

УДК 332.1

СИНЕРГИЯ АВТОНОМНОСТИ И СИСТЕМНОГО ИНТЕГРИРОВАНИЯ КАК МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ СМОЛЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**П.И. Инжутов**

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», Мытищи, email: pavel@inzhutov.com

Аннотация. В статье обосновывается модель синергии автономности и системного интегрирования (САИСИ) как базовая архитектура стратегического развития Смоленской области в условиях приграничного и пристоличного положения. На основе панели из пяти ключевых индикаторов выполнена диагностика положения региона в системе РФ и ЦФО, выявлены устойчивое отставание по ряду социально-экономических параметров и внутри-региональная конфигурация типа «ось–периферия». Предложена двухконтурная модель, сочетающая автономный контур и интеграционный контур. Описана минималистичная институционально-финансовая архитектура САИСИ: региональный проектный офис как единый интегратор и три опорных инструмента: возвратный фонд локализации, пакетные ГЧП/концессии, условные налоговые и арендные преференции. Сформирован набор диагностических и результативных индикаторов для первичной проверки результативности модели. Показано, что САИСИ позволяет увязать стратегическое управление, пространственную связанность и неэндогенное развитие в управляемую конфигурацию, адаптированную к специфике старопромышленного приграничного региона.

Ключевые слова: Смоленская область, региональная стратегия, синергия автономности и интеграции, проектный офис, локализация цепочек, неэндогенное развитие.

SYNERGY OF AUTONOMY AND SYSTEMIC INTEGRATION AS A MODEL OF STRATEGIC DEVELOPMENT: THE CASE OF THE SMOLENSK REGION**P.I. Inzhutov**

Autonomous Non-Profit Higher Education Organization of the Central Union of the Russian Federation «Russian University of Cooperation», Mytishchi, email: pavel@inzhutov.com

Abstract. The article substantiates the model of synergy between autonomy and systemic integration (SASI) as a basic architecture for the strategic development of the Smolensk region, given its border and near-metropolitan position. Based on a panel of five key indicators, the position of the region within the system of the Russian Federation and the Central Federal District is diagnosed, revealing persistent lagging in a number of socio-economic parameters and an intra-regional “axis–periphery” configuration. A two-circuit model is proposed, combining an autonomous circuit and an integration circuit. A minimalist institutional and financial architecture of SASI is described: a regional project office as a single integrator and three core instruments – a localization revolving fund, bundled PPPs/concessions, and conditional tax and lease preferences. A set of diagnostic and outcome indicators is formed for the initial assessment of the model’s effectiveness. It is shown that SASI makes it possible to link strategic management, spatial connectivity and neo-endogenous development into a manageable configuration adapted to the specifics of an old industrial border region.

Keywords: Smolensk region, regional strategy, synergy of autonomy and integration, project office, value chain localization, neo-endogenous development.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 30.12.2025

Введение

Смоленская область как старопромышленный, приграничный и одновременно пристоличный регион сочетает значительный транзитный и ресурсный потенциал с устойчивыми структурными ограничениями. Сравнительный анализ её положения в системе РФ и Центрального федерального округа показывает отставание по динамике обрабатывающих производств, инвестициям в основной капитал на душу населения, уровню заработной платы, демографическим показателям и вводу жилья при сохранении высоких инфраструктурных нагрузок и «оси–периферийной» конфигурации внутри региона. В условиях усиления роли транспортных коридоров и агломерационных узлов это повышает риск превращения Смоленской области в транзитную территорию с вымыванием капитала и кадров при ограниченной локализации эффектов развития.

Современные подходы к региональной политике и пространственной экономике акцентируют необходимость сочетания внешней интеграции и опоры на собственный потенциал, однако на уровне управленческой практики сохраняется разрыв между сложными стратегическими документами и реальными механизмами координации проектов, финансирования и кадровой политики. В этих условиях научно-практическая проблема Смоленской области заключается не только в корректировке целевых ориентиров, сколько в выборе управляемой архитектуры стратегического развития, позволяющей одновременно использовать преимущества коридора М-1/Е30 и близости к столичной агломерации и минимизировать утечки ресурсов.

Цель исследования

Целью статьи является обоснование модели синергии автономности и системного интегрирования (САиСИ) как базовой конфигурации стратегического управления развитием Смоленской области. Для её достижения выполняются: диагностика положения региона в системе РФ/ЦФО на основе компактной панели индикаторов, выделение ключевых координационно-структурных разрывов, формализация двухконтурной модели, описание институциональной и финансовой архитектуры САиСИ и задание системы индикаторов для первичной проверки результативности предложенной модели.

Материал и методы исследования

Работа носит концептуально-прикладной характер, сочетая минимальную, но репрезентативную диагностику положения Смоленской области в системе РФ/ЦФО и формализацию конструкции САиСИ как базовой модели стратегического управления.

Результаты исследования

Обзор литературы и теоретико-методологические основания

Современные авторитетные публикации сходятся в том, что регион нужно рассматривать как многоуровневую систему, где результаты зависят не только от отраслевых решений, но и от комплекса подсистем: промышленности, инфраструктуры, инноваций, человеческого капитала и пространственной связанности. Это означает переход от набора разрозненных инструментов к архитектуре координации: кластерная политика становится лишь одной из граней, а ядром выступают механизмы межуровневого согласования целей и проектных портфелей. Происходит сдвиг от точечных мер к управлению связанностью и эффектами интеграции. Это формирует требования к прозрачной иерархии целей, единому контролю отбора проектов и минимальному набору показателей контроля исполнения [1].

Вторая линия исследований акцентирует эндогенные источники роста: локальные производственные цепочки, МСП, человеческий капитал, предпринимательскую экосистему. Неоэндогенная трактовка дополняет это внешними драйверами, такими как федеральные проекты, трансфер технологий и рынки крупных агломераций, – однако акцентирует внимание на первичности закрепления добавленной стоимости внутри региона. Свежие работы показывают, что без локализации цепочек и инвестиций в компетенции рост оказывается сквозным, усиливая утечки в центры. Исследования по человеческому капиталу подтверждают, что региональные различия в образовании и квалификациях устойчиво объясняют разрыв в динамике производительности и доходов, это создаёт привязку подготовки кадров и НИОКР к нуждам региональных цепочек. Новый промышленный уклад требует не только технологических стимулов, но и институциональных механизмов самофинансирования (возвратные фонды, пакетные ГЧП, налоговые режимы), чтобы эффект от импортонезависимых решений закреплялся в местной экономике. В совокупности это обосновывает автономный контур будущей модели с минимально необходимым набором институтов, которые обеспечивают воспроизводство локальной добавленной стоимости и кадрового ядра [2].

Для приграничных и пристольных регионов, к которым относится и Смоленская область (рис. 1), в литературе выделяют особую комбинацию возможностей и рисков. С одной стороны, коридоры (для Смоленской – М-1) и близость крупной агломерации создают простой доступ до рынков и технологий, ускоряют экспортную логистику и доступ к сервисам. С другой – появляется асимметрия интеграции: капитал и кадры перетекают в столичный центр, а инфраструктурная нагрузка и экологические издержки остаются на периферии. Поэтому успешные стратегии приграничья и пристольных поясов строятся вокруг координации: интеграционные проекты (транспорт, экспортные сервисы, цифровая прослеживаемость) должны сопровождаться пакетами автономизации: локализацией поставщиков, жильём для кадров, привязкой образования к нуждам производственных узлов [3].

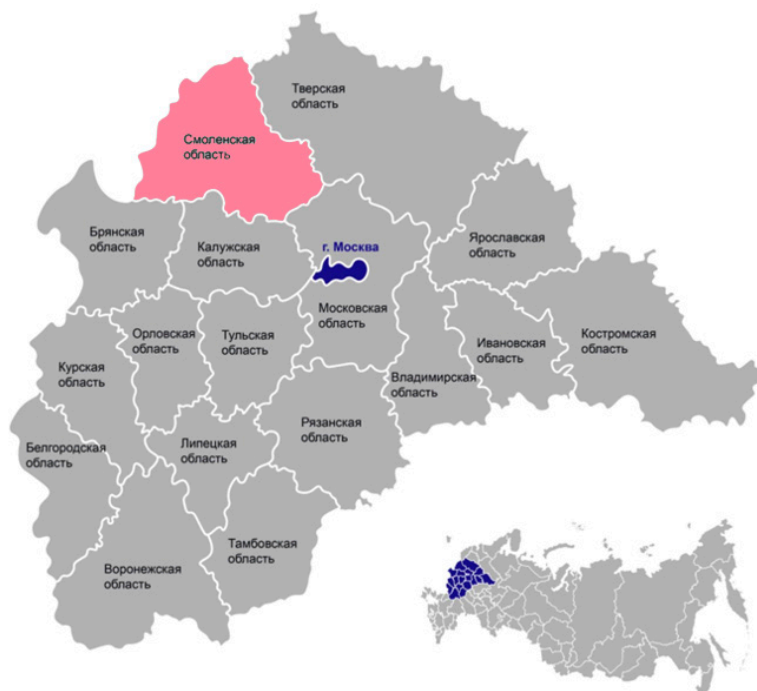


Рис. 1. Территориальное позиционирование Смоленской области

Анализ положения Смоленской области в системе ЦФО и РФ

Проанализируем компактную панель из пяти ключевых индикаторов. Подобные панели с фокусом на сравнении показателей РФ–ЦФО–лидер–регион и 5–6 показателях это устойчивая практика по стратегическому планированию и мониторингу регионов: они позволяют быстро локализовать координационные разрывы и свести к минимуму статистические лишние данные в управленческой интерпретации [4].

Таблица 1

Сводная сравнительная панель

Индикатор	РФ	ЦФО (среднее)	Лидер ЦФО	Смоленская область
Индекс обрабатывающих производств	базовый ориентир	выше РФ	Московская обл. / г. Москва	ниже ЦФО, тренд нестабильный
Инвестиции в основной капитал на душу населения	базовый ориентир	выше РФ	Московская обл. / г. Москва	ниже ЦФО и существенно ниже лидера, тренд без изменений
Средняя начисленная заработная плата (сопоставимая динамика)	базовый ориентир	выше РФ	г. Москва	ниже ЦФО и РФ, тренд на повышение, но отставание сохраняется
Демография (естественное движение, миграция)	естественная убыль	убыль ниже, чем по РФ	г. Москва / Московская обл.	убыль выше, приток мигрантов ограничен
Ввод жилья (уровень/динамика)	базовый ориентир	стабильно выше РФ	Московская обл. / г. Москва	ниже средних ЦФО, динамика на повышение, но разрыв сохраняется

Источники: составлено автором по данным материалов Росстата и Смоленскстата за 2023–2025 гг., оперативный выпуск по ЦФО за I полугодие 2025 г., «Регионы России 2024», «Основные характеристики субъектов РФ 2024», «Смоленская область в цифрах 2025», «ЦФО: I полугодие 2025».

Индекс обрабатывающих производств

В ЦФО лидерами по динамике традиционно выступают Московская область и Москва, по оперативным срезам 2025 г. многие индустриальные субъекты округа также показывали рост, тогда как у Смоленской области динамика смешанная: отдельные полугодия в плюсе, но устойчивого опережения к средним ЦФО нет. Для стратегии это означает, что промышленная база региона нуждается в организационной подпорке: обновлении фондов и локализации узловых звеньев в рамках автономного контура, чтобы конвертировать инфраструктурные преимущества в выпуск и добавленную стоимость [5].

Инвестиции в основной капитал на душу

Отставание Смоленской области от средних значений по ЦФО и, тем более, от лидеров округа сохраняется. Это указывает на необходимость возвратных инструментов самофинансирования и преференций, чтобы наращивать локальную инвестиционную активность, а не зависеть исключительно от внешних вливаний [6].

Средняя заработная плата

Зарплаты в Смоленской области растут, но интервал отставания от средних по ЦФО и РФ остаётся. Для удержания кадров (особенно в приграничной и пристольичной конфигурации) этого недостаточно: требуется комплекс автономизации при каждом интеграционном проекте: жильё, подготовка кадров, локальные контракты МСП.

Демография

Смоленская область испытывает более выраженную естественную убыль и недостаточную миграционную компенсацию по сравнению со средними показателями по ЦФО. Это накладывает ограничение на «интеграционный» рост: близость к Москве и коридору М-1 при слабом автономном ядре усиливает вымывание трудовых ресурсов. Следовательно, демографические риски должны закрываться внутренними мерами: жильё, качество городской среды, локальная занятость в переработке и сервисах [7].

Ввод жилья

Несмотря на рост в 2023–2024 гг., смоленские показатели ниже средних по ЦФО, особенно на фоне лидеров округа. Для приграничного пристольичного региона ввод жилья — это ключевой посредник удержания кадров и реализации автономизации в составе интеграционных проектов. Поэтому приоритизация инженерной и социальной инфраструктуры это прямой рычаг повышения устойчивости траектории развития [6].

Внутри региона контрасты выражены между г. Смоленском, индустриальными узлами и приграничными районами: логистическая «ось» и городские центры тянут показатели вверх, тогда как периферия сталкивается с дефицитами инвестиций и кадров. Для прикладной стратегии этого достаточно, чтобы зафиксировать: интеграционные проекты вдоль коридора должны сопровождаться «локализирующими» пакетами в периферийных районах, иначе усиливается асимметрия и утечка ресурсов. [8] Внутрорегиональная картина Смоленской области неоднородна и укладывается в «ось–периферия»: г. Смоленск и ближайшая агломерация концентрируют занятость в услугах, административные функции и спрос, индустриальные узлы (Вязьма, Рославль, Сафоново, Десногорск) тянут промышленный выпуск и кооперацию с внешними рынками, а приграничные районы (Краснинский, Монастырщинский и др.) испытывают большой ресурсный и кадровый дефицит, завися от сезонной логистики и режимов пропуска. Сводки Смоленскстата фиксируют различия по инвестициям, заработной плате и вводу жилья: у оси показатели устойчиво выше среднеобластных, у периферии волатильнее. [9] Неоднородность усиливает коридор М-1/Е30: логистические преимущества и сервисы (склады, терминалы, таможенная инфраструктура) концентрируются вдоль магистрали и в узлах выхода на федеральный и международный трафик, тогда как вне оси наблюдается меньшая включённость в цепочки поставок и слабее рынок труда. При таком профиле интеграционные проекты на коридоре должны сопровождаться пакетами автономизации для периферийных районов: локализация поставщиков, жильё для кадров, образовательные модули под запрос индустриальных площадок. В противном случае усиливается асимметрия и утечки в столичную агломерацию. Именно поэтому двухконтурная модель синергии автономности и системного интегрирования для Смоленской области это способ управляемо связать ось и периферию: интеграция по коридору плюс автономизация локальных цепочек и человеческого капитала в районах [10].

Концептуальная модель синергии автономности и системного интегрирования

Анализ показал устойчивые координационно-структурные разрывы Смоленской области: инвестиции и заработные платы отстают от средних значений ЦФО, динамика обрабатывающих производств неустойчива, демография сдерживает предложение труда, ввод жилья растёт медленнее, чем у лидеров округа. Для приграничного и пристольичного региона это означает, что одной внешней интеграции недостаточно, без укрепленного эндогенного ядра возрастает риск утечек капитала и кадров. В современной литературе это описывается как необходимость управлять связанностью (инфраструктура, логи-

стика и цифровые цепочки) одновременно с наращиванием неозндогенных источников роста: локальные цепочки, МСП, компетенции, институциональные механизмы самофинансирования. [11] Региональная Стратегия-2030 задаёт операционные ориентиры и подтверждает, что ключ к достижению целевых показателей – это согласованная архитектура управления проектами, финансированием и кадрами.

Автономность

Задача якорить добавленную стоимость и кадры в области за счёт локализации производственно-сервисных цепочек и возвратного финансирования, связанного с потребностями приоритетных отраслей.

1. Локализация поставок и глубины переработки. Для приоритетных цепочек – переход от внешней закупки к формированию локальных звеньев с заданными долями локализации в контрактах. Это уменьшает импортируемые узкие места и вынос прибыли наружу [12].

2. Возвратные источники самофинансирования. Региональный фонд локализации, пакетные ГЧП/ концессии для опорной инженерно-транспортной инфраструктуры, привязка льгот к достижениям по локализации и занятости.

3. Кадры и НИОКР под приоритетные цепочки. Совместные программы вузов с якорными предприятиями, короткие модули переподготовки, прикладные НИОКР как часть контрактов локализации.

4. Налоговые льготы предоставляются только при доказанной локализации цепочек, создании рабочих мест и/или заключении контрактов с местными МСП.

Интеграция

Задача расширять рынки сбыта, доступ к технологиям и внешнему финансированию, используя коридорные и межрегиональные проекты с привязкой к локальным цепочкам.

1. Подключение к федеральным и межрегиональным проектам. Выбор приоритетных направлений с оценкой мультипликатора для местной экономики.

2. Экспортно-логистическая функция коридора М-1/Е30. Развитие терминалов, сервисов, зелёных коридоров, цифровой прослеживаемости для сокращения логистического цикла экспорта и повышения надёжности поставок.

3. Кооперация со столичной агломерацией. Доступ к рынкам, технологиям и сервисам должен сопровождаться обязательными локальными пакетами, чтобы не усиливать асимметрию центр–периферия.

Интегратором выступает единый региональный проектный офис как центр координации социально-экономического развития, снижая издержки согласования между подсистемами и обеспечивая вход и отбор проектов по единым правилам. Его ключевые задачи включают формирование реестра приоритетных проектов с обязательной локализацией, маршрутизацию федеральной и частной поддержки в локальные производственные цепочки с приоритетом роста региональной добавленной стоимости, а также увязку проектов с целями Стратегии-2030 [13]. Реализация САиСИ ориентирована на три блока наблюдаемых результатов: рост доли локализованных цепочек и глубины переработки, сокращение логистического цикла экспортных поставок через коридор М-1/Е30 и повышение кадровой удерживаемости за счёт комбинации заработной платы и жилищных условий.

Ожидаемые результаты применения модели САиСИ:

1. Увеличение доли локализованных поставок и более глубокая переработка в приоритетных цепочках:

– сокращение доли ввозимых из других регионов (или из-за рубежа) комплектующих, услуг и работ, которые экономически целесообразно производить в Смоленской области;

– рост выпуска продукции более высоких переделов. Не только сырья и полуфабрикатов, но и готовых изделий, сервисных пакетов, инженеринговых услуг [14].

Контроль на горизонте 2–3 лет:

– рост доли местных поставщиков в контрактах крупных проектов;

– появление и расширение локализованных подsegmentов в ключевых цепочках;

– прирост выпуска в обрабатывающих производствах за счёт продукции более высоких переделов.

2. Сокращение времени логистического цикла экспортных поставок через коридор М-1/Е30:

– развитие экспортно-логистических сервисов вдоль М-1/Е30;

– выстраивание «сцепки» между промышленными узлами области и транспортно-логистической инфраструктурой: чем лучше синхронизированы графики, информационные системы и сервисы, тем короче цикл поставки.

Контроль на горизонте 2–3 лет:

– мониторинг среднего времени доставки экспортного груза от предприятия до пункта выхода в международный коридор;

– оценки доли грузов, которые используют контрольный набор сервисов быстрой обработки [15].

3. Улучшение кадровой удерживаемости в региональной экономике:

– рост доходов в приоритетных цепочках;

– связка производственных проектов с жилищным строительством и городской средой;

– фиксация в условиях поддержки, часть эффекта должна идти на улучшение условий труда и бытовой инфраструктуры.

Контроль на горизонте 2–3 лет:

– динамика средней заработной платы по ключевым видам экономической деятельности в Смоленской области относительно средних по ЦФО и РФ;

– динамика ввода жилья и доступности жилья.

Для первичной верификации применимости предлагается в горизонте 2–3 лет использовать компактную панель из пяти индикаторов: индекс обрабатывающих производств, инвестиции в основной капитал на душу населения, средняя заработная плата, демографическая динамика, ввод жилья. Данные сопоставляют динамику Смоленской области с показателями РФ, ЦФО и лидеров округа. Если модель САиСИ работает результативно, часть этих показателей должна улучшаться быстрее средних по РФ и ЦФО и демонстрировать связь с запуском проектов в её рамках. Такой формат проверки соответствует современным подходам к мониторингу региональных стратегий и государственных программ, основанным на ограниченном наборе ключевых индикаторов и их регулярном сопоставлении с целями и целевыми значениями Стратегии-2030 Смоленской области.

Предложенная модель САиСИ не противоречит существующим подходам к региональному стратегированию, а собирает их в более управляемую конфигурацию для условий приграничного старопрмышленного региона. По отношению к классическим моделям стратегического управления САиСИ усиливает практическую управляемость и в сравнении с подходами, ориентированными на пространственную связанность – смещает фокус с максимизации связности к управляемой связности. Сами по себе транспортные коридоры и логистические проекты могут усилить неравенство и стимулировать отток ресурсов из периферийных территорий, если не встроены активные механизмы якорения эффекта на местах [16]. САиСИ учитывает этот риск: коридор М-1/Е30 и кооперация со столичной агломерацией включаются в стратегию Смоленской области только как часть двухконтурной архитектуры, где интеграционный контур обязан «цепляться» за автономный через локализирующие пакеты, требования к муниципальному эффекту и регламенты распределения выгод. Это перекликается с современными моделями пространственно-отраслевого развития, где особое внимание уделяется стыковке межрегиональных взаимодействий с локальным потенциалом и специализацией. По отношению к неэндогенным моделям развития САиСИ выступает как их обновлённая версия для приграничного региона ЦФО. Неэндогенный подход исходит из того, что устойчивый рост возможен только при сочетании внешней поддержки и опоры на местные ресурсы, человеческий и социальный капитал, локальные сети и институты [17]. Модель САиСИ сочетает автономный контур, ориентированный на локальный ресурсный потенциал, и интеграционный контур, подключающий этот потенциал к внешним рынкам и крупным проектам. Региональный проектный офис обеспечивает непротиворечивость решений между регионом и муниципалитетами, позволяя комбинировать стратегическое управление, пространственную связанность и неэндогенное развитие через минимальный, чётко регламентированный набор ролей и инструментов.

Ряд свежих обзоров по стратегическому управлению регионами показывает, что ключевой риск современной региональной политики это расхождение между сложной, концептуально насыщенной стратегией и реальными управленческими практиками. Часто документы перегружены целями и КРІ, но не содержат понятных правил, по которым должны действовать администрация, бизнес, муниципалитеты и университеты [18]. САиСИ снижает этот риск за счёт нескольких решений:

1. Минимизация числа ключевых элементов. Один проектный офис и три финансовых инструмента.

2. Фокус на правилах. Для каждого типа проекта задаются базовые условия: локализация, занятость, участие местных НИОКР и образовательных организаций, согласование с целями Стратегии-2030.

3. Проверяемость через набор индикаторов. Вместо десятков показателей используется небольшая панель (5 диагностических + 3 результативных), которая позволяет по шагам видеть эффект по инвестициям, промышленности, логистике, жилью и доходам.

Ключевые ограничения исследования связаны, с качеством и структурой статистической базы (временные лаги публикации, методологические пересчёты, недостаточная детализация на муниципальном уровне, высокая турбулентность периода 2022–2024 гг.), что делает полученные оценки по Смоленской области неизбежно приближенными. Во-вторых, реализация модели САиСИ упирается в институциональные и контекстные факторы: высокие координационные издержки между акторами, дефицит управленческих и инженерных кадров, а также двойственную специфику приграничного и пристольничного региона, усиливающую риск утечек. В-третьих, работа сознательно ограничивается компактным набором индикаторов, не использует формальный эконометрический инструментарий и не моделирует ряд существенных факторов, что задаёт рамки интерпретации результатов и формирует повестку дальнейших исследований.

Выводы

Проведённый анализ показал, что Смоленская область демонстрирует устойчивое отставание от средних значений по ЦФО и ряду субъектов-лидеров по инвестиционной активности, уровню заработной платы, демографической динамике и вводу жилья при смешанной динамике обрабатывающих производств и выраженной неоднородности типа «ось–периферия» во внутриобластном разрезе. В приграничном пристольничном контексте это означает, что ориентация исключительно на внешнюю интеграцию через коридор М-1/Е30 и кооперацию со столичной агломерацией без укрепления эндогенного ядра неизбежно усиливает риск утечек капитала и человеческого потенциала.

В ответ на выявленные вызовы в статье предложена и концептуально обоснована модель синергии автономности и системного интегрирования (САиСИ), которая трактуется как минималистичная, но управляемая архитектура региональной стратегии. Её ядро составляют двухконтурный подход, единый региональный проектный офис как интегратор решений и три опорных финансовых инструмента: возвратный фонд локализации, пакетные ГЧП/концессии для опорной инфраструктуры и условные налоговые и арендные преференции. Ожидаемый эффект такой конфигурации заключается в росте доли локализованных поставок и глубины переработки, сокращении логистического цикла экспортных поставок и повышении кадровой удерживаемости.

Литература

1. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Исследования в области пространственной экономики: тренды, проблемы и приоритеты // *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. 2024. Т. 15, № 3. С. 6–25. DOI: 10.17835/2078-5429.2024.15.3.006-025 EDN: GMISEI.
2. Божечкова А.В., Джункеев У.К., Диденко Д.В., Кончаков Р.Б. Человеческий капитал и экономическое развитие регионов России в контексте долгосрочной исторической динамики // *Terra Economicus*. 2024. Т. 22, № 2. С. 60–76. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76. EDN: LTKTJF.
3. Волошенко К.Ю. Изменение роли приграничных регионов в обеспечении экономической безопасности России // *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*. 2024. № 1. С. 91–115. DOI: 10.47711/2076-3182-2024-1-91-115. EDN: IGWXZL.
4. Антипин И.А., Шишкина Е.А. Стратегическое управление диспропорциями социально-экономического и пространственного развития регионов России // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2024. Т. 247, № 3. С. 179–201. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-247-3-179-201. EDN: QJOKSO.
5. Плисецкий Е.Л. Трансформация экономического пространства России в контексте новой региональной политики // *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2023. № 4 (76). С. 33. DOI: 10.24412/1999-2645-2023-476-33. EDN: KDMNSV.
6. Мякшин В.Н., Петров В.Н., Песьякова Т.Н. Методика оценки эффективности региональной инвестиционной политики субъектов Российской Федерации // *Экономика региона*. 2023. Т. 19, № 1. С. 259–273. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-20. EDN: TSJSAY.
7. Строев П.В. Пространственное распределение экономических ресурсов в условиях новых вызовов развитию России // *AlterEconomics*. 2025. Т. 22, № 2. С. 185–202. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-2.2. EDN: DGKMRC.
8. Кузавко А.С. Приграничные регионы в условиях интеграции: теоретические оценки и практические результаты // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2023. № 2. С. 108–130. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_2_108_130. EDN: WMGGWU.
9. Чистникова И.В., Дружникова Е.П., Добродомова Т.Н. Стратегическое управление пространственным развитием территорий // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2023. № 6 (50). С. 508–511. EDN: MTHLEE.

10. Кузавко А.С. Приграничные регионы в условиях интеграции: теоретические оценки и практические результаты // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 2. С. 108-130. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_2_108_130. EDN: WMGGWU.
11. Конищев Е.С. Анализ подходов к повышению межрегиональной связанности субъектов Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7133-7146. DOI: 10.18334/epp.14.12.122193. EDN: KGWIJQ.
12. Овчинникова А.В., Чазов В.С. Инвестиции – важнейший фактор развития регионов России в современных условиях // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. Т. 34, № 6. С. 1032-1039. DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-6-1032-1039. EDN: PIMIQB.
13. Задумкин К.А., Щербакова А.А. Региональный проектный офис как организационная инновация государственного управления // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27, № 1. С. 145-162. DOI: 10.15838/ptd.2023.1.123.9. EDN: CIKRIA.
14. Дементьев В.Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства // Terra Economicus. 2023. Т. 21, № 1. С. 6-18. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18. EDN: COKINW.
15. Журавлёва Н.А., Крюкова Т.А. Эффект синергии транспортной сопряженности цепей поставок по маршрутам международного транспортного коридора «Север – Юг»: сценарный анализ // Бюллетень результатов научных исследований. 2024. № 4. С. 142-154. DOI: 10.20295/2223-9987-2024-04-142-154. EDN: OXPMTY.
16. Чистникова И.В., Дружникова Е.П., Добродомова Т.Н. Стратегическое управление пространственным развитием территорий // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 508-511. EDN: MTHLEE.
17. Хантуева И.О., Слепнева Л.Р., Халтаева С.Р. Модель пространственно-отраслевого развития регионов на основе межрегионального взаимодействия // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 26, № 2. С. 53-64. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2024.2.5. EDN: XVMKSN.
18. Антипин И.А., Шишкина Е.А. Стратегическое управление диспропорциями социально-экономического и пространственного развития регионов России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 247, № 3. С. 179-201. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-247-3-179-201. EDN: QJOKSO.