеграция политики в систему управления. Институционализация ПРК и РК: закрепление принципов управления факторами конкурентоспособности и мониторинга результатов. Регулярная оценка динамики конкурентных позиций (на основе ИПРК).
9. Принятая стратегия региональной конкурентоспособности	Официальное закрепление РК как объекта стратегического управления.	Законодательное утверждение стратегии. Запуск системы мониторинга и корректировки на базе показателей ИПРК, РК и ПРК: настройка управленческих воздействий по результатам мониторинга.

ставит перед государственными и муниципальными органами власти, представителями бизнеса, бизнес-сообществом и экспертами задачу поиска оптимального теоретико-методологического базиса социально-экономического развития территорий этого макрорегиона. В качестве такого базиса способна выступить концепция региональной конкурентоспособности. В исследовании на основе предложенной методологии осуществлялась оценка конкурентоспособности регионов АЗРФ и обоснованы базовые подходы к ее стратегированию.

В соответствии с указом Президента Российской Федерации от 02.05.2014 г. № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации» четыре региона полностью расположены в границах АЗРФ: Мурманская область,

Ненецкий, Чукотский и Ямало-Ненецкий автономные округа. Еще шесть субъектов входят в состав АЗРФ частично: республики Карелия, Коми и Саха (Якутия), а также Красноярский край, Архангельская область и Ханты-Мансийский автономный округ.

В таблице 3<sup>22</sup> были приведены значения исходных показателей РК для регионов АЗРФ, рассчитанные как среднее арифметическое за пять лет (2020–2024 гг.). Усреднение данных необходимо для компенсации влияния конъюнктурных факторов (например, реализация крупных инфраструктурных проектов) и обеспечения большей репрезентативности итоговых значений ИПРК. Пересчет абсолютных значений показателей «численность принятых работников списочного состава на дополнительно введенные (созданные) рабочие

**Таблица 3. Показатели региональной конкурентоспособности субъектов страны, полностью или частично расположенных на территории Арктической зоны Российской Федерации (средние значения за 2020–2024 гг.)**

**Table 3. Competitiveness indicators for Russian Arctic regions in 2020–2024, mean values**

Субъект Российской Федерации	Коэффициент миграционного прироста	Коэффициент рождаемости	Коэффициент рождаемости организаций	Относительная динамика численности работников, принятых на новые рабочие места	Относительная динамика ввода основных фондов	Относительная динамика инвестиций в оборотный капитал
Архангельская область	-62,00	1,51	2,44	0,04	0,06	95,42
Республика Карелия	-22,18	1,58	2,28	-0,04	0,22	106,22
Республика Коми	-87,40	1,59	2,56	-0,06	0,21	99,31
Красноярский край	22,25	1,45	2,96	-0,06	0,12	109,25
Мурманская область	-76,70	1,47	2,92	0,35	0,19	104,62
Ненецкий автономный округ	20,55	1,95	3,72	0,22	0,02	97,10
Республика Саха (Якутия)	31,50	1,63	4,18	0,02	0,15	110,16
Ханты-Мансийский автономный округ	67,05	1,68	2,98	0,19	0,13	105,05
Чукотский автономный округ	-29,15	1,67	3,90	1,72	0,29	123,62
Ямало-ненецкий автономный округ	-44,25	1,94	2,28	0,02	0,06	105,21

<sup>22</sup> Расчеты показателей проведены автором на основе исходных данных сайта Росстата Российской Федерации. Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 12.12.2025).

места» и «ввод в действие основных фондов в разрезе субъектов Российской Федерации» в соответствующие относительные показатели выполнены по формуле (1).

В таблице 4<sup>23</sup> приведены результаты линейной нормализации исходных значений показателей РК по формуле (2) и их перевода в балльную оценку (1–100 баллов).

Данные таблицы 4 позволили на основании формул (3)–(5) рассчитать компоненты ИПРК<sub>население</sub>, ИПРК<sub>бизнес</sub>, а также интегральный показатель региональной конкурентоспособности ИПРК для регионов – субъектов АЗРФ. В диаграмме на рисунке 2 приведены результаты расчетов.

Данная диаграмма демонстрировала высокую межрегиональную дифференциацию субъектов АЗРФ по обоим компонентам региональной конку-

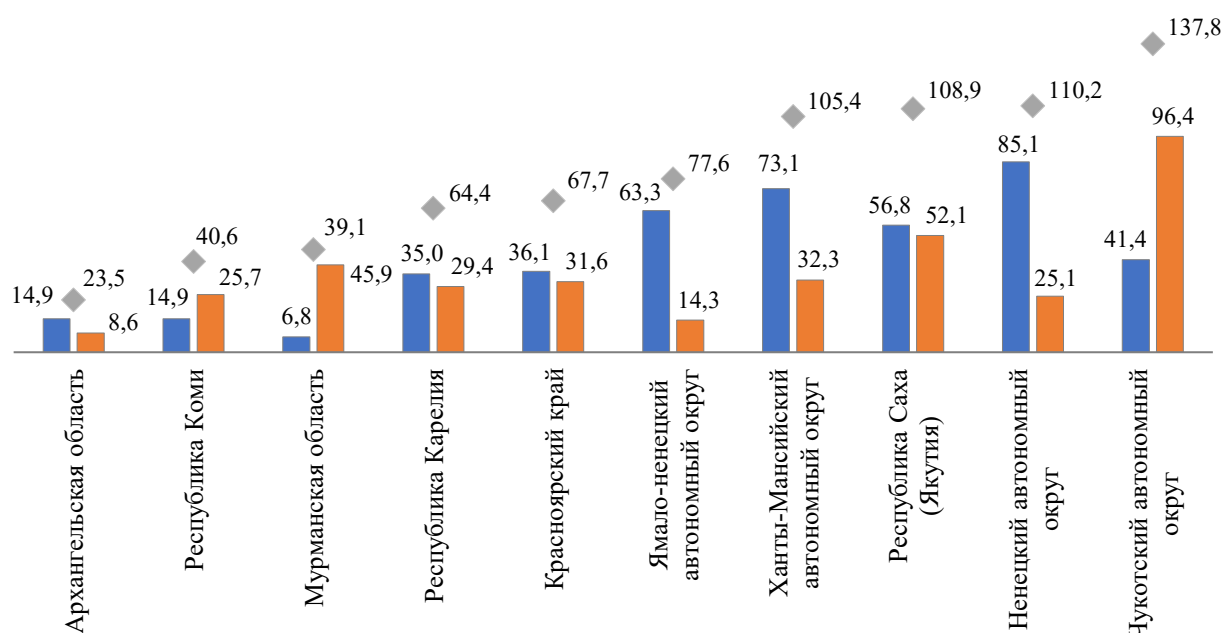
рентоспособности, что обусловило значительный разрыв территорий и по интегральному показателю. Так, по показателю ИПРК выделялась группа регионов-лидеров, включающая Чукотский автономный округ, Ненецкий автономный округ, Республику Саха (Якутия) и Ханты-Мансийский автономный округ. Сопоставление компонента ИПРК показало, что лидерство этих регионов имеет различную природу: Ханты-Мансийского и Ненецкого округов указывало на сравнительно большую привлекательность для населения, а абсолютное лидерство Чукотского автономного округа обеспечивалось за счет большей привлекательности региона для бизнеса. Среднюю группу рейтинга сформировали Ямало-Ненецкий автономный округ, Красноярский край и Республика Карелия. Для этих регионов характерны значения ИПРК, близкие к среднему

**Таблица 4. Балльная оценка показателей конкурентоспособности регионов Арктической зоны Российской Федерации в 2020–2024 гг., балл**

**Table 4. Competitiveness indicators for Russian Arctic regions in 2020–2024, points**

Субъект Российской Федерации	Коэффициент миграционного прироста (S)	Коэффициент рождаемости (S)	Коэффициент рождаемости организаций (S)	Относительная динамика численности работников, принятых на новые рабочие места (S)	Относительная динамика ввода основных фондов (S)	Относительная динамика инвестиций в оборотный капитал (S)
Архангельская область	17,3	12,5	9,3	6,8	17,2	1,0
Республика Карелия	42,8	27,1	1,0	1,9	75,9	38,9
Республика Коми	1,0	28,7	15,6	1,1	71,5	14,6
Красноярский край	71,3	1,0	36,4	1,0	39,4	49,6
Мурманская область	7,9	5,7	34,3	23,8	65,2	33,3
Ненецкий автономный округ	70,2	100,0	76,0	16,6	1,0	6,9
Республика Саха (Якутия)	77,2	36,4	100,0	5,6	50,2	52,7
Ханты-Мансийский автономный округ	100,0	46,1	37,5	15,1	42,0	34,8
Чукотский автономный округ	38,3	44,5	85,4	100,0	100,0	100,0
Ямало-ненецкий автономный округ	28,7	98,0	1,0	5,3	15,6	35,4

<sup>23</sup> Расчеты показателей проведены автором.



■ ИПРК<sub>население</sub> – компонента «население» интегрального показателя региональной конкурентоспособности (ИПРК<sub>население</sub>), балл

■ ИПРК<sub>бизнес</sub> – компонента «бизнес» интегрального показателя региональной конкурентоспособности (ИПРК<sub>бизнес</sub>), балл

◆ ИПРК – интегральный показатель региональной конкурентоспособности (ИПРК), балл

**Рис. 2. Региональная конкурентоспособность субъектов Арктической зоны Российской Федерации**

**Fig. 2. Regional competitiveness for Russian Arctic regions**

по выборке. Сопоставление составляющих компонент также показало структурную неоднородность интегрального показателя. Аналогичная ситуация наблюдалась и в отношении трех регионов, замыкающих рейтинг (Архангельская и Мурманская области, а также Республика Коми).

Необходимо отметить, что значения всех трех показателей, приведенных в диаграмме (рис. 2), имеют смысл только в контексте их взаимного сопоставления. Дифференциация показателей внутри выборки свидетельствовали лишь о большей или меньшей конкурентной привлекательности региона, по сравнению с другими территориями, включенными в выборку. Именно в таком контексте предполагалось использование показателей РК и ИПРК в процессе формирования и реализации стратегий региональной конкурентоспособности.

### Интерпретация результатов оценки конкурентоспособности регионов АЗРФ для целей стратегирования (предварительный тест)

В целях демонстрации возможностей практического применения разработанного алгоритма стратегирования региональной конкурентоспособности представлялось целесообразным смоделировать логику его работы на примере субъектов АЗРФ, относящихся к различным группам по уровню конкурентных позиций. Такой подход позволил продемонстрировать возможность работы алгоритма в отношении территорий с различной структурой и динамикой конкурентоспособности. Для апробации выбраны три региона АЗРФ, существенно различающиеся по уровню ИПРК и его компонент: Чукотский автономный округ, Красноярский край и Архангельская область.

В данной работе предлагаемый алгоритм стратегирования региональной конкурентоспособности, равно как и приведенные ниже примеры его применения, носят демонстрационный характер. Задача этого блока исследования заключалась не в формировании завершённых стратегических решений для конкретных регионов, а в иллюстрации базовых принципов работы методологического подхода к стратегированию конкурентоспособности, основанного на использовании показателей РК и ИПРК, в логике общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта. По тем же причинам продемонстрирована работа только первых четырех этапов стратегирования региональной конкурентоспособности (табл. 2). Детальная проработка последующих пяти этапов связана с разработкой и обоснованием показателей блока ПРК (предмет дальнейших исследований). В таблице 5 показана тестовая попытка апробации работы алгоритма в соответствии с изложенными ограничениями.

Приведенные в таблице результаты показали методологическую состоятельность и применимость предлагаемого алгоритма к решению задачи стратегирования региональной конкурентоспособности. Вместе с тем следует еще раз подчеркнуть, что на текущем этапе разработка методологии еще не завершена и приведенные примеры ориентированы прежде всего на формирование понимания принципиальной логики стратегирования конкурентоспособности на базе системы показателей РК и ИПРК.

Продолжение исследований в данном направлении предполагает углубленную проработку последующих этапов алгоритма, включая формирование задач, выбор стратегических сценариев, разработку тактики и институционализацию политики управления региональной конкурентоспособностью. Отдельного внимания требует развитие факторной модели (ПРК) и выявление стохастических связей между факторами и результирующими показателями конкурентоспособности (РК). В целом полученные результаты подтвердили наличие потенциала для дальнейшего развития методологии стратегирования региональной конкурентоспособности.

## **ВЫВОДЫ**

В рамках проведенного исследования решена задача обоснования возможности и целесообразности интеграции категории региональной конкурентоспособности в методологию стратегирования социально-экономического развития регионов Российской Федерации на основе общей теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. По итогам работы сформулированы следующие выводы:

- региональная конкурентоспособность является дихотомической категорией, способной одновременно выступать интегральным критерием социально-экономического развития территории и самостоятельным объектом стратегического управления. Такая двойственность обеспечивает логическую замкнутость цикла стратегирования конкурентоспособности – от осмысления текущего состояния региона и формирования стратегического видения до мониторинга и оценки результатов реализации стратегии. Это позволяет рассматривать региональную конкурентоспособность как концептуальную теоретико-методологическую основу для стратегического управления региональным развитием.
- интеграция концепции региональной конкурентоспособности как базовой теоретической рамки территориального развития и методологии стратегирования В. Л. Квинта позволяет решить важную теоретико-методологическую задачу научно обоснованной формализации алгоритма разработки и реализации стратегий развития российских регионов.
- научная новизна работы заключалась в обосновании и разработке методологического подхода к стратегированию региональной конкурентоспособности на основе критерия субъектности, а также в интеграции данной концепции в логику стратегирования В. Л. Квинта. В отличие от существующих подходов, региональная конкурентоспособность трактуется не как абстрактный интегральный показатель, а как результат совокупности осознанных решений ключевых субъектов – населения и бизнеса, что позволило

**Таблица 5. Региональная конкурентоспособность в качестве объекта стратегирования: апробация методологии на примере отдельных субъектов Арктической зоны Российской Федерации**

**Table 5. Regional competitiveness for Russian Arctic regions as an object of strategizing**

Этап алгоритма стратегирования	Содержательная роль	Примеры возможных действий субъекта стратегирования
Прогноз внешних и внутренних факторов региональной конкурентоспособности	Формирование представления о будущей среде конкуренции и динамике конкурентных позиций региона	<p>Моделирование на основании консервативного прогноза инерционных траекторий развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Чукотского автономного округа: с учетом риска дальнейшего ухудшения демографической компоненты и потенциала улучшения или стабильного состояния компоненты «бизнес». Прогнозный диапазон значений ИПРК – 135–140 баллов;</li> <li>– Красноярского края: с учетом риска стагнации обеих компонент региональной конкурентоспособности при сохранении слабой демографической динамики и низкой активности бизнеса. Прогнозный диапазон значений ИПРК – 65–70 баллов;</li> <li>– Архангельской области: с учетом инерционного ухудшения конкурентных позиций по обьему составляющим ИПРК. Прогнозный диапазон значений – 20–25 баллов.</li> </ul>
Определение миссии региональной конкурентоспособности	Формирование общественного смысла и ценностного основания стратегии	<p>Формирование миссии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– миссия Чукотского автономного округа может быть сформулирована на основе идеи удержания статуса территории приоритетного выбора для бизнеса при поэтапном повышении привлекательности для проживания;</li> <li>– миссия Красноярского края может базироваться на идее превращения региона в сбалансированную территорию выбора для жизни и предпринимательства;</li> <li>– миссия Архангельской области может быть связана с идеей устойчивого преодоления тенденций утраты конкурентоспособности и формирования базовых условий привлечения населения и ведения бизнеса.</li> </ul>
Формирование видения	Формирование целевого образа региона в долгосрочной перспективе	<p>Формирование видения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– образ будущего состояния конкурентоспособности Чукотского автономного округа может представлять собой более сбалансированную модель без значительного доминирования бизнес-компоненты при росте обеих компонент и сохранении лидерства региона по обьему показателю ИПРК. Формализация видения через систему показателей РК и ИПРК: рост значений показателей <math>S_{i=1}^b</math> на 30–40 % (рост ИПРК<sub>население</sub> на 30–40 %) и рост значений показателей <math>S_{i=b}^m</math> на 5–10 % (рост ИПРК<sub>бизнес</sub> на 5–10 %);</li> <li>– целевое состояние конкурентоспособности Красноярского края может быть определено как сохранение сбалансированной структуры ИПРК и переход региона из группы территорий Арктической зоны Российской Федерации со средней конкурентоспособностью в группу высококонкурентных регионов. Формализация видения через систему показателей РК и ИПРК: рост значений показателей <math>S_{i=1}^b</math> на 40–50 % (рост ИПРК<sub>население</sub> на 40–50 %) и рост значений показателей <math>S_{i=b}^m</math> на 40–50 % (рост ИПРК<sub>бизнес</sub> на 40–50 %);</li> <li>– целевое состояние конкурентоспособности Архангельской области может быть описано как сбалансированная структура ИПРК и переход в группу территорий Арктической зоны Российской Федерации со средним уровнем конкурентоспособности. Регион должен обеспечить существенный рост обеих составляющих ИПРК, при этом компонента «бизнес» должна расти опережающими темпами. Формализация видения через систему показателей РК и ИПРК: рост значений показателей <math>S_{i=1}^b</math> на 90–100 % (рост ИПРК<sub>население</sub> на 90–100 %) и рост значений показателей <math>S_{i=b}^m</math> на 150–200 % (рост ИПРК<sub>бизнес</sub> на 150–200 %).</li> </ul>
Целеполагание	Перевод видения в систему стратегических целей	<p>Структура и наполнение стратегических целей должны обеспечивать достижение региональной конкурентоспособностью желаемого образа будущего. Методологически эта задача решается «в обратную сторону», по сравнению с задачей линейной балльной нормализации. То есть для каждого из рассчитанных в баллах значений <math>S_{i,j}</math>, использованных для формализации видения, определяется соответствующее ему натуральное значение соответствующего статистического показателя из группы РК, которое и используется впоследствии для формализованного описания соответствующей стратегической цели.</p>

выстроить причинно-следственную связь между управленческими воздействиями, факторами конкурентоспособности и состоянием социально-экономической системы региона.

- практическая значимость исследования состояла в возможности использования предложенного алгоритма стратегирования региональной конкурентоспособности органами публичной власти субъектов Российской Федерации при разработке и корректировке стратегий социально-экономического развития. Методология позволит адаптировать стратегические решения к различным типам территорий, формировать дифференцированные стратегические приоритеты и использовать показатели РК и ИПРК в качестве инструментов мониторинга и контроля реализации стратегии.
- апробация алгоритма стратегирования региональной конкурентоспособности на примере отдельных субъектов Арктической зоны Российской Федерации продемонстрировала его универсальность и применимость к территориям с различной структурой и динамикой конкурентных позиций.

Полученные результаты подтвердили наличие высокой межрегиональной дифференциации по компонентам ИПРК и показали, что стратегические акценты должны существенно различаться в зависимости от факторов, формирующих конкурентоспособность конкретного региона.

- перспективы дальнейших исследований связаны с углубленной проработкой последующих этапов алгоритма стратегирования региональной конкурентоспособности, включая формирование задач, выбор стратегических сценариев, разработку тактики и институционализацию политики управления конкурентоспособностью. Ключевым направлением развития методологии являлось обоснование системы факторных показателей ПРК и выявление стохастических зависимостей между факторами и результирующими показателями РК и ИПРК. Реализация этих задач позволит перейти от демонстрационной апробации подхода к его полноценному использованию в практике стратегического управления региональным развитием.

## ЛИТЕРАТУРА

- Авезов А. Х., Шахло Р. Конкурентоспособность региона и метод ее оценки // Вестник Череповецкого Государственного Университета. 2013. Т. 1. № 1. С. 62–65.
- Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 47–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>
- Дядик В. В. Конкурентоспособность как интегральный критерий социально-экономического развития города: подходы к определению и стратегированию // Управленческое Консультирование. 2025. № 3. С. 72–88. <https://elibrary.ru/ZKPCMX>
- Дядик В. В. О формировании предпосылок стратегирования городской конкурентоспособности // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2. С. 244–260. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260>
- Зубаревич Н. В. Развитие российского пространства: барьеры и возможности региональной политики // Мир Новой Экономики. 2017. № 2. С. 46–57. <https://elibrary.ru/YSPLCJ>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика Промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А. Системная сбалансированность экономики России: региональный разрез // Экономика Региона. 2019. Т. 15. № 2. С. 309–323. <https://elibrary.ru/WSPLUD>

- Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии // *Экономическое Возрождение России*. 2022. № 2. С. 110–122. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>
- Лаженцев В. Н. Социально-экономическое пространство и территориальное развитие Севера и Арктики России // *Экономика Региона*. 2018. Т. 14. № 2. С. 353–365. <https://elibrary.ru/XYCGYH>
- Манаева И. В., Растворцева С. Н. Методический инструментарий оценки конкурентоспособности моногорода // *Региональная Экономика: Теория и Практика*. 2016. № 5. С. 23–39. <https://elibrary.ru/VXABZT>
- Пальгова В. О. Конкурентоспособность городов в условиях пространственного роста // *Экономические Отношения*. 2019. Т. 9. № 3. С. 1817–1826. <https://doi.org/10.18334/eo.9.3.40886>
- Рзун И. Г., Старкова Н. О. Управление конкурентоспособностью региона // *Вестник НГИЭИ*. 2016. № 11. С. 89–99. <https://elibrary.ru/XAMITH>
- Смирнов В. В. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности региона: предпосылки, методика, оценка // *Региональная Экономика: Теория и Практика*. 2008. № 5. С. 22–33. <https://elibrary.ru/ICIPXN>
- Сценарии развития арктического региона (2020–2035 гг.) / К. С. Зайков [и др.] // *Арктика и Север*. 2019. № 35. С. 1–20. <https://doi.org/10.17238/issn2221-2698.2019.35.5>
- Фаронова Ю. В., Сафиуллина Р. М. Методика исследования конкурентоспособности города (на примере городов Республики Башкортостан) // *Успехи Современного Естествознания*. 2018. № 6. С. 113–118. <https://elibrary.ru/OWJMZR>
- Шамахов В. А., Исаев А. П., Яновский В. В. Критические факторы окружающей среды в стратегии развития Арктической зоны // *Управленческое Консультирование*. 2018. № 3. С. 28–40. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-3-28-40>
- Шамахов В. А., Межевич Н. М. Россия в Арктике: на пересечении внешних и внутренних угроз // *Управленческое Консультирование*. 2019. № 8. С. 10–18. <https://elibrary.ru/GBKGVV>
- Assessing the key factors measuring regional competitiveness / A. Kouskoura [et al.] // *Sustainability*. 2024. Vol. 16. № 6. P. 2574. <https://doi.org/10.3390/su16062574>

## REFERENCES

- Alimuradov MK, Chkhotua IZ. Development of Russian research school of strategy in retrospect. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):47–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>
- Avezov AK, Shakhlo R. Konkurentosposobnost' regiona i metod ee otsenki [Competitiveness of the region and the method of its assessment]. *Vestnik Cherepovetskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Cherepovets State University]. 2013;1(1):62–65. (In Russ.)
- Dyadik VV. Competitiveness as an integral criterion of urban socio-economic development: Approaches to definition and strategizing. *Administrative Consulting*. 2025;(3):72–88. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZKPCMX>
- Dyadik VV. Groundwork for strategizing urban competitiveness. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(2):244–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-244-260>
- Faronova YuV, Safiullina RM. Research technique of city competitiveness (example of cities of Bashkortostan Republic). *Uspekhi Sovremennogo Estestvoznaniya* [The Successes of Modern Natural Science]. 2018;(6):113–118. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OWJMZR>
- Kleyner GB, Rybachuk MA. System balance of the Russian economy: Regional perspective. *Economy of Region*. 2019;15(2):309–323. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WSPLUD>
- Kouskoura A, Kalliontzi E, Skalkos D, Bakouros I. Assessing the key factors measuring regional competitiveness. *Sustainability*. 2024;16(6):2574. <https://doi.org/10.3390/su16062574>

- Kozyrev AA. Conceptual scheme for research on the theory and methodology of strategy. *Ehkonomicheskoe Vozrozhdenie Rossii* [Russia's Economic Revival]. 2022;(2):110–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020; 13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Lazhentsev VN. Socio-economic space and territorial development of the North and the Arctic of Russia. *Economy of Region*. 2018;14(2):353–365. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XYCGYH>
- Manaeva IV, Rastvortseva SN. Methodological tools for assessing the competitiveness of mono-cities. *Regional'naya Ehkonomika: Teoriya i Praktika* [Regional Economics: Theory and Practice]. 2016;(5): 23–39. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VXABZT>
- Palgova VO. The competitiveness of cities in terms of spatial growth. *Journal of International Economic Affairs*. 2019;9(3):1817–1826. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/eo.9.3.40886>
- Rzun IG, Starkova NO. Management of region's competitiveness. *Vestnik NGIEHI*. 2016;(11):89–99. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XAMITH>
- Shamakhov VA, Isaev AP, Yanovskiy VV. Critical environmental factors in the arctic development strategy. *Administrative Consulting*. 2018;(3):28–40. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-3-28-40>
- Shamakhov VA, Mezhevich NM. Russia in the arctic: Crossing of external and internal threats. *Administrative Consulting*. 2019;(8):10–18. (In Russ.) <https://elibrary.ru/GBKGVV>
- Smirnov VV. Teoreticheskie aspekty analiza konkurentosposobnosti regiona: predposylki, metodika, otsenka [Theoretical aspects of regional competitiveness analysis: Prerequisites, methodology, assessment]. *Regional'naya Ehkonomika: Teoriya i Praktika* [Regional Economics: Theory and Practice]. 2008;(5): 22–33. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ICIPXN>
- Zaykov KS, Kondratov NA, Kudryashova EV, Lipina SA, Chistobaev AI. Stsenarii razvitiya arkticheskogo regiona (2020–2035 gg.) [Scenarios for the development of the Arctic region (2020–2035)]. *Arktika i Sever* [The Arctic and the North]. 2019;(35):1–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.17238/issn2221-2698.2019.35.5>
- Zubarevich NV. Development of the Russian space: Barriers and opportunities for regional policy. *The World of New Economy*. 2017;(2):46–57. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YSPLCJ>

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**РАСКРЫТИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ АВТОРОМ:** При подготовке статьи ИИ ресурсы не использовались.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Дядик Владимир Владимирович, институт экономических проблем имени Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия; [v.dyadik@ksc.ru](mailto:v.dyadik@ksc.ru); <http://orcid.org/0000-0001-6004-9533>

**CONFLICT OF INTEREST:** The author declared no conflict of interest regarding the publication of this article.

**DECLARATION OF AI:** No artificial intelligence or AI-assisted tools were used for the generation or substantial editing of this manuscript.

**ABOUT AUTHOR:** Vladimir V. Dyadik, Luzin Institute for Economic Studies, Kola Research Centre, Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia; [v.dyadik@ksc.ru](mailto:v.dyadik@ksc.ru); <http://orcid.org/0000-0001-6004-9533>