



ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 190-210.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 190-210.



Эта работа © 2026 Хмелевой Г. А., Курниковой М. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Khmeleva, G. A. and Kurnikova, M. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 332.1

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-190-210>

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ «УМНОГО СОПРЯЖЕНИЯ»

Галина Анатольевна Хмелева¹, Марина Викторовна Курникова²✉

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ galina.a.khmeleva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4953-9560>

² mvkurnikova@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-9568-2774>

Аннотация. Введение: санкции и переориентация торговых потоков России на рынки дружественных стран выявили несостоятельность традиционных моделей управления конкурентоспособностью, основанных на статических факторах – ресурсах, географическом положении и краткосрочном экспорте. Эти модели не учитывают глобальные вызовы: цифровизацию торговли, рост логистических издержек из-за санкций, адаптацию продукции под стандарты новых рынков. Дисбаланс между текущей структурой экспорта и требованиями «дружественных» экономик требует пересмотра теоретических основ управления. **Цель:** разработка модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона, объединяющей классическую теорию М. Портера («бриллиант» конкурентных преимуществ) с «умным сопряжением» для усиления экспортного потенциала, адаптации к санкциям и переориентации на рынки «дружественных» стран. **Методы:** концептуальное моделирование, объединяющее анализ структурных элементов конкурентоспособности с цифровыми инструментами оценки торговых потоков. **Результаты:** сформирована модель управления глобальной конкурентоспособностью региона, интегрирующая цифровую аналитику торговых потоков («умное сопряжение»); разработана экосистема внешнеэкономической деятельности, объединяющая государственные институты, бизнес, научные

организации и логистические компании и типы взаимодействий между ними; предложена система ключевых показателей эффективности, оценивающая результативность управляемой управленческой модели через метрики экспорта, числа новых рынков и уровня цифровизации. **Выводы:** модель подтверждает свою эффективность: синергия экосистемы внешнеэкономической деятельности и цифровых инструментов обеспечивает адаптацию к санкциям. Перспективы – интеграция искусственного интеллекта для прогнозирования товарных ниш, отраслевая адаптация модели.

Ключевые слова: санкции, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, переориентация торговых потоков, экосистема

Благодарности: работа выполнена в рамках государственного задания Самарского государственного экономического университета по теме № 123101700401-0 (шифр FSSR-2023-0003) «Разработка инструментов сопряжения перспективных видов экономической деятельности российских регионов для обеспечения устойчивого развития экспорта и импорта со странами Азии, Африки, Латинской Америки».

Для цитирования: Хмелева Г. А., Курникова М. В. Модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе «умного сопряжения» // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2026. Т. 18, № 2. С. 190–210. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-190-210>.

Original article

MANAGEMENT MODEL FOR REGIONAL GLOBAL COMPETITIVENESS DEVELOPMENT BASED ON “SMART COMPLEMENTARITY”

Galina A. Khmeleva¹, Marina V. Kurnikova²✉

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ galina.a.khmeleva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4953-9560>

² mvkurnikova@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-9568-2774>

Abstract. Introduction: sanctions and Russia’s trade flow reorientation toward “friendly” countries have exposed the inefficacy of traditional competitiveness management models relying on static factors – resources, geographic location, and short-term export capacity. These models fail to address global challenges: digitalization of trade, sanctions-driven logistics costs rise, and product adaptation to new market standards. The mismatch between current export structures and the demands of “friendly” economies necessitates revising managerial frameworks. **Objectives:** to develop a regional global competitiveness management model combining Porter’s classical theory (“diamond” of competitive advantages) with “smart coupling” to enhance export potential, adapt to sanctions, and reorient toward “friendly” markets. **Methods:** conceptual modeling synthesizing structural competitiveness elements with digital tools for trade flow analysis. **Results:** a global competitiveness management model integrating digital trade flow analytics (“smart complementarity”); a foreign economic activity (FEA) ecosystem uniting government institutions, businesses, scientific organizations, and logistics firms through defined interaction mechanisms; a KPI system evaluating the model’s efficacy via export metrics, new market entries, and digitalization levels. **Conclusions:** the model demonstrates its effectiveness: FEA ecosystem synergy and digital tools enable sanctions adaptation. Future research focuses on AI integration for niche market forecasting and industry-specific model adaptation.

Keywords: sanctions, foreign economic activity, export, trade flow reorientation, ecosystem

Acknowledgements: the research was supported by the government fund of the Samara State University of Economics, topic no. 123101700401-0 (FSSR-2023-0003) “The development of instruments for linking promising economic activities of the Russian regions with the Asian, African and Latin American countries for ensuring sustainable development of exports and imports”.

For citation: Khmeleva, G. A. and Kurnikova, M. V. (2026), “Management model for regional global competitiveness development based on “smart complementarity”, *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 190–210, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-190-210>.

ВВЕДЕНИЕ

Санкции и ограничения со стороны западных стран привели к переориентации российских торговых потоков (по данным Федеральной таможенной службы России, в 2024 году экспорт в Европу сократился на 20,37 % – до 68,4 млрд долларов, тогда как поставки в азиатские страны выросли на 7,58 % – до 329,2 млрд долларов по сравнению с «досанкционным» 2021 годом¹) и обусловили необходимость пересмотра и адаптации международных и внешнеэкономических связей российских регионов. Ключевым драйвером трансформации стали логистические и финансовые ограничения, повысившие себестоимость поставок в Европу на 30–45 %² и стимулировавшие российские регионы активизировать сотрудничество с «дружественными» экономиками через технологическую адаптацию производимой продукции (локализация упаковки, цифровизация маркетинга под азиатские стандарты для поставок в Китай и Индию)³, институциональные механизмы, позволяющие создавать транспортные коридоры в обход санкционных маршрутов, но при сохранении традиционной товарной структуры экспорта⁴.

Современные реалии требуют от регионов не только активного участия в международной торговле, но и быстрой адаптации к новым вызовам. В этом контексте модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона приобретает особую значимость. Одним из наиболее перспективных подходов к решению данной задачи является концепция «умного сопряжения», которая предполагает интеграцию современных информационных и аналитических технологий, а также использование данных о внешней и внутренней среде для формирования эффективных стратегий развития (Курникова, 2024). Подход

¹ *Справочные и аналитические материалы.* Данные по таможенной статистике внешней торговли Российской Федерации в разрезах товаров, стран, временных периодов [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. тамож. службы. URL: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 18.03.2025).

² *Eastern time: How Russia's foreign trade turnover will change in 2024* [Online] // Известия. 2025. 1 Apr. URL: <https://en.iz.ru/en/1809489/valentina-averanova/eastern-time-how-russias-foreign-trade-turnover-will-change-2024> (Accessed Mar. 18, 2025).

³ *Ibid.*

⁴ *Горбунова И.* Экспорт Тюменской области в 2024 году вырос почти на треть [Электронный ресурс] // Рос. газ. 2025. 13 марта. URL: <https://rg.ru/2025/03/13/reg-urfo/rynki-gde-nas-zhdut.html> (дата обращения: 18.03.2025).

«умного сопряжения» основывается на глубоком анализе объективных статистических данных о торговых потоках, выявлении на их основе конкурентных преимуществ и возможностей, а также на постоянном мониторинге и адаптации стратегий в соответствии с изменениями на глобальном рынке. Важным аспектом этой модели управления является использование информационных технологий и автоматизированных систем, которые обеспечивают оперативный доступ к необходимой информации и позволяют принимать обоснованные решения.

Настоящая статья направлена на разработку модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона, интегрирующей классическую теорию М. Портера («бриллиант» конкурентных преимуществ) с современной концепцией «умного сопряжения». В фокусе исследования:

1) применение «умного сопряжения» для анализа торговых потоков, оптимизации стратегических решений и адаптации внешнеторговой инфраструктуры региона к меняющимся условиям;

2) интеграция ключевых элементов – региональных ресурсов, стратегического планирования, цифровой аналитики и экосистемы внешнеэкономической деятельности (ВЭД) – для адаптации к санкционным ограничениям и переориентации на зарубежные рынки «дружественных» стран;

3) разработка системы ключевых показателей эффективности (Key performance indicators, KPI), оценивающей рост экспорта, инвестиционную привлекательность и качество кадров как индикаторы эффективности модели.

Результаты работы расширяют теоретические рамки управления региональной конкурентоспособностью за счет объяснения взаимосвязей между стратегическим использованием региональных ресурсов, адаптацией внешнеторговой инфраструктуры и внедрением цифровых инструментов анализа в рамках концепции «умного сопряжения». Практическая ценность модели заключается в ее способности трансформировать вызовы в точки роста, обеспечивая баланс между открытостью международным рынкам и устойчивостью региональной экономики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научные исследования конкурентоспособности региона и ее взаимосвязи с глобальными параметрами базируются на различных теориях и концепциях. К числу таких теорий относятся «полюсы роста» Ф. Перру (Perroux, 1950), диффузия инноваций Т. Хагерстранда (Hägerstrand, 1967), а также модели итальянских промышленных округов, разработанные Дж. Бекаттини (Becattini, 2002) и его коллегами (Piore and Sabel, 1984), в которых потенциал повышения конкурентоспособности региона реализуется за счет близко размещенных и активно развивающихся отраслей и предприятий с высоким импульсом развития. Работы таких исследователей, как М. Портер (Porter, 1985, 1990), А. Мервар (Mervar, 2003), иллюстрируют движение от традиционных подходов, акцентирующих внимание на природных ресурсах и доступности факторов производства, к более сложным концепциям, которые признают ключевую роль не только географического сосредоточения в одном месте многих фирм-конкурентов одной отрасли, но и стимулирования сотрудничества между ними, в том числе для достижения технологического прогресса, развития инноваций и человеческого капитала. Современные теории новой

экономической географии и внешней торговли, включая работы П. Кругмана и М. Обстфельда (Krugman and Obstfeld, 2009), Д. Сальваторе (Salvatore, 1999), подтверждают изменение источников глобальной конкурентоспособности, акцентируя внимание на таких факторах, как экономия на масштабах и дифференциация продукции, что дополнительно подчеркивает значимость кластеров и инновационных процессов для формирования конкурентных преимуществ на глобальной арене. Все эти исследования отражают смену парадигмы в изучении региональной конкурентоспособности в условиях глобальной экономики, когда статические преимущества уступают место динамическим факторам – инновациям и адаптивности (Krugman, 1994).

Эмпирические исследования также выделяют широкий спектр факторов, влияющих на конкурентоспособность. В них традиционные факторы (например, доступ к природным ресурсам, выгодное географическое положение и демографические характеристики) остаются по-прежнему значимыми для развивающихся регионов (Омае, 1995), однако в постиндустриальной экономике доминируют инновационно-институциональные факторы: уровень инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), качество образования, эффективность государственного управления и прозрачность регуляторной среды (Furman et al., 2002), уровень инновационной активности региона (Федотова и др., 2023) и уровень автоматизации производства (González-Pernía et al., 2012). Эмпирические исследования показывают, что регионы с хорошо развитой инфраструктурой и эффективными логистическими сетями имеют более высокие шансы на привлечение инвестиций и развитие инновационных кластеров (Carlucci et al., 2018). Важным аспектом является также влияние социальных и культурных факторов, например наличия креативного класса, толерантности к разнообразию и уровня социального капитала, на формирование конкурентных преимуществ (Florida, 2019; Kouskoura et al., 2024), что подчеркивает необходимость комплексного подхода к анализу конкурентоспособности в контексте пространственной организации экономики.

Предметом активных дискуссий становится и взаимосвязь глобальной конкурентоспособности региона и его экспортного потенциала. Эмпирические данные подтверждают, что регионы с диверсифицированной структурой экспорта, ориентированной на товары с высокой добавленной стоимостью, демонстрируют большую устойчивость к глобальным кризисам (Tewari, 1999; Кнобель и Фиранчук, 2020). Участие региона в глобальных цепочках создания стоимости требует не только развитой логистики, но и способности адаптироваться к международным стандартам качества и экологическим требованиям (Бухтаяров и др., 2022; Ельшин и Михалевич, 2023). Как составная часть экспортного потенциала, инновационный потенциал региона, измеряемый через патентную активность и коммерциализацию технологий, напрямую коррелирует с долей высокотехнологичной продукции в экспорте (Ortigueira-Sánchez et al., 2022; Геврасева, 2022; Ахметов, 2023). При этом, как показало исследование Б. Балассы (Balassa, 1965), регионы, обладающие выявленными сравнительными преимуществами (Revealed comparative advantage, RCA), сохраняют лидерство в традиционных секторах, но для долгосрочной конкурентоспособности все же необходимы инвестиции в НИОКР и цифровую инфраструктуру.

Современные вызовы геополитической нестабильности актуализируют необходимость применения концепции «умного сопряжения» как инструмента управления глобальной конкурентоспособностью региона. Данная концепция, опираясь на теоретический фундамент от моделей сравнительных преимуществ Рикардо и Хекшера – Олина до современных подходов торговой комплементарности (Нехорошков и Арошидзе, 2023; Судаков и Зинченко, 2024; Хмелева и Гусева, 2024), представляет собой методологию анализа взаимодополняемости торговых потоков с учетом ключевых факторов выбора внешних рынков: их потенциала, доступности и стабильности (Курникова, 2024, с. 473). В отличие от традиционных подходов к оценке внешнеэкономического потенциала, «умное сопряжение» интегрирует не только экономические показатели, но и «тонкие» критерии участия региональных акторов в международной торговле (Курникова, 2024, с. 476–477), что обеспечивает комплексную оценку конкурентоспособности импортируемой и экспортируемой продукции. Автоматизация расчетов сопряженности торговых потоков в рамках информационно-аналитической системы создает цифровой инструмент поддержки принятия решений в сфере внешнеэкономической деятельности региона (Ковалева и др., 2024). В условиях пересмотра географии торговых партнеров такой подход позволяет регионам эффективно оценивать собственный экспортный и импортный потенциал и выявлять перспективные зарубежные рынки.

Таким образом, анализ существующих теорий и концепций конкурентоспособности региона показывает, что в условиях глобальной экономики наряду с традиционными статическими преимуществами возрастает роль динамических факторов, важнейшим из которых становится наличие информации о перспективах сбыта региональной продукции на глобальных рынках, включая потребности рынка, собственные возможности производства конкурентоспособных товаров, а также условия торговли с отдельными странами. При этом современные подходы, включая концепцию торговой комплементарности, подчеркивают необходимость комплексного анализа взаимодополняемости торговых потоков и конкурентоспособности продукции региона. Однако существующие инструменты оценки внешнеэкономического потенциала часто ограничены теоретическими рамками и не учитывают ключевые детерминанты выбора внешних рынков. В этой связи становится очевидной необходимость разработки модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе концепции «умного сопряжения». Такая модель позволит интегрировать многомерный анализ экономических и институциональных факторов, автоматизировать расчеты сопряженности торговых потоков и предоставить участникам внешнеэкономической деятельности практический инструмент для выявления перспективных товарных ниш и оптимизации экспортно-импортной стратегии региона.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании применен метод концептуального моделирования, представляющий собой создание абстрактных моделей, которые устанавливают структуру изучаемых систем, характеристики их компонентов и причинно-следственные связи, важные для достижения целей моделирования. Основной

Согласно этой модели, формирование конкурентных преимуществ региона представляет собой сложный и взаимозависимый процесс, в котором четыре основных фактора взаимодействуют друг с другом и с контекстом. Региональные факторы образованы ресурсами (специализированная рабочая сила, инфраструктура, научно-технический потенциал), которые выступают фундаментом формирования конкурентных преимуществ. Состояние спроса образует региональный и глобальный контекст востребованности продукции, оказывая существенное влияние на развитие отраслей. Элемент «перспективные виды экономической деятельности региона (отраслевая структура экономики)» (в классической модели М. Портера – «сопутствующие и поддерживающие отрасли») создает кластерный эффект, повышая эффективность и конкурентоспособность региональных предприятий. Элемент «стратегия региона, структура экономики и конкуренция» включает наличие долгосрочной стратегии развития региона, ориентированной на глобальный рынок, эффективную отраслевую структуру и конкурентное соперничество. Высокий уровень конкуренции на внутреннем и внешнем рынках стимулирует инновации и повышение эффективности деятельности региональных компаний.

В рамках этой модели конкурентоспособность проявляется в эффективной интеграции региона в глобальные цепочки создания стоимости, обеспечивающей устойчивый рост даже в условиях внешних вызовов (Porter, 1985). Регион с высокой глобальной конкурентоспособностью способен привлекать инвестиции, развивать экспортный потенциал и адаптироваться к изменениям на мировом рынке, что напрямую влияет на качество жизни населения и устойчивость региональной экономики.

Для более полного понимания сущности потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке на основе «умного сопряжения» целесообразно разграничить потенциал повышения конкурентоспособности и экспортный потенциал региона (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Разграничение понятий «потенциал повышения конкурентоспособности» и «экспортный потенциал региона» / Differentiation between the concepts of “competitiveness enhancement potential” and “regional export potential”

Параметр сравнения	Экспортный потенциал региона	Потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке
Фокус	Количество товаров и услуг, которое регион может экспортировать	Факторы, определяющие увеличение экспортного потенциала
Перспектива	Краткосрочная и среднесрочная перспектива на основе текущих возможностей	Долгосрочная перспектива, связанная с развитием инфраструктуры, человеческого капитала и инновациями

Параметр сравнения	Экспортный потенциал региона	Потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке
Ключевые факторы	Текущие производственные возможности, рыночный спрос, логистические возможности	Качество рабочей силы, инновации и технологии, эффективное развитие транспортной и логистической инфраструктуры
Метрики	Объем экспорта	Рейтинги использования конкурентных преимуществ региона (оценивающие изменения в специализации, использование сравнительных преимуществ, обеспеченность транспортной инфраструктурой), инвестиционного климата и инновационной активности, уровень безработицы
Меры	<i>Формирование:</i> стимулирование существующих экспортных отраслей. <i>Реализация:</i> поиск новых рынков, улучшение логистики	<i>Формирование:</i> улучшение структуры экономики (развитие перспективных специализаций), инвестиции в образование и инфраструктуру, стимулирование инноваций, улучшение инвестиционного климата, внедрение Экспортного стандарта 2.0. <i>Реализация:</i> «умное сопряжение».

Источник: таблицы 1–3 разработаны авторами.

В отличие от экспортного потенциала, который охватывает возможности конкретного региона в сфере ВЭД в краткосрочной и среднесрочной перспективе, потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке имеет стратегический характер и объединяет более широкий спектр факторов, влияющих на общую экономическую привлекательность региона. Среди них можно выделить:

- **качество рабочей силы** как совокупное наличие высококвалифицированных кадров, готовых адаптироваться к изменениям на глобальном рынке, а также их уровень образования и профессиональной подготовки;

- **инновации и технологии**, определяющие способность региона генерировать новые идеи и внедрять современные технологии, что напрямую влияет на качество продукции и услуг, а также на их соответствие международным стандартам;

- эффективное развитие **транспортной и логистической инфраструктуры**, обеспечивающей доступ к международным рынкам и снижение затрат на доставку товаров, а также возможность быстрой адаптации к требованиям клиентов;

- наличие регионального компонента **государственной поддержки внешнеэкономической деятельности и программ**, направленных на поддержку бизнеса, развитие кластеров и создание благоприятной деловой среды.

Таким образом, применение модели М. Портера к анализу глобальной конкурентоспособности региона позволяет системно оценить взаимосвязь ключевых факторов: ресурсов, спроса, отраслевой структуры экономики и стратегического управления. Интеграция этих элементов через модель управления на основе «умного сопряжения» формирует фундамент для долгосрочного роста, выходящего за рамки краткосрочного экспортного потенциала, и создает устойчивую платформу для адаптации к глобальным вызовам.

От модели к экосистеме: «умное сопряжение» в управлении глобальной конкурентоспособностью региона

Для реализации потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке необходима соответствующая модель управления (рис. 2), основанная на концепции «умного сопряжения» (Курникова, 2024), которая включает институциональное и инновационное сотрудничество в рамках региональной экосистемы внешнеэкономической деятельности, цифровизацию процессов, связанных с выбором перспективных экспортных и импортных товарных ниш на глобальном рынке, и гибкость в реагировании на изменения в международном экономическом ландшафте, что позволит повысить конкурентоспособность региональных товаров на международных рынках.

По нашему мнению, в основу реализации представленной модели управления должны быть положены следующие принципы управления развитием глобальной конкурентоспособности региона:

- 1) *системный подход* к развитию потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке;
- 2) *целостность и комплексность* мероприятий управления развитием экспортного потенциала региона;
- 3) *гибкость и адаптивность* к изменениям внешней и внутренней среды в целях обеспечения устойчивого развития регионального экспорта;
- 4) *инновационность* – применение информационных технологий в поддержке принятия решений, связанных с развитием экспорта;
- 5) *участие всех заинтересованных сторон* в реализации мероприятий по развитию конкурентоспособности региона на глобальном рынке;
- 6) *открытость и прозрачность* системы управления, в том числе доступность необходимой информации для всех заинтересованных пользователей.

Ключевую роль в развитии потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке играют региональные органы власти, которые выступают в качестве стратегических координаторов и инициаторов развития. Их функции в реализации предлагаемой управленческой модели включают:

- разработку и реализацию документов стратегического планирования регионального развития, направленных в том числе на развитие внешнеэкономических связей, включая поддержку экспортеров и привлечение инвестиций;
- обеспечение необходимой инфраструктуры для поддержки ВЭД, включая транспортные, логистические и информационные системы;
- аналитическую поддержку исследований и оценок экспортного потенциала региона в целом, его отдельных товаров, выявление перспективных товарных ниш и торговых партнеров;

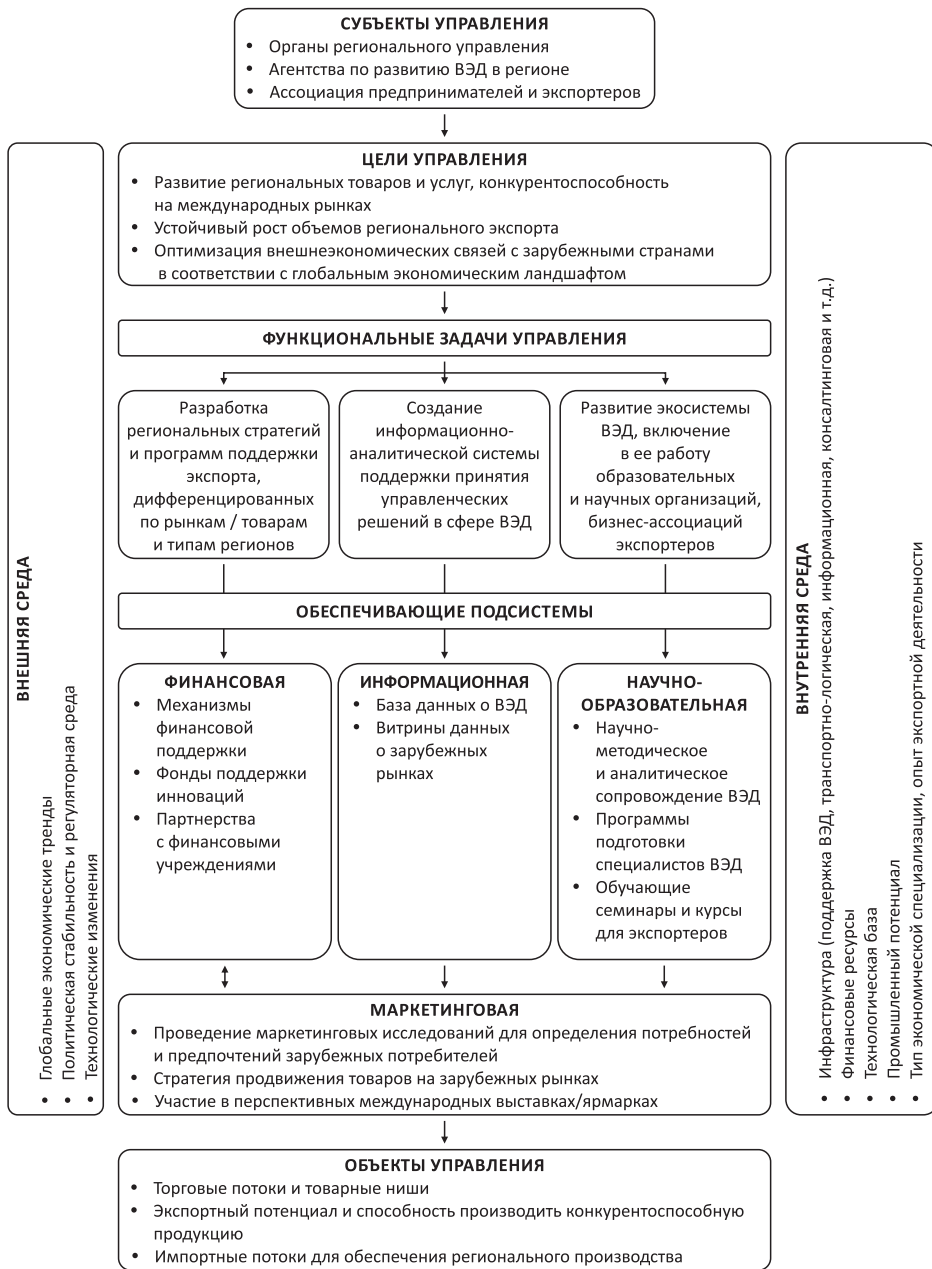


Рис. 2. Модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона /
 Fig. 2. Management model for the development of a region's global competitiveness

Источник: рисунки 2 и 3 разработаны авторами.

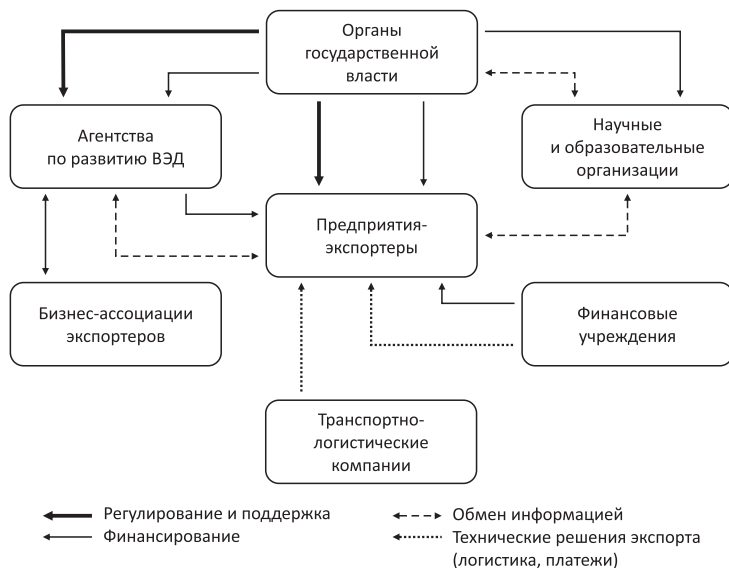


Рис. 3. Экосистема внешнеэкономической деятельности региона /
 Fig. 3. Regional foreign economic activity ecosystem

– обеспечение участников ВЭД актуальной информацией о внешних рынках, условиях торговли, а также о законодательных и административных барьерах;

– стимулирование сотрудничества и взаимодействия между бизнесом, расположенными в регионе образовательными учреждениями и научными организациями для повышения конкурентоспособности продукции региона.

Несмотря на то, что многие из перечисленных функций успешно выполняются федеральными органами власти и Российским экспортным центром, который, в частности, берет на себя задачи по предоставлению аналитической поддержки, организации выставок и бизнес-миссий, а также по содействию в поиске международных партнеров, роль региональных органов власти остается крайне важной в контексте повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке. Именно региональные органы власти обеспечивают реализацию местных инициатив, адаптируют федеральные программы к специфике территории и создают благоприятные условия для развития внешнеэкономической деятельности, а взаимодействие между федеральными и региональными структурами является ключевым для достижения успешной интеграции регионального бизнеса в глобальный рынок.

Однако при всей своей значимости региональные органы власти не в состоянии в полной мере реализовать потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке без активной вовлеченности других участников, заинтересованных в развитии внешнеэкономической деятельности региона. Для наиболее успешного воплощения разработанной управленческой модели предлагаем воспользоваться экосистемным подходом, который создаст синергетический эффект для более полной реализации внешнеэкономических инициатив. В контексте повышения региональной

конкурентоспособности экосистемный подход подразумевает интеграцию различных участников и ресурсов, включая государственные органы, бизнес, научные учреждения и общественные организации, в единую систему взаимодействия. Этот подход способствует созданию благоприятной среды для инноваций, обмена знаниями и ресурсами, что, в свою очередь, повышает адаптивность региона к изменениям на глобальных рынках. Эффективное сотрудничество между всеми участниками экосистемы позволяет оптимизировать процессы, улучшить качество продукции и услуг, а также привлечь инвестиции, что является ключевым фактором для устойчивого экономического роста региона. Предлагаемая нами экосистема ВЭД региона в составе ключевых участников и типов связей между ними представлена на рисунке 3.

Основные функции участников экосистемы ВЭД, а также их вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона приведены в таблице 2.

Таблица 2 / Table 2

Состав участников экосистемы внешнеэкономической деятельности в регионе, их функции и вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона / List of the regional foreign economic activity ecosystem participants, their functions and contribution to enhancing a region's global competitiveness

Участники экосистемы ВЭД в регионе	Функции в рамках развития ВЭД	Вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона
Органы государственной власти	Регулируют развитие ВЭД законодательными и стратегическими инициативами	Способствуют развитию благоприятной институциональной среды для ВЭД
Предприятия-участники ВЭД	Осуществляют внешнеэкономические операции	Увеличивают объемы экспорта и повышают качество экспортируемой продукции
Агентства по развитию ВЭД, бизнес-ассоциации экспортеров	Представляют интересы участников ВЭД, способствуют обмену информацией, организуют выставки и ярмарки	Способствуют развитию кооперации между экспортерами и другими участниками ВЭД
Транспортно-логистические компании	Обеспечивают транспортировку, складирование и распределение товаров, играя важную роль в оптимизации цепочек поставок	Способствуют снижению затрат в рамках цепочек поставок региональных товаров на зарубежные рынки
Финансовые учреждения	Предоставляют финансирование, кредитование и страхование рисков, связанных с ВЭД	Обеспечивают доступ к финансовым ресурсам для предприятий, что способствует расширению их деятельности на международных рынках

Участники экосистемы ВЭД в регионе	Функции в рамках развития ВЭД	Вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона
Научные и образовательные организации	Разрабатывают новые технологии, проводят исследования и готовят квалифицированные кадры для поддержки ВЭД	Способствуют инновационному развитию предприятий и адаптации к изменениям на международных рынках

Таким образом, экосистема ВЭД региона, представленная на рисунке 3 и детализированная в таблице 2, выступает ключевым инструментом реализации его глобальной конкурентоспособности. Эффективность этой экосистемы определяется синергией ее участников – от государственных органов, формирующих институциональную среду, до предприятий, научных организаций и логистических компаний, обеспечивающих инновации и операционную гибкость. Каждый элемент экосистемы вносит уникальный вклад: государство создает стратегические и инфраструктурные условия, бизнес генерирует экспортные потоки и адаптирует продукцию к международным стандартам, наука и образование обеспечивают технологический рывок и кадровый потенциал, логистика и финансы снижают транзакционные издержки и риски. Такая интеграция позволяет региону не только реагировать на текущие рыночные тренды, но и прогнозировать изменения, используя «умное сопряжение» данных, ресурсов и компетенций. Успех экосистемы зависит от баланса между централизованным управлением (федеральные программы) и региональными инициативами, что превращает конкурентоспособность из набора разрозненных преимуществ в целостную стратегию устойчивого развития в глобальном масштабе.

Оценка результативности модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе «умного сопряжения»

Конкурентоспособность региона на глобальных рынках требует внедрения системы оценки, интегрированной в модель управления. Предложенные ключевые показатели эффективности (табл. 3) не только фиксируют достижения в сфере внешнеэкономической деятельности, но и служат индикаторами для анализа устойчивости самой модели. Они позволяют определить, насколько успешно регион реализует стратегию «умного сопряжения» ресурсов, технологий и институциональных возможностей.

Конкретные целевые значения КРІ формируются в рамках диалога между региональными органами власти, федеральными институтами развития и бизнес-сообществом. Это обеспечивает адаптацию модели управления к локальным особенностям и глобальным трендам. Регулярный мониторинг показателей (не реже раза в год) позволяет:

- оценить синергию элементов модели (ресурсы, спрос, отраслевая структура, стратегия);
- выявить «узкие места» в интеграции данных, технологий и участников экосистемы;
- скорректировать управленческие решения для усиления долгосрочной конкурентоспособности.

**Предлагаемые показатели КРІ для оценки результативности модели управления /
Suggested KPIs for assessing the management model efficiency**

Показатель	Описание
Рост стоимости экспорта	Процентное изменение объема экспорта по сравнению с предыдущим годом
Количество новых экспортных рынков	Число новых стран, в которые регион начал экспортировать товары
Увеличение числа малых и средних предприятий в ВЭД	Процент малых и средних предприятий, участвующих во внешнеэкономической деятельности
Уровень удовлетворенности бизнеса	Результаты опросов о степени удовлетворенности бизнеса условиями для ВЭД
Инвестиционная привлекательность	Изменение объема инвестиционных ресурсов предприятий-экспортеров региона
Эффективность ИАС	Рост числа пользователей системы, рост количества запросов
Качество рабочей силы	Процент сотрудников, прошедших обучение по внешнеэкономической деятельности

Внедрение оценочных показателей результативности в модель управления превращает ее в живой механизм, где данные КРІ становятся основой для принятия решений, а не просто метрикой отчетности. Интеграция аналитических технологий и экосистемного подхода взаимодействия гарантирует, что регион не просто реагирует на вызовы, но и формирует долгосрочные конкурентные преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает, что в условиях санкционных ограничений и переориентации глобальных торговых потоков регионы сталкиваются с необходимостью трансформации подходов к управлению конкурентоспособностью. Разработанная модель, основанная на «умном сопряжении», интегрирует теоретическую базу М. Портера («бриллиант» конкурентных преимуществ) с современными инструментами анализа данных и экосистемным взаимодействием, формируя стратегический каркас для устойчивого развития.

Ключевые результаты исследования включают:

1) *модель управления*, объединяющую четыре элемента Портера: ресурсы, спрос, отраслевую структуру, стратегию – с цифровыми технологиями для выявления перспективных рынков и оптимизации экспортно-импортных операций;

2) *экосистему ВЭД*, где синергия между государством, бизнесом, научными организациями и логистическими компаниями обеспечивает снижение транзакционных издержек, рост инноваций и адаптацию к международным стандартам;

3) *систему KPI*, позволяющую оценивать эффективность модели через метрики роста экспорта, числа новых рынков, инвестиционной привлекательности и качества кадров.

Практическая значимость модели заключается в ее способности балансировать между потребностями глобальных рынков и возможностями, которые создает региональная экономика.

Внедрение предложенного подхода позволит региону, нацеленному на развитие своей глобальной конкурентоспособности:

- оперативно реагировать на изменения внешней среды за счет «умного сопряжения» данных и аналитических инструментов;
- усилить конкурентные позиции через внедрение цифровых инструментов анализа глобальных рынков и оптимизацию экспортных операций за счет понимания «тонких» критериев торговли с зарубежными странами;
- повысить прозрачность управления за счет регулярного мониторинга KPI, вовлекающего бизнес и институты развития.

Перспективы дальнейших исследований связаны с адаптацией модели к различным отраслям экономики, а также интеграцией искусственного интеллекта для прогнозирования трендов на глобальных рынках. Это позволит трансформировать региональную конкурентоспособность из реакции на вызовы в стратегию опережающего развития.

Список источников

Ахметов Т. Р. Инструментарий выбора методов и механизмов поддержки экспорта инновационной продукции региона // Известия Уфимского научного центра РАН. 2023. № 3. С. 82–88. <https://doi.org/10.31040/2222-8349-2023-0-3-82-88>. EDN: MZUFTQ.

Бабкин А. В., Батукова Л. Р. Концептуальные основы многомерного системного моделирования механизма устойчивого ESGC-развития киберсоциальной промышленной экосистемы кластерного типа // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2023. № 3. С. 17–37. <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-3-2>. EDN: JHEPJR.

Бухтаяров А. А., Сотская Т. В., Кунаковская И. А. и др. Трансформация системы управления логистическими цепочками в России в условиях однополярного мира // Экономика устойчивого развития. 2022. № 2. С. 183–190. https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_183. EDN: RGVNBG.

Геврасева А. П. Экспорт как индикатор инновационного развития региональной экономики // Эпоха науки. 2022. № 29. С. 126–131. EDN: PNBDIV.

Ельшин Л. А., Михалевич П. О. Транснациональные цепочки поставок и их роль в формировании добавленной стоимости региона (на примере Республики Татарстан) // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21, № 8. С. 1458–1477. <https://doi.org/10.24891/re.21.8.1458>. EDN: FCXTOM.

Кнобель А. Ю., Фиранчук А. С. Внешняя торговля России в 2019 г.: стабилизация несырьевого неэнергетического экспорта // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27, № 4. С. 7–15. EDN: FQZPSE.

Ковалева М. А., Неупокоев Н. Ю., Галустьян Е. Р. и др. Внедрение бизнес-аналитики внешнеэкономической деятельности в системе регионального управления (на примере Алтайского края) // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 3. С. 424–436. <https://doi.org/10.24891/re.22.3.424>. EDN: KYZSOZ.

Курникова М. В. Развитие глобальной конкурентоспособности российских регионов: концепция и конфигурация «умного» сопряжения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15, № 3. С. 471–484. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.3.471-484>. EDN: TNSISV.

Нехорошков В. П., Арошидзе А. А. Внешнеторговые отношения Китая и регионов Сибири через призму комплементарности, специализации и устойчивости развития // Российско-китайские исследования. 2023. Т. 7, № 2. С. 191–199. [https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7\(2\).191-199](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7(2).191-199). EDN: NYGSQI.

Судаков С. С., Зинченко А. А. Разработка методологии оценки экспортного потенциала и ее апробация на примере Республики Узбекистан // Финансовый журнал. 2024. Т. 16, № 1. С. 61–77. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-1-61-77>. EDN: MDRGWM.

Федотова Г. В., Кудряков Р. И., Ламзин Р. М. и др. Инновационная инфраструктура как фактор повышения конкурентоспособности региона // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 2. С. 113–127. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.2.11>. EDN: DVLFWR.

Хмелева Г. А., Гусева М. С. Современные научные подходы к установлению и развитию международных торгово-экономических отношений // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024. Т. 32, № 1. С. 113–134. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-1-113-134>. EDN: RNIZUM.

Balassa B. Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage // The Manchester School. 1965. Vol. 33, № 2. P. 99–123. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9957.1965.TB00050.X>.

Becattini G. From Marshall’s to the Italian “industrial districts”. A brief critical reconstruction // Complexity and industrial clusters: Dynamics and models in theory and practice / Ed. by A. Q. Curzio, M. Fortis. Heidelberg; New York: Physica-Verlag HD, 2002. P. 83–106. https://doi.org/10.1007/978-3-642-50007-7_6.

Carlucci F., Cirà A., Ioppolo G. et al. Logistics and land use planning: An application of the ACIT indicator in European port regions // Land Use Policy. 2018. Vol. 75. P. 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.03.036>.

Florida R. L. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2019. 512 p.

Furman J. L., Porter M. E., Stern S. The determinants of national innovative capacity // Research Policy. 2002. Vol. 31, № 6. P. 899–933. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4). EDN: EAHTZR.

González-Pernía J. L., Peña-Legazkue I., Vendrell-Herrero F. Innovation, entrepreneurial activity and competitiveness at a sub-national level // Small Business Economics. 2012. Vol. 39, № 3. P. 561–574. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9330-y>. EDN: VAGKPB.

Hägerstrand T. Innovation diffusion as a spatial process. Chicago: University of Chicago Press, 1967. 350 p.

Kouskoura A., Kalliontzi E., Skalkos D. et al. Assessing the key factors measuring regional competitiveness // Sustainability. 2024. Vol. 16, № 6. Art. № 2574. <https://doi.org/10.3390/su16062574>. EDN: ZFXVMV.

Krugman P. R. Rethinking international trade. Cambridge, MA: MIT Press, 1994. 293 p.

Krugman P. R., Obstfeld M. International economics: Theory and policy. 8th ed. Boston, MA: Pearson Addison-Wesley, 2009. 712 p.

Mervar A. Eсеј о novijim doprinosima teoriji ekonomskog rasta [An essay on recent contributions to the theory of economic growth] // Ekonomski pregled. 2003. Vol. 54, № 3–4. P. 369–392.

Ōmae K. The end of the nation state: The rise of regional economies. New York: Free Press, 1995. 214 p.

Ortigueira-Sánchez L. C., Welsh D. H. B., Stein W. C. Innovation drivers for export performance // Sustainable Technology and Entrepreneurship. 2022. Vol. 1, № 2. Art. № 100013. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100013>. EDN: HUNALE.

Perroux F. Economic space: theory and applications // The Quarterly Journal of Economics. 1950. Vol. 64, № 1. P. 89–104.

Piore M. J., Sabel C. F. The second industrial divide: Possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984. 234 p.

Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990. 896 p.

Salvatore D. International economics. 6th ed. New York: Wiley, 1999. 766 p.

Tewari M. Successful adjustment in Indian industry: The case of Ludhiana's woolen knitwear cluster // World Development. 1999. Vol. 27, № 9. P. 1651–1671. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00079-0](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00079-0). EDN: EKBGLP.

Информация об авторах

Г. А. Хмелева – доктор экономических наук, профессор, главный сотрудник отдела центра изучения стран Азии, Африки и Латинской Америки ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 443090, Россия, г. Самара, ул. Советской Армии, 141

SPIN-код (РИНЦ): 1156-4681

AuthorID (РИНЦ): 466760

Web of Science ResearcherID: A-1211-2015

Scopus AuthorID: 57205301323

М. В. Курникова – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник центра изучения стран Азии, Африки и Латинской Америки ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 443090, Россия, г. Самара, ул. Советской Армии, 141

SPIN-код (РИНЦ): 5772-0169

AuthorID (РИНЦ): 617638

Web of Science ResearcherID: J-4359-2018

Scopus AuthorID: 57207204371

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 29.04.2025; одобрена после рецензирования 22.09.2025; принята к публикации 22.09.2025.

References

Akhmetov, T. R. (2023), “Tools for selecting methods and mechanisms to support the export of innovative products in the region”, *Proceedings of the RAS Ufa Scientific Centre*, no. 3, pp. 82–88, <https://doi.org/10.31040/2222-8349-2023-0-3-82-88>, EDN: MZUFTQ.

Babkin, A. V. and Batukova, L. R. (2023), “Conceptual foundations of multidimensional system modeling of the mechanism of sustainable ESGC development of a cluster-type cybersocial industrial ecosystem”, *Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature and Society*, no. 3, pp. 17–37, <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-3-2>, EDN: JHEPJR.

Bukhtayarov, A. A., Sotskaya, T. V., Kunakovskaya, I. A. et al. (2022), “Transformation of the logistics chain management system in Russia in a unipolar world”, *Economics of Sustainable Development*, no. 2, pp. 183–190, https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_183, EDN: RGVNBG.

Gevraseva, A. P. (2022), “Export as indicator of innovative development of the regional economy”, *Era of Science*, no. 29, pp. 126–131, EDN: PNBDIV.

El'shin, L. A. and Mikhalevich, P. O. (2023), “Transnational supply chains and their role in creating added value of the region: The Republic of Tatarstan case”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 21, no. 8, pp. 1458–1477, <https://doi.org/10.24891/re.21.8.1458>, EDN: FCXTOM.

Knobel, A. Yu. and Firanchuk, A. S. (2020), “Russia’s foreign trade in 2019: Stabilization of non-oil and gas exports”, *Russian Economic Developments*, vol. 27, no. 4, pp. 7–15, EDN: FQZPSE.

Kovaleva, M. A., Neupokoev, N. Yu., Galust'yan, E. R. et al. (2024), “Foreign-economic activity business analytics implementation in the regional management system: The Altai Krai case”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 22, no. 3, pp. 424–436, <https://doi.org/10.24891/re.22.3.424>, EDN: KYZSOZ.

Kurnikova, M. V. (2024), “Development of the global competitiveness of Russian regions: The concept and configuration of the “smart” complementarity”, *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, vol. 15, no. 3, pp. 471–484, <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.3.471-484>, EDN: TNSISV.

Nekhoroshkov, V. P. and Aroshidze, A. A. (2023), “Foreign trade relations between China and the Siberian regions through the prism of complementarity, specialization and sustainable development”, *Russian and Chinese Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 191–199, [https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7\(2\).191-199](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7(2).191-199), EDN: NYGSQI.

Sudakov, S. S. and Zinchenko, A. A. (2024), “Export potential assessment methodology: The case of the Republic of Uzbekistan”, *Financial Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 61–77, <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-1-61-77>, EDN: MDRGWM.

Fedotova, G. V., Kudryakov, R. I., Lamzin, R. M. et al. (2023), “Innovative infrastructure as a factor of competitiveness growth of a region”, *Regional Economy. South of Russia*, vol. 11, no. 2, pp. 113–127, <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.2.11>, EDN: DVLFWR.

Khmeleva, G. A. and Guseva, M. S. (2024), “Current scientific approaches to the establishment and development of international trade and economic relations”, *RUDN Journal of Economics*, vol. 32, no. 1, pp. 113–134, <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-1-113-134>, EDN: RNIZUM.

Balassa, B. (1965), “Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage”, *The Manchester School*, vol. 33, no. 2, pp. 99–123, <https://doi.org/10.1111/J.1467-9957.1965.TB00050.X>.

Becattini, G. (2002), “From Marshall’s to the Italian “industrial districts”. A brief critical reconstruction”, in Curzio, A. Q. and Fortis, M. (eds.), *Complexity and industrial clusters: Dynamics and models in theory and practice*, Physica-Verlag HD, Heidelberg, Germany, New York, NY, US, pp. 83–106, https://doi.org/10.1007/978-3-642-50007-7_6.

Carlucci, F., Cirà, A., Ioppolo, G. et al. (2018), “Logistics and land use planning: An application of the ACIT indicator in European port regions”, *Land Use Policy*, vol. 75, pp. 60–69, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.03.036>.

Florida, R. L. (2019), *The rise of the creative class*, Basic Books, New York, NY, US.

Furman, J. L., Porter, M. E. and Stern, S. (2002), “The determinants of national innovative capacity”, *Research Policy*, vol. 31, no. 6, pp. 899–933, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4), EDN: EAHTZR.

González-Pernía, J. L., Peña-Legazkue, I. and Vendrell-Herrero, F. (2012), “Innovation, entrepreneurial activity and competitiveness at a sub-national level”, *Small Business Economics*, vol. 39, no. 3, pp. 561–574, <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9330-y>, EDN: VAGKPB.

Hägerstrand, T. (1967), *Innovation diffusion as a spatial process*, University of Chicago Press, Chicago, US.

Kouskoura, A., Kalliontzi, E., Skalkos, D., et al. (2024), “Assessing the key factors measuring regional competitiveness”, *Sustainability*, vol. 16, no. 6, art. no. 2574, <https://doi.org/10.3390/su16062574>, EDN: ZFXVMV.

Krugman, P.R. (1994), *Rethinking international trade*, MIT Press, Cambridge, MA, US.

Krugman, P. R. and Obstfeld, M. (2009), *International economics: Theory and policy*, 8th ed., Pearson Addison-Wesley, Boston, MA, US.

Mervar, A. (2003), “Esej o novijim doprinosima teoriji ekonomskog rasta” [An essay on recent contributions to the theory of economic growth], *Ekonomski pregled*, vol. 54, no. 3–4, pp. 369–392.

Ōmae, K. (1995), *The end of the nation state: The rise of regional economies*, Free Press, New York, NY, US.

Ortigueira-Sánchez, L. C., Welsh, D. H. B. and Stein, W. C. (2022), “Innovation drivers for export performance”, *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, vol. 1, no. 2, art. no. 100013, <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100013>, EDN: HUNALE.

Perroux, F. (1950), "Economic space: Theory and applications", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 64, no. 1, pp. 89–104.

Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984), *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York, NY, US.

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, NY, US.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive advantage of nations*, Free Press, New York, NY, US.

Salvatore, D. (1999), *International economics*, 6th ed., Wiley, New York, NY, US.

Tewari, M. (1999), "Successful adjustment in Indian industry: The case of Ludhiana's woolen knitwear cluster", *World Development*, vol. 27, no. 9, pp. 1651–1671, [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00079-0](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00079-0), EDN: EKBGLP.

Information about the authors

G. A. Khmeleva – Doctor of Economics, Associate Professor, Chief Researcher of the Center for Asian, African and Latin American Studies, Samara State University of Economics, 141 Sovetskoy Armii Str., Samara, 443090, Russia

SPIN code (RSCI): 1156-4681

AuthorID (RSCI): 466760

Web of Science ResearcherID: A-1211-2015

Scopus AuthorID: 57205301323

M. V. Kurnikova – Candidate of Economics, Associate Professor, Senior Researcher of the Center for Asian, African and Latin American Studies, Samara State University of Economics, 141 Sovetskoy Armii Str., Samara, 443090, Russia

SPIN code (RSCI): 5772-0169

AuthorID (RSCI): 617638

Web of Science ResearcherID: J-4359-2018

Scopus AuthorID: 57207204371

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 29.04.2025; approved after reviewing 22.09.2025; accepted for publication 22.09.2025.