

УДК 332.14

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В АСПЕКТЕ ЦИКЛОВ КОНДРАТЬЕВА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ****Н.А. Ершова**

ФГБОУ ВО «Дипломатическая академия» Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва,  
e-mail: nataly\_ershova@mail.ru  
SPIN-код: 8071-3171

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу прогнозирования стратегий развития региональных экономических систем в условиях цифровой трансформации предприятий на базе циклов Кондратьева. В условиях современной экономической турбулентности и геополитической напряженности особую актуальность приобретает проблема прогнозирования стратегии развития компаний и согласования федеральных, региональных, межрегиональных и межотраслевых приоритетов развития. Цели разработки стратегии — выявление и раскрытие основных проблем, определение приоритетных направлений. Актуально использование теории циклов Кондратьева в стратегическом планировании и применении сценарного подхода определения тенденций экономического роста для руководителей компаний. Выявленные закономерности определяют конкретные механизмы рыночного регионального развития, что позволяет прогнозировать этапы развития компаний с учётом предшествующих тенденций.

**Ключевые слова:** прогнозирование стратегий регионального развития, цикличность экономического роста, стратегия развития предприятий, циклы Кондратьева.

**FORECASTING OF REGIONAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE ASPECT OF KONDRATIEV CYCLES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT****N.A. Ershova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Diplomatic Academy" of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, email: nataly\_ershova@mail.ru  
SPIN code: 8071-3171

**Abstract.** The article is devoted to the issue of forecasting the development strategies of regional economic systems in the conditions of digital transformation of enterprises on the basis of Kondratiev cycles. In the conditions of modern economic turbulence and geopolitical tension, the problem of forecasting the development strategy of companies and coordinating federal, regional, interregional and intersectoral development priorities becomes especially relevant. The goals of developing a strategy are to identify and reveal the main problems, to determine the priority directions. It is relevant to use the theory of Kondratiev cycles in strategic planning and to apply a scenario approach to determine the trends of economic growth for company managers. The identified patterns determine specific mechanisms of regional market development, which allows for predicting the stages of company development based on predictions.

**Keywords:** forecasting regional development strategies, cyclicity of economic growth, enterprise development strategy, Kondratiev cycles.

Дата поступления статьи в редакцию: 10.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

**Введение**

Региональная стратегия представляет собой научно обоснованную траекторию развития регионов, чётко сориентированную по целям, срокам, ресурсам и средствам приведения их в действие. В процессе её реализации будут разрешаться региональные проблемы и сглаживаться «острые углы» их проявления.

Региональные стратегии цифровой трансформации предприятий РФ направлены на внедрение ИИ, импортозамещение ПО, развитие инфраструктуры данных и подготовку кадров, объединяя меры господдержки с отраслевой спецификой. Ключевые направления включают цифровизацию промышленности, АПК и транспорта, поддерживаемые через «карту гипотез» и проекты цифровой зрелости.

## Результаты исследования

Основа стратегий: Минцифры РФ выделяет 11 ключевых направлений цифровизации, среди которых приоритетными являются импортозамещение (7 показателей), информационная безопасность (5 показателей) и поддержка отрасли/кадры (10 показателей) [8].

Отраслевая специфика: Помимо базовой цифровизации госуслуг, регионы (например, лидеры: Татарстан, Тюменская обл., Белгородская обл.) фокусируются на внедрении ИИ, IoT и больших данных в промышленные предприятия [2].

Методология: Переход к «карте гипотез» позволяет регионам самостоятельно определять приоритеты, учитывая локальные условия.

Инструменты развития: Ключевыми факторами являются поддержка местного бизнеса, развитие дата-центров (ЦОД), внедрение отечественного ПО и повышение цифровой зрелости.

Основные цели включают повышение производительности труда и эффективности управления предприятием в условиях цифровой экономики.

Таблица 1

## Цели региональной стратегии

Ранг целей	Функция целей	Постановка целей
Главная	Интегральная	Повышение уровня и качества жизни населения на основе постиндустриальной экономики; благополучие физическое и духовное здоровье людей
Подцели – цели первого порядка	Социальная	Социальная и территориальная справедливость, цивилизованный образ жизни
	Демографическая	Расширенное воспроизводство здоровых людей
	Экономическая	Переход всех регионов на постиндустриальный уровень
	Экологическая	Экологическое равновесие, благоприятная для жизни природная среда
	Политическая	Целостность федеративного государства
	Культурная	Расцвет национальной и региональной культуры, искусства, науки, образования

Циклы Кондратьева (К-циклы или К-волны) и региональные стратегии развития предприятий взаимосвязаны через анализ экономических процессов и учёт особенностей территориального развития. Циклы Кондратьева – периодические циклы сменяющихся подъёмов и спадов мировой экономики продолжительностью 45–60 лет. Описаны в 1920-е годы Николаем Кондратьевым (рис. 1) [3].

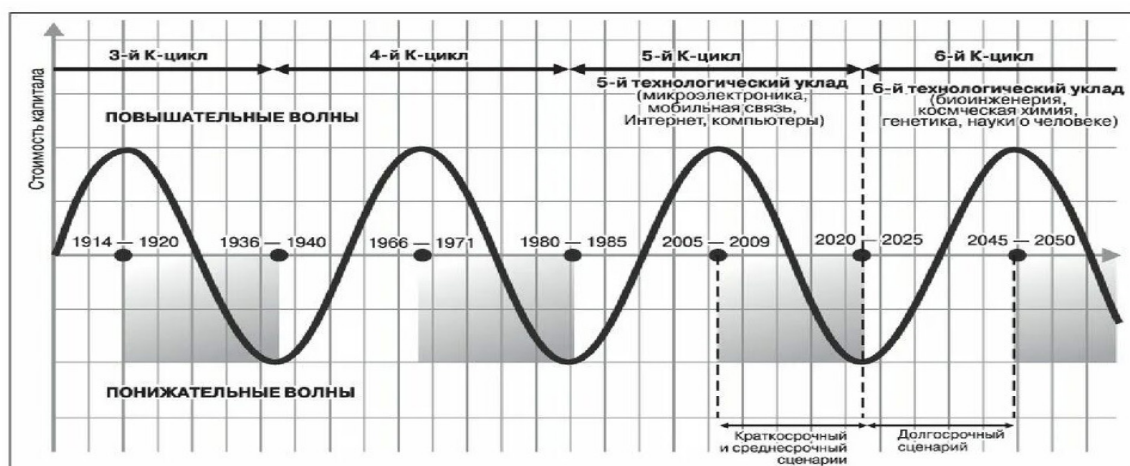


Рис. 1. Циклы Кондратьева

Некоторые характеристики циклов:

- Каждый цикл состоит из трёх фаз: расширения, стагнации и падения [7].
- В период, предшествующий растущей волне большого цикла Кондратьева происходят серьезные трансформации в рамках экономической деятельности общества (внедрение новых технологий, перемены в параметрах денежного обращения). Эти периоды характеризуются, как правило, значительными социальными волнениями в общественной жизни. Волны падения таких циклов связаны с продолжительной депрессией в сельскохозяйственной сфере.
- Временные рамки фаз циклов могут сдвигаться, практически невозможно определить точные возникновения их начала и конца [5].

#### Региональные стратегии развития

- Региональные стратегии развития — это документы, которые определяют долгосрочные цели, обосновывают приоритетные направления и сценарии развития экономики и социальной сферы региона [3].
- Некоторые особенности региональных стратегий:
- Учитывают территориальные особенности: природные и трудовые ресурсы, сложившуюся производственную и сервисную специализацию, экономико-географические, конкурентные и иные преимущества.
- Направлены на развитие принципиально важных секторов экономики. Например, в Астраханской области основной ориентир — развитие электроэнергетики и сырья, в Вологодской области — развитие агломерации Вологда-Череповец.
- Предполагают взаимоувязку и согласование федеральных, региональных, межрегиональных и межотраслевых приоритетов развития [6].

Задачи разработки стратегии — выявление и раскрытие основных проблем, определение долгосрочных целей, обоснование приоритетных направлений.

Некоторые примеры взаимосвязи:

- Анализ региональных процессов в аспекте циклов Кондратьева. Например, можно рассматривать, как циклы Кондратьева влияют на региональное развитие: если региональные векторы развития аналогичны прогрессивным направлениям в границах протекающего кондратьевского цикла, то данные территории считаются эффективными в существующей мировой экономике, в случае расхождения — регионы не являются конкурентоспособными участниками международного рынка [4].
- Учёт особенностей промышленных районов, возникающих на разных циклах Кондратьева. Есть предположение, что промышленные районы, возникающие на разных циклах, развиваются примерно по тому же сценарию. Например, горнопромышленные районы (результат второго цикла Кондратьева) прошли тот же путь развития, что и текстильные, но со сдвигом в 30–50 лет.

Применение теории циклов Кондратьева в формировании стратегического видения руководителей компаний. Выявленные закономерности показывают конкретные механизмы рыночного экономического развития, что позволяет прогнозировать сценарии развития компаний с учётом предшествующих тенденций.

Однако теория циклов Кондратьева не имеет широкого консенсуса в сообществе учёных-экономистов насчёт её практической применимости. Многие исследователи широко используют кондратьевские циклы в своих исследованиях, но значительная часть экономистов их не рассматривает или прямо отвергает существование таких циклов.

В условиях современной глобальной экономики теория Кондратьева приобретает особую актуальность. Многие исследователи видят признаки наступления нового «кондратьевского цикла», связанного с развитием информационных технологий, искусственного интеллекта и биотехнологий (рис. 2) [4, 7].

Однако у теории есть и ограничения. Например, отсутствие чётких границ между волнами, трудности в определении начала и конца каждой волны, а также другие.

На практике в процессе прогнозирования, понимание механизма действия теории циклов позволяет прогнозировать экономические тенденции в различных регионах, и частично управлять ими, сглаживая кризисные явления. Например, применение метода экспоненциального сглаживания — метод анализа временных рядов, при котором более поздним наблюдениям при-

даётся больший вес, чем значениям более ранних периодов. Данный метод сглаживания предполагает более достоверный прогноз. Что в свою очередь позволяет более четко планировать инвестиционную деятельность и управлять рисками в строительном и финансовом секторах.

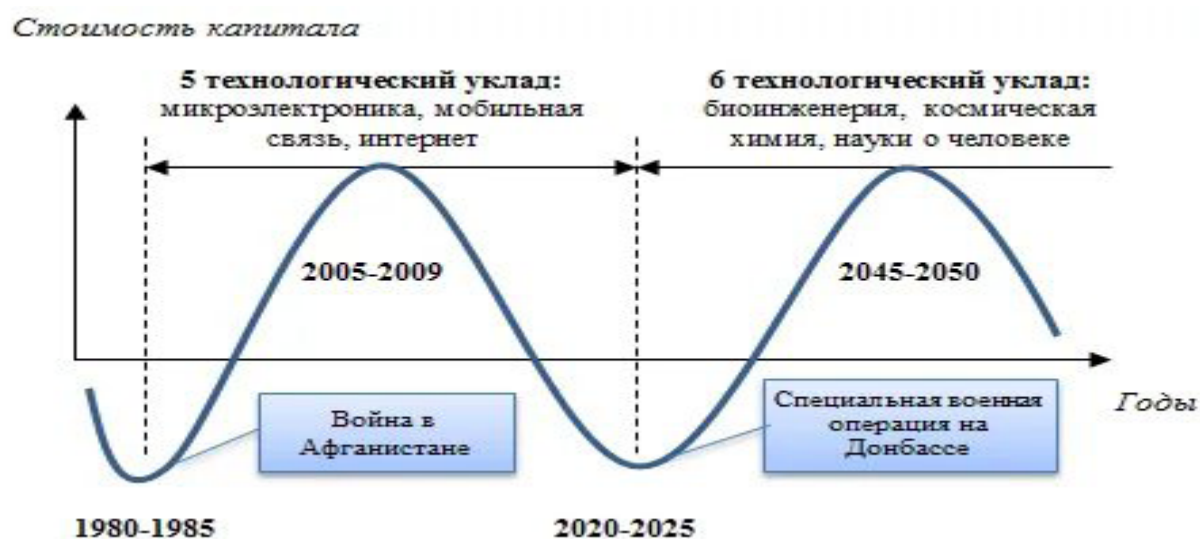


Рис. 2. Наступление нового «кондратьевского цикла»

Сглаженное значение в момент времени — взвешенная комбинация предыдущего значения ряда и предыдущего сглаженного значения. Вес наблюдения уменьшается по мере удаления его от момента времени, для которого определяется сглаженное значение [4].

Метод позволяет получить оценки параметров тренда, характеризующие не средние значения, а тенденцию, сформировавшуюся к моменту последнего наблюдения, при этом [10]:

- самые свежие данные имеют наибольший вес в прогнозе;
- влияние старых данных быстро снижается по мере удаления от текущего момента.

Такая логика хорошо отражает реальную ситуацию: недавние события обычно важнее для прогноза, чем давние. Прогноз на будущий период составляется на основе прогноза предыдущего периода и фактических наблюдений в текущем периоде. Например, если прогноз спроса в текущем месяце — 1000 шт., фактический спрос — 950 шт., сглаживающая константа — 0,3, то ожидаемый спрос в следующем месяце определяется по формуле: новый прогноз =  $0,3 \times 950 + 0,7 \times 1000 = 985$  шт [3].

Некоторые стратегии, которые предприятия могут использовать для адаптации к спаду:

**Снижение издержек.** Данная стратегия позволяет обеспечить финансовую устойчивость организации и возможность адаптации в рамках ценового диапазона без снижения показателей прибыльности

**Диверсификация.** Широко применяется по мере роста организации и особенно в период экономического кризиса, или во время выхода компании на новые рынки, где нужна адаптация под местные условия.

**Управление денежными потоками и ликвидностью.** В период кризиса приоритетная задача — создание финансовой подушки и контроль над ликвидностью.

**Реструктуризация кредитного портфеля.** Своевременная реструктуризация обязательств поможет избежать дефолта.

**Цифровизация бизнеса.** Кризис ускоряет цифровизацию, что позволяет повысить эффективность операций и снизить затраты на длительную перспективу.

**Фокус на лояльности и удержании клиентов.** В кризис эта разница становится ещё более значимой, так как лояльные клиенты становятся надёжным источником дохода.

**Взаимодействия микро- и макроуровней** — молочное производство на заводе N. Проблема микроэкономики — рост цен на продукцию завода. При проведении анализа выявлено, что основанием для этого послужила макроэкономическая проблема — инфляция, возникшая в результате увеличения спроса на молоко, который стал осуществим в результате роста зарплат. Эта тенденция, которую создала череда решений среди субъектов рынка, то есть проблема микроэкономики.

Таким образом, общая экономическая ситуация в стране определяет то, как будут работать отношения между субъектами рынка, а решения, которые принимают эти субъекты, в итоге вызывают общеэкономические тенденции. Это можно назвать замкнутым кругом.

Выбор стратегий развития организации должен коррелироваться с фазами Кондратьевского цикла (рис. 2) и соответственно с рыночной конъюнктурой (рис.3).

Стадии цикла	Понижительная	Повышательная		Понижительная
Фазы цикла	Депрессия	Оживление	Подъем	Спад
Годы	2010–2018	2018–2028	2028–2050	2050–2060
Стратегии	Запуска инноваций	Роста	Роста	Экономии
Риски	Высокая безработица и социальная напряженность	Сбой в кредитовании реальной экономики	Перегрев экономики, «финансовые пузыри»	Стагфляция, безработица
Экономическая и финансовая политика правительства	Неокейнсианская политика поддержки платежеспособного спроса. Инновационная политика инвестирования в базисные технологии и венчурный капитал	Неолиберальная политика с целью дать волю рыночной стихии и свободной конкуренции	Неолиберальная политика в сочетании с контролем за финансовыми спекуляциями на фондовых биржах	Ограничительная монетарная и бюджетная политика при поддержке инфраструктурных и институциональных изменений.

Рис. 3. Корреляция стратегий развития организации с фазами Кондратьевского цикла и рыночной конъюнктурой

Диверсификация помогает предприятиям в период спада несколькими способами:

- Создает «рэперные точки». В случае провала одного направления бизнеса в какой-либо сфере экономики, остальные будут поддерживать получение прибыли в других отраслях.
- Формирует «замкнутый цикл», т.е. закольцовывает бизнес, что позволяет не зависеть от взаимодействия с другими компаниями, что значительно снижает издержки
- Ослабляет зависимость от сезонности.

Увеличивает инвестиционную привлекательность. Инвесторы считают диверсифицированный бизнес более выгодным, чем компанию, завязанную на одной отрасли.

Однако диверсификация не является панацеей, и при неумелом использовании может привести к убыткам. Чтобы минимизировать риски, нужно правильно оценить состояние предприятия и выбрать подходящий вид перераспределения ресурсов

### Стратегии развития предприятия в цифровой среде

Стратегия развития предприятия — это план, который помогает бизнесу расти и достигать своих целей. Он отвечает на три главных вопроса: куда двигаться, как добиться цели и какие ресурсы для этого нужны (рис. 4).

Особенности стратегии:

- Долговременность — стратегический план создается на длительный период, что предоставляет возможность предприятию прогнозировать развитие в будущем.
- Адаптивность — меняются факторы окружающей среды и стратегия должна соответствовать новым критериям.
- Комплексность — учитывает все функциональные направления: финансовое, рекламное, производственное, управленческое.

Некоторые виды стратегий развития предприятия:

- Базовая (корпоративная) — определяет развитие всей компании, выбор рынков, диверсификацию бизнеса, реструктуризацию компании.
- Конкурентная — определяет развитие направлений бизнеса, отдельных рынков, конкурентные преимущества для повышения рентабельности.
- Функциональная — определяет вклад подразделений, отделов в базовую и конкурентную стратегии, использование ресурсов каждого подразделения: маркетинг, кадры, исследовательский отдел, производство.

Обычно компании не выбирают один подход, а сочетают несколько.



Рис. 4. Цифровая трансформация предприятия

Некоторые этапы разработки стратегии развития предприятия:

- Анализ внешней среды — оценка ключевых внешних факторов: политических (законы, налоги, господдержка), экономических (инфляция, доходы населения, курсы валют), социальных (тренды, потребительские привычки), технологических (новые технологии, автоматизация).
- Анализ внутренней среды и конкурентов — анализ потребителей (кто они, что ценят, где узнают о продуктах), анализ конкурентов (кто они, какие у них сильные и слабые стороны, как они продвигаются).
- SWOT-анализ — оценка сильных и слабых сторон бизнеса, сопоставление этих данных позволяет принять обоснованные решения.
- Чёткое обозначение целей и задач — определение ключевой цели и задач, которые необходимо предпринять для достижения каждой цели.
- Разработка функциональных стратегий — общая стратегия должна поддерживаться на уровне подразделений: максимальный охват аудитории за счёт различных каналов коммуникации, формирование позиционирования бренда.
- Стратегия перформанс-брендинга — нацелена на узнаваемость бренда и рост объема продаж [7].

Этапы разработки digital-стратегии включают:

1. Процесс наблюдения и анализа трендов и перспектив цифрового рынка, для выявления возможностей развития. Рассматриваются действия конкурентов, их преимущества и недостатки, поведение в цифровом пространстве.
2. Постановка операционных целей и определение конкретных тактик и применения инструментов для привлечения клиентов.
3. Оценка эффективности. Разрабатываются показатели результативности (KPI).

Для применения стратегии развития предприятия в цифровом пространстве возможны следующие процедуры:

- Анализ данных — переработка значительных объемов сведений о потребителях, товарах, процессах и конкурентах. Что дает возможность определить преобладающие направления на рынке, востребованность товаров и усиление обратной связи с потребителем для повышения лояльности к бренду.

Оценка эффективности реализации стратегии развития предприятия в цифровой среде — это процесс, который позволяет определить, насколько разработанная стратегия обеспечивает достижение поставленных целей, учитывая как финансовые, так и нефинансовые показатели. Цель — выявить отклонения от запланированного результата и скорректировать стратегию на последующие периоды.

Для оценки эффективности стратегии могут применяться инновационные технологии, базирующиеся на больших данных, так как обычные способы анализа не дают возможности выявить и учесть особенности цифровых процессов.

Некоторые факторы, влияющие на выбор digital-стратегии:

- Портрет клиента. Важно составить чёткий портрет аудитории: кто покупает, какие проблемы решает продукт, какие мотивы влияют на выбор. Пол, возраст, география, поведенческие привычки — всё это помогает определить каналы коммуникации и построить правильные сообщения.
- Ресурсы компании. Необходимо оценить внутренние возможности: бюджет, команду, доступные технологии. Это рамки, в которых будет реализовываться стратегия [8].
- Конкурентная среда. Нужно изучить конкурентов: кто сейчас занимает лидирующие позиции в нише, какие каналы они используют, чем привлекают аудиторию. Ответы на эти вопросы позволяют понять, в каком направлении стоит двигаться, а также избежать повторения чужих ошибок.
- Бизнес-модель. Digital-стратегия всегда должна учитывать бизнес-модель. Для B2B важнее экспертность и доверие, для B2C — скорость и эмоции, для e-commerce — конверсия и лояльность, а для офлайна — локальное присутствие.
- Готовность к внедрению стратегии. Нужно проверить, готов ли бизнес к системной работе: есть ли у компании сайт и базовая аналитика, определены ли бизнес-цели, которые можно перевести в маркетинговые показатели, готово ли руководство инвестировать в рекламу, технологии и специалистов.
- Автоматизация и технологии. Даже самая продуманная digital-стратегия не будет работать эффективно, если бизнес полагается только на ручные процессы [9].

#### Заключение

Современные инструменты прогнозирования региональных стратегий развития предприятий в аспекте циклов Кондратьева в цифровой среде позволяют ускорять работу, снижать количество ошибок и масштабировать кампании. Для оценки ресурсов компании при разработке digital-стратегии можно провести диагностику существующих ресурсов. Выбранный анализ позволяет уточнить величину цифровых активов предприятия, куда входят веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети, а также оценивается и результативность маркетинговых коммуникаций. Но основной целью является проактивное выявление отклонений от запланированного результата и возможность скорректировать стратегию на последующие периоды.

#### Литература

1. Ершова Н.А. Прогнозирование развития децентрализованных макроэкономических систем управления на основе концепции человеческого капитала: монография. М.: Блок-Принт, 2023. С. 23-24. ISBN: 978-5-6048622-9-2 EDN: OCXFCL.
2. Грицай О.В., Иоффе Г.В., Трейвиш А.И. Центр и периферия в региональном развитии. М.: Наука, 1991. 168 с. ISBN: 5-02-003538-6 EDN: WYZIHN.
3. Воллрат Д.Д. Введение в теорию экономического роста. М.: Издательский дом «Дело» РАНХ и ГС, 2018. 296 с.
4. Коврижных О.Е., Петрова О.М. Прогнозирование в экономических системах на основе нейронных сетей // Экономика и социум. 2014. № 1-3 (10). EDN: SXMIOT.
5. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика, 2002. 767 с. ISBN: 5-282-02181-1 EDN: QTGOAJ.
6. Маклакова А. Современные подходы к формированию региональной стратегии // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2009. № 4.
7. «Циклы Кондратьева: ждёт ли нас новый суперцикл на рынке сырья». [Электронный ресурс]. URL: <https://gazprombank.investments/blog/economics/cycle-kondratiev> (дата обращения: 21.02.2026).
8. Яковлева С.И. Стратегическое планирование регионов и городов: учебное пособие. 3-е доп. изд. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015.
9. «Экономика данных» придет на смену «Цифровой экономике». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2024-05-20\\_v\\_mintsify\\_rasskazali\\_o\\_planah](https://www.cnews.ru/news/top/2024-05-20_v_mintsify_rasskazali_o_planah) (дата обращения: 21.02.2026).
10. НОУ ИНТУИТ. [Электронный ресурс]. URL: <https://intuit.ru/studies/courses/3556/798/lecture/30617> (дата обращения: 21.02.2026).