

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-11-295-300

УДК 338



## Стратегический анализ отраслевой динамики российской экономики с позиций преодоления кризиса 2020

Тебекин А.В., доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России  
e-mail: Tebekin@gmail.com

**Аннотация.** На базе оценок скорости восстановления основных отраслей российской экономики, выполненных рейтинговым агентством «Национальные кредитные рейтинги» (НКР), проведен анализ стратегических перспектив развития отечественной экономики. На основе привязки отраслей российской экономики, позиционируемых НКР по скоростям развития как «барсуки», «зубры», «леопарды», «лошади», «улитки», к технологическим укладам, определяющим базовые технологии их производства, продемонстрирована существенная технологическая отсталость российской экономики и предложены пути стратегического преодоления технологических отставаний России от мировых лидеров, в первую очередь, в части базовых технологий (технологического ядра) шестого технологического уклада, которые будут определять эффективность развития национальных экономик в ближайшие десятилетия.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, отраслевая динамика, российская экономика.

### Strategic analysis of the sectoral dynamics of the Russian economy from the standpoint of overcoming the 2020 crisis

Tebekin A.V.,  
Doctor of Engineering, Doctor of Economics,  
professor, honorary worker of science and technology  
of the Russian Federation,  
professor of department of management  
of the Moscow State Institute of International Relations (University)  
MFA of Russia  
e-mail: Tebekin@gmail.com

**Abstract.** Based on the assessments of the rate of recovery of the main sectors of the Russian economy, made by the Rating Agency "National Credit Ratings" (NKR), an analysis of the strategic prospects for the development of the domestic economy is carried out. Based on the linking of the branches of the Russian economy, positioned by the NKR in terms of development rates as "badgers", "bison", "leopards", "horses", "snails", to the technological paradigms that determine the basic technologies of their production, a significant technological backwardness of the Russian economy has been demonstrated. and suggested ways of strategically overcoming Russia's technological lag behind world leaders, primarily in terms of basic technologies (technological core) of the sixth technological order, which will determine the effectiveness of the development of national economies in the coming decades.

**Keywords:** strategic analysis, industry dynamics, Russian economy.

### Введение

В условиях текущего глобального экономического кризиса [2], осложненного пандемией COVID-19 [1], принципиальное значение имеет поиск путей и средств преодоления кризиса, начиная от прогнозирования причин и сроков наступления кризиса, через определение инструментов локализации кризиса на развитие экономики и заканчивая поиском рациональных источников и средств скорейшего выхода из кризиса [20].

В этой связи несомненный интерес представляет анализ способности преодоления текущего кризиса различными отраслями отечественной экономики.

### Цель исследования

Целью представленного исследования является проведение на основе стратегического анализа отраслевой динамики оценки перспектив преодоления российской экономикой текущего глобального экономического кризиса.

### Методологическая основа и методическая база исследований

Методологическую основу представленного исследования составили основополагающие научные труды в области менеджмента, посвященные выявлению, анализу и разрешению проблем становления и развития теории и практики управления организациями как социальными и экономическими системами с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы

их разрешения, в том числе по вопросам [16]: стратегического менеджмента, методов и форм его осуществления; процессов и методов разработки и реализации стратегии в интересах обеспечения конкурентоспособности и др.

Методическую базу исследований составили известные научные работы, посвященные стратегическому анализу отраслевой динамики, таких авторов, как Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. [3], Баранова Ю. [4], Виссема Х. [5], Гренандер, У. [6], Дженстер П., Хасси Д. [7], Жилиева В.В. [8], Зуб А.Т. [9], Иванов Л.Н. [10], Каплан Р.С., Нортон Д.П. [11], Минабаева Э.Р., Маликов Р.И. [12], Ноздрева Р.Б. [13], Отварухина Н.С., Чернова Т. В. [15], Портер М. [17], Репин В.В., Елиферов В.Г. [18], Семечкин А.Е., Пазюк Ю.В. [19], Тебекин А.В. [21], Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [22], Фляйшер К., Бенсуссан Б. [23], Ходкинсон Дж., Сперроу П. [24], Шеметов, П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. [25] и др.

### Основное содержание исследований

Отправной точкой исследований явились результаты экспертных оценок специалистов НКР, выделивших среди системообразующих отраслей отечественной экономики (образующих более 55% ВВП страны) группы различной динамики выхода из кризиса [26] (табл.1).

Таблица 1

Состав групп системообразующих отраслей отечественной экономики, выделенных экспертами НКР по признаку ожидаемой динамики выхода из кризиса

№	Название группы отраслей	Состав отраслей в группе	Доля группы отраслей в структуре ВВП страны	Характеристика ожидаемой динамики выхода из кризиса	Примечание
1	«Улитки»	Машиностроение, добыча угля, воздушные перевозки, коммерческая недвижимость	>5%	Возврат отраслей группы к докризисному уровню 2019 года оценивается в период более 5 лет (самый затяжной период из всех групп)	Основные сдерживающие факторы отраслевого развития «улиток»: – устаревшие технологии, – существенное снижение активности инвесторов, – значительное сокращение реальных доходов населения во время кризиса. Именно отрасли экономики группы «улитки» рассматриваются в качестве тормозов российской экономики в текущий период времени
2	«Зубры»	Добыча нефти и газа, транспорт, строительство жилья, черная металлургия, непродовольственная розничная торговля, производство минеральных удобрений	Около 22%	Возврат отраслей группы к докризисному уровню 2019 года оценивается в период от 3 до 5 лет	От темпов восстановления «Зубров» в существенной степени зависит доходная часть бюджета страны, как сегодня, так и в обозримом будущем
3	«Барсуки»	Электроэнергетика, инфраструктурное строительство, производство строительных материалов, оптовая торговля, производство кокса и нефтепродуктов	Около 17%	Возврат отраслей группы к докризисному уровню 2019 года оценивается в период от 2 до 3 лет	Относительно быстрый возврат «барсуков» на докризисный уровень объясняется незначительным снижением спроса на продукцию рассматриваемых отраслей
4	«Лошади»	Продовольственная розница, добыча металлических руд, цветная металлургия, телекоммуникации	>6%	Отрасли сумели сохранить положительные темпы роста в первой половине 2020 года	Отрасли группы «лошади» могут ускорить прирост выручки от 1% до 5% в год за счет: – высоких цен на предлагаемые востребованные товары; – дальнейшего развития онлайн-торговли; – возможного повышения среднего дохода в расчете на одного абонента сотовой связи
5	«Леопарды»	Сельское хозяйство, пищевая промышленность, фармацевтическая промышленность, а также производство резиновых и пластмассовых изделий	Около 5%	Производство в отраслях группы «леопардов», обеспечивших в первые месяцы 2020 года значительный «взрывной» рост на ряд потребительских товаров в период пандемии	Отраслям группы – «леопарды» прочат прирост выручки от 5 до 10% в год, отводя им тем самым на ближайшую перспективу роль локомотива российской экономики

Источник: таблица составлена на основе результатов экспертных оценок специалистов НКР, выделивших среди системообразующих отраслей отечественной экономики группы различной динамики выхода из кризиса.

Отдавая должное оценкам специалистов НКР по вопросам относительной динамики выхода отраслей национальной экономики из кризиса, составляющих в сумме более 55% ВВП страны, обратим внимание на то, что гораздо больший интерес нежели сопоставительный внутривнутриотраслевой анализ по группам отраслей представляет анализ их динамики с точки зрения международной конкурентоспособности. Поскольку именно благодаря этим отраслям отечественная экономика с ее сегодняшней структурой очевидно должна достичь цели вхождения России в пятерку крупнейших экономик мира [14].

В этой связи в работе была проведена авторская оценка сравнительной конкурентоспособности отраслей российской экономики с учетом их принадлежности к тем или иным технологическим укладам (фактически речь идет об оценке перспективности отраслей российской экономики как таковых), с одной стороны, на фоне выполненных оценок специалистами НКР относительной динамики выхода отраслей национальной экономики из кризиса, с другой стороны.

Результаты проведенной оценки приведены в табл.2.

Таблица 2  
Оценка сравнительной конкурентоспособности отраслей российской экономики  
с учетом их принадлежности к тем или иным технологическим укладам

№	Отрасль экономики	Принадлежность к группе отраслей, выделяемых НКР		Принадлежность к ядру технологического уклада		Оценка перспектив развития отрасли
		Группа, выделяемая НКР	Весовой коэффициент А	Номер технологического уклада	Весовой коэффициент В	С=А*В
1	Машиностроение	«Улитки»	0,2	4ТУ	0,6	0,12
2	Добыча угля	«Улитки»	0,2	2 ТУ	0,2	0,04
3	Воздушные перевозки	«Улитки»	0,2	—	Б/О	—
4	Коммерческая недвижимость	«Улитки»	0,2	—	Б/О	—
5	Добыча нефти и газа	«Зубры»	0,4	4ТУ	0,6	0,24
6	Транспорт	«Зубры»	0,4	—	Б/О	—
7	Строительство жилья	«Зубры»	0,4	—	Б/О	—
8	Черная металлургия	«Зубры»	0,4	3ТУ	0,4	0,16
9	Непродовольственная розничная торговля	«Зубры»	0,4	—	Б/О	—
10	Производство минеральных удобрений	«Зубры»	0,4	4ТУ	0,6	0,24
11	Электроэнергетика	«Барсуки»	0,6	4ТУ	0,6	0,36
12	Инфраструктурное строительство	«Барсуки»	0,6	—	Б/О	—
13	Производство строительных материалов	«Барсуки»	0,6	—	Б/О	—
14	Оптовая торговля	«Барсуки»	0,6	—	Б/О	—
15	Производство кокса и нефтепродуктов	«Барсуки»	0,6	4ТУ	0,6	0,36
16	Продовольственная розница	«Лошади»	0,8	—	Б/О	—
17	Добыча металлических руд	«Лошади»	0,8	3ТУ	0,4	0,32
18	Цветная металлургия	«Лошади»	0,8	3ТУ	0,4	0,32
19	Телекоммуникации	«Лошади»	0,8	5ТУ	0,8	0,64
20	Сельское хозяйство	«Леопарды»	1,0	—	Б/О	—
21	Пищевая промышленность	«Леопарды»	1,0	—	Б/О	—
22	Фармацевтическая промышленность	«Леопарды»	1,0	5ТУ	0,8	0,80
24	Производство резиновых и пластмассовых изделий	«Леопарды»	1,0	4ТУ	0,6	0,60
25	Средневзвешенная оценка перспектив развития отраслей российской экономики, определяемая из соотношения: $C_{ср} = \sum C_i / N$					0,35

Примечания: 1) в таблице 2 приняты следующие весовые коэффициенты А, демонстрирующие скорость выхода отраслей экономики из кризиса в соответствии с классификацией НКР: «Улитки» – 0,2; «Зубры» – 0,4; «Барсуки» – 0,6; «Лошади» – 0,8; «Леопарды» – 1,0;

2) в таблице 2 приняты следующие весовые коэффициенты В, демонстрирующие их принадлежность к технологическим укладам: 2ТУ – 0,2; 3ТУ – 0,4; 4ТУ – 0,6; 5ТУ – 0,8; 6ТУ – 1,0.

В основу предложенного подхода к оценке перспектив развития отраслей российской экономики (мультипликативный коэффициент С) была положена суперпозиция оценок НКР перспектив выхода отраслей из кризиса (коэффициент А), с одной стороны, и принадлежности отраслей отечественной экономики к технологиям соответствующего технологического уклада (коэффициент В), с другой стороны. При этом оценивались перспективы развития только тех отраслей отечественной экономики, которые могут быть рассмотрены с позиций международной конкурентоспособности. Остальные отрасли, представленные в табл. 1, в этой связи остались без оценки в табл. 2.

### Обсуждение результатов и выводы

Проведенный стратегический анализ отраслевой динамики российской экономики показал следующее:

1. Оцениваемый уровень перспектив развития отраслей отечественной экономики, которые можно рассматривать с позиций международной конкурентоспособности (остальные отрасли в данном исследовании остались без оценки (см. табл. 2)), показал, что их средневзвешенный уровень, определяемый с учетом перспектив выхода отраслей из кризиса, с одной стороны, и с учетом принадлежности отрасли к технологиям соответствующего технологического уклада, с другой стороны, составляет всего 35%. То есть чуть более трети от максимума потенциала. При таких текущих оценках результатов развития говорить о перспективах вхождении России в пятерку крупнейших экономик мира пока преждевременно.

2. Среди значимых отраслей отечественной экономики нет ни одной отрасли, базирующейся на технологиях самого передового шестого технологического уклада.

3. К отраслям, базирующимся на технологиях уходящего пятого технологического уклада, можно отнести лишь телекоммуникации и фармацевтическую промышленность. Причем именно для этих отраслей были получены максимальные оценки уровня перспектив развития (0,64 и 0,8 соответственно).

4. Большинство ведущих отраслей российской экономики (шесть из двенадцати) базируется на технологиях четвертого технологического уклада. Еще три ведущие отрасли страны базируются на технологиях третьего технологического уклада, а одна – на технологиях второго технологического уклада (добыча угля).

5. Поскольку полученный средневзвешенный уровень перспектив развития отраслей отечественной экономики составляет лишь чуть более трети от максимума потенциала (35%), говорить о перспективах вхождении России в пятерку крупнейших экономик мира пока преждевременно.

6. Если учитывать дополнительно в качестве весовых коэффициентов вклад наиболее перспективных отраслей в национальную экономику (например, вклад всей деятельности в области информации и связи (включая телекоммуникации) в ВВП страны в 2019 году – 2,6%, вклад всего производства лекарственных препаратов (включая фармацевтическое производство) – 0,4%), то оценки перспектив развития отечественной экономики окажутся еще более скромными нежели полученная в данных исследованиях средневзвешенная оценка перспектив развития отраслей российской экономики в 0,35. Но этот вопрос может являться предметом отдельных дальнейших исследований.

### Список литературы

1. Claudio Ronco, Paolo Navalesi, Jean Louis Vincent. Coronavirus epidemic: preparing for extracorporeal organ support in intensive care. // The Lancet. – Elsevier, 2020. – 6 February.
2. Андрей Полунин. Шок-2020: Кризис будет гораздо страшнее, чем война. <https://svpressa.ru/economy/article/260609/>
3. Андрейчиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Либроком, 2013. 360 с.
4. Бабанова Ю. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию / Юлия Бабанова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. 104 с.
5. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / Ханс Виссема; Пер с. англ. [Н.А. Нуреева]. – М.: Финпресс, 2000. 271 с.
6. Гренандер Ульф. Лекции по теории образов [Текст]: [В 3 т.] / Пер. с англ. И. Гуревича, Т. Дадашева; Под ред. Ю. Журавлева. – Москва: Мир, 1979–1983.
7. Дженстер Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании [Текст]: определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – Москва [и др.]: Вильямс, 2016. 364 с.
8. Жилыева В.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий нефтегазовой отрасли / В.В. Жилыева. – М.: ИнФолио, 2014. 224 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2017. 375 с. (Бакалавр. Академический курс).
10. Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика) / Л.Н. Иванов. – М.: РИОР, Инфра-М, 2015. 176 с.
11. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес-среде преуспевают орг., применяющие сбалансир. систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павлова]. – М.: Олимп-Бизнес, 2005 (ОАО Тип. Новости). 392 с.
12. Минибаева Э.Р. Анализ окружающей среды предприятия. Стратегический анализ [Текст] / Э.Р. Минибаева, Р.И. Маликов // Экономика и социум. 2014. № 4–3 (13). С. 1288–1290.

13. *Ноздрева Р.Б.* Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко – М.: Финансы и статистика, 2004. 327 с.
14. Орешкин допустил вхождение РФ в топ-5 экономик мира уже в этом году. <https://www.interfax.ru/business/723921>
15. *Отварухина Н.С.* Стратегическое планирование: методы и модели. / Н.С. Отварухина, Т.В. Чернова, Т.Д. Маслова. – Хабаровск: Хабар. гос. акад. экономики и права, 2003. 127 с.
16. Паспорт специальности ВАК 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством. <https://www.teacode.com/online/vak/p08-00-05.html>
17. *Портер Майкл.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. 454 с.
18. *Репин В.В.* Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов/В.В. Репин, В.Г. Елифеев. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 234 с.
19. Семечкин А.Е. Стратегическое управление: теория и практика / А.Е. Семечкин, Ю.В. Пазюк. – Москва: СвР-Аргус, 2007.
20. *Тебекин А.В.* Анализ кризисов с позиций экономической теории. // Журнал экономических исследований. 2018. Т. 4. № 12. С. 3–9.
21. *Тебекин А.В.* Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров, для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А.В. Тебекин. – Москва: Юрайт, 2012. 319 с.
22. *Томпсон Артур А.* Стратегический менеджмент [Текст]: искусство разработки и реализации стратегии. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. 576 с.
23. *Фляйшер Крейг.* Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурент. анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; пер. с англ. Д. П. Коньковой под общ. ред. И. М. Степнова и Ю. А. Ковальчук. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2005. 541 с.
24. *Ходкинсон Джерард.* Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента. / Джерард Ходкинсон, Пол Сперроу. – М.: Гуманитарный центр, 2016. 392 с.
25. *Шеметов П.В.* Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: учебное пособие по специальности «Менеджмент организаций» / П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. 6-е изд., стер. – Москва: Изд-во Омега-Л, 2013. 407 с.
26. Эксперты назвали «улиток» и «леопардов» российской экономики. <https://www.rbc.ru/economics/16/09/2020/5f5f2a4c9a7947bd348a65c7>

#### Literature

1. Claudio Ronco, Paolo Navalesi, Jean Louis Vincent. Coronavirus epidemic: preparing for extracorporeal organ support in intensive care. // The Lancet. - Elsevier, 2020. - 6 February.
2. Andrey Polunin. Shock 2020: The crisis will be much worse than the war. <https://svpressa.ru/economy/article/260609/>
3. Andreychikov, A. V. System analysis and synthesis of strategic decisions in innovation / A.V. Andreychikov, O.N. Andreychikova. - М.: Librokom, 2013. -- 360 p.
4. Babanova Y. Tools for strategic analysis: a guide to action / Yulia Babanova. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. -- 104 p.
5. Wissema Hans. Strategic management and entrepreneurship. Opportunities for Future Prosperity / Hans Wissema; Per s. from English. [ON. Nureyev]. - М.: Finpress, 2000. -- 271 p.
6. Grenander Ulf. Lectures on the theory of images [Text]: [VZ t.] / Per. from English. I. Gurevich, T. Dadasheva; Ed. Yu. Zhuravleva. - Moscow: Mir, 1979-1983.
7. Jenster Per. Analysis of the strengths and weaknesses of the company [Text]: identification of strategic opportunities / Per Jenster, David Hussey; [trans. from English. O. L. Pelyavsky]. - Moscow [and others]: Williams, 2016. - 364 p.
8. Zhilyaeva, V. V. Analysis of financial and economic activities of enterprises in the oil and gas industry / V.V. Zhilyaeva. - М.: InFolio, 2014. -- 224 p.
9. Tooth, AT Strategic management: textbook and workshop for academic bachelor's degree. / A. T. Tooth. - 4th ed., Rev. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2017. -- 375 p. - (Bachelor. Academic course).
10. Ivanov, LN Analysis of strategic decisions (heuristics) / LN. Ivanov. - М.: RIOR, Infra-M, 2015. -- 176 p.
11. Kaplan, Robert S. The Strategy-Oriented Organization: How Balanced Organizations Prosper in the New Business Environment. scorecard / Robert S. Kaplan, David P. Norton; [trans. from English. M. Pavlova]. - М.: Olymp-Business, 2005 (JSC Type. News). - 392 p.
12. Minibayeva, E.R. Analysis of the enterprise environment. strategic analysis [Text] / E.R. Minibaeva, R.I. Malikov // Economy and society. - 2014. - No 4-3 (13). - S. 1288-1290.
13. Nozdreva, R.B. Marketing: how to win in the market / R.B. Nozdreva, L.I. Tsygichko - М.: Finance and Statistics, 2004. 327 p.



14. Oreshkin allowed the entry of the Russian Federation into the top 5 economies of the world this year. <https://www.interfax.ru/business/723921>
15. Otvarukhina N.S. Strategic planning: methods and models. / N.S. Otvarukhina, T.V. Chernov, T.D. Maslova. - Khabarovsk: Khabar. state acad. Economics and Law, 2003. - 127 p.
16. Passport of the specialty VAK 08.00.05. Economy and management of the national economy. <https://www.teacode.com/online/vak/p08-00-05.html>
17. Porter, Michael Competitive Strategy. Competitor Industry Analysis Methodology / Michael Porter. - M: Alpina Publisher, 2016. 454 p.
18. Repin, V.V. Process approach to management: Modeling business processes / V.V. Repin, V.G. Eliferov. - M.: RIA "Standards and Quality", 2004. - 234 p.
19. Semechkin A.E. Strategic management: theory and practice / AE Semechkin, Yu.V. Pazyuk. - Moscow: SvR-Argus, 2007.
20. Tebekin A.V. Analysis of crises from the standpoint of economic theory. // Journal of Economic Research. 2018. Vol. 4.No. 12.P. 3-9.
21. Tebekin A.V. Strategic management [Text]: a textbook for bachelors, for students of higher educational institutions studying in economic specialties / A. V. Tebekin. - Moscow: Yurayt, 2012. 319 p.
22. Thompson, Arthur A. Strategic Management [Text]: The Art of Strategy Development and Implementation. / A. A. Thompson, A. J. Strickland; per. from English. under. ed. L. G. Zaitseva, M. I. Sokolova. - Moscow: Banks and stock exchanges: UNITI, 2012. 576 p.
23. Fleischer Craig. Strategic and competitive analysis: methods and means of a competitor. analysis in business / K. Fleischer, B. Bensoussan; per. from English. DP Konkova under the total. ed. I. M. Stepnova and Yu.A. Kovalchuk. - M.: BINOM. Lab. knowledge, 2005. 541 p.
24. Hodkinson, Gerard. Competent organization. Psychological analysis of strategic management. / Gerard Hodkinson, Paul Sparrow. - Moscow: Humanitarian Center, 2016. 392 p.
25. Shemetov P.V. Management: management of organizational systems [Text]: textbook for the specialty "Management of organizations" / P. V. Shemetov, L. E. Nikiforova, S. V. Petukhova. - 6th ed., Erased. - Moscow: Publishing house Omega-L, 2013. 407 p.
26. Experts named the "snails" and "leopards" of the Russian economy. <https://www.rbc.ru/economics/16/09/2020/5f5f2a4c9a7947bd348a65c7>