

**ГИБРИДНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ
РЕГИОНА: ОТ ЭФФЕКТА ЛОВУШКИ И КОЛЕИ –
К МОДЕРНИЗАЦИИ ИНСТИТУТОВ ***DOI: <https://doi.org/10.24891/fgfuln>EDN: <https://elibrary.ru/fgfuln>**Владимир Львович ВАСИЛЬЕВ**

ответственный автор, доцент кафедры экономики и менеджмента, Елабужский институт (филиал) Казанского (Приволжского) федерального университета (Елабужский институт КФУ),
Елабуга, Российская Федерация
e-mail: vasvladlev@mail.ru
ORCID: 0000-0003-2779-8342
SPIN: 3800-2048

Алмаз Рафисович ГАПСАЛАМОВ

доцент кафедры экономики и менеджмента, Елабужский институт (филиал) Казанского (Приволжского) федерального университета (Елабужский институт КФУ),
Елабуга, Российская Федерация
e-mail: gapsalamov@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-8045-623X
SPIN: 8110-8270

Юлия Юнусовна ГАЗИЗЬЯНОВА

доцент кафедры экономической безопасности, учета и анализа,
Самарский государственный аграрный университет (СамГАУ), Кинель, Российская Федерация
e-mail: gazizyanova_uu@ssaa.ru
ORCID: 0000-0002-5988-4598
SPIN: 5118-1332

История статьи:

Рег. № 248/2026
Получена 16.03.2026
Одобрена 20.04.2026
Доступна онлайн
30.07.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 332.1

JEL: P30, R11, R58

Ключевые слова:

методы управления,
региональная
экономика, эффект
ловушки и колеи,
модернизация,
Республика Татарстан

Аннотация

Предмет. Институциональное наследие советской модернизации, устойчивость региональных экономических систем в настоящее время.

Цели. Определение механизмов конверсии институционального наследия в ресурс, необходимый для модернизации экономики.

Методология. Применены общенаучные методы исследования.

Результаты. Представлена авторская двухуровневая модель гибридных институтов управления. Показано, что унаследованные компетенции не были утрачены, а трансформировались в инструменты постсоветской региональной политики, направленной на модернизацию промышленного комплекса, развитие малого и среднего предпринимательства, диверсификацию экономики и создание новых отраслей.

Выводы. Опыт Республики Татарстан демонстрирует, что институциональная ловушка способна трансформироваться в полезный ресурс, необходимый для развития, при условии сохранения внутреннего «контура безопасности» и одновременной открытости внешним рынкам и технологиям.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Васильев В.Л., Гапсаламов А.Р., Газизьянова Ю.Ю. Гибридные методы управления экономикой региона: от эффекта ловушки и колеи – к модернизации институтов // Региональная экономика: теория и практика. – 2026. – № 7. – С. 4 – 20. DOI: 10.24891/fgfuln EDN: FGFULN

Введение

Формирование и развитие гибридных моделей управления в советской экономике следует рассматривать как продукт глубинных противоречий, присущих системе централизованного директивного планирования. Их формирование не было случайным сбоем, а стало результатом диалектического взаимодействия унифицирующей воли центра и объективного многообразия локальных условий. Масштаб территории, дифференциация по объему ресурсной базы и уровню развития создавали среду, в которой любая универсальная директива неизбежно сталкивалась с необходимостью адаптации. Жесткая централизация порождала институциональный вакуум на местах, что и обусловило появление неформальных, компенсаторных практик.

Цель настоящего исследования – выявить эволюцию и структурные характеристики гибридных институтов управления на примере Татарской АССР – Республики Татарстан, а также определить, каким образом институциональное наследие советского периода было конвертировано в ресурс, необходимый для современного регионального развития.

Методы исследования

В процессе исследования использован категориальный аппарат институциональной теории. Исследование опирается на фундаментальные постулаты о ненулевых транзакционных издержках, об ограниченной рациональности экономических агентов и асимметрии информации. Ключевое значение имеет использование таких концептов, как «институциональная ловушка» (В.М. Полтерович), «эффект колеи» (Д. Норт, Р.М. Нуреев, Ю.В. Латов), «эффекты блокировки» (П. Дэвид, Б. Артур), «импорт и выращивание институтов».

Применительно к данному исследованию концепция институциональной ловушки позволяет объяснить, почему гибридный симбиоз формальных и неформальных институтов управления, сложившийся в советской экономике, обладал двойственной природой. С одной стороны, он в кратчайшие сроки обеспечивал мобилизацию и привлечение ресурсов неформальными способами, адаптацию к хроническим дефицитам, выполнение планов любой ценой. С другой стороны, эти же механизмы блокировали возможности для долгосрочного качественного развития. Неформальные практики, доказавшие свою эффективность, воспроизводились и закреплялись, поскольку никто из агентов не был заинтересован в их изменении: сложившийся поток ресурсов обеспечивал устойчивость, а субъектность и «право сильного» становились важнее объективной экономической целесообразности и насущной потребности в модернизации советской экономики.

Понятие «эффект колеи» (path dependence) позволяет проследить дальнейшую траекторию. Институциональная ловушка, в которой оказалась Республика Татарстан, как и многие другие регионы, после распада СССР не стала фатальным приговором. При смене внешних условий и снятии жестких ограничений неформальные практики и компетенции, связанные с «бюрократическим торгом», которые привели к формированию ловушки, превратились в конкурентное преимущество. Эффект колеи проявился в том, что рельсы, по кото-

* Работа выполнена за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан образовательным организациям высшего образования, научным и иным организациям на поддержку планов развития кадрового потенциала в части стимулирования их научных и научно-педагогических работников к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ (Соглашение от 22.12.2025 №12/2025-ПД-КФУ).

рым двигалась система (институциональная память), сохранились, но направление движения изменилось. Ключевую роль сыграл стратегический горизонт региональных элит, осознавших необходимость развития частного предпринимательства, создания новых секторов в соответствии с глобальной повесткой, диверсификации доходов бюджета и отраслевой структуры экономики.

В этом процессе нашли отражение и механизмы «импорта институтов» (создание базовых институтов рыночной экономики по западным образцам). Их последующее «выращивание» происходило с учетом «эффекта колеи» и зависимости от предшествующего развития, то есть речь о движении из институциональной ловушки к модернизации. Таким образом, категориальный аппарат институциональной экономики позволяет не только диагностировать природу сформировавшихся в советский период гибридных институтов управления, но и объяснить логику их последующей трансформации в ресурс, необходимый для современного регионального развития.

Генезис гибридных институтов управления в Татарской АССР

Масштаб территориальной структуры Советского Союза, множественность административно-территориальных единиц с различной степенью удаленности от директивного центра, демографическая гетерогенность вместе с особенностями регионального менталитета, существенная дифференциация экономического потенциала республик, краев и областей – все это объективно препятствовало равномерному и синхронному развитию народнохозяйственного комплекса. Как точно подмечено в исследовании А.Г. Вишневого, экономические, политические, культурные рецепты советской консервативной модернизации силой навязывались всем районам СССР, а нередко другим странам. Это встречало сопротивление, иногда принимавшее формы открытого активного протеста¹. Данное обстоятельство усугублялось характером региональной политики, которая, по замечанию Е.В. Моисеева, была основана на вовлечении в экономический оборот естественных и трудовых ресурсов, способных дать значительную и быструю отдачу, и вела к «очаговому» хозяйственному росту территорий². Унифицирующая воля центра вступала в неизбежное противоречие с локальной спецификой, формируя институциональный вакуум, который впоследствии заполнялся гибридными управленческими моделями.

В этих условиях в Татарской АССР сложился уникальный конгломерат формальных и неформальных институтов, который можно рассматривать как результат действия четырех взаимосвязанных факторов, определивших специфику региональной модели управления. Одним из таких факторов стал «бюрократический торг» – система неформальных отношений между региональными элитами, отраслевыми министерствами и союзным центром. Как показали С. Фортенберри и В. Андрле, советская система не являлась чистой иерархией. В ее основе лежали сложные отношения, в рамках которых происходил обмен не только материальными ресурсами и фондами, но и административным покровительством, «дефицитной информацией» и политическими услугами³. Для Татарской АССР этот фактор имел особое значение. Республика, обладая мощным ресурсным потенциалом, смогла выступать не пассивным объектом управления, а активным участником этого рынка, лоббируя выделение дополнительных средств, согласовывая плановые задания и отстаивая свои интересы. Крупнейшие стройки – Нижнекамский нефтехимический комбинат, Камский автомобильный завод – становились результатом сложных переговоров,

¹ Вишневский А.Г. Серп и рубль: консервативная модернизация в СССР. М.: Высшая школа экономики, 1998. 432 с.

² Моисеев Е.В. Мордовия во второй половине XX в.: тенденции и противоречия социально-экономического развития (исторический аспект). Саранск: 2004. 594 с.

³ Andrle V., Fortenberry J.S. The Soviet Industrial Enterprise: Some Structural and Operational Characteristics. *Soviet Studies*, 1981, vol. 33, iss. 2, pp. 143–158.

в которых республика выступала партнером центра, способным влиять на объем и направление инвестиций⁴.

Следующий фактор – «вторая экономика» (Г. Гроссман, А. Каган [15, 16]). Анализ показал, что централизованная плановая система пребывала в состоянии структурного симбиоза с децентрализованными, часто полуполевыми или полностью неформальными практиками (от мелкого частного производства до сложных бартерных схем между государственными предприятиями), выполнявшими роль компенсаторного механизма. В условиях Татарской АССР, когда система снабжения хронически отставала от потребностей, связанных с крупными стройками и ростом добычи нефти, сформировалась плотная сеть неформальных отношений. Так, задачей «снабженцев» становилось приобретение любыми путями недостающих материалов, что подразумевало использование личных связей, бартер, совершение иных внеплановых сделок. На уровне цехов и научно-исследовательских институтов широкое распространение получило выполнение неподотчетных заказов для решения локальных производственных проблем или в целях личного обогащения. Без этой «второй экономики», выступавшей «смазкой» модернизационного механизма, многие предприятия не справились бы с директивными заданиями.

С предыдущими факторами тесно связаны «мягкие бюджетные ограничения». Так, Я. Корнаи [17] доказал, что советские предприятия, формально подчиненные централизованному плану, на практике были освобождены от жесткой финансовой ответственности за свои убытки. Угроза банкротства была исключена, поскольку государство практически всегда приходило на помощь, списывая долги, предоставляя дополнительные субсидии или корректируя плановые задания. Применительно к Татарской АССР это объясняет, почему республиканская номенклатура и директора крупных промышленных предприятий были не пассивными участниками, а активными архитекторами системы неформального торга. Они были заинтересованы в завышении плановых потребностей, понимая, что любой проект будет в конечном счете профинансирован государством независимо от первоначальных смет. Риск перерасхода ресурсов или нарушения сроков нивелировался ожиданием последующей помощи из центра. Республиканское руководство сознательно начинало реализацию дорогостоящих проектов, увеличивало сумму долга, зная, что это вынудит союзные министерства включиться в их финансирование постфактум.

Наконец, не менее важным фактором стала специфика принятия управленческих решений, которую можно охарактеризовать как усиление субъективизма и волюнтаризма на высших этажах власти при одновременном сохранении жесткой формальной ответственности на исполнительских уровнях. Эта двухконтурность являлась устойчивым структурным признаком системы. Чем выше был уровень принятия решения, тем более субъективным и менее формализованным становился процесс выбора. В отличие от этого, управленцы среднего и низшего звеньев были вынуждены действовать с постоянной оглядкой на вышестоящее руководство и общественное мнение. Таким образом, на высшем уровне доминировали субъективные решения, тогда как на исполнительном уровне сохранялась необходимость учитывать и общественную реакцию, и требования формальной отчетности.

Взятые в совокупности, эти четыре фактора – бюрократический торг, вторая экономика, мягкие бюджетные ограничения и субъективизм при принятии решений – создавали уникальную институциональную среду. С одной стороны, они позволяли региону гибко адаптироваться к жестким условиям плановой системы, обеспечивая мобилизацию ресурсов и реализацию масштабных индустриальных проектов. Республика выступала не пассивным объектом управления, а активным участником сложной игры, умело используя свое положение для привлечения инвестиций. С другой стороны, эта же система порождала

⁴ Валиуллин К. Дневник строительства Нижнекамска. Нижнекамск: Гузель, 2022. 240 с.; Хузина А.Ф. Нижнекамский промышленный район: возникновение и развитие в 50–60-е гг. XX в. Казань, 2006. 235 с.

устойчивую неэффективность. Успех в торге за ресурсы консервировал экстенсивную модель развития, закрепляя специализацию на нефтедобыче и базовых отраслях. Неформальные практики, доказав свою полезность в краткосрочной перспективе, воспроизводились и закреплялись, блокируя стимулы к технологическому обновлению и препятствуя переходу к интенсивному росту.

Можно представить сложившуюся систему управления в виде двухконтурной модели, где формальные директивные механизмы и неформальные адаптивные практики образуют устойчивую конфигурацию (рис. 1). Блоки левого контура («формальная иерархия») отражают нисходящий поток обязательных заданий: от Центра (Госплан СССР, Совет Министров СССР) через отраслевые министерства к предприятиям. Правый контур («неформальные практики») отражает деятельность региональных элит:

- пространство «бюрократического рынка»;
- сети неформального снабжения («снабженцы», бартер);
- сегменты «второй экономики».

Центральная зона обозначает «институциональный вакуум», где формальное и неформальное пересекаются. Ключевым связующим механизмом выступают «мягкие бюджетные ограничения», делающие торг за ресурсы рациональной стратегией. Дополнительные горизонтальные стрелки фиксируют корректировку планов под давлением регионов и приписки в отчетности как форму обратной связи.

Нижний блок символизирует дилемму гибридности: от пересечения контуров расходятся две стрелки. Левая указывает на краткосрочную стабилизацию (неформальные практики как «смазка» системы), правая демонстрирует долгосрочные последствия:

- консервацию экстенсивной модели;
- отсутствие стимулов к инновациям.

Происходит блокировка возможной эффективной стратегии существующими институтами. Данная обратная связь и образует институциональную ловушку, в которой успешная адаптация блокирует качественную модернизацию.

Описанные явления в совокупности образуют то, что в современной институциональной теории определяется как институциональная ловушка. Как отмечает основоположник этой концепции В.М. Полтерович, под институциональной ловушкой понимается неэффективная, но устойчивая норма поведения, которая самовоспроизводится в экономической системе⁵. Механизмы, обеспечивающие ее устойчивость, универсальны: эффекты координации (чем больше следуют норме, тем выгоднее ей следовать), обучения (агенты приобретают навыки, снижающие издержки в рамках данной нормы), сопряжения (норма встраивается в систему других норм) и культурная инерция. В случае Татарской АССР именно эти механизмы закрепляли модель гибридного управления. Ключевую роль сыграли трансформационные издержки – издержки перехода к новой норме, которые оказались слишком высоки, а также формирование переходной ренты, которую извлекали агенты, сохранявшие доступ к административному ресурсу.

Феномен устойчивости неэффективных институтов был теоретически обоснован в работах Д. Норта, показавшего, что институциональная эволюция носит характер зависимости от предшествующего пути развития (path dependence). По Д. Норту, однажды выбранная траектория, даже будучи неоптимальной, закрепляется благодаря механизмам возрастающей отдачи [5]. Классические работы Б. Артура и П. Дэвида продемонстрировали, как случайные исторические события могут «заблокировать» (lock-in) систему в неэффективном

⁵ Полтерович В.М. Институциональные ловушки: есть ли выход? // Общественные науки и современность. 2004. № 3. С. 5–16.

состоянии из-за сетевых экстерналий, эффектов обучения и координации [10, 14]. Эти теоретические построения в полной мере применимы к анализу советской экономики, где сделанный в 1930-е гг. выбор в пользу форсированной индустриализации и жесткой централизации предопределил траекторию на десятилетия, создав систему, в которой региональные элиты были вынуждены адаптироваться через развитие гибридных практик, ставших впоследствии институциональной ловушкой.

Конверсия институционального наследия: от гибридности – к ресурсу для развития

Сложившиеся в позднесоветский период гибридные институты управления создали уникальный фундамент для постсоветской модернизации. Унаследованные компетенции не были утрачены, а подверглись глубокой трансформации, что позволило Республике Татарстан не просто выжить в условиях системного кризиса, но и занять лидирующие позиции. Основой этого успеха стала уникальная преемственность региональной элиты. Навыки стратегического диалога с центром, отточенные в условиях «бюрократического торга», трансформировались в способность выстраивать сбалансированные отношения с Москвой, отстаивая экономический суверенитет и привлекая инвестиции. Сети горизонтальных связей, характерные для «второй экономики», эволюционировали в систему государственно-частного партнерства. Адаптивность, направленная на преодоление дефицита, стала применяться для решения инфраструктурных задач и создания благоприятного делового климата.

Важно подчеркнуть масштаб унаследованного промышленного потенциала, который не ограничивался нефтехимией. В регионе были развиты такие отрасли, как:

- машиностроение (флагман отечественного грузового автомобилестроения «КамАЗ»);
- авиастроение (комплекс авиационных предприятий Казани);
- приборостроение (завод «Электрон», заводы «Радиоприбор», «Теплоконтроль», оптико-механический завод);
- микроэлектроника (Казанский завод математических машин (КЗММ) и Казанское производственное объединение вычислительных систем (КПО ВС)).

Эта диверсифицированная структура создала уникальный «промышленный ландшафт», позволивший впоследствии выстраивать траектории развития в различных высокотехнологичных направлениях.

Ответ на вопрос, является ли постсоветское лидерство Республики Татарстан преодолением ловушки или ее следствием, лежит в диалектической плоскости. Как отмечает А.А. Аузан, «эффект колеи» означает, что прошлое развитие определяет траекторию, но это не фатальная предопределенность. Институты могут меняться, не сходя с исторической траектории [1]. Как отмечают Р.М. Нуреев и Ю.В. Латов, ключевым фактором выступает горизонт планирования, определяемый элитами: долгосрочные вложения в развитие требуют стратегического видения, тогда как ориентация на краткосрочную ренту блокирует модернизацию⁶. Ключевым фактором, изменившим конфигурацию, стала трансформация внешней среды. Распад СССР и переход к рынку радикально увеличили «степень свободы» региональных элит. Рассмотрим три направления, которые показывают, как унаследованные институты превратились из фактора блокировки в ресурс развития.

Первое направление – трансформация промышленно-производственного комплекса. Советская модель «мягких бюджетных ограничений» приучила элиты к работе с крупными ресурсными потоками. В новых условиях этот навык был перенаправлен на создание производств с высокой добавленной стоимостью. В нефтегазохимии результатом стала глу-

⁶ Нуреев Р.М., Латов Ю.В. Постсоветское институциональное развитие: в поисках выхода из колеи власти – собственности // Мир России. Социология. Этнология. 2015. Т. 24. № 2. С. 50–88.

бокая модернизация. Если в 1990-е гг. глубина переработки нефти составляла около 35%, то сегодня она достигла 99,5%⁷. Республика Татарстан производит 60% российского полистирола, 50% полиэтилена и 37% синтетических каучуков. В автомобилестроении КАМАЗ, выживавший в 1990-е гг. за счет бартера, сегодня встроен в глобальные цепочки; локализация грузовиков поколения К5 превышает 70%. В авиастроении и приборостроении унаследованные компетенции стали фундаментом для стратегической модернизации этих отраслей.

Второе направление – малое и среднее предпринимательство (МСП) как социальный лифт. Приватизация в 1990-е гг. носила номенклатурно-клановый характер. Крупные активы остались под контролем прежних элит. Однако эта «закрытость» крупного капитала создала мощный стимул для развития МСП как единственного доступного канала экономической самореализации. Снятие ограничений на предпринимательство стало «клапаном», позволившим тем, кто не был встроен в элитные сети, найти свою нишу. Сегодня в Республике Татарстан в секторе МСП занято более 837 тыс. чел. (около 40% всех занятых), а доля МСП в валовом региональном продукте достигла 24,2%⁸. Качественно изменилась структура предпринимательского сектора: малый бизнес развивается в таких отраслях, как обрабатывающие производства, научная деятельность, информационные технологии.

Третье направление – диверсификация и создание новых отраслей. Наиболее ярко эффект конверсии проявился в способности региона создавать институты развития нового типа. Советские навыки «выбивания ресурсов», необходимых для индустриальных гигантов, трансформировались в умение привлекать инвестиции под инновационные проекты. Сегодня в Республике Татарстан функционирует пять территорий опережающего развития, где работают 146 компаний⁹ (общий объем инвестиций – 86,9 млрд руб., а количество рабочих мест – более 26,8 тыс.). Создание особой экономической зоны «Алабуга», IT-парка, Иннополиса – это проекция советской практики «больших строек», но с новым содержанием.

Итогом этой сложной трансформации стали впечатляющие позиции Республики Татарстан в национальных рейтингах¹⁰ (табл. 1). По такому фундаментальному показателю, как валовой региональный продукт на душу населения, Татарстан занимает 14 место, что соответствует позиции «крепкого середняка» среди российских регионов. Близкие к этому значения Республика Татарстан демонстрирует и в рейтингах качества жизни и востребованности STEM-специальностей (8 место). Однако по мере перехода к более сложным, композитным индексам, оценивающим не текущее состояние, а динамику и качество управленческих моделей, позиции региона резко улучшаются¹¹.

Четвертое место в рейтинге SMART, учитывающем научную, медийную, антикризисную и технологическую политику, и третье место в Национальном рейтинге научно-технологического развития (НТР) свидетельствуют о высокой сбалансированности и эффективности регионального управления. Наконец, второе место в рейтинге Агентства инновационного

⁷ В Татарстане глубина переработки нефти превышает 99%.

URL: <https://tass.ru/ekonomika/23291979?ysclid=mrf8cntpl644961952>

⁸ В Татарстане растёт количество субъектов предпринимательства.

URL: <https://mert.tatarstan.ru/index.htm/news/2411617.htm>

⁹ Инвестиционный прорыв: пять новых заводов появятся в Татарстане благодаря особым экономическим зонам. URL: <https://zainsk-inform.ru/news/obschestvo/investicionnyi-proryv-pyat-novykh-zavodov-poiaviatsia-v-tatarstane-blagodaria-osobym-ekonomiceskim-zo>

¹⁰ Национальный рейтинг субъектов Российской Федерации.

URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/>; Ассоциация инновационных регионов России.

URL: <https://i-regions.ru>

¹¹ Регионы России. Социально-экономические показатели.

URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>

развития регионов (АИРР) выводит Республику Татарстан в абсолютные лидеры по способности создавать и внедрять инновации.

Разрыв между местом по душевому ВРП (14) и местом по инновациям (2) – косвенное, но чрезвычайно важное свидетельство наличия у региона особого ресурса. Его невозможно объяснить только традиционными факторами производства. Данные рейтингов указывают на существование накопленного «компетентностного капитала» региональных элит, унаследованного и приумноженного с советского периода, который позволяет при средних исходных условиях добиваться лидерства в сложных, инновационных сферах. Эта гипотеза находит подтверждение в современных теоретических исследованиях, вводящих понятие «эпистемический капитал» – институциональную способность системы отличать подлинные, прорывные решения от имитаций и производных форм¹². В случае Республики Татарстан именно грамотная конверсия этого капитала позволила региону выйти в лидеры инновационного развития.

Таким образом, перед нами предстает картина «диалектического снятия». Система не отбросила прошлое – она опирается на него. Неформальные практики стали инструментом реализации масштабных инвестиционных проектов и интеграции региона в глобальную экономику. Институциональная ловушка ослабла не потому, что исчезли ее внутренние механизмы, а потому, что изменились внешние условия. Появление «степеней свободы» – частная собственность, внешняя торговля, возможность создавать собственные институты развития – превратило гибридное управление из способа выживания в закрытой системе в способ экспансии в системе открытой.

Обсуждение

Представленный анализ открывает широкое поле для дискуссии о природе институциональных ловушек и возможностях использования регионального опыта для выстраивания стратегии национального развития. Прежде всего, необходимо зафиксировать макроэкономический контекст. Так, С. Апак и соавторы фиксируют признаки попадания России в «ловушку среднего дохода» (middle-income trap), когда разрыв в доходах с экономически наиболее развитыми странами перестает сокращаться [9].

На этом неблагоприятном фоне успех Республики Татарстан выглядит еще более контрастно. Ключевым фактором, позволяющим странам и регионам преодолевать эту ловушку, как показывают Ч. Лян и Ч. Ли, выступает качество институтов [18]. Используя шесть субиндексов Worldwide Governance Indicators, исследователи демонстрируют, что для экономически успешных стран все эти показатели имеют положительные значения. Республика Татарстан в этом смысле может рассматриваться как региональный пример: исторически сформировавшиеся гибридные практики позволили создать «островок», характеризующийся относительно высоким качеством управления, компенсирующий недостатки федеральных институтов и обеспечивающий выход из общенациональной ловушки среднего дохода.

Отметим выводы Р. Стинбринк и А. Скали о том, что неравенство богатства, а не дохода, является главным тормозом для роста [20]. Республика Татарстан, сумевшая консолидировать и направить накопленный за советский период «запас» (промышленные активы, компетенции элит) на развитие, а не на простое обогащение, демонстрирует, как можно нивелировать негативный макроэффект неравенства.

Ответ на вопрос о том, почему «гибридность» в Республике Татарстан не привела к негативным последствиям, характерным для многих других регионов, кроется в сравнении с негативными примерами. В работе Г. Дамонте и соавторов [13] рассмотрен опыт органи-

¹² Nguyen M.-H. Epistemic Capital and Two-Trap Growth in the AI Era.
URL: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2026/wp_tse_1722.pdf

зации совместного управления в морском заповеднике Паракас (Перу). Этот классический случай «запертых институциональных изменений» (trapped institutional change) характеризуется тем, что формальные реформы создали условия для воспроизводства основной проблемы: местные рыбаки использовали полученный статус для легализации нелегальной продукции. Ключевым негативным фактором стала «политическая пористость» государства.

Однако для Республики Татарстан были характерны и «внутренние начальные условия», о которых пишут А. Камуффо, А. Гамбарделла и С. Каземи [11]. Республиканские элиты использовали накопленный опыт для анализа перспектив, тогда как в Перу реформы были направлены на быстрое извлечение прибыли. Сплоченность элит Республики Татарстан, корпоративная солидарность и понимание долгосрочных целей стали «внутренними условиями», которые позволили конвертировать «гибридность» в развитие. Этот процесс успешной конверсии может быть концептуализирован с помощью двух ключевых понятий. Так, Р. Лёппки (автор теории «адаптивного накопления») показывает, как корпорации и элиты в современном капитализме выстраивают симбиотические отношения с государством, превращая публичные ресурсы в основу для «частной прибыли, обернутой в риторику общественного служения» [19].

Модель Республики Татарстан с ее наукоградами, промышленными кластерами, территориями опережающего развития, технопарками – блестящий пример адаптивного накопления, но с одним важным отличием: полученные выгоды реинвестировались в региональное развитие, а не выводились за пределы региона. Это пример не просто выхода из эффекта колеи, а реализации стратегии «пластичности пути» (path plasticity) [12]. Система не сломала старую колею, а качественно трансформировала ее, перенаправив унаследованные институты на создание новых путей развития.

Этот успешный региональный опыт приобретает особое значение в контексте современных глобальных процессов. Исследования Е.В. Пефтиева и Л.А. Титовой показывают, что Европейский союз (ЕС), один из ключевых геополитических игроков, находится в состоянии глубокой бифуркации и институциональной ловушки [7]. Политика конфронтации с Россией обернулась для ЕС потерей конкурентоспособности и деиндустриализацией, что создает для России определенное окно возможностей для пересмотра параметров взаимодействия. Так, О.С. Сухарев, анализируя формирование многополярного мира, подчеркивает фундаментальную связь: экономическая мощь рождает политическую силу, а в условиях отказа от универсализма западной модели каждая страна имеет право на суверенный выбор институтов развития [8]. Мир сложен и многополярен, и неолиберальная модель – лишь одна из множества возможных.

В этом контексте особый интерес представляет анализ А.В. Кузнецова, который, рассматривая перспективы создания новой финансовой архитектуры БРИКС, обращается к историческому опыту функционирования двухконтурной валютной системы Совета экономической взаимопомощи (СЭВ) [3]. Под двухконтурностью здесь понимается сосуществование внутренних национальных валютных систем стран-участниц и наднационального расчетного механизма (переводного рубля), что позволяло вести взаимную торговлю, изолируя ее от колебаний мировых рынков.

Эта идея перекликается с логикой модели, реализованной в Республике Татарстан, которую также можно описать в терминах двухконтурности:

- первый контур – это встраивание региона в общероссийское правовое и экономическое пространство (федеральные законы, налоги, единая валюта);
- второй контур – это формирование собственной региональной институциональной среды (особые экономические зоны, технопарки, система взаимодействия элит), позволяющей

адаптировать федеральные «правила игры» к локальным условиям и эффективно защищать интересы территории.

То, что «сработало» на уровне региона (гибкое сочетание единых правил и локальной специфики), может служить моделью для выстраивания отношений на наднациональном уровне, где суверенные государства также нуждаются в механизмах, позволяющих координировать усилия, сохраняя при этом национальный контроль. Исследователь Е.В. Пак, анализируя историю развития ЕАЭС, подтверждает этот тезис, показывая, что на постсоветском пространстве реальные отношения регулируются не только формальными институтами, но и сложным «бюрократическим торгом» между национальными элитами [6]. Опыт Республики Татарстан, основанный на умении вести такой торг, выстраивать коалиции и лоббировать интересы на федеральном уровне, оказывается здесь бесценным ресурсом для выстраивания эффективных и прагматичных отношений внутри интеграционных объединений.

Однако дискуссия была бы неполной без анализа теневых сторон гибридности. Так, В.Ф. Левичева и С.Л. Диманс, анализируя неформальные взаимодействия, показывают их двойственную природу [4]. Будучи «страховкой» от рисков в нестабильной среде, они же могут консервировать неравенство и воспроизводить «право сильного», где успех зависит не от следования закону, а от доступа к связям и административному ресурсу. Развивая теорию «квазипубличного управления», Л.Г. Кириллов и И.П. Челак прямо указывают на риск подмены публичных интересов частными, когда структуры, призванные управлять общими ресурсами, начинают действовать в логике частной собственности в ущерб обществу в целом [2].

Главный парадокс, вытекающий из дискуссии, заключается в следующем. Сильные формальные институты и верховенство закона, безусловно, справедливее, но они эффективны только в стабильной, предсказуемой среде. В турбулентном, конкурентном мире, характеризующемся высокой неопределенностью, гибридные модели дают преимущество в выживании и наращивании мощи благодаря своей гибкости и способности к адаптации. Однако плата за это преимущество – потенциальная консервация неравенства и риски подмены публичных интересов частными.

Отсюда вытекает и практическая рекомендация. Успех Республики Татарстан был обеспечен уникальным балансом: наличием сильного внутреннего «контура безопасности» (консолидированные региональные институты, сохранившие контроль над ключевыми ресурсами) и одновременной открытостью внешнему миру, позволившей использовать глобальные рынки и технологии для модернизации. Внешняя экспансия, ориентация на глобальную конкуренцию не позволили внутренним практикам, ориентированным на экспорт, законсервировать систему.

Для современной России этот урок чрезвычайно важен: чтобы избежать стагнации и консервации неэффективной модели, необходима не автаркия, а выверенная стратегия безопасной открытости. Требуются прочные внутренние институты, способные защитить национальные интересы и обеспечить получение выгоды от глобальной интеграции для всей страны, а не для узкого круга лиц. Именно такая архитектура – внутренний контур безопасности плюс внешняя экспансия – позволила Республике Татарстан не только выйти из советской институциональной ловушки, но и превратить ее наследие в трамплин для рывка в будущее.

Заключение

Гибридные институты управления представляли собой системно обусловленное свойство советской экономики, сложившееся в ответ на фундаментальное противоречие между мобилизационной логикой форсированной индустриализации и растущей структурной

сложностью управляемого народнохозяйственного комплекса. Отсутствие легальных каналов оперативной корректировки директивных заданий порождало институциональный вакуум, который неизбежно заполнялся неформальными практиками, обеспечивавшими фактическую работоспособность плановой системы. В терминах современной институциональной теории описанные явления могут быть концептуализированы как институциональная ловушка – устойчивая, но неэффективная норма поведения. В случае Татарской АССР такой ловушкой стала модель гибридного управления, сформировавшаяся под воздействием четырех ключевых факторов:

- бюрократического торга;
- «второй экономики»;
- мягких бюджетных ограничений;
- специфической двухконтурности принятия решений.

Эта модель, будучи эффективной для мобилизации ресурсов в краткосрочной перспективе, в долгосрочном плане законсервировала экстенсивный тип роста.

Принципиально важным выводом является положение о том, что институциональное наследие не было утрачено, а подверглось глубокой конверсии. Унаследованные компетенции – навыки стратегического диалога, горизонтальные связи, культура адаптивного управления – были легитимизированы и переориентированы на решение новых задач. «Эффект колеи» проявился не в фатальной предопределенности, а в сохранении институционального каркаса, который при смене внешних условий (распад СССР, рыночные реформы) и наличии стратегического горизонта у элит стал стартовой площадкой для развития. Анализ трех направлений – трансформации промышленности, роста малого (среднего) бизнеса и диверсификации экономики – подтвердил этот тезис.

Развернутая дискуссия позволила не только подтвердить уникальность опыта Татарской АССР и Республики Татарстан, но и выявить его универсальное значение. В мире, где старые институциональные конструкции рушатся, гибридные модели, сочетающие гибкость неформальных практик с силой формальных институтов, могут давать конкурентное преимущество. Однако они несут и риски консервации неравенства и «права сильного». Пример Республики Татарстан показывает, что главное заключается в умении выстроить баланс: использовать открывающиеся внешние возможности для развития, опираясь на прочный внутренний контур безопасности, защищающий национальные интересы.

Преимственность управленческих традиций при условии их осознанной переработки и появления адекватных внешних стимулов способна выступать не тормозом, а катализатором модернизации. Институциональная ловушка может быть не приговором, а полезным ресурсом, эффект от использования которого зависит от стратегического горизонта экономических агентов и их способности к рефлексивному переосмыслению унаследованных «правил игры».

Таблица 1

Параметры, характеризующие инновационное развитие Республики Татарстан в период 2023–2025 гг.

Table 1

Parameters characterizing the innovative development of the Republic of Tatarstan in the period of 2023–2025

Параметр	Место Республики Татарстан
Рейтинг инновационного развития (Агентство инновационных регионов России)	2
Рейтинг SMART (Агентство инновационных регионов России)	4
Национальный рейтинг научно-технологического развития (Министерство науки и высшего образования Российской Федерации)	3
Рейтинг востребованности STEM-специалистов (Агентство инновационных регионов России)	8
Интегральный рейтинг качества жизни (Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг»)	8
Валовой региональный продукт на душу населения, тыс. руб.	14

Источник: авторская разработка на основе аналитических материалов

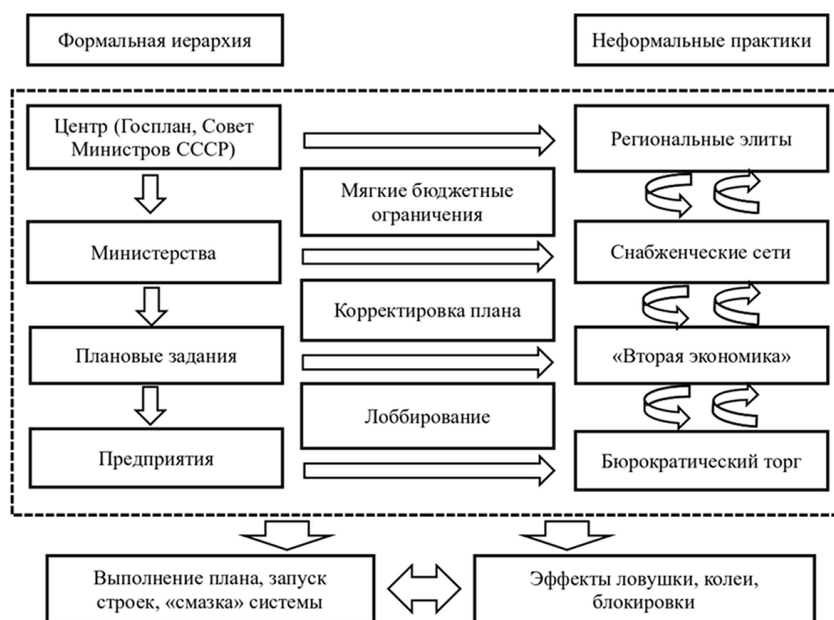
Source: Authoring, based on analytical materials

Рисунок 1

СССР: двухконтурная модель принятия и согласования управленческих решений

Figure 1

USSR: A two-circuit model of making and coordinating management decisions



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Аузан А.А., Лепетиков Я.Д., Ситкевич Д.А. Колея и маятник: влияние ловушки предшествующего развития на динамику институциональных изменений // Вопросы теоретической экономики. 2022. № 1. С. 24–47. EDN: VUNNKO
2. Кириллов Л.Г., Челак И.П. Институциональные проблемы управления собственностью на общие ресурсы. Ловушка квазипубличного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 10. С. 7081–7100. EDN: KEPUEA
3. Кузнецов А.В. Финансовая архитектура многополярного мира как синергия международных расчетов // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 5. С. 184–199. EDN: AVBSMT
4. Левичева В.Ф., Диманс С.Л. Неформальные взаимодействия в обществе: опыт концептуальной интерпретации // Наука. Культура. Общество. 2025. Т. 31. № 2. С. 7–21. EDN: VVWSIP
5. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990, 152 p.
6. Пак Е.В. 10 лет ЕАЭС: основные итоги и проблемы сотрудничества в области транспорта и логистики // Международная аналитика. 2025. Т. 16. № 1. С. 20–38. EDN: SGAEPE
7. Певтиев В.И., Титова Л.А. Евросоюз: время бифуркаций // Теоретическая экономика. 2025. № 1. С. 115–127. EDN: ХКТNIA
8. Сухарев О.С. Многополюсный мировой порядок: деглобализованная экономика // Международный бизнес. 2025. № 1. С. 5–22. EDN: UTFGPU
9. Apak S., Sarigul H., Cakmak T.K. An Empirical Evaluation of the Middle-Income Trap and Immiserizing Growth in BRICS Countries. *Journal of Economic Development*, 2023, vol. 48, iss. 3, pp. 1–25. DOI: 10.35866/caujed.2023.48.3.001
10. Arthur W.B. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *Economic Journal*, 1989, vol. 99, iss. 394, pp. 116–131. URL: <https://doi.org/10.2307/2234208>
11. Camuffo A., Gambardella A., Kazemi S. Internal Initial Conditions and Path Dependence: An Experimental and AI-Synthetic Study of Theories and Awareness of Unknown Events. *Industrial and Corporate Change*, 2025, vol. 34, iss. 6, pp. 1280–1308. DOI: 10.1093/icc/dtaf051
12. Chu H., Hassink R., Martin R. et al. Rethinking Path Dependence and Lock-ins in Regions, Economy and Society. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2026, vol. 19, iss. 1, pp. 1–15. DOI: 10.1093/cjres/rsag001
13. Damonte G., Gonzales I.E., Espinosa N. Trapped Institutional Change: the Quest for Regulating Fishing Activities in Protected Areas. *World Development*, 2026, vol. 198. DOI: 10.1016/j.worlddev.2025.107221
14. David P.A. Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 1985, vol. 75, iss. 2, pp. 332–337. URL: <http://www.jstor.org/stable/1805621>

15. Grossman G. The Second Economy: Boon or Bane for the Reform of the First Economy? In: Gomulka S., Ha Y.-C., Kim C.-O. (eds) *Economic Reforms in the Socialist World*. London, Palgrave Macmillan, 1989, pp. 79–96.
16. Kahan A. The Problems of the “Second Economy” in the USSR. In: *Soviet Economic Prospects for the Seventies*. Washington, U.S. Government Printing Office, 1981, pp. 282–295.
17. Kornai J. *Economics of Shortage*. North-Holland Publishing Company, 1980, 631 p.
18. Liang C., Li C. Institutional Quality, Economic Growth, and Middle-Income Trap: Evidence From Cross-Country Data. *SAGE Open*, 2025, vol. 15, iss. 3.
DOI: 10.1177/21582440251343938
19. Loeppky R. *A Deal They Can’t Resist: Adaptive Accumulation and American Public Policy*. De Gruyter, 2022, 154 p.
20. Steenbrink R., Skali A. Wealth Inequality and Economic Growth: Evidence from the World Inequality Database. *World Development*, 2026, vol. 199.
DOI: 10.1016/j.worlddev.2025.107250

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

HYBRID METHODS OF MANAGING THE REGION'S ECONOMY: FROM THE TRAP AND RUT EFFECT – TO THE MODERNIZATION OF INSTITUTIONS

DOI: <https://doi.org/10.24891/fgfuln>

EDN: <https://elibrary.ru/fgfuln>

Vladimir L. VASIL'EV

Corresponding author, Elabuga Institute – Branch of Kazan (Volga Region) Federal University,
Elabuga, Russian Federation

e-mail: vasvladlev@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2779-8342

Almaz R. GAPSALAMOV

Elabuga Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University,
Elabuga, Russian Federation

e-mail: gapsalamov@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-8045-623X

Yuliya Yu. GAZIZ'YANOVA

Samara State Agrarian University, Kinel, Russian Federation

e-mail: gazizyanova_uu@ssaa.ru

ORCID: 0000-0002-5988-4598

Article history:

Article No. 248/2026

Received 16 Mar 2026

Accepted 20 Apr 2026

Available online

30 Jul 2026

JEL Classification: P30,
R11, R58

Keywords: management
methods, regional
economy, trap and rut
effect, modernization,
Republic of Tatarstan

Abstract

Subject. The institutional legacy of Soviet modernization, the resilience of regional economic systems today.

Objectives. Defining the mechanisms for converting institutional heritage into the resources needed for economic modernization.

Methods. General scientific research methods were applied.

Results. An original two-level model of hybrid governance institutions is presented. It is shown that inherited competencies were not lost, but transformed into tools of post-Soviet regional policy aimed at modernizing the industrial complex, developing small and medium-sized enterprises, diversifying the economy, and creating new industries.

Conclusions. The experience of the Republic of Tatarstan shows that an institutional trap can turn into a useful resource needed for development, as long as the internal 'safety loop' is maintained while still staying open to external markets and technologies.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Vasil'ev V.L., Gapsalamov A.R., Gaziz'yanova Yu.Yu. Hybrid methods of managing the region's economy: From the trap and rut effect – to the modernization of institutions. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2026, iss. 7, pp. 4–20. DOI: 10.24891/fgfuln EDN: FGFULN

Acknowledgments

This work was carried out thanks to a grant provided by the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan to higher education institutions, scientific and other organizations to support plans for developing personnel potential by encouraging their scientific and scientific-pedagogical staff to defend doctoral dissertations and conduct research work (Agreement of December 22, 2025 № 12/2025-ПД-КФУ).

References

1. Auzan A.A., Lepetikov Ya.D., Sitkevich D.A. [Track and pendulum: impact of the past dependence problem on the dynamics of institutional change]. *Voprosy teoreticheskoi ekonomiki*, 2022, no. 1, pp. 24–47. (In Russ.) EDN: VUNNKO
2. Kirillov L.G., Chelak I.P. [Institutional problems of managing ownership of shared resources. The trap of quasi-public management]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2025, vol. 15, iss. 10, pp. 7081–7100. (In Russ.) EDN: KEPUEA
3. Kuznetsov A.V. [The financial architecture of a multipolar world as a synergy of international settlements]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2025, no. 5, pp. 184–199. (In Russ.) EDN: AVBSMT
4. Levicheva V.F., Dimans S.L. [Informal interactions in society: experience of conceptual interpretation]. *Nauka. Kul'tura. Obshchestvo*, 2025, vol. 31, iss. 2, pp. 7–21. (In Russ.) EDN: VVWSIP
5. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 1990, 152 p.
6. Pak E.V. [Marking 10th anniversary of the EAEU: a transport and logistics perspective]. *Mezhdunarodnaya analitika*, 2025, vol. 16, iss. 1, pp. 20–38. (In Russ.) EDN: SGAEPE
7. Peftiev V.I., Titova L.A. [The European Union: a period of bifurcation]. *Teoreticheskaya ekonomika*, 2025, no. 1, pp. 115–127. (In Russ.) EDN: XKTNIA
8. Sukharev O.S. [Multipolar world order: deglobalised economy]. *Mezhdunarodnyi biznes*, 2025, no. 1, pp. 5–22. (In Russ.) EDN: UTFGPU
9. Apak S., Sarigul H., Cakmak T.K. An Empirical Evaluation of the Middle-Income Trap and Immiserizing Growth in BRICS Countries. *Journal of Economic Development*, 2023, vol. 48, iss. 3, pp. 1–25. DOI: 10.35866/caued.2023.48.3.001
10. Arthur W.B. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *Economic Journal*, 1989, vol. 99, iss. 394, pp. 116–131. URL: <https://doi.org/10.2307/2234208>
11. Camuffo A., Gambardella A., Kazemi S. Internal Initial Conditions and Path Dependence: An Experimental and AI-Synthetic Study of Theories and Awareness of Unknown Events. *Industrial and Corporate Change*, 2025, vol. 34, iss. 6, pp. 1280–1308. DOI: 10.1093/icc/dtaf051
12. Chu H., Hassink R., Martin R. et al. Rethinking Path Dependence and Lock-ins in Regions, Economy and Society. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2026, vol. 19, iss. 1, pp. 1–15. DOI: 10.1093/cjres/rsag001

13. Damonte G., Gonzales I.E., Espinosa N. Trapped Institutional Change: the Quest for Regulating Fishing Activities in Protected Areas. *World Development*, 2026, vol. 198. DOI: 10.1016/j.worlddev.2025.107221
14. David P.A. Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 1985, vol. 75, iss. 2, pp. 332–337. URL: <http://www.jstor.org/stable/1805621>
15. Grossman G. The Second Economy: Boon or Bane for the Reform of the First Economy? In: Gomulka S., Ha Y.-C., Kim C.-O. (eds) *Economic Reforms in the Socialist World*. London, Palgrave Macmillan, 1989, pp. 79–96.
16. Kahan A. The Problems of the “Second Economy” in the USSR. In: *Soviet Economic Prospects for the Seventies*. Washington, U.S. Government Printing Office, 1981, pp. 282–295.
17. Kornai J. *Economics of Shortage*. North-Holland Publishing Company, 1980, 631 p.
18. Liang C., Li C. Institutional Quality, Economic Growth, and Middle-Income Trap: Evidence From Cross-Country Data. *SAGE Open*, 2025, vol. 15, iss. 3. DOI: 10.1177/21582440251343938
19. Loepky R. *A Deal They Can’t Resist: Adaptive Accumulation and American Public Policy*. De Gruyter, 2022, 154 p.
20. Steenbrink R., Skali A. Wealth Inequality and Economic Growth: Evidence from the World Inequality Database. *World Development*, 2026, vol. 199. DOI: 10.1016/j.worlddev.2025.107250

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.