

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»

<https://mes-journal.ru>

2025, № 3 / 2025, Iss. 3 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.2



<sup>1</sup>Евлампиев А.А., <sup>1</sup>Миронова Е.А.,

<sup>1</sup>Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева

**Методические подходы к формированию комбинированной стратегии  
импортозамещения региональных промышленных предприятий**

**Аннотация:** целью исследования является обоснование методических подходов к формированию комбинированной стратегии импортозамещения российских промышленных предприятий.

**Методы:** Исследование формирования комбинированной стратегии импортозамещения для российских промышленных предприятий основывается на интеграции качественных и количественных методов анализа. Качественная составляющая включает оценку государственных инициатив, отраслевых обзоров и программ, направленных на стимулирование импортозамещения. Количественная составляющая предполагает использование статистических данных и моделей для оценки эффекта принятых мер. Применение такого комбинированного подхода способствует повышению точности анализа и усиливает обоснованность выводов и рекомендаций, что позволяет более эффективно применять результаты исследования на практике.

**Результаты:** в ходе работы были определены ключевые элементы формирования стратегии импортозамещения для российских предприятий, а также показано, что стратегия должна рассматриваться как интеграция ряда стратегических действий, ориентированных на адаптацию типовых корпоративных моделей к условиям импортозамещения. Разработаны практические рекомендации, направленные на эффективное внедрение комбинированной стратегии в структуру российских промышленных организаций с учетом специфики их отраслевого контекста.

**Выводы:** Подтверждена важность применения комбинированного стратегического подхода к процессу импортозамещения для российских предприятий. В условиях текущих экономических изменений в РФ организациям всех форм собственности необходимо активно развивать стратегическое мышление, а также использовать методы стратегического анализа и оценки для повышения устойчивости и конкурентоспособности в изменяющейся рыночной среде.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, импортозамещение, стратегический подход, комбинированная стратегия, приоритеты выбора стратегии, стратегии импортозамещения, система стратегий импортозамещения, эффективность

**Для цитирования:** Евлампиев А.А., Миронова Е.А. Методические подходы к формированию комбинированной стратегии импортозамещения региональных промышленных предприятий // Modern Economy Success. 2025. № 3. С. 130 – 136.

Поступила в редакцию: 10 января 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 7 марта 2025 г.; Принята к публикации: 21 апреля 2025 г.

<sup>1</sup>Evlampiev A.A., <sup>1</sup>Mironova E.A.,

<sup>1</sup>Samara National Research University named after academician S.P. Korolev

**Methodological approaches to the formation of a combined strategy  
for import substitution of regional industrial enterprises**

**Abstract: the purpose** of the study is to substantiate methodological approaches to the formation of a combined import substitution strategy for Russian industrial enterprises.

**Methods:** the study of the formation of a combined import substitution strategy for Russian industrial enterpris-

es is based on the integration of qualitative and quantitative methods of analysis. The qualitative component includes an assessment of government initiatives, industry reviews and programs aimed at stimulating import substitution. The quantitative component involves the use of statistical data and models to assess the effect of the measures taken. The use of such a combined approach helps to increase the accuracy of the analysis and strengthens the validity of conclusions and recommendations, which allows for more effective application of the research results in practice.

**Findings:** in the course of the work, key elements of the formation of an import substitution strategy for Russian enterprises were identified, and it was shown that the strategy should be considered as an integration of a number of strategic actions aimed at adapting typical corporate models to the conditions of import substitution. Practical recommendations have been developed aimed at the effective implementation of a combined strategy in the structure of Russian industrial organizations, taking into account the specifics of their industry context.

**Conclusions:** The importance of applying a combined strategic approach to the import substitution process for Russian enterprises has been confirmed. In the context of the current economic changes in the Russian Federation, organizations of all forms of ownership need to actively develop strategic thinking, as well as use strategic analysis and evaluation methods to increase sustainability and competitiveness in a changing market environment.

**Keywords:** industrial enterprises, import substitution, strategic approach, combined strategy, priorities of strategy selection, import substitution strategies, system of import substitution strategies, efficiency

**For citation:** Evlampiev A.A., Mironova E.A. Methodological approaches to the formation of a combined strategy for import substitution of regional industrial enterprises. Modern Economy Success. 2025. 3. P. 130 – 136.

The article was submitted: January 10, 2025; Approved after reviewing: March 7, 2025; Accepted for publication: April 21, 2025.

### Введение

Современное управление российскими предприятиями характеризуется усиленным акцентом на стратегические аспекты, что обусловлено быстрыми изменениями в экономической и политической обстановке. Введение международных санкций, усиление внутренней конкуренции, внедрение новых информационных и технологических решений, а также изменения в рыночной среде ставят перед отечественными компаниями задачи, требующие выработки четкой стратегической линии в условиях неопределенности.

В современных условиях выбор эффективной стратегии импортозамещения приобретает комплексный характер, так как предприятия сталкиваются с необходимостью балансировать между производственной независимостью, доступностью ресурсов, качеством выпускаемой продукции и экономической эффективностью.

Формирование комбинированной стратегии импортозамещения требует интеграции различных методических подходов, учитывающих специфику отрасли, доступные технологические решения, уровень инновационного потенциала предприятий

и государственную политику поддержки. Важно учитывать как адаптационные механизмы, позволяющие быстро реагировать на изменения во внешней среде, так и долгосрочные стратегические инициативы, направленные на развитие собственного производства и повышение его технологической зрелости [5, 11, 12].

### Материалы и методы исследований

В исследовании использованы системный, сравнительный и стратегический анализ, а также методы экспертных оценок и экономико-математического моделирования. Теоретическая база включает труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления и промышленной политики. Методологический аппарат основан на системном подходе, сравнительном анализе, методах стратегического управления [7, 14].

### Результаты и обсуждения

Импортозамещение можно рассматривать как интегрированную стратегическую конструкцию, состоящую из серии мероприятий, направленных на осуществление типичных стратегий развития предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Матрица построения стратегии импортозамещения российских промышленных предприятий.

Table 1

Matrix for constructing an import substitution strategy for Russian industrial enterprises.

Стратегии	Базовый продукт	Существующий рынок	Текущая отрасль	Положение предприятия в отрасли	Приоритетная технология
1. Концентрация	+	+			
2. Интеграция	+	+		+	
3. Диверсификация	+	+	+		+
4. Сокращение				+	

1. Применение стратегии концентрации предполагает оптимизацию процессов производства и реализации продукции через усовершенствование существующего продукта или расширение географии его сбыта, при этом не затрагиваются другие элементы стратегического комплекса. В рамках этой стратегии компания стремится к улучшению характеристик базового продукта или расширению его линейки без значительных изменений в отраслевой принадлежности. В сфере сбыта предприятие может либо усиливать свои позиции на текущем рынке, либо при изменении внешних факторов или обострении внутрисекторальной конкуренции перенаправить усилия на освоение новых рынков сбыта [8, 15].

Стратегии концентрированного роста направлены на укрепление рыночной позиции предприятия посредством тщательно выбранных методов операционализации:

1.1 Стратегия усиления рыночных позиций предусматривает увеличение доли рынка за счёт повышения конкурентоспособности продуктов, оптимизации качества клиентского сервиса и активизации маркетинговых операций. Инструментарий данной стратегии охватывает амплификацию рекламных бюджетов, корректировку ценовой политики, усовершенствование цепочек поставок, а также разработку программ лояльности, направленных на увеличение ретенции клиентуры.

1.2 Стратегия развития рынка обуславливается идентификацией и адаптацией к новым рыночным территориям для имеющегося ассортимента. Методы включают географическую экспансию, ассимиляцию новых сегментов и выявление альтернативных применений продуктов. Процесс предполагает комплексное применение рыночных исследований для анализа возможностей новых арен, а также адаптацию стратегических коммуникаций для различных аудиторий.

1.3 Стратегия развития продукции акцентируется на инновациях и улучшении текущего товарного ряда либо создании новых товаров для адекватного удовлетворения изменяющихся потреби-

тельских запросов и освоения рыночных ниш. Включает фазы исследования и разработки, модификации существующих товаров и интродукции новых продуктов. Стратегия подразумевает применение технологических инноваций для повышения качества продукции и оптимизации производственных процессов [11, 12, 15].

Например, в рамках стратегии импортозамещения, «Информтест», специализирующийся на космической аппаратуре, успешно внедрил инновационные системы тестирования, соответствующие современным стандартам. Основное новшество — система ТЕСТ-9110-VXI «Полет», заменяющая импортные аналоги с помощью модульной архитектуры и стандарта VXI, значительно сокращающая издержки производства. По заказу «Роскосмоса» была разработана версия для высоковольтного тестирования, улучшенная вертикальной коммутационной панелью и экономичными адаптерами, повышающими экономическую эффективность [1, 3].

2. Стратегии интегрированного роста ориентированы на создание и расширение новых структур в рамках рыночных процессов, что особенно актуально для компаний, работающих в условиях высокой конкуренции, где методы концентрированного роста не приносят ожидаемых результатов. В подобных условиях интеграция в структуру отрасли и расширение влияния через стратегические альянсы или приобретения активов способствуют значительному достижению поставленных целей. Применение интеграционных стратегий становится эффективным инструментом в условиях, когда внутренние резервы и методы концентрации не обеспечивают достаточного рыночного эффекта [2].

Данный тип роста может быть реализован через поглощение компаний, расположенных в логистической или технологической близости, либо путем заключения долгосрочных соглашений о партнерстве, участия в корпоративных ассоциациях или других формах объединений [2, 4, 6].

Современный стратегический менеджмент вы-

деляет три основных формы интеграции: горизонтальную, прямую вертикальную и обратную вертикальную интеграцию, каждая из которых имеет свои специфические особенности в рамках общей стратегии роста компании.

3. Применение стратегий диверсификации роста становится актуальным, когда продолжение деятельности на текущем рынке с уже производимым продуктом теряет свою эффективность, и организация стремится выйти за рамки существующей отраслевой специализации. Выделяются несколько ключевых факторов, которые способствуют выбору таких стратегий:

- достижение насыщения на существующих рынках или завершение жизненного цикла текущих продуктов, что ограничивает дальнейший рост на прежних позициях;

- воздействие антимонопольных норм, которые ставят преграды для расширения на территории текущего рыночного сегмента;

- превышение финансовых потоков от основного бизнеса над операционными издержками, что открывает возможности для вложения освободившихся средств в новые области деятельности;

- привлечение новых специалистов, либо использование потенциала имеющихся кадров, что способствует улучшению производственной и управленческой эффективности;

- создание нового направления бизнеса может привести к синергетическому эффекту через оптимизацию использования производственных мощностей, совместные маркетинговые кампании или централизацию обучения персонала [9, 12].

К основным типам стратегий диверсифицированного роста относят:

3.1 Стратегия централизованной диверсификации предусматривает расширение линейки продуктов в пределах доминирующего бизнес-сегмента. Реализация такой стратегии направлена на внедрение инноваций, которые синергично связаны с существующими технологиями, процессами производства или каналами сбыта. Эффективное применение данной стратегии позволяет корпорациям эффективно эксплуатировать наработанные компетенции, укреплять рыночные позиции и увеличивать долю на рынках с минимальным уровнем риска, поскольку диверсификация происходит в уже знакомой рыночной среде.

3.2 Стратегия горизонтальной (связанной) диверсификации обусловлена интеграцией новых продуктов или услуг, которые, будучи новаторскими для компании, сохраняют связь с текущей деятельностью через общие технологические решения, базу клиентов или каналы дистрибуции. Цели данной стратегии заключаются в усилении

конкурентных преимуществ путём максимизации использования существующих активов и ресурсов для проникновения в смежные рынки.

3.3 Стратегия конгломеративной (несвязанной) диверсификации характеризуется расширением операционной деятельности в сферы, не имеющие прямого отношения к первоначальным продуктам, рынкам или технологиям предприятия. Такой подход позволяет распределить риски путём входа в различные экономические секторы, способствуя диверсификации доходных потоков и потенциальному увеличению прибыли за счёт инвестиций в быстрорастущие или высокодоходные отрасли. Применение данной стратегии требует значительных вложений и развитых управленческих компетенций для координации разнородных бизнес-единиц, но в то же время минимизирует волатильность финансовых показателей корпорации за счёт межсекторальной диверсификации [10, 13].

Пример успешной реализации стратегий интеграции и диверсификации представлен деятельностью АО «НИИ молекулярной электроники» и ПАО «Микрон». Интеграция научных исследований с производственными процессами позволила указанным организациям эффективно минимизировать зависимость от международной торговли в секторе электронных компонентов, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и снизить риски, связанные с волатильностью мировых цен на импортные изделия. В результате реализации таких инициатив предприятия значительно повысили свой вклад в обеспечение технологической независимости России в ключевых отраслях. На базе этих стратегий компаниям удалось выйти на перспективные сегменты, такие как Интернет вещей и RFID-технологии, укрепив свои позиции на глобальных рынках [12].

4. Стратегии сокращения активно применяются в ситуациях, когда организации необходимо провести реорганизацию после продолжительного роста или адаптировать деятельность в условиях структурных изменений в отрасли, ориентированных на повышение эффективности импортозамещения. В таких обстоятельствах предприятие предпринимает последовательные шаги по снижению объема производства, что становится частью целенаправленного и тщательно спланированного процесса трансформации [11].

Однако следует отметить, что стратегии сокращения, как и стратегии роста, играют роль в общем процессе развития фирмы, и в некоторых случаях их использование становится неизбежным [5]. Кроме того, на практике они представляют собой ключевые инструменты для обновления бизнеса, поскольку в контексте большинства орга-

низаций процессы роста и обновления зачастую не могут развиваться параллельно и являются взаимоисключающими [14, 15].

В рамках российской практики импортозамещения целесообразно выделить два основных типа стратегий сокращения:

4.1 Стратегия сокращения затрат, с фокусом на минимизацию производственных и логистических расходов. Основной целью является выявление источников избыточных затрат и их устранение через организационные изменения. Эта стратегия характеризуется временным или краткосрочным эффектом и направлена на устранение незначительных издержек. Важно, чтобы процесс реализации таких мер не привел к серьезным негативным последствиям, поскольку это может существенно подорвать финансовую устойчивость компании в долгосрочной перспективе [4].

4.2 Стратегия сокращения активов, заключающаяся в продаже или ликвидации отдельных под-

разделений или стратегических единиц бизнеса. Когда решение касается вывода крупных активов, таких как производственные мощностей, складские и сбытовые структуры, или продажи значительных участков оборудования, стратегия сокращения затрат может трансформироваться в полноценную стратегию реструктуризации. Такая мера находит свое применение преимущественно в диверсифицированных компаниях, когда одно из направлений деятельности не соответствует общей корпоративной стратегии или когда поступление средств от продажи активов необходимо для дальнейшего развития более прибыльных и перспективных бизнес-единиц [3, 11, 15].

Практическая реализация комбинированной стратегии может быть отражена в виде таблицы SWOT-анализа, в которой раскрыта последовательность приоритетов, рекомендуемых для предприятий, занимающихся импортозамещением в России (табл. 2) [8].

Таблица 2

Порядок формирования комбинированной стратегии импортозамещения.

Table 2

Procedure for forming a combined import substitution strategy.

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	1.1, 1.2, 1.3; 3.1	3.1, 3.2; 2.1, 2.2, 2.3; 1.2, 1.3
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	2.1, 2.2, 2.3; 1.2, 1.3; 3.1, 3.2	3.3; 4.1, 4.2

Таким образом, корпорации могут принимать решения о последовательности претворения в жизнь стратегических инициатив, выбирая комбинированный подход, который охватывает компоненты из разнообразных стратегических областей [6].

### Выводы

Основными компонентами формирования стратегии импортозамещения российских предприятий являются: комплексный анализ ресурсной базы, определение ключевых секторов для замещения, выбор приоритетных технологических направлений и создание эффективных механизмов государственной поддержки.

Подтверждена концепция, согласно которой стратегия импортозамещения представляет собой уникальную совокупность стратегических меро-

приятий, основанных на применении типовых моделей корпоративных стратегий, таких как дифференциация, лидерство по издержкам и фокусировка. При этом каждая из них подвергается адаптации в контексте специфики импортозависимости. Вариативность выбранной стратегии обусловлена как отраслевыми особенностями, так и исходным уровнем технологической зрелости предприятия.

Разработаны рекомендации для внедрения комбинированной стратегии импортозамещения в российских промышленных предприятиях, которые акцентируют внимание на синергии государственной поддержки, стимулировании внутреннего спроса, активизации инновационной деятельности и формировании устойчивых кооперационных связей между участниками отрасли.

### Список источников

1. Агаева Л.К., Лубяницкий В.В. Институциональная среда, как фактор обеспечения экономической безопасности // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 2(124). С. 90 – 95.
2. Алексейчева Е.Ю. Основные тренды потребительского поведения в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 453 – 456.
3. Антонова Л.И., Шарапова С.А. Концептуальные основы формирования российской модели корпоративной социальной ответственности в эпоху глобализации. М.: Научный консультант. 2015. С. 20 – 25.
4. Горький А.С. Интегрированные корпоративные структуры как объект корпоративного управления и контроля // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2008. № 11 (49). С. 18 – 21.
5. Горький А.С. Теоретические основы управления финансами интегрированных бизнес-структур // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 2 (124). С. 30 – 35.
6. Денисова О.К., Рахимбердинова М.У. Развитие импортозамещения как фактор обеспечения продовольственной безопасности Казахстана // Экономика: стратегия и практика. 2021. Т. 16. № 2. С. 107 – 115.
7. Зайченко С.Н. Импортозамещение модульных приборов и систем в открытых стандартах. Анализируем российские и импортные аналоги по параметрам и ценам. URL: [http://infest.ru/news/ID\\_339.html](http://infest.ru/news/ID_339.html)
8. Курносоева Е.А. Оценка эффективности функционирования аэрокосмических кластеров // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 9-2 (131). С. 97 – 105.
9. Куломзина Е.Ю., Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю. Состояние и перспективы развития малого и среднего бизнеса в России // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-2 (76-2). С. 399 – 408.
10. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю. Проблема повышения конкурентоспособности предприятия // Пищевая промышленность. 2001. № 6. С. 26.
11. Оруч Т.А. Региональная промышленная политика импортозамещения // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9 (146). С. 527 – 533. DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.105
12. Оруч Т.А. Формирование стратегии импортозамещения с позиций достижения промышленной самообеспеченности и экспансии инновационной продукции на внешние рынки // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 7 (120). С. 86 – 93.
13. Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Кузык М.Г. Российская промышленная политика в условиях трансформации системы мирового производства и жестких ограничений // Вопросы экономики. 2022. № 6. С. 525.
14. Тебекин А.В. Анализ проблем и перспектив реализации планов импортозамещения в отраслях промышленности // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 159 – 165.
15. Шарапова С.А. Совершенствование организационной модели корпоративного менеджмента // Вестник МГПУ. Серия: «Экономика». 2010. № 2 (2). С. 170 – 181.

### References

1. Agaeva L.K., Lubyantsky V.V. Institutional environment as a factor in ensuring economic security. Bulletin of Samara State University. Series: Economy and Management. 2015. No. 2 (124). P. 90 – 95.
2. Alekseycheva E.Yu. Main trends in consumer behavior in times of crisis. Economy and entrepreneurship. 2016. No. 8 (73). P. 453 – 456.
3. Antonova L.I., Sharapova S.A. Conceptual foundations for the formation of the Russian model of corporate social responsibility in the era of globalization. Moscow: Scientific consultant. 2015. P. 20 – 25.
4. Gorky A.S. Integrated corporate structures as an object of corporate management and control. Bulletin of Samara State University of Economics. 2008. No. 11 (49). P. 18 – 21.
5. Gorky A.S. Theoretical Foundations of Financial Management of Integrated Business Structures. Bulletin of Samara State University. Series: Economics and Management. 2015. No. 2 (124). P. 30 – 35.
6. Denisova O.K., Rakhimberdinova M.U. Development of Import Substitution as a Factor in Ensuring Food Security in Kazakhstan. Economy: Strategy and Practice. 2021. Vol. 16. No. 2. P. 107 – 115.
7. Zaychenko S.N. Import Substitution of Modular Devices and Systems in Open Standards. We Analyze Russian and Imported Analogues by Parameters and Prices. URL: [http://infest.ru/news/ID\\_339.html](http://infest.ru/news/ID_339.html)
8. Kurnosova E.A. Evaluation of the efficiency of aerospace clusters. Bulletin of Samara State University. Series: Economics and Management. 2015. No. 9-2 (131). P. 97 – 105.

9. Kulomzina E.Yu., Magomedov M.D., Alekseycheva E.Yu. The state and prospects for the development of small and medium businesses in Russia. *Economy and Entrepreneurship*. 2016. No. 11-2 (76-2). P. 399 – 408.
10. Magomedov M.D., Alekseycheva E.Yu. The problem of increasing the competitiveness of the enterprise. *Food industry*. 2001. No. 6. P. 26.
11. Oruch T.A. Regional industrial policy of import substitution. *Economy and Entrepreneurship*. 2022. No. 9 (146). P. 527 – 533. DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.105
12. Oruch T.A. Formation of an import substitution strategy from the standpoint of achieving industrial self-sufficiency and expansion of innovative products to foreign markets. *Society: politics, economics, law*. 2023. No. 7 (120). P. 86 – 93.
13. Simachev Yu.V., Fedyunina A.A., Kuzyk M.G. Russian industrial policy in the context of the transformation of the world production system and severe restrictions. *Voprosy ekonomiki*. 2022. No. 6. P. 525.
14. Tebekin A.V. Analysis of problems and prospects for the implementation of import substitution plans in industrial sectors. *Transport business of Russia*. 2022. No. 2. P. 159 – 165.
15. Sharapova S.A. Improving the organizational model of corporate management. *Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: "Economics"*. 2010. No. 2 (2). P. 170 – 181.

### **Информация об авторах**

Евлампиев А.А., аспирант, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7468-7696>, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара, ул. Лукачева, 47, ауд. 527, [direktor@aoforsazh.ru](mailto:direktor@aoforsazh.ru)

Миронова Е.А., доктор экономических наук, профессор, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9645-5717>, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара, ул. Лукачева, 47, ауд. 527, [elena.obrazovanie@yandex.ru](mailto:elena.obrazovanie@yandex.ru)

© Евлампиев А.А., Миронова Е.А., 2025