

## ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

М. Ф. Фридман<sup>1</sup>, М.Т. Хасанов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

## АННОТАЦИЯ

**Введение.** Одной из наиболее острых проблем в российской экономике является весьма ощутимый дисбаланс в региональном развитии, заметно тормозящий реализацию их потенциала. Усугубляющаяся разница имеет вполне ощутимые последствия, что сказывается и на ослаблении сплоченности многонационального народа, и на интенсификации миграционных процессов, и на неравномерной внутренней демографической динамике, и на социальных настроениях в обществе, и на качестве жизни жителей того или иного региона. Проблему необходимо решать принципиально, именно поэтому чрезвычайно важно большое внимание уделять развитию стратегического мышления руководителя на всех уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, корпоративном).

**Материалы и методы.** В исследовании, носящем преимущественно теоретический характер, использовались соответствующие теоретические (анализ, синтез, сравнение, экстраполяция, обобщение, систематизация, абстрагирование) и эмпирические (наблюдение, измерение) методы. В качестве материалов рассматривались нормативно-правовые документы, результаты научных исследований, статистические данные, публичные заявления официальных лиц, государственные проекты и программы, результаты изучения общественного мнения, экспертные оценки. За методологическую основу был взят системный подход.

**Результаты.** В ходе работы были выявлены и обоснованы теоретико-методологические подходы и ключевые условия развития стратегического мышления руководителя на всех ключевых уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, корпоративном). Исследовательским вопросом, сформировавшим гипотезу исследования, стало определение роли и места стратегического мышления современного руководителя в региональном развитии, а также условий повышения его эффективности. Исследование показало, что кардинальные изменения возможны только при принятии стратегических решений, позволяющих не только определить принципы и приоритеты государственной политики, но и запустить необходимые потоки событий, нацеленные на максимально эффективную реализацию социально-экономического потенциала субъектов РФ.

**Обсуждение.** Полученные результаты обсуждались в экспертном сообществе, в ходе чего было предложено кардинально изменить подходы к преподаванию стратегического менеджмента в условиях подготовки современных руководителей. Обсуждение текущего положения продемонстрировало, что подавляющее большинство руководителей практически всех уровней и всех отраслей в большей степени сконцентрированы на тактическом и оперативном управлении, в то время как решением стратегических вопросов, требующих масштабного, системного, мультидисциплинарного подхода, занимается крайне незначительная доля руководящих сотрудников. Данное обстоятельство подчеркивает важность и необходимость выяснения подлинных причин указанного явления, существенно тормозящего развитие экономики и производства.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегическое мышление, глобализация, принятие решений, региональное управление, муниципальное управление, цифровые технологии, стратегический менеджмент, мышление руководителя, философия управления.

© Фридман М. Ф., Хасанов М. Т., 2026

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



## ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Фридман М. Ф., Хасанов М. Т. Теоретико-методологические подходы к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 90–101. EDN ARMFCS.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Фридман Михаил Феликсович** – доктор философских наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82, стр. 1) – *профессор кафедры экономической теории и политики*; mffree79@mail.ru. SPIN 1468-3255, ORCID 0000-0002-1430-967X.

**Хасанов Магомед Туркоевич** – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82, стр. 1) – *аспирант кафедры экономической теории и политики*; mkhasanov-01@mail.ru. SPIN 6934-2050, ORCID 0009-0008-1437-566X.

## ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

## КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 09.09.2025; рецензия получена 26.12.2025; принята к публикации 20.01.2026.

## SCIENTIFIC ARTICLE

# THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE LEADER STRATEGIC THINKING DEVELOPMENT IN THE REGIONAL MANAGEMENT CONTEXT

M. F. Fridman<sup>1</sup>, M. T. Khasanov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

## ABSTRACT

**Introduction.** One of the pressing problems in the Russian economy is a very noticeable imbalance in regional development, which significantly slows down the realization of its potential. The worsening difference has quite tangible consequences, which affects the weakening the multinational people unity, and the intensification of migration processes, and the uneven internal demographic dynamics, social attitudes in the society, and the life quality of residents of a particular region. The problem must be solved fundamentally, that is why it is extremely important to pay great attention to the development of strategic thinking of a leader at all levels of management (federal, regional, municipal, corporate).

**Materials and Methods.** The research, that is primarily of theoretical nature, used appropriate theoretical (analysis, synthesis, comparison, extrapolation, generalization, systematization, abstraction) and empirical (observation, measurement) methods. The materials included regulatory documents, research results, statistical data, public statements by officials, government projects and programs, results of public opinion research, and expert assessments. A systematic approach was taken as the methodological basis.

**Results and Conclusions.** In the course of the work, theoretical and methodological approaches and key conditions for the development of strategic thinking of the head at all key levels of management (federal, regional, municipal, corporate) have been identified and substantiated. The research question that formed the hypothesis of the study was the definition of the role and place of strategic thinking of a modern leader in regional development, as well as the conditions for increasing its effectiveness. The study has demonstrated that fundamental changes are possible only when making strategic decisions that allow not only to determine the principles and priorities of the public policy, but also to launch the necessary flows of events aimed at maximizing the socio-economic potential of the subjects of the Russian Federation.

**Discussion.** The results have been discussed in the expert community, during which it was proposed to radically change the approaches to teaching strategic management in the context of modern leadership training. The discussion of the current situation demonstrated that the vast majority of managers at almost all levels and in all industries are more focused on tactical and operational management, while an extremely small proportion of senior staff are engaged in solving strategic issues requiring large-scale, systematic, multidisciplinary approaches. This circumstance underlines the importance and necessity of clarifying the true causes of this phenomenon, which significantly slows down the development of the economy and production.

## KEYWORDS

Strategic thinking, globalization, decision-making, regional management, municipal management, digital technologies, strategic management, executive thinking, management philosophy.

## FUNDING

The article has been completed without external funding.

## FOR CITATION

Fridman, M. F., Khasanov, M. T. (2026) Theoretical and methodological approaches to the leader strategic thinking development in the regional management context. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 90–101. <https://elibrary.ru/armfcs>.

## AUTHORS' INFORMATION

**Mikhail F. Fridman** – Doctor of Philosophy; The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, ave. Vernadsky, 82, building 1) – *Professor of the Department of Economic Theory and Policy*; mffree79@mail.ru. SPIN 1468-3255, ORCID 0000-0002-1430-967X.

**Magomed T. Khasanov** – The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, ave. Vernadsky, 82, building 1) – *Postgraduate Student of the Department of Economic Theory and Policy*; mkhasanov-01@mail.ru. SPIN 6934-2050, ORCID 0009-0008-1437-566X.

## AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

## CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interest conflict lack.

## USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 09.09.2025; reviewed 26.12.2025; accepted for publication 20.01.2026.

## Введение

Сегодня, как никогда прежде, особенно остро стоит вопрос разработки теоретико-методологических подходов к развитию стратегического мышления руководителя практически на всех уровнях, и в особенности – в условиях регионального управления [1]. Данная проблема во многом обусловлена неравномерностью социально-экономического развития субъектов РФ, что, с одной стороны, вполне закономерно объясняется разными стартовыми возможностями наших территорий

(расположение, наличие полезных ископаемых, транспортные связи, плотность населения, производственная инфраструктура и пр.), с другой стороны, возникает обоснованный вопрос о том, если мы единая страна с общим законодательством, не значит ли это, что права у каждого гражданина, каждого муниципального образования, каждого региона должны быть равными, т. е. одними и теми же [2].

Нам представляется указанное противоречие существенной проблемой, значительно

тормозящей развитие нашего государства. Каждый регион имеет свою территориально-отраслевую специфику, природные и культурные особенности, являющиеся либо катализаторами, либо ингибиторами социально-экономического развития [3]. Очевидно, что важнейшим фактором в реализации регионального потенциала является стратегическое видение руководителей как страны в целом, так и каждого ее субъекта в частности. От этого видения зависят и целеполагание, и приоритетные направления, и ресурсный потенциал. Сегодня очевидно, что нельзя решать задачи государственного масштаба по мере их поступления, – нужно работать на перспективу. А это невозможно без высокого уровня развития стратегического мышления у современных руководителей, без глубокого, философского осмысления существующих проблем и проявляющихся тенденций [4].

Весьма ощутимая разница в качестве жизни граждан, на наш взгляд, является прямым следствием региональной политики. Мы строим правовое государство, а значит, власть обязана обеспечить не только равенство прав, но и возможность их реализации на просторах всей нашей страны. По всей видимости, ради этого и существуют региональные органы власти и органы местного самоуправления. Безусловно, стратегическое мышление должно быть инструментом всех без исключения руководителей. Его необходимо целенаправленно формировать и развивать в рамках базового и дополнительного профессионального образования, а также интенсивного самообразования [5]. Именно поэтому проблема поиска и обоснования теоретико-методологических подходов к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления является одной из наиболее важных, актуальных и значимых. Очень важно оценить эффективность государственных программ подготовки управленческих кадров, формирования федерального и регионального кадрового резерва.

### **Материалы и методы**

В исследовании использовались теоретические (анализ, синтез, сравнение, экстраполяция, обобщение, систематизация, абстрагирование) и эмпирические (наблюдение, измерение) методы. В качестве материалов рассматривались нормативно-правовые документы, результаты научных исследований, статистические данные, публичные заявления официальных лиц, государственные проекты и программы, результаты изучения общественного мнения, экспертные оценки. За методологическую основу был взят системный подход.

Поиск и разработка теоретико-методологических подходов к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления представляет собой большей частью теоретическое исследование, т. к. опирается

на ретроспективный анализ, на анализ преобладающих тенденций, на обобщение, систематизацию и экстраполяцию отечественного и зарубежного опыта. В силу того, что рассматриваемая тема многоаспектна и сложна, в данной статье представлена попытка очертить границы проблемного поля и определить ключевые направления по решению выявленных противоречий.

Критериями отбора материала для исследования послужили актуальность, полезность и достоверность рассматриваемых источников. Выбор методологических подходов к исследованию был обусловлен рядом факторов, в числе которых рассмотрение управленческой деятельности с разных позиций (с точки зрения различных стейкхолдеров), в качестве единой целостной системы (с точки зрения ее структурно-функциональной организации), в контексте принятия решения (с точки зрения эвристического аспекта) и на основе деятельности (с точки зрения целенаправленного практического преобразования реальности).

В работе проанализированы нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность современного руководителя (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, профессиональный стандарт) и реализацию комплекса мер по повышению эффективности регионального управления (Конституция РФ, федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, законы субъектов РФ). Исследование учитывало российский и зарубежный опыт подготовки управленческих кадров, отраженный в результатах научных исследований, статистических данных (Росстат, НИУ ВШЭ); публичных заявлениях официальных лиц (<http://www.kremlin.ru/>; <http://government.ru/> и др.); государственных, государственно-частных и негосударственных проектах и программах (Президентская программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства, проект «Лидеры России», программы MBA, MPA, DBA, DPA), а также в экспертных оценках представителей бизнес-сообщества (<https://www.rbc.ru/>; <https://russian.rt.com/>; <https://www.tpprf.ru/>; <https://rspp.ru/> и др.). Вместе с этим большое внимание было уделено ожиданиям общества от принимаемых руководством стратегических решений, выраженным в результатах изучения общественного мнения (ВЦИОМ, ФОМ). Исходя из того, что исследование весьма объемное, в предлагаемой статье мы вынуждены ограничиться только общими результатами в самой сжатой форме.

Вне всякого сомнения, рассматриваемая задача трудная и решаться в одно действие не может. Сейчас большое внимание уделяется подготовке региональных руководителей [6]. Так, долгое время в России реализуется Президентская

программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства (с 1998 г. по н.в.), параллельно с ней появился крупномасштабный проект «Лидеры России» (с 2018 г. по н.в.). Вместе с ними реализуется широкий спектр программ профессиональной переподготовки: MBA, MPA, DBA, DPA, а в аспирантуре и докторантуре готовят кадры высшей квалификации по весьма внушительному числу научных специальностей по разным аспектам управления, среди которых: 2.3.4. «Управление в организационных системах (технические науки)»; 2.5.22. «Управление качеством продукции. Стандартизация. Организация производства (технические науки)»; 5.2.6. «Менеджмент (экономические науки)»; 5.2.7. «Государственное и муниципальное управление (экономические, социологические, исторические науки)»; 5.4.7. «Социология управления (социологические науки)»; 5.5.3. «Государственное управление и отраслевые политики (политические науки)» и др.

Работа по укреплению управленческого корпуса в нашей стране, действительно, проводится большая, вместе с этим, по нашему мнению, сейчас чрезвычайно важно обратить первостепенное внимание на формирование не столько тактического и операционального мышления руководителя, сколько стратегического, т. к. именно оно определяет вектор развития, выбирает приоритеты и выступает основным критерием эффективности управления (насколько принимаемые управленческие решения способствуют или не способствуют конечной цели) [7].

Стратегическое мышление определяет направление движения, деятельности, развития в отличие от тактического, заключающегося в выборе оптимальных способов решения задачи, как это точно показано у большинства теоретиков стратегического управления – от классика теории военной стратегии К. фон Клаузевица до нобелевского лауреата, теоретика поведенческой экономики Д. Канемана. От выбранного направления зависят идеология, логика, целеполагание, основные содержательные результаты и эффекты управления [8]. Зачастую мы понимаем, что пришли не туда, когда уже пришли не туда, когда потратили силы, время, деньги и прочие ресурсы, а требующегося результата не получили. Именно поэтому стратегические ошибки – самые важные, самые затратные.

Мышление – это комплексный процесс, включающий в себя анализ, синтез, сравнение, обобщение, систематизацию и другие логические операции [9]. Стратегическое мышление предполагает стратегическое видение, опирающееся на интуицию, креативность, прогнозирование и принятие решений, направленных на достижение долгосрочных целей в динамичной и неопределенной среде [10]. До сих пор в науке остается

дискуссионным вопрос о возникновении, развитии и моделях мышления: является ли оно врожденной способностью или все-таки приобретает со временем, думают ли люди самостоятельно или какая-то внешняя сила управляет их мыслями – эти и прочие гипотезы рассматривает философия управления, в настоящее время оформляющаяся как отдельное научное направление [11].

Сегодня концепция стратегического мышления руководителя интенсивно развивается, уточняется понятийный аппарат, расширяется спектр методологических подходов, в частности современные теоретики управления углубляются в изучение 5P-модели Г. Минцберга, модели конкурентных стратегий М. Портера, подходов к использованию матриц БКГ (BCG), Джи-и-Маккензи, И. Ансоффа и др. [12]. Вместе с этим надо отметить, что к сравнительно новым методологическим подходам следует отнести эвристический, аксиологический, синергический, философско-антропологический, системно-мыследеятельностный и другие.

Стратегическое мышление руководителя предполагает опору на междисциплинарный или даже мультидисциплинарный подход. Так, в частности, современные научные школы стратегического менеджмента (школа дизайна стратегии, школа позиционирования, школа предпринимательства, школа культуры, школа управления знаниями и др.) представляют собой разнообразные подходы к разработке и реализации стратегий в организации. Каждая из этих школ имеет свои особенности и принципы, которые помогают организациям эффективно принимать стратегические решения, определяющие логику достижения результата. В современном мире важно учитывать разнообразие подходов и выбирать те, которые наилучшим образом соответствуют конкретным условиям и потребностям организации в контексте интенсивной динамики и тотальной неопределенности [13]. Именно для этого и требуется стратегическое видение – крайне недостаточно изученный феномен, без которого всякое лидерство в долгосрочной перспективе будет обречено, как это убедительно представлено и у самых ранних теоретиков стратегического управления – Сунь-цзы и у Ксенофонта, и у более поздних – Грэма Т. Эллисона и Джона Элкинтона [14].

Важно отметить, что специально стратегическому мышлению нигде не учат. Есть предмет «Стратегический менеджмент», который еще недавно именовался «Политика бизнеса», где зачастую преподаватели рассказывают про долгосрочные процессы, особенности их планирования и управления ими. В то же время стратегическое мышление – это не только и не столько знания о различных кейсах всемирно известных компаний, но выявление генетических

и причинно-следственных связей между текущим состоянием и тенденциями развития, это проектирование долгосрочных результатов и эффектов, это моделирование потока событий от идеи до анализа различных сценариев ее реализации, от принятия решения до конечного итога [15]. Большое значение в стратегическом мышлении отводится интуиции, свободным ассоциациям, метафорическому восприятию действительности, без которых не складываются «пазлы» образа будущего [16].

Вне всякого сомнения, стратегическое мышление тесно связано с разными научными дисциплинами, каждая из которых вносит свой вклад в его понимание и применение. Это свидетельствует о необходимости использования мультипредметного подхода сначала к исследованию, а затем и к формированию стратегического мышления. Тут уместно использовать работы не только экономистов и теоретиков управления, но и философов, психологов, социологов, математиков, политологов, инженеров-системных аналитиков, правоведов, экологов и даже педагогов [17].

Государство, регион, муниципалитет, корпорация – они решают разные задачи, обладают разными возможностями, реализуют разные модели, их эффективность определяется разными критериями, поэтому здесь имеет смысл говорить о разных объектах исследования, отличающихся, прежде всего, масштабом: стратегическое мышление руководителя государства, естественно, отличается от стратегического мышления руководителя региона, муниципальные и корпоративные руководители так же отличаются подходами к принятию стратегических решений. Весьма наглядно это иллюстрируют широко известные управленческие инструменты, такие как PEST- и PESTEL-анализ, где сразу виден масштаб проблемного поля.

В контексте регионального управления стратегическое мышление руководителя играет важную роль на разных уровнях, в первую очередь – на уровне определения приоритетов. Стратегическое мышление помогает управленцам определять стратегические ориентиры и приоритетные направления социально-экономического развития региона, исходя из социальных потребностей, технологических возможностей и государственных задач. Это позволяет эффективно распределять ресурсы и добиваться инновационного прорыва, как следствие – вывода региона на другой, более высокий уровень эффективности [18].

Диагностика текущего состояния региона, изучение производственно-территориальной специфики и креативного потенциала, сравнение с аналогичными регионами в России и за рубежом, институционализация устойчивых сообществ наиболее пассионарных слоев населения, разработка масштабных инвестиционных проектов – эти

и многие другие методы стратегического управления в регионе будут способствовать выравниванию дисбаланса между уровнем развития различных субъектов РФ [19].

Государственная политика в области модернизации подходов к повышению эффективности регионального управления, с нашей точки зрения, должна быть основана на развитии стратегического мышления у руководителей, на конкурсном отборе государственных и муниципальных служащих, обладающих стратегическим мышлением государственного масштаба. В противном случае задачи, стоящие перед страной и ее руководством, не будут решены.

### **Результаты**

Глобализация, несомненно, принесла миру множество благ: расширение экономических возможностей, доступ к информации и культурному обмену. Однако она также создала условия для унификации и стандартизации жизненных укладов, ценностей и потребления [20]. Массовая культура, распространяемая глобальными медиакорпорациями и социальными сетями, оказывает мощное влияние на формирование сознания людей, особенно молодежи. Появляется феномен «массового человека», концепцию которого разработывал Х. Ортега-и-Гассет. Феномен «массового человека» в условиях глобализации распространяется особенно интенсивно, в основе модели его поведения лежит клишированное сознание. Человек принимает решения инерционно, под влиянием группового давления – ценность личности теряется [21]. И если для выполнения функции администратора, менеджера действие по образцу вполне применимо, то для лидера, организатора, предпринимателя такой подход неприемлем в принципе.

Надо отметить, что именно на региональном уровне управления необходимо уравновесить общее и частное, глобальное и локальное, государственное и личное в сознании населения. Каждый гражданин должен разделить ответственность с государством не только за свое будущее, но и за будущее страны. Иначе, без субъект-субъектного подхода, ни о какой синергии говорить не приходится.

Стратегическое мышление становится критически важным для современного руководителя фактором эффективности в эпоху интенсивной цифровизации по нескольким ключевым причинам, которые в первую очередь связаны с небывалой скоростью принятия решений, как это показано у Д. Канемана. Современное цифровое общество порождает огромные объемы данных, актуальность, достоверность и полезность которых зачастую определить весьма непросто. ИИ собирает и обрабатывает информацию гораздо быстрее и эффективнее любого человека, даже

опытного руководителя, однако пока он не обладает ни волей, ни совестью (чувством ответственности), ни способностью к самовоспроизведению, что позволяет нам рассматривать его не как субъект, а как инструмент принятия решения на основании данных. ИИ сегодня может быстро собрать сведения, подсчитать количественные данные и предложить оптимальные варианты – это довольно удобно для принятия оперативных решений, требующих немедленной реакции управленца, а вот способна ли нейросеть «увидеть» будущее, «предсказать» последствия выбранной стратегии – это пока остается вопросом.

Очевидно, что цифровизация приводит к экспоненциальному росту изменений. Технологии развиваются с невероятной скоростью, меняются бизнес-модели, появляются новые конкуренты, и ожидания клиентов постоянно меняются. Также и с прогнозированием: традиционные методы прогнозирования становятся менее эффективными из-за сложности и нелинейности цифровой среды, что указывает на влияние цифровой трансформации на развитие лидерского потенциала руководителей и, в свою очередь, увеличивает роль человеческого фактора в эпоху цифровых технологий. Руководителю необходимо уметь быстро адаптироваться к неожиданным событиям и принимать решения в условиях неопределенности, как это видно из статистики и из прогнозируемого потенциала цифровой трансформации региона.

В математике один всегда равен одному, в реальной жизни каждый объект уникален и потому не взаимозаменяем. Распространение «массового человека», с одной стороны, упрощает управление, потому как оно не требует индивидуального подхода, большинство людей живет и действует по шаблону, а с другой стороны, вызывает большее расслоение в обществе, т. к. число пассионариев, лидеров также увеличивается, что неминуемо приводит к росту протестных настроений в социуме. Таким обществом управлять крайне сложно. При этом закономерно происходит коренное изменение классовой организации общества: появляются новые «сословия» – салиариат, прекариат и пр. (концепция Гая Стэндинга).

Анализ указанных источников показал, каковы основные механизмы влияния глобализации на формирование «массового человека»:

- информационный перегруз – огромный объем информации, доступный в сети, зачастую приводит к когнитивной перегрузке, затрудняя анализ и критическую оценку фактов. Человек становится пассивным потребителем информации, а не активным её исследователем;

- алгоритмическая зависимость – алгоритмы социальных сетей и поисковых систем формируют «пузыри фильтров», в которых пользователь видит только ту информацию, которая соответствует его существующим убеждениям. Это

ограничивает кругозор и затрудняет стратегическое мышление;

- доминирование массовой культуры – глобальные медиакорпорации формируют культ потребления, стандарты красоты и поведения, которые активно продвигаются через рекламу, кино, музыку и другие каналы массовой коммуникации. Это приводит к унификации вкусов, предпочтений и ценностей;

- социальное давление – социальные сети, с их акцентом на лайки, репосты и количество подписчиков, создают атмосферу, в которой стремление к одобрению со стороны окружающих становится доминирующим мотивом поведения. Это подавляет индивидуальность и стимулирует конформизм. В условиях формирования «массового человека» критически важным становится развитие индивидуального лидерства, основанного на стратегическом и критическом мышлении. Индивидуальный лидер, обладающий стратегическим мышлением, не следует за трендами, а создает их. Он способен предвидеть будущие тенденции, определять потребности общества и разрабатывать решения, которые формируют новую реальность. Такой лидер не боится идти против течения, отстаивать свои убеждения и создавать новое, несмотря на сопротивление со стороны консервативных сил.

Традиционные программы бизнес-образования часто недостаточно фокусируются на развитии стратегического мышления. Они могут уделять больше внимания организационно-техническим знаниям и навыкам (финансы, маркетинг и пр.) и меньше – развитию системного, масштабного, стратегического мышления, дальновидности и способности к ответственности за неопределенность. Многие организации не инвестируют достаточно в обучение и развитие своих руководителей в части стратегического мышления, между тем сами сотрудники зачастую предпочитают углублять свою квалификацию по тактическим вопросам, нежели погружаться в философское осмысление управленческих процессов. Если в корпоративном управлении это довольно очевидно, то в государственном, где требуется свободное ориентирование в разных уровнях и отраслях, – едва ли.

Многие компании испытывают давление со стороны инвесторов и акционеров, требующих краткосрочных финансовых результатов. Это приводит к тому, что руководители фокусируются на тактических задачах и упускают из виду долгосрочные стратегические цели. Критерии эффективности, используемые для оценки работы руководителей, часто ориентированы на краткосрочные финансовые показатели. Это не стимулирует развитие стратегического мышления. Многие руководители не имеют возможности участвовать в стратегическом планировании

в своих организациях. Вышеперечисленные факторы являются ответом на вопрос, почему существует такой большой уклон в сторону «массового человека» наперекор стратегически мыслящему.

Опираясь на практику развития стратегического мышления в регионах, ключевыми факторами являются повышение эффективности регионального управления и улучшения качества жизни населения, реализация национальных проектов и государственных программ («Комплексная программа модернизации и расширения магистральной инфраструктуры», «Развитие транспортной системы», «Экология», «Здравоохранение»). Цифровые технологии позволяют оптимизировать процессы предоставления государственных и муниципальных услуг, повысить прозрачность и подотчетность органов власти, улучшить взаимодействие между властью и населением, а также обеспечить более эффективное использование бюджетных средств. Для достижения этих целей необходимо, чтобы руководители обладали способностью к стратегическому планированию, умением анализировать данные, оценивать риски и принимать обоснованные решения, направленные на улучшение качества жизни населения.

Конституция РФ определяет основы федерализма, согласно которым субъекты обладают определенной самостоятельностью в вопросах организации местного самоуправления, социальной сферы, экономики и экологии регионов.

Федеральная власть поощряет привлечение инвестиций в регионы через специальные экономические зоны, создание особых экономических зон, упрощенные процедуры регистрации предприятий и обеспечение гарантий инвесторам. Правительство РФ активно стимулирует развитие промышленности, сельского хозяйства, туризма и инновационной деятельности в регионах путем предоставления налоговых льгот, субсидий и грантов. Выполнением условий для благоприятного развития стратегического мышления в регионах, ключевым фактором исследуемого явления в регионах страны является укрепление конкурентоспособности регионов в цифровой экономике. В условиях глобализации и цифровизации конкуренция между регионами усиливается. Для привлечения инвестиций, квалифицированных кадров и развития инноваций регионы должны обладать уникальными конкурентными преимуществами. Цифровые технологии могут стать одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности регионов, однако для этого необходимо, чтобы руководители обладали стратегическим видением, способностью определять приоритетные направления развития, разрабатывать и реализовывать стратегии, направленные на создание уникальных конкурентных преимуществ.

Трендами по ключевым подходам к развитию стратегического мышления в регионах являются

следующие аспекты: усиление цифровой трансформации; укрепление командного подхода и взаимодействие ведомств; повышение значимости экологических аспектов; активизация участия гражданского общества и экспертного сообщества.

Реализация национальных проектов и достижение целей устойчивого развития является немаловажным фактором по способствованию развитию уровня стратегического мышления руководителей в регионах. Цифровизация является одним из ключевых инструментов достижения целей, поставленных в национальных проектах и стратегии социально-экономического развития Российской Федерации. Для успешной реализации этих целей необходимо, чтобы руководители обладали стратегическим мышлением, способностью координировать действия различных ведомств и организаций, а также эффективно использовать цифровые технологии для достижения поставленных задач.

Для стимулирования социально-экономического роста российских регионов государство реализует ряд мер, направленных на активизацию инвестиционного процесса и внедрение передовых технологических решений. Среди наиболее значимых инициатив выделяются особые экономические зоны (ОЭЗ), территории опережающего развития (ТОР), технопарки, наукограды и другие масштабные инструменты инновационного развития. На наш взгляд, при всей привлекательности названных площадок назвать их точками инновационного прорыва всё еще сложно, т. к. наряду с развитой инфраструктурой и нормативно-правовыми механизмами регулирования, вузы, представляющие собой основу кадрового обеспечения науки и высокотехнологичных отраслей, в этой работе задействованы далеко не в полной мере.

Кроме указанных инструментов важную роль играют механизмы прямой финансовой поддержки: субсидии, венчурные фонды, государственные гарантии, предоставление земель на выгодных условиях. Эти инструменты помогают привлечь инвестиции и сформировать благоприятную среду для предпринимательства в регионе. Задача руководителя – владеть исчерпывающей информацией о потенциале региональной экономики, о ресурсах, доступных региону, и мыслить региональными моделями государственно-частного и муниципально-частного партнерства.

Регионы можно разделить на отдельные экосистемы, где важны взаимосвязи между различными элементами, такими как население, природа, инфраструктура, культура и экономика. Важно отметить, что успешное развитие региона возможно лишь тогда, когда учитываются интересы всех сторон и обеспечиваются гармоничные отношения внутри территориальной общности (таблица 1).

Таблица 1 – Практический опыт развития регионов России

Субъект РФ	Ключевая идея развития	Результаты
Республика Татарстан	Комплексное развитие	Увеличение темпов экономического роста, рост промышленности и АПК
Ростовская обл.	Человеческий капитал	Высокий образовательный уровень, инновационная активность
Калужская обл.	Привлечение иностранных инвестиций	Значительное расширение промышленной базы, рост числа рабочих мест
Ненецкий АО	Сохранение природы и культурных ценностей	Экологически чистые технологии, туризм, культурное наследие
Мурманская обл.	Арктические преимущества	Новые транспортные маршруты, прирост морского транспорта
Красноярский кр.	Баланс промышленности и экологии	Сокращение вредных выбросов, высокая степень экологической ответственности
Саха-Якутия	Богатые минеральные ресурсы	Добыча алмазов, золота, угля, существенное пополнение бюджета
Хабаровский кр.	Экспортно ориентированная модель	Выход на азиатские рынки, резкое увеличение объемов внешней торговли
Ленинградская обл.	Эффективный государственный менеджмент	Оптимизированные закупки, улучшение качества жизни
Нижегородская обл.	Равномерное развитие городской и сельской местности	Поддержка фермерства, сбалансированное распределение ресурсов

Источник: составлено авторами.

Один из примеров – Республика Татарстан. Регион успешно сочетает индустриальное производство с современными технологиями и развитой инфраструктурой. Благодаря наличию нефтяной отрасли и машиностроительного комплекса республика стабильно демонстрирует высокие темпы экономического роста. Примером успешного развития является город Иннополис, созданный специально для развития цифровых технологий и стартапов. Этот проект показывает, насколько важна интеграция традиционных секторов экономики с новыми перспективными отраслями. Сюда же, к примерам, можно отнести и Мурманскую область, которая использовала свое уникальное географическое положение и близость к Арктике для создания новых транспортных коридоров и освоения морских биоресурсов. Был запущен проект строительства глубоководного порта и ледокольного флота, что дало толчок развитию рыболовства, морской торговли и энергетики. Акцент на создание комфортных условий для бизнеса привел к притоку частных инвестиций и росту бюджетных поступлений. В результате подготовки высококвалифицированных кадров, обладающих при этом развитыми надпрофессиональными навыками и компетенциями (soft skills), при условии создания цифровой инфраструктуры и экосистемы, поддержки инноваций и цифровых стартапов,

создания условий для обмена опытом и лучшими практиками региональное руководство сможет эффективно использовать цифровые технологии для экономического роста, повышения качества жизни населения и укрепления конкурентоспособности своего субъекта в цифровой экономике.

Региональному руководителю, занятому стратегическим управлением, очень важно опираться на существующую теоретико-методологическую основу стратегического управления (теорию управленческих ролей И. Адизеса, концепцию командных ролей Р. Белбина, системно-мыслительный подход Г. Шедровицкого, теорию решения изобретательских задач Г. Альтшуллера, методику дизайн-мышления Г. Саймона и мн. др.), предлагающую современному управленцу значительный арсенал для решения стратегических задач – от анализа проблемного поля до проработки модели «идеального конечного результата» и возможных последствий.

Учитывая разнообразие ситуаций и характер задач, стоящих перед руководителем региона, на наш взгляд, следует выделить три типа стратегического мышления, исходя из поведенческой модели принятия стратегических решений (т. к. мышление руководителя проявляется в его поведении).

1. Масштабный тип, при котором руководитель, обладающий стратегическим мышлением,

видит мир в широкой перспективе, способен воспринимать сложнейшие проблемы на макроуровне, распознавать скрытые связи и закономерности. Он мыслит категориями длительного периода и широкого охвата, часто генерирует нестандартные идеи, способные перевернуть устоявшиеся представления. В качестве примера могут послужить приведенные выше в примерах небезызвестные деятели в экономике не только регионов, но и по всей России.

2. Последовательный тип, при котором руководитель, сконцентрированный на тактических решениях, фокусируется на деталях, особенностях конкретного региона, населенных пунктов или ситуации. Ориентирован на постепенное пошаговое развитие, осторожен в принятии решений, предпочитает стабильный подход к быстрым переменам. Примером нередко служат многие губернаторы средних и небольших регионов, которые предпочитают локальную тактику, действуя осторожно и методично, сосредотачиваясь на решении ближайших задач.

3. Комбинированный – самый редкий и сложный тип стратегического мышления, объединяет оба предыдущих стиля. Комбинированный руководитель умело сочетает широкий взгляд на ситуацию с вниманием к деталям, находя оптимальный баланс между долгосрочной стратегией и текущими нуждами.

Каждый тип стратегического мышления имеет свои сильные и слабые стороны. Оптимальным решением чаще всего оказывается комбинированный стиль, позволяющий гибко менять подход в зависимости от обстоятельств. Наша собственная квалификация дополняет классические теории И. Адизеса и Р. Белбина, делая акцент на реальности региональных управляющих, сталкивающихся с многогранными проблемами и ограниченными ресурсами.

Такие примеры ясно демонстрируют, что ключевой фактор эффективности – не столько внешние ресурсы, сколько внутренние убеждения, четкость мышления и сила воли руководителя.

### Обсуждение

Глобализация и цифровизация создают новые вызовы и возможности для человечества. Риск формирования «массового человека» требует развития индивидуального лидерства, основанного

на стратегическом мышлении, критическом анализе и креативности. Стратегически мыслящий лидер, не следующий за трендами, а создающий их, становится необходимым условием для прогрессивного развития общества и построения более справедливого и устойчивого мира. Развитие этих качеств в каждом человеке становится задачей образования, культуры и социальной политики, направленной на укрепление индивидуальности и стимулирование творческого потенциала.

Несмотря на значительный прогресс в изучении стратегического мышления, существуют определенные вызовы и перспективы для дальнейшего развития этой концепции:

- разработка новых методов анализа сложных систем. Современный мир характеризуется высокой степенью сложности и взаимосвязанности, что требует разработки новых методов анализа и прогнозирования, учитывающих динамику сложных систем;

- интеграция различных научных дисциплин. Для эффективного стратегического мышления необходимо объединить знания и подходы различных научных дисциплин – от математики и экономики до социологии и психологии;

- учет этических аспектов. Стратегическое мышление должно учитывать этические аспекты, особенно в контексте научных исследований, которые могут иметь значительные социальные последствия.

Стратегическое мышление – это не просто инструмент для достижения целей, а комплексный процесс, формирующий руководителя нового поколения, который способен принимать эффективные решения в условиях неопределенности, ориентированные не на сиюминутную выгоду, а на долгосрочный выигрыш.

Изучение теории и методологии стратегического мышления требует дальнейших исследований, предметом которых могут быть субъекты, цели, содержание, формы, методы, средства, условия, модели, подходы и принципы. В части практики надо отметить, что формирование навыков стратегического мышления должно стать обязательным в подготовке управленцев всех уровней, и в том числе – регионального, если мы намереваемся минимизировать разрыв в социально-экономическом развитии между субъектами РФ.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Дудникова В. А. Государственное управление и региональное администрирование в современной России : монография / научный редактор Л. В. Савинова. М. : Дело РАНХиГС, 2023. 182 с. EDN EZAWPQ.
- [2] Антонова О. И., Заварина А. Д., Зерчанинова Т. Е. [и др.] Региональное управление в системе государственного управления в современной России : монография / под редакцией Т. Е. Зерчаниновой. М. : Дело РАНХиГС, 2022. 163 с. EDN IONWEA.
- [3] Набиева А. Р., Кач А. В., Каурова О. В. [и др.] Региональное экономическое развитие потребительской и сельскохозяйственной кооперации : монография. М. : Дашков и К, 2022. 336 с. EDN YPSUDU.

- [4] Петров Е. Е., Фридман М. Ф., Фридман Ю. Ф. Кадровое обеспечение технологического суверенитета: философско-экономические основания // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 4. С. 166–178. DOI 10.52944/PORT.2025.63.4.010. EDN AACQFM.
- [5] Клячко Т. Л., Токарева Г. С. Введение новой национальной системы высшего образования в Российской Федерации: обзор исследований // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 4. С. 75–87. DOI 10.52944/PORT.2025.63.4.005. EDN LJYKVVQ.
- [6] Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Концепция целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 3. С. 67–82. DOI 10.52944/PORT.2025.62.3.005. EDN FLVXIF.
- [7] Яшин С. Н., Кошелев Е. В., Иванов А. А. Разработка стратегии инновационного развития промышленности в регионах России с применением машинного обучения // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18, № 2. С. 241–253. DOI 10.17073/2072-1633-2025-2-1420. EDN BMSIVD.
- [8] Квинт В. Л., Власюк Л. И., Новикова И. В., Чотуа И. З. Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18, № 4. С. 459–471. DOI 10.17073/2072-1633-2025-4-1564. EDN LCIAPP.
- [9] Нелюбин Н. И. Мышление как жизненный акт: экзистенциально-антропологические этюды к постнеклассической психологии мышления : монография. Омск : ОмГПУ, 2024. 208 с. ISBN 978-5-8268-2384-2. <https://www.iprbookshop.ru/144909.html>.
- [10] Асанов В. Л. Стратегическое управление территориальным развитием – архитектурный менеджмент, администрирование : монография. М. : Юрайт, 2020. 275 с. EDN PYGUWD.
- [11] Усольцев А. П. Принципы развития мышления : монография. Екатеринбург : УрГПУ, 2023. 220 с. EDN NGXIRZ.
- [12] Руднев Е. А. Профессиональное развитие руководителя образования в XXI веке : монография. М. : Дашков и К, 2023. 224 с. EDN HAZJAS.
- [13] Новикова И. В. Стратегические особенности формирования кадрового потенциала промышленности в научно-технологическом развитии России // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18, № 3. С. 325–332. DOI 10.17073/2072-1633-2025-3-1516. EDN EBZJBQ.
- [14] Булочников П. А. Стратегическое управление развитием регионов : монография. СПб. : СПбГИКИТ, 2021. 223 с. EDN IGAXSM.
- [15] Шацкая И. В., Данилина Е. И. Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17, № 2. С. 215–222. DOI 10.17073/2072-1633-2024-2-1288. EDN JHPTSY.
- [16] Батанина И. А., Лаврикова А. А., Шумилова О. Е. Образ будущего Российской Федерации в восприятии населения: конструирование и идентификация // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2024. Т. 19, № 4. С. 36–60. DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-4-36-60. EDN VRVZAD.
- [17] Шавель С. А. Социосферная стратегия развития общества : монография. Минск : Белорусская наука, 2022. 388 с.
- [18] Duval R. A., Ji Y., Li L., Oikonomou M., Pizzinelli C., Shibata I., Sozzi A., Tavares M. Labor Market Tightness in Advanced Economies // *Staff Discussion Notes*. 2022. 2022 (001). <https://doi.org/10.5089/9798400204340.006>.
- [19] Abhayawansa S., Tyagi S. Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings // *Journal of Wealth Management*. 2021. № 24 (1). Pp. 49–54. DOI 10.2139/ssrn.3777674. EDN EFCYIM.
- [20] Lucarelli C., Severini S. Anatomy of the Chimera: Environmental, Social, and Governance Ratings Beyond the Myth // *Business Strategy and the Environment*. 2024. January. Pp. 1–20. DOI 10.1002/Bse.3688. EDN NEGQQE.
- [21] Соколов, Д. П. Социально-экономические противоречия вытеснения труда капиталом в условиях внедрения цифровых технологий // *Теоретическая экономика*. 2025. № 6. С. 13–28. DOI 10.52957/2221-3260-2025-6-13-28. EDN BQBYOG.

## REFERENCES

- [1] Dudnikova, V. A. (2023) Public administration and regional administration in modern Russia. Moscow, Delo RANKHiGS, 182 p. <https://elibrary.ru/ezawpq>.
- [2] Antonova, O. I., Zavarina, A. D., Zerchaninova T. Ye. [et al.] (2022) Regional governance in the public administration system in modern Russia. Moscow, Delo RANKHiGS, 163 p. <https://elibrary.ru/ionwea>.
- [3] Nabiyeva, A. R., Tkach, A. V., Kaurova, O. V. [et al.] (2022) Regional economic development of consumer and agricultural cooperatives. Moscow, Dashkov i K, 336 p. <https://elibrary.ru/ypsudu>.
- [4] Petrov, E. E., Fridman, M. F., Fridman, Y. (2025). Personnel provision for technological sovereignty: Philosophical and economic foundations. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (4), pp. 166–178. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.010>. <https://elibrary.ru/aacqfm>.
- [5] Klyachko, T., Tokareva, G. (2025). Introduction of the new national system of higher education in the Russian Federation: A review of research. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (4), pp. 75–87. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.005>. <https://elibrary.ru/ljykvq>.
- [6] Blinov, V. I., Esenina, E. Y., Sergeev, I. S. (2025). The concept of goal setting and planning of educational activities in the process of training civil servants. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (3), pp. 67–82. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.005>. <https://elibrary.ru/flvxif>.
- [7] Yashin, S. N., Koshelev, E. V., Ivanov, A. A. (2025) Creation of a strategy for the innovative development of industry in the regions of Russia using machine learning. *Russian Journal of Industrial Economics*, 18 (2), pp. 241–253.

- <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1420>.  
<https://elibrary.ru/bmsivo>.
- [8] Kvint, V. L., Vlasyuk, L. I., Novikova, I. V., Chkhotua, I. Z. (2025) Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*, 18 (4), pp. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>. <https://elibrary.ru/lciapp>.
- [9] Nelyubin, N. I. (2024) Thinking as a vital act: existential-anthropological studies towards a post-non-classical psychology of thinking. Omsk, OmGPU, 208 p. ISBN 978-5-8268-2384-2. <https://www.iprbookshop.ru/144909.html>.
- [10] Asanov, V. L. (2020) Strategic management of territorial development – architectural management, administration. Moscow, Yurayt, 275 p. <https://elibrary.ru/pyguwd>.
- [11] Usol'tsev, A. P. (2023) Principles of thinking development. Yekaterinburg, UrGPU, 220 p. <https://elibrary.ru/ngxirz>.
- [12] Rudnev, Ye. A. (2023) Professional Development of Education Leaders in the 21st Century. Moscow, Dashkov i K, 224 p. <https://elibrary.ru/hazjas>.
- [13] Novikova, I. V. (2025) Strategic Features of the Formation of the Human Resources Potential of Industry in the Scientific and Technological Development of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*, 18 (3), pp. 325–332. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1516>. <https://elibrary.ru/ebzjbq>.
- [14] Bulochnikov, P. A. (2021) Strategic management of regional development. Sankt-Peterburg, SPbGKIIT, 223 p. <https://elibrary.ru/igaxsm>.
- [15] Shatskaya, I. V., Danilina, E. I. (2024) Strategic aspects of increasing efficiency of economic activity of industrial enterprises. *Russian Journal of Industrial Economics*, 17 (2), pp. 215–222. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>. <https://elibrary.ru/jhptsy>.
- [16] Batanina, I. A., Lavrikova, A. A., Shumilova, O. E. (2024) An image of the future of the Russian Federation in the perception of the population: construction and identification. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 19 (4), pp. 36–60. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2024-194-36-60>. <https://elibrary.ru/vrvzad>.
- [17] Shavel', S. A. (2022) Sociospheric strategy for the development of society. Minsk, Belorusskaya nauka, 388 p. <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701494>.
- [18] Duval, R. A., Ji, Y., Li, L., Oikonomou, M., Pizzinelli, C., Shibata, I., Sozzi, A., Tavares, M. (2022). Labor Market Tightness in Advanced Economies. *Staff Discussion Notes*, 2022 (001). <https://doi.org/10.5089/9798400204340.006>.
- [19] Abhayawansa, S., Tyagi, S. (2021) Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings. *Journal of Wealth Management*, 24 (1), pp. 49–54. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3777674>. <https://elibrary.ru/efcyim>.
- [20] Lucarelli, C., Severini, S. (2024) Anatomy of the Chimera: Environmental, Social, and Governance Ratings Beyond the Myth. *Business Strategy and the Environment*. January, pp. 1–20. <https://doi.org/10.1002/Bse.3688>. <https://elibrary.ru/negqqe>.
- [21] Sokolov, D. P. (2025) Socio-economic contradictions of the displacement of labor by capital in the context of the introduction of digital technologies. *Theoretical economics*, (6), pp. 13–28. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-6-13-28>. <https://elibrary.ru/bqbyog>.