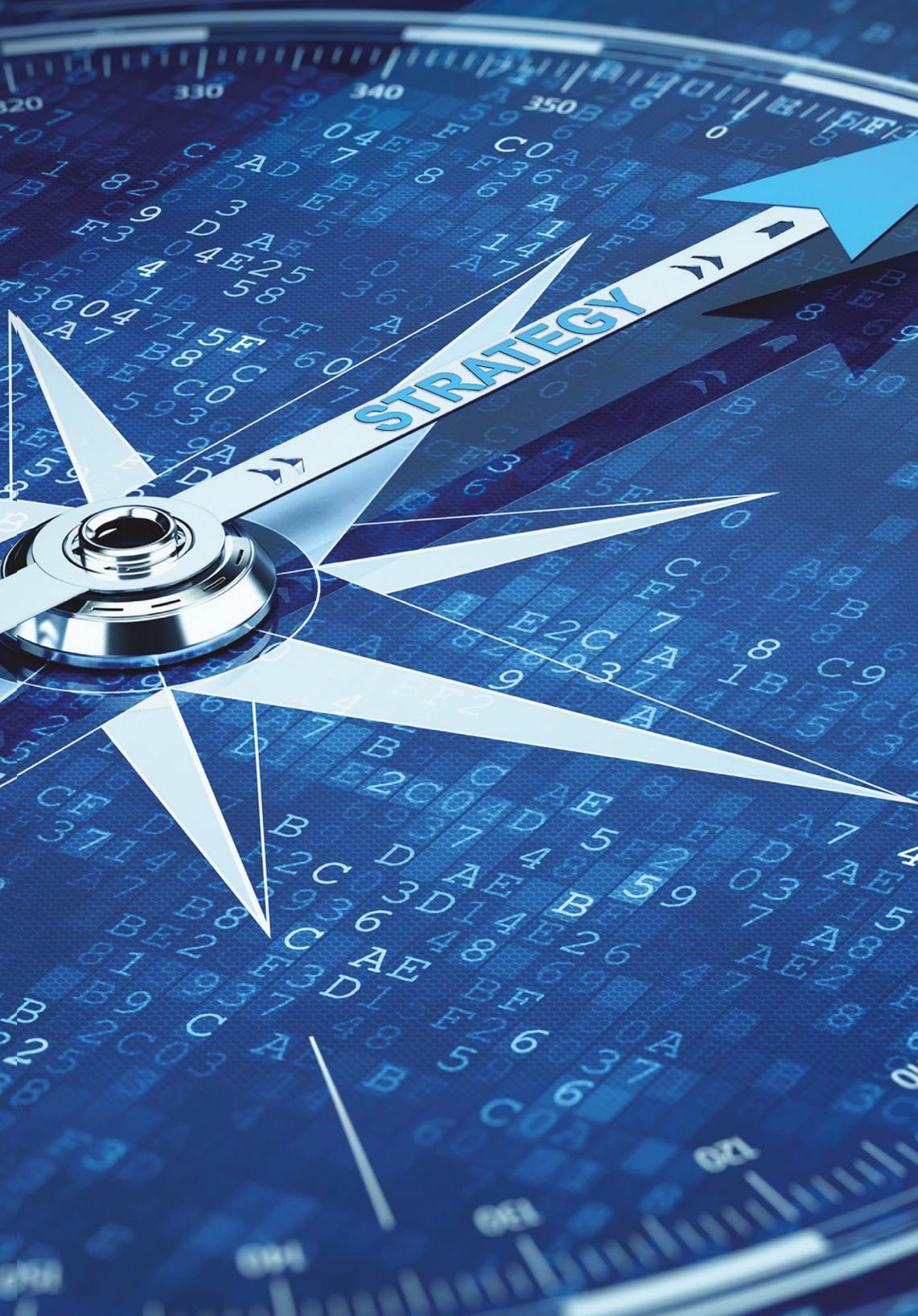


СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2782-2435 (PRINT)
2782-2621 (ONLINE)



2025
ISSUE 4
VOLUME 5

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**
рецензируемый журнал

МИССИЯ: создание про-
рывной коммуникационной
площадки для взаимодействия
ученых, политиков, предпри-
нимателей и других участни-
ков экосистемы инноваций
для обсуждения разнообраз-
ных аспектов стратегиро-
вания, научно-технической
политики и создания техно-
логических, управленческих,
продуктовых, культурных
и социальных инноваций.

ЦЕЛЬ: способствовать теоре-
тическому обоснованию, раз-
работке и практической реали-
зации наиболее эффективных
национальных, региональных,

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE
peer-reviewed journal

MISSION: We create a break-
through communication plat-
form where scientists, politi-
cians, entrepreneurs, and other
stakeholders in the ecosystem
of innovations are free to discuss
various aspects of strategizing,
plan research policy, and design
technological, managerial,
industrial, cultural, and social
innovations.

GOAL: We contribute to
the theory and practice of the
most effective national, regional,
corporate, and industrial
strategies.

运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。

使命宣言：为科学家、政策制
定者、企业家和创新生态系
统的其他参与者创造一个突破
性的交流空间，讨论战略规划
、科学和技术政策以及技术
、管理、产品、文化和社会创

目的：为最有效的国家、区域
、公司和工业战略的理论论证
、制定和实际实施作出贡献。

корпоративных и индустри-
альных стратегий.

ЗАДАЧИ: обсуждение опы-
та стратегического развития
городов, регионов, государств,
отраслей; реализация конку-
рентных преимуществ высо-
кой социальной значимо-
сти как для индустриальных
гигантов, так и предприятий
малого и среднего бизнеса.

ЧТО ПУБЛИКУЕТ: ори-
гинальные научные статьи
с результатами теоретических,
методологических и практиче-
ских исследований в ключе-
вых областях стратегирования
глобального, национального,
регионального и отраслевого
развития; обзорные статьи,
рецензии, краткие научные

TASKS: Our authors discuss
the experience of industrial,
urban, regional, and state stra-
tegic development; As a result,
industrial giants and small
and medium-sized businesses
are able to realize competitive
advantages of high social
significance.

WE PUBLISH: results of original
theoretical, methodological,
and practical research in key
areas of global, national, regional,
and industrial strategizing;
reviews, short reports; infor-
mation content and news.

任务：讨论城市，地区，州，行
业战略发展的经验，以及工业巨
头和中小企业高度社会重要性
的竞争优势的实施。

它发布的内容：具有全球，
国家，区域和部门发展关键领
域的理论，方法和实践研究成
果的原创科学文章。评论文
章，评论，简短的科学报告，
信息和新闻材料。

сообщения; информационные
и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:

- национальные и региональ-
ные стратегии;
- отраслевое, индустри-
альное и корпоративное
стратегирование;
- использование экономико-
математических методов
в процессе стратегирования;
- оценка общественной и эко-
номической эффективности
стратегии;
- стратегирование челове-
ческого потенциала;
- инновационные стратегии
развития;
- стратегирование в чрезвы-
чайные периоды;
- стратегирование креатив-
ных индустрий экономики.

TOPICS:

- national and regional
strategies;
- sectoral, industrial, and cor-
porate strategy;
- economic and mathematical
methods in strategizing;
- assessment of the social
and economic strategizing
efficiency;
- strategizing of human capital;
- strategies of innovative devel-
opment;
- strategizing in crisis and
emergency;
- strategizing of creative
industries.

主题：

- 国家和区域战略；
- 工业，工业和企业运筹帷幄；
- 在运筹帷幄的过程中运用经济
和数学方法；
- 评估战略的社会和经济效益；
- 人力运筹帷幄；
- 创新发展战略；

АУДИТОРИЯ: стратегиче-
ские лидеры, высший и сред-
ний управленческий персонал,
ученые, инженеры, экономи-
сты и практики всех отрас-
лей производства, его циф-
ровизации, технологической
роботизации и других инно-
вационных преобразований,
ориентированных на повы-
шение всех аспектов качества
жизни: материальных, интел-
лектуальных, эмоциональных.

TARGET AUDIENCE:

strategic leaders, senior
and middle management
personnel, scientists, engineers,
economists and practitioners
of production, digitalization,
robotization, and other inno-
vations that improve material,
intellectual, and emotional
aspects of life.

• 在紧急时期制定战略；

• 制定经济的创意产业战略。

礼堂：战略领导人，高级和中层
管理人员，科学家，工程师，经
济学家和生产的所有分支机构的
从业人员，其数字化，技术机器
人化和其他创新转型，旨在改善
生活质

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2025
ISSUE 4
VOLUME 5

Регистрационный номер СМИ серия ПИ № ФС 77-80347
выдан Роскомнадзор.

Издается с 2021 года. Выходит 4 раза в год.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Учредитель, издатель: Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Кемеровский государственный университет».

Адрес учредителя, издателя: Россия, Кемеровская область –
Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6;
+7(3842)58-81-19; rector@kemsu.ru

Адрес редакции: Россия, г. Москва, микрорайон Ленинские
Горы, 1, стр. 46; office@strategy.msu.ru

Подписной индекс в интернет-магазине периодических
изданий «Пресса по подписке» – Е14353.

Журнал представлен в открытом доступе на сайте
журнала <https://jstrategizing.ru> и Научной электронной
библиотеки <https://www.elibrary.ru>. Включен в базу данных
«Российский индекс научного цитирования».

Журнал включен в Перечень ВАК, ЕГПНИ
(Белый список) – 3 уровень.

Журнал включен в список, признанных для цитирования
в МГУ имени М. В. Ломоносова.

Журнал не взимает платы за публикацию, издается за счет
средств Кемеровского государственного университета.

Все научные статьи, поступившие в редакцию журнала,
проходят двойное слепое рецензирование.

Контакт для сотрудничества:

Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук,
доцент кафедры экономической и финансовой стратегии
Московской школы экономики, ведущий научный
сотрудник Центра стратегических исследований
института математических исследований сложных
систем; Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова; Khvorostyanayaas@gmail.com

Ответственный за выпуск: Лосева Анна Ивановна, д-р техн. наук,
начальник Управления научно-издательской деятельности
Кемеровского государственного университета; unid.kemsu@mail.ru
Литературные редакторы: Николаева К. А. (русский язык),
Рабкина Н. В. (английский язык), Юй Айхуа (китайский язык).
Верстка и дизайн: Волкова Е. В.
Корректор: Плисенко С. В.

Certificate of registration: ПИ № ФС 77-80347. Registered
in the Federal Service for Supervision of Communi-
cations, Information Technology and Mass Communications.

Founded in 2021. Published 4 times per year.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Publisher, founder: Kemerovo State University.

Address of the founder, publisher: 6, Krasnaya St., Kemerovo,
Kemerovo region – Kuzbass, Russia, 650000;
+7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Editorial Office Address: bild. 46, 1, Leninskie gory, Moscow,
Russia; office@strategy.msu.ru

Free access to the Journal is provided at the website
<https://jstrategizing.ru> and Scientific Electronic Library
<https://www.elibrary.ru>

The Journal is funded by Kemerovo State University. Authors
do not have to pay any article processing charge or open access
publication fee.

All manuscripts undergo a double-blind review.

Contact for co-operation:

Khvorostyanaya Anna, Ph.D.(Econ.), Associate Professor
at the Department of Economic and Financial Strategy,
Moscow School of Economics, Leading Researcher
at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical
Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State
University; Khvorostyanayaas@gmail.com

Executive Editor: Loseva Anna, Dr.Sc.(Eng.), Head of the Department
of scientific and publishing activities of the Kemerovo State University;
unid.kemsu@mail.ru
Literary editors: Nikolaeva K. A. (Russ.),
Rabkina N. V. (Eng.), Yu Aihua (Chin.).
Layout and design: Volkova E. V.
Proofreader: Plisenko S. V.

16+

Стратегирование: теория и практика (Strategizing: Theory and Practice)

Дата выхода в свет 13.11.2025.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 20,46. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Адрес типографии: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, пр. Советский, 73.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор / Editor-in-Chief / 主编



Бахтизин А. Р.
Albert R. Bakhtizin
阿尔伯特·拉乌夫维奇
巴赫季津

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Центрального экономико-математического института РАН – ЦЭМИ РАН (Москва, Россия).
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Director of the Central Economics and Mathematics Institute of Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院院长（莫斯科市，俄罗斯）

Заместитель главного редактора / Deputy Editor-in-Chief / 副主编



Новикова И. В.
Irina V. Novikova
伊琳娜·维克多罗夫娜
诺维科娃

Д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической и финансовой стратегии, лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени за научные работы, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Shuvalov Award Laureate, Leading researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济学博士、副教授、经济金融战略研究室教授、舒瓦洛夫奖一级获奖者（科学文献）、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究学院战略研究中心主任研究员（莫斯科市，俄罗斯）

Члены редакционной коллегии / Members of the Editorial Board / 编辑委员会成员



Ахметова И. Г.
Irina G. Akhmetova
伊琳娜·加列夫娜
阿赫梅托娃

Д-р техн. наук, доцент, проректор по развитию и инновациям, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).
Dr.Sc.(Tech.), Associate Professor, Vice-Rector for Development and Innovation, Head of the Department of Economics and Organization of Production, Kazan State Power Engineering University (Kazan, Russia).

技术学博士、教授、主管科研的副校长、经济和生产组织研究室主任，喀山国立技术大学（喀山市，俄罗斯）



Бодрунов С. Д.
Sergei D. Bodrunov
谢尔盖·德米特里耶维奇
博德鲁诺夫

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов (Россия).
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Director of the S.Yu. Witte Institute of New Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (Russia).

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、教授、俄罗斯科学院专家、维特新工业发展学院院长、俄罗斯自由经济协会会长、国际经济学家联盟主席（圣彼得堡市，俄罗斯）



Громыко А. А.
Alexey A. Gromyko
阿列克谢·阿纳托利耶维奇
葛罗米柯

Член-корр. РАН, проф. РАН, д-р полит. наук, директор Института Европы Российской академии наук (Москва, Россия).
Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Prof. of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Polit.), Director of the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

俄罗斯科学院通讯院士、俄罗斯科学院教授、政治学博士、俄罗斯科学院欧洲研究所所长（俄罗斯莫斯科）



Дарькин С. М.
Sergei M. Dar'kin
谢尔盖·米哈伊洛维奇
达利金

Канд. экон. наук, президент ПАО «Тихоокеанская Инвестиционная Группа» (ПАО «ТИГР») (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), President of Pacific Investment Group (TIGR) (Moscow, Russia).

经济学副博士，太平洋投资集团总裁（莫斯科市，俄罗斯）



Журавлев Д. М.
Denis M. Zhuravlev
丹尼斯·马克西莫维奇
朱拉夫列夫

Д-р экон. наук, директор научно-исследовательского института Социальных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Director of the Social Systems Research Institute, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济博士，一家研究机构的主任社会系统，罗蒙诺索夫莫斯科国立大莫斯科市，俄罗斯）



Леухова М. Г.
Maria G. Leukhova
玛丽亚·根纳季耶夫娜
列乌霍娃

Канд. ист. наук, доцент, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).
Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Honored Fellow of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vice-Rector or Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

历史学副博士、副教授、俄罗斯联邦高等职业教育功勋工作者、主管青年政策和公共关系的副校长、地方和产业发展研究室主任，克麦罗沃国立大学（克麦罗沃，俄罗斯）



Литвиненко В. С.
Vladimir S. Litvinenko
弗拉基米尔·斯特凡诺维奇
利特维年科

Д-р техн. наук, проф., ректор Санкт-Петербургского горного университета императрицы Екатерины II (Санкт-Петербург, Россия).
Dr.Sc.(Eng.), Prof., Rector of the St. Petersburg Mining University (St. Petersburg, Russia).

技术科学博士、教授、女皇叶卡捷琳娜二世圣彼得堡矿业大学校长（俄罗斯圣彼得堡）



Макаров В. Л.
Valeriy L. Makarov
瓦列里·列昂尼多维奇
马卡罗夫

Академик РАН, д-р физ.-мат. наук, проф., научный руководитель ЦЭМИ РАН, директор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия). Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Phys. and Math.), Prof., Research Supervisor of the Central Institute

of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Director of the Graduate School of Public Administration at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

俄罗斯科学院院士、数学博士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院科学总监；国立莫斯科罗蒙诺索夫大学高等国家管理学院院长（莫斯科市，俄罗斯）



Окрепилов В. В.
Vladimir V. Okrepilov
弗拉基米尔·瓦连京诺维奇
奥克雷皮洛夫

Академик РАН, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Россия).

Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Research Director of the Institute of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院院士、教授、俄罗斯科学院地方经济学院科学总监（圣彼得堡市，俄罗斯）



Пахомова Е. А.
Elena A. Pakhomoova
埃琳娜·阿列克谢耶夫娜
帕霍莫娃

Д-р пед. наук, проф., ректор Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия). Dr.Sc.(Ed.), Prof., Rector of the Russian State Specialized Academy of Arts (Moscow, Russia).

教育学博士、代理校长 俄罗斯国家 专门的艺术学院（莫斯科市，俄罗斯）



Просков А. Ю.
Aleksandr Yu. Prosekov
亚历山大·尤里耶维奇
普罗塞科夫

Академик РАН, д-р техн. наук, д-р биол. наук, проф., лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, ректор Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия).

Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Eng.), Dr.Sc.(Biol.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award of the Russian Federation Government, Rector of the Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

技术学博士、教授、俄罗斯科学院院士、俄罗斯联邦政府科技奖获得者、克麦罗沃国立大学校长（克麦罗沃市，俄罗斯）



Растворцева С. Н.
Svetlana N. Rastvortseva
斯韦特兰娜·尼古拉耶夫娜
拉斯特沃尔采娃

Д-р экон. наук, проф., проф. департамента мировой экономики факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Prof., Prof. of the Department of World Economy and International Affairs, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

经济博士、教授、俄罗斯国家高等经济学院世界经济和国际政治系世界经济司教授（莫斯科市，俄罗斯）



Семенов А. Л.
Alexei L. Semenov
阿列克谢·利沃维奇
谢苗诺夫

Академик РАН и РАО, д-р физ.-мат. наук, проф., зав. кафедрой математической логики и теории алгоритмов Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Member of the Russian Academy of Sciences and Russian Academy of Education, Dr.Sc.(Phys.-Math.) Sciences, Prof.; Head of the

Department for Mathematical Logic and Algorithm Theory, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

俄罗斯科学院和俄罗斯教育科学院院士，物理和数学科学博士，教授，莫斯科罗蒙诺索夫国立大学数理逻辑和算法理论系主任（俄罗斯莫斯科）



Сердюк И. В.
Ilya V. Seredyuk
伊利亚·弗拉基米罗维奇
谢列秋克

Губернатор Кемеровской области – Кузбасса, Администрация Правительства Кузбасса (Кемерово, Россия).
Governor of the Kemerovo Region – Kuzbass, Administration of the Government of Kuzbass (Kemerovo, Russia).
州长 克麦罗沃州 – 库兹巴斯（俄罗斯克麦罗沃）



Фадеев А. М.
Aleksey M. Fadeev
阿列克谢·米哈伊洛维奇
法捷耶夫

Д-р экон. наук, главный научный сотрудник Института экономических проблем имени Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН (Апатиты, Россия); профессор Высшей школы управления и бизнеса Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Chief Researcher at the Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science

Centre of the Russian Academy of Sciences» (Apatity, Russia); Professor of the Post-Graduate School of Management and Business at Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russia).
经济博士、俄罗斯科学院综合科学中心卢津经济问题学院院长科研员、彼得大帝圣彼得堡理工大学工业管理、经济和贸易学院管理和商务高等学院教授（圣彼得堡市，俄罗斯）



Хворостяная А. С.
Anna S. Khvorostyanaya
安娜·谢尔盖耶夫娜
赫沃斯佳娜

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics

of Lomonosov Moscow State University, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).
经济学副博士、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室教师、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究院战略研究中心主任科研员（莫斯科市，俄罗斯）



Цвилев С. Е.
Sergey E. Tsivilev
谢尔盖·叶夫根尼耶维奇
齐维列夫

Министр энергетики Российской Федерации, Министерство энергетики РФ (Москва, Россия).
Minister of Energy of the Russian Federation, Ministry of Energy of the Russian Federation (Moscow, Russia).
俄罗斯联邦能源部长（莫斯科市，俄罗斯）



Чхогуга И. З.
Irina Z. Chkhotua
伊洛娜·祖拉博芙娜
乔图阿

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济学博士；莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）



Шамахов В. А.
Vladimir A. Shamakhov
弗拉基米尔·亚历山德罗维奇
沙马霍夫

Д-р экон. наук, генерал-полковник, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса; Научный руководитель Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Colonel-General, Acting State Councilor of the Russian Federation, 1st class; Research Supervisor of Northwestern Institute of Management at the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia).

经济学博士，上校将军，俄罗斯联邦一级国家顾问；俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北分院（俄罗斯，莫斯科）



Шмелева Н. В.
Nadezhda V. Shmeleva
娜杰日达·瓦西里耶夫娜
什梅列娃

Д-р экон. наук, доцент кафедры индустриальной стратегии Национального исследовательского технологического университета МИСиС (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor at the Department for Industrial Strategy, National University of Science and Technology MISiS (Moscow, Russia).

经济学博士，国立研究型技术大学MISIS产业战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）



МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**Председатель международного редакционного совета / Chairman of the International Editorial Board / 国际编辑委员会主席**

Квинт В. Л.
Vladimir L. Kvint
弗拉基米尔·利沃维奇
昆特

Академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации,

лауреат высшей награды Московского государственного университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы: за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования» (Москва, Россия). Лауреат Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». Кавалер орденов Александра Невского, Почета, Дружбы. Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc.(Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree (Moscow, Russia). State Award of the Republic of Uzbekistan for Achievements in Science and Technology for the scientific monograph on the Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Holder of the Orders of Alexander Nevsky, Honor and Friendship.

Российский академик и иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор, академик и иностранный член РАН, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат высшей награды Московского государственного университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы: за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования» (Москва, Россия). Лауреат Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». Кавалер орденов Александра Невского, Почета, Дружбы. Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc.(Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree (Moscow, Russia). State Award of the Republic of Uzbekistan for Achievements in Science and Technology for the scientific monograph on the Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Holder of the Orders of Alexander Nevsky, Honor and Friendship.

Члены международного редакционного совета / Members of the International Editorial Board / 国际编辑委员会成员

Акаев А. А.
Askar A. Akayev
Аскаркар·Аркаеви
阿卡耶夫

Академик, иностранный член РАН, д-р техн. наук, проф., Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Tech.), Prof., National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат высшей награды Московского государственного университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы: за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования» (Москва, Россия). Лауреат Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». Кавалер орденов Александра Невского, Почета, Дружбы. Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc.(Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree (Moscow, Russia). State Award of the Republic of Uzbekistan for Achievements in Science and Technology for the scientific monograph on the Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Holder of the Orders of Alexander Nevsky, Honor and Friendship.



He Yungyou
Yongyou Nie
永有聂

Проф., заместитель декана Школы экономики, Шанхайский университет (Шанхай, Китай). Prof., Deputy Dean of the School of Economics, Shanghai University (Shanghai, China).
教授、上海大学经济学院院长 (上海市, 中国)



Сапир Жак
Jacques Sapir
雅克·萨皮尔

Академик, Иностранный член РАН проф., член Французской академии наук, директор CEMI – Foundation Robert de Sorbon (Париж, Франция); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Prof., Member of the French Academy of Sciences, Director of the CEMI at Foundation Robert de Sorbon (Paris, France); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授、俄罗斯科学院外籍成员（巴黎市，法国）



Уграс Джозеф Юсуф
Yusuf Joseph Ugras
尤苏夫·约瑟夫·乌格拉斯

Д-р экон. наук, проф., декан школы бизнеса, проректор по международному образованию и международным делам Университета Ла Салль (Филадельфия, США); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D., Prof., Dean of the College of Business, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University (Philadelphia, USA); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济博士、教授、拉塞尔大学职业教育和进修教育学院院长 兼主管国际教育和国际事务的副校长（费城市，美国）



Шолте Ян Аарт
Jan Aart Scholte
扬·阿特·肖尔特

Профессор глобальных трансформаций и проблем управления факультета Управления и глобальных отношений Института безопасности и глобальных отношений Университета Leiden (Лейден, Нидерланды); Содиректор Центра исследований глобального сотрудничества Университета Duisburg-Essen (Дуйсбург, Германия); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Prof. of Global Transformations and Governance Challenges at Leiden University (Leiden, Netherlands); Co-Director of the Center for Global Cooperation Research at Duisburg-Essen University (Duisburg, Germany); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

莱顿大学安全和国际关系学院管理和全球关系院系全球变革和管理教授、杜伊斯堡-埃森大学全球合作研究中心联合主任、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授（莫斯科市，俄罗斯）

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК: 338

Состояние и перспективы стратегического развития мирового рынка квантовых технологий

Д. С. Лобов¹, В. В. Шумков²

¹Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

²Иннопрактика, Москва, Россия

¹d.lobov96@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9548-2502>

²vyacheslav.shumkov@innopraktika.ru

Аннотация: Квантовые технологии включают два ключевых высокотехнологичных направления – коммуникация и вычисление. Фактором успешной коммерциализации квантовых решений является применение стратегического подхода к управлению процессом формирования экосистем компаний – разработчиков и потребителей инновационной продукции. Для выявления потенциального перечня будущих лидеров экосистемы квантовых технологий авторы провели исследование более 150 крупных компаний, основанное на анализе их научно-экономических показателей в среднесрочном периоде. Авторы пришли к выводу, что разработчики программно-аппаратных комплексов (Toshiba, Huawei и др.) более склонны к роли технологических лидеров квантовых коммуникаций, чем поставщики услуг (British Telecom, Deutsche Telekom др.). Аналогично прежние лидеры рынка электронно-вычислительных машин стремятся к занятию ведущих позиций в области квантовых вычислений (IBM, Intel). При этом ряд компаний претендует на участие в проектах по обоим направлениям: Amazon, NVidia, Cisco и NTT могут стать связующим звеном в синергии вычислений и коммуникаций, особенно в тот момент, когда будет актуально создание квантового Интернета. Основной интерес к пилотированию квантовых алгоритмов демонстрируют промышленные, логистические и финансовые компании (Volkswagen, BMW, Toyota, Honda, JP Morgan, Credit Agricole, Mitsui, Airbus, Mitsubishi). Полученные выводы могут представлять интерес для российских организаций, ответственных за стратегическое развитие квантовых технологий. Считается логичным более активное вовлечение в создание решений коммуникаций и вычислений новых участников – экосистемных компаний с большим опытом разработки инновационных продуктов.

Ключевые слова: квантовые коммуникации, квантовые вычисления, инновации, энергетическая отрасль, экосистема, стратегическое управление

Цитирование: Лобов Д. С., Шумков В. В. Состояние и перспективы стратегического развития мирового рынка квантовых технологий // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 455–473. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-455-473>

Поступила в редакцию 17.07.2025. Прошла рецензирование 21.08.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Global Quantum Technology Market: Current State and Strategic Development Prospects

Daniil S. Lobov¹, Vyacheslav V. Shumkov²

¹Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

²Innopraktika, Moscow, Russia

¹d.lobov96@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9548-2502>

²vyacheslav.shumkov@innopraktika.ru

Abstract: Quantum technologies include two key high-tech areas: communications and computing. Commercialization of quantum solutions depends on the strategy of managing the corporate ecosystems, i.e., developers and consumers of innovative products. To identify future leaders of the quantum technology ecosystem, the authors studied the medium-term scientific and economic indicators of 150 large companies. Software and hardware developers (Toshiba, Huawei, etc.) are more likely to become technological leaders in quantum communications than service providers (British Telecom, Deutsche Telekom, etc.). Former leaders of electronic computer market also strive for leadership in quantum computing (IBM, Intel). Some companies have projects in both areas; for instance, Amazon, NVidia, Cisco, and NTT can become a link in the synergy of computing and communications, especially when it comes to the quantum Internet. Such industrial, logistics, and financial companies as Volkswagen, BMW, Toyota, Honda, JP Morgan, Credit Agricole, Mitsui, Airbus, and Mitsubishi focus on piloting quantum algorithms. This research may be of interest to Russian organizations responsible for the strategic development of quantum technologies. Domestic communications and computing require new ecosystem companies with extensive experience in innovative R&D.

Keywords: quantum communications, quantum computing, innovation, energy industry, ecosystem, strategic management

Citation: Lobov DS, Shumkov VV. Global Quantum Technology Market: Current State and Strategic Development Prospects. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):455–473. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-455-473>

Received 17 July 2025. Reviewed 21 August 2025. Accepted 22 September 2025.

全球量子技术市场的战略发展现状与前景

达尼尔·谢尔盖耶维奇·洛博夫¹, 舒姆科夫·维亚切斯拉夫·弗拉迪斯拉沃维奇^{1,2}

¹圣彼得堡国立大学, 俄罗斯圣彼得堡

²创新实践公司 (Innopraktika), 俄罗斯莫斯科

¹d.lobov96@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9548-2502>

²vyacheslav.shumkov@innopraktika.ru

摘要: 量子技术涵盖两个关键的高科技领域: 通信和计算。量子解决方案成功商业化的关键因素是对企业生态系统 (包括创新产品的开发者和消费者) 的形成过程采用战略管理方法。为了识别量子技术生态系统中潜在的未来领导者, 作者根据对150多家大型公司中期科学和经济指标的分析, 对其进行了研究。作者得出结论: 与服务提供商 (如英国电信、德国电信等) 相比, 硬件和软件系统开发商 (如东芝、华为等) 更有可能成为量子通信领域的技术领导者。同样, 计算机市场的前期领导者也在努力争取在量子计算领域占据领先地位 (如IBM、英特尔)。与此同时, 许多公司正在争夺这两个领域的项目参与权: 亚马逊、英伟达、思科和日本电报电话公司可能成为计算和通信协同作用的纽带, 尤其是在量子互联网建设变得至

важно-важно. Индустрия, логистика и финансовые компании (Волксваген, БМВ, Тойота, Хонда, Мерседес-Бенц, Французский сельскохозяйственный банк, Фуджи, Люфтганза, Мицубиси) для пилотных квантовых алгоритмов проявляют огромный интерес. Выводы могут быть полезны для российских организаций, ответственных за развитие квантовой технологии. Авторы считают более активно привлекать новых участников — в разработке новых продуктов имеют богатый опыт экосистемные компании — в разработке коммуникационных и вычислительных решений это логично.

Ключевые слова: квантовые коммуникации, квантовые вычисления, инновации, энергетика, экосистема, стратегическое управление

Редакция получила рукопись 17 июля 2025 года. Рецензия получена 21 августа 2025 года. Рукопись принята к публикации 22 сентября 2025 года.

ВВЕДЕНИЕ

Последнее десятилетие в развитии квантовых технологий связано с постепенным переходом от фундаментальных исследований к прикладным разработкам и практическому применению¹. В литературе прогнозируется значительный положительный эффект для национальных экономик в результате повышения уровня технологической готовности квантовых решений и их практического внедрения. На сегодняшний день наиболее приближены к стадии коммерциализации следующие направления:

- Квантовые вычисления (ускорение решения оптимизационных задач с помощью квантового компьютера);
- Квантовые коммуникации (повышение устойчивости шифрования благодаря квантовому распределению ключей, в перспективе объединение квантовых компьютеров в распределенных сетях).

Основные драйверы развития направления квантовых вычислений, по мнению авторов, помимо уровня технологической готовности, включают: успешное создание цепочки добавленной стоимости, направленной на решение задач промышленных отраслей крупных экономик мира; формирование экосистемы участников рынка, в том числе благодаря роли регуляторных органов в создании благоприятной среды для развития стартапов².

К барьерам относят отсутствие общепринятых стандартов, нехватку человеческих и финансовых ресурсов для разработки инноваций, наличие ошибок в вычислениях³, сложность масштабирования разработанных решений⁴. Также авторы подтверждают недостаточную осведомленность делового сообщества о возможностях квантовых компьютеров⁵.

Отмечается необходимость подготовки специализированных кадров по этой причине прогнозируется увеличение спроса на услуги экспертов в области квантовых алгоритмов и на создание синергетических решений квантовых и классических вычислений.

Ряд работ посвящен отраслевому обзору перспектив применения квантовых компьютеров. Наибольший эффект от внедрения квантовых вычислений наблюдался при решении задач: суррогатное моделирование дифференциальных уравнений с частными производными для авиакосмической отрасли; симуляция динамики молекул и прогнозирование химической реактивности для химических и фармацевтических компаний; оптимизация использования автомобилей в транспортной сети⁶.

Отмечен положительный результат при решении финансовых^{7,8} и маркетинговых задач, например,

¹ Лобов Д. С. Финансирование НИОКР, патентная активность и развитие рынка квантовых коммуникаций в России и за рубежом // Информационное общество. 2023. № 5. С. 123–133. <https://elibrary.ru/VIRYJJ>

² Path to European quantum unicorns / M. Räsänen [et al.] // EPJ Quantum Technology. 2021. Vol. 8. P. 5. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00095-x>

³ Munoz J. M. Garcia-Castro R., Mugel S. Quantum computing and the business transformation journey // California Management Review. URL: <https://cmr.berkeley.edu/2023/12/quantum-computing-and-the-business-transformation-journey/>

⁴ Aljaafari M. Quantum computing for social business optimization: A practitioner's perspective // Soft Computing. 2023. <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08764-y>

⁵ Azad N. Quantum computing: A concept and business perspective // The International Conference on Software Business. 2024. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15183.87201>

⁶ Quantum technology and application consortium – QUTAC., industry quantum computing applications / A. Bayerstadler [et al.] // EPJ Quantum Technology. 2021. Vol. 8. P. 25. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00114-x>

⁷ Bova F., Goldfarb A., Melko R. Commercial applications of quantum computing // EPJ Quantum Technology. 2021. Vol. 8. P. 2. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00091-1>

⁸ Srivastava R., Choi I., Cook T. The commercial prospects for quantum computing // Networked Quantum Information Technologies. 2016. № 1. P. 1–40.

при анализе паттернов поведения клиентов и моделировании действий участников рынка в реальном времени⁹. Также российскими учеными выявлен успешный международный опыт оптимизации логистических поставок^{10,11}.

Значительные усилия исследователей направлены на оценку применимости квантовых вычислений в конкретных рабочих сценариях. Авторы обсуждали ускорение симуляции Монте Карло¹², повышение точности оценки стоимости деривативов^{13,14}, оптимизацию портфельного управления¹⁵, ускорение решения задач логистики¹⁶ и улучшение качества анализа трендов и клиентских данных¹⁷.

Безусловно наличие интереса научного сообщества к синтезу методов квантовых алгоритмов и машинного обучения. В данном контексте рассматривались вопросы предиктивного анализа финансовых рынков¹⁸, высказаны гипотезы о повышении точности пользовательских рекоменда-

ций¹⁹. Отмечалось, что синергия двух методов анализа может стать ключевым фактором успеха развития квантовых вычислений²⁰.

Барьеры коммерциализации квантовых коммуникаций, которые были выявлены в 2014–2015 гг., включали в себя недостаточность сертификации и стандартизации оборудования и технологий, низкий уровень послепродажного обслуживания, отсутствие необходимой телекоммуникационной инфраструктуры²¹.

Некоторые исследования затрагивали вопросы отраслевого использования технологий квантового распределения ключей. Отмечается существенная роль ОАО «Российские железные дороги» в развитии направления квантовых коммуникаций с учетом протяженности оптоволоконных сетей компании²², важность технологии для транспортной²³ и энергетической²⁴ отраслей. Подчеркивалась возможность применения квантовых коммуникаций в целях повышения защиты

⁹ Quantum computing for market research / L. Sáez-Ortuño [et al.] // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. № 3. P. 100510. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100510>

¹⁰ Охотников А. Л., Озеров А. В., Цветков В. Я. Квантовые вычисления и железные дороги // *Наука и технологии железных дорог*. 2020. № 4. С. 34–37. <https://doi.org/10.34649/AT.2020.4.4.006>

¹¹ Поликарпов П. В., Уваров Н. К., Хомоненко А. Д. Экосистемы квантовых вычислений и перспективы использования их на транспорте // *Интеллектуальные технологии на транспорте*. 2021. № 3. С. 52–60. <https://doi.org/10.24412/2413-2527-2021-327-52-60>

¹² Gorbanyov M., Malaika M., Saadi T. S. Quantum computing and the financial system: Spooky action at a distance? // *IMF Working Paper*. 2021. № 071. P. 1–33. <https://doi.org/10.5089/9781513572727.001>

¹³ Quantum computational finance for martingale asset pricing in incomplete markets / P. Rebstroff [et al.] // *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. P. 18941. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-68838-1>

¹⁴ Towards quantum advantage in financial market risk using quantum gradient algorithms / N. Stamatopoulos [et al.] // *Quantum*. 2022. Vol. 6. P. 770. <https://doi.org/10.22331/q-2022-07-20-770>

¹⁵ An investigation on quantum-inspired algorithms for portfolio optimization across global markets / Y. Chou [et al.] // *IEEE Nanotechnology Magazine*. 2024. Vol. 18. № 4. P. 27–34. <https://doi.org/10.1109/MNANO.2024.3402755>

¹⁶ Vaddy R. K., Dhamodharan B., Jain A. Quantum computing applications in real-time route optimization for supply chains // *Quantum Computing and Supply Chain Management*. Hershey: IGI Global, 2024. 310 p. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4107-0.ch008>

¹⁷ Prakash P. Enhancing business performance through quantum electronic analysis of optical data // *Optical and Quantum Electronics*. 2023. Vol. 55. P. 1056. <https://doi.org/10.1007/s11082-023-05347-x>

¹⁸ QADQN: Quantum attention deep q-network for financial market prediction / S. Dutta [et al.] // *2024 IEEE International Conference on Quantum Computing and Engineering (QCE)*. 2024. Preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.03088>

¹⁹ Роль квантовых вычислений в экономическом анализе / Д. А. Крепышев [и др.] // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2023. № 194. С. 59–73. <https://elibrary.ru/IWHIVZ>

²⁰ Guarda T., Torres W., Augusto M. F. The impact of quantum computing on businesses. In: Gervasi O., Murgante B., Misra S., Rocha A. M. A. C., Garau C., editors. *Computational Science and Its Applications // ICCSA 2022*. 2022. Vol. 13380. P. 3–14. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10542-5_1

²¹ Identifying the challenges in commercializing high technology: A case study of quantum key distribution technology / A. Al Natsheh [et al.] // *Technology Innovation Management Review*. 2015. № 5. P. 26–36.

²² Ермакова Е. О., Ерохина А. А. Применение квантовых коммуникаций в ОАО «РЖД»: логистические аспекты // *Потенциал логистики XXI века: молодежное измерение: сборник научных статей и научных проектов*. Выпуск 3. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 86–93. <https://elibrary.ru/TMJFLF>

²³ Раткин Л. С. Квантово-коммуникационные системы распределенных реестров для хранения и обработки данных о технических характеристиках и финансово-экономических параметрах инвестиционных проектов по разработке перспективных моделей автотранспорта // *Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник*. 2021. № 5. С. 61–64. <https://doi.org/10.36535/0236-1914-2021-05-10>

²⁴ Там же.

каналов центров обработки данных²⁵ и крупных финансовых организаций²⁶.

В России стратегическое управление процессом квантовой трансформации осуществляется прежде всего на уровне государства с использованием дорожных карт развития высокотехнологичных направлений – квантовые коммуникации и вычисления. Компании-лидеры, ответственные за реализацию дорожных карт («РЖД» и «Росатом»), разрабатывают корпоративные стратегии внедрения квантовых технологий в целях реализации задач национального уровня. Прочие организации, не участвующие в государственных программах развития квантовых инноваций, только рассматривают переход к первым стадиям стратегического планирования (в 2025 г. подписано соглашение между «ВТБ», «Т1» и «РЖД» о сотрудничестве в области квантовых сетей).

В мировой практике потенциальные долгосрочные эффекты от внедрения квантовых технологий представляют интерес для инвесторов и находят отражение в стратегических решениях крупнейших технологических и сервисных компаний, таких как Amazon, Google, IBM, SK Telecom. Данные коммерческие организации развивают квантовую продукцию, формируют технологические дорожные карты в целях лидерства на формирующемся рынке.

Учитывая потенциальную роль квантовых технологий как «дизраптора» рынка ИТ-решений, а также зарождающиеся процессы стратегического планирования и формирования экосистем квантовых продуктов и услуг, авторы считают, что интерес представляет работа, посвященная анализу текущих научно-экономических показателей компаний, выступающих лидерами развития рынка. Выявление компаний-драйверов позволит сформировать более четкое представление о том, какие характеристики наиболее специфичны для передовых инновационных компаний и какие

участники рынка прежде всего могут войти в экосистему квантовых технологий.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ в области квантовых коммуникаций основан на перечне 98 компаний – поставщиков оборудования и услуг на телекоммуникационном рынке с выручкой не менее 1,5 млрд долларов в год. Анализ в области квантовых вычислений включил 99 ведущих компаний из перечня Forbes 2000.

- Были собраны следующие статистические данные:
- Выручка с 2016 по 2023 гг. на основании годовых отчетов и альтернативных источников (все валюты переведены в доллары США в соответствии с курсом валюты на последнюю дату анализируемого года);
 - Затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы с 2016 по 2023 гг. на основании годовых отчетов и альтернативных источников (все валюты переведены в доллары США в соответствии с курсом валюты на последнюю дату анализируемого года);
 - Для анализа рынка квантовых коммуникаций: количество патентов в области квантовых коммуникаций с применением базы данных патентной активности Google Patents, интегрирующей информацию из баз данных USPTO, EPO, CNIPA, JPO, KIPO, WIPO и т. д. (ключевые слова: quantum key distribution, QKD, quantum communications);
 - Для анализа рынка квантовых вычислений: количество патентов в области квантовых вычислений с 2016 по 2023 гг. с использованием базы данных патентной активности Google Patents, интегрирующей информацию из баз данных USPTO, EPO, CNIPA, JPO, KIPO, WIPO и т. д. (ключевые слова: quantum computer, quantum computing);
 - Для анализа рынка квантовых коммуникаций: количество пилотных проектов по внедрению квантовых коммуникаций в телекоммуникационные

²⁵ Path to European quantum unicorns / M. Räsänen [et al.] // EPJ Quantum Technology. 2021. Vol. 8. P. 5. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00095-x>

²⁶ Батаев А. В., Батаева К. И. Оценка использования квантовой криптографии в финансовых институтах // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции: в 8 ч., Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Часть 3. СПб.: Политех-Пресс, 2023. С. 20–30. <https://elibrary.ru/EGFWDT>

сети на основании данных в сети Интернет (поиск в базах данных новостных агентств, ключевые слова: «название компании», quantum key distribution, QKD);

- Для анализа рынка квантовых вычислений: количество пилотных проектов по использованию квантовых вычислений для оптимизации процессов (поиск в базах данных новостных агентств, ключевые слова: «название компании», quantum computing).

Собранные данные были проанализированы с применением следующего алгоритма:

1. Получены экономические и научно-исследовательские показатели:

- Средняя выручка по каждой компании в период за 2016–2023 гг.²⁷;
- CAGR выручки за 2016–2023 гг.;
- Средние затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы при наличии данных за 2016–2023 гг.;
- CAGR затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы за 2016–2023 гг.;
- Среднее количество патентных заявок по каждой компании за 2016–2023 гг.

2. Получен интегральный показатель активности деятельности в области квантовых коммуникаций / вычислений по каждой компании, равный среднеарифметическому двух баллов:

- Балл по патентам, основанный на совокупном показателе количества патентных заявок в области квантовых коммуникаций за 2016–2023 гг.;
- Балл по проектам, основанный на совокупном показателе пилотных проектов в области квантовых коммуникаций за 2016–2023 гг.

3. Проведен корреляционный анализ с применением экономических, научно-исследовательских

показателей и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций / вычислений.

Получение интегрального показателя

В результате сбора данных по квантовым коммуникациям сформирована таблица 1²⁸. Статистически верхняя граница анализа по патентам составила 55 единиц без учета компаний с нулевым показателем, верхняя граница по пилотным проектам составила 4 единицы с учетом округления. В результате исключения статистических выбросов в анализ не попали компании IBM и Toshiba.

В результате сбора данных по квантовым вычислениям сформирована таблица 2²⁹. Верхняя граница анализа по количеству патентов (quantum computing) составила 29 единиц без учета компаний с нулевым показателем, верхняя граница по пилотным проектам составила 6 единиц с учетом округления. В результате исключения статистических выбросов ограниченное представление в анализе получили компании IBM, Amazon, Intel.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Сравнительный анализ средних затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций

Верхняя граница затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) составила 8,8 млрд долларов в год. К компаниям с низкими затратами на НИОКР и высоким баллом квантовой активности (группа 1, рис. 1) можно отнести British Telecom, China Telecom, Fortinet, Deutsche Telekom, Orange, KT Corporation. Примечательно, что 5 из 6 компаний группы являлись провайдерами

²⁷ Munoz J. M. Garcia-Castro R., Mugel S. Quantum computing and the business transformation journey // California Management Review. URL: <https://cmr.berkeley.edu/2023/12/quantum-computing-and-the-business-transformation-journey/>

²⁸ Aljaafari M. Quantum computing for social business optimization: A practitioner's perspective // Soft Computing. 2023. <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08764-y>

²⁹ Прочие компании включают: Mercedes-Benz Group, China Mobile, Verizon Communications, Morgan Stanley, Industrial Bank, Agricultural Bank of China, Bank of China, AT&T, Berkshire Hathaway, China Construction Bank, Apple, PetroChina, UnitedHealth Group, Walmart, RBC, Ping An Insurance Group, Allianz, BNP Paribas, China Merchants Bank, UBS, Santander, Comcast, Sinopec, TD Bank Group, Johnson & Johnson, BP, LVMH Moët, Hennessy Louis Vuitton, Reliance Industries, Nestlé, AXA Group, American Express, State Bank of India, Bank of Communications, Postal Savings Bank Of China (PSBC), Tesla, Procter & Gamble, Stellantis, CVS Health, HDFC Bank, Life Insurance Corp. of India, General Motors, Broadcom, PepsiCo, The Home Depot, Equinor, Elevance Health, Intesa Sanpaolo Assicura, Chubb, Itaú Unibanco Holding, ABB, AbbVie, Enel, Cigna, Costco Wholesale, Munich Re, Zurich Insurance Group, Novartis, Coca-Cola, Caterpillar, ConocoPhillips, Rio Tinto.

Таблица 1. Интегральный показатель активности деятельности в области квантовых коммуникаций**Table 1. Integral activity indicator: quantum communications**

Компания	Патенты	Проекты	Балл патенты	Балл проекты	Интегральный показатель активности
IBM	189	0	1,00	0	0,50
Toshiba	91	6	1,00	1,00	1,00
Huawei	46	2	1,00	0,50	0,75
China Telecom	36	1	0,78	0,25	0,52
British Telecom	32	2	0,70	0,50	0,60
Deutsche Telekom	29	1	0,63	0,25	0,44
KT Corporation	21	1	0,46	0,25	0,35
NEC	20	2	0,43	0,50	0,47
Ericsson	16	1	0,35	0,25	0,30
Cisco	12	1	0,26	0,25	0,26
Nokia	10	2	0,22	0,50	0,36
AT&T	8	0	0,17	0	0,09
China Mobile	7	1	0,15	0,25	0,20
SK telecom	6	1	0,13	0,25	0,19
NTT	4	1	0,09	0,25	0,17
Verizon	3	1	0,07	0,25	0,16
China Unicom	3	1	0,07	0,25	0,16
LG Uplus	2	1	0,04	0,25	0,15
Telefonica	1	1	0,02	1,00	0,51
Siemens	1	1	0,02	0,25	0,14
Ciena	1	1	0,02	0,25	0,14
Amazon AWS	1	4	0,02	0,25	0,14
HPE Aruba	1	0	0,02	0,25	0,14
Juniper	1	1	0,02	0	0,01
Vodafone	0	1	0	1,00	0,50
KDDI	0	0	0	0,75	0,38
Telstra	0	0	0	0,50	0,25
BCE	0	0	0	0,50	0,25
Saudi Telecom	0	0	0	0,50	0,25
MTN Group	0	0	0	0,50	0,25
Swisscom	0	1	0	0,25	0,13
Singtel	0	1	0	0,25	0,13
Telenor	0	0	0	0,25	0,13
Telkom Indonesia	0	0	0	0,25	0,13
Telia	0	0	0	0,25	0,13
Proximus	0	1	0	0,25	0,13
Frontier Communications	0	0	0	0,25	0,13
Windstream Holdings	0	0	0	0,25	0,13
KPN	0	1	0	0,25	0,13

Таблица 2. Интегральный показатель активности деятельности в области квантовых вычислений

Table 2. Integral activity indicator: quantum computing

Компания	Патенты	Проекты	Балл патенты	Балл проекты	Интегральный показатель активности
IBM	328	12	1,0	1	1,0
Microsoft	28	3	1,0	0,6	0,8
Intel	40	3	1,0	0,6	0,8
Amazon	6	7	0,2	1	0,6
Alphabet	22	1	0,8	0,2	0,5
AIRBUS	0	5	0	1	0,5
Goldman Sachs Group	1	4	0	0,8	0,4
JPMorganChase	0	4	0	0,8	0,4
Alibaba Group	20	0	0,7	0	0,4
NTT	2	3	0,1	0,6	0,3
Volkswagen Group	1	3	0	0,6	0,3
Mitsubishi	1	3	0	0,6	0,3
Nvidia	1	3	0	0,6	0,3
Honda Motor	0	3	0	0,6	0,3
BMW Group	0	3	0	0,6	0,3
Commonwealth Bank	0	3	0	0,6	0,3
Cisco Systems	0	3	0	0,6	0,3
ICBC	13	0	0,5	0	0,2
Toyota Motor	1	2	0	0,4	0,2
General Electric	0	2	0	0,4	0,2
Citigroup	0	2	0	0,4	0,2
Tencent Holdings	11	0	0,4	0	0,2
Samsung Electronics	4	1	0,1	0,2	0,2
Siemens	1	1	0	0,2	0,1
Bank of America	6	0	0,2	0	0,1
Wells Fargo	6	0	0,2	0	0,1
ExxonMobil	0	1	0	0,2	0,1
Sony	0	1	0	0,2	0,1
HSBC	0	1	0	0,2	0,1
Chevron	0	1	0	0,2	0,1
TotalEnergies	0	1	0	0,2	0,1
Deutsche Telekom	0	1	0	0,2	0,1
Saudi Aramco	0	1	0	0,2	0,1
Shell Plc	0	1	0	0,2	0,1
Petrobras	0	1	0	0,2	0,1
Oracle	0	1	0	0,2	0,1
Roche Holding	0	1	0	0,2	0,1
Meta Platforms	3	0	0,1	0	0,1

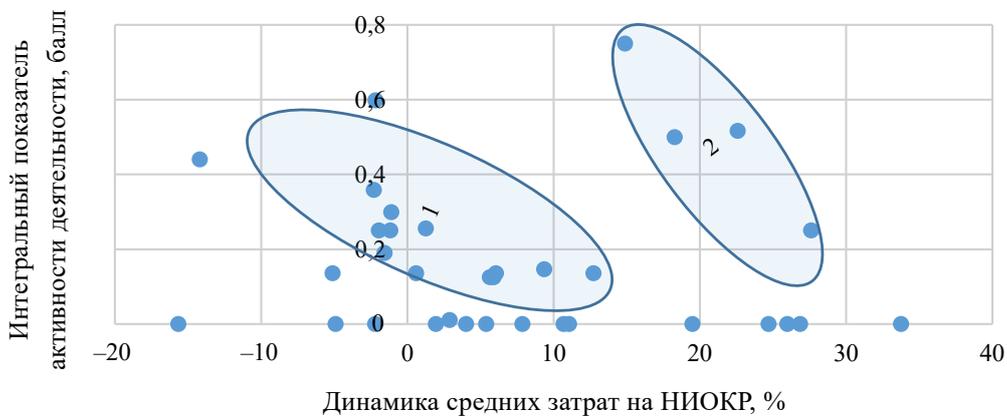


Рис. 2. Сравнительный анализ динамики средних затрат на НИОКР и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций

Fig. 2. Dynamics of average R&D costs vs. integral activity indicator in quantum communications

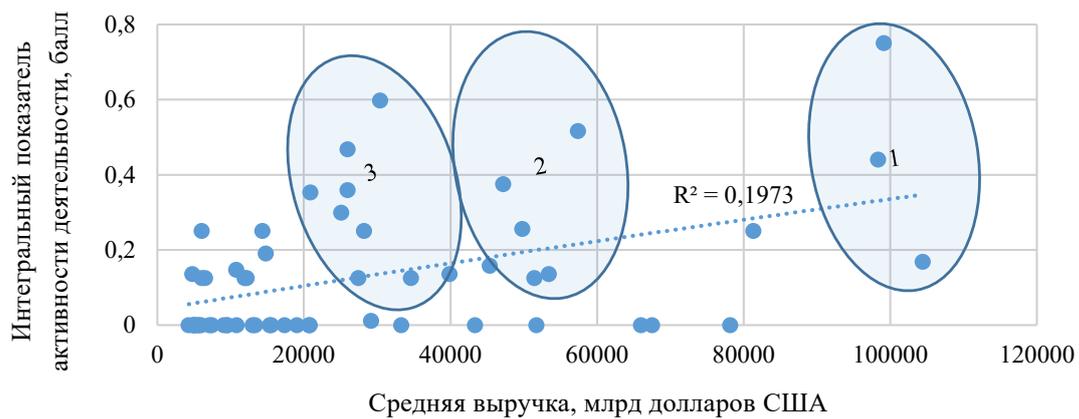


Рис. 3. Сравнительный анализ средней выручки и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций

Fig. 3. Average revenue vs. integral activity indicator in quantum communications

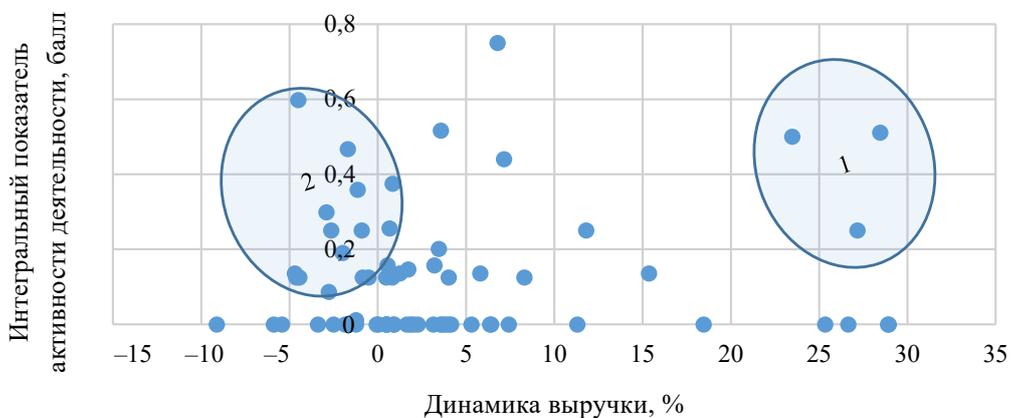


Рис. 4. Сравнительный анализ динамики выручки и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций

Fig. 4. Revenue dynamics vs. integral activity indicator in quantum communications

участие в развитии рынка квантовых коммуникаций: Amazon AWS, Nvidia, Fortinet – разработчиков коммуникационных и ИТ-решений. К стагнирующим компаниям, развивающим решения квантовых коммуникаций, можно отнести Nokia, NEC, Hitachi, Ericsson – производители оборудования (2).

Значительные результаты не выявлены в результате сравнительного анализа количества заявок на охрану патентов и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций.

Результаты анализа в области квантовых вычислений

Сравнительный анализ средних затрат на НИОКР и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений. Верхняя граница средних затрат на НИОКР составила 17,7 млрд долларов в год (рис. 5). График квантовых вычислений отличался от коммуникаций прежде всего большей кучностью компаний с затратами на НИОКР менее 10 млрд долларов. Это связано с наличием компаний-лидеров инвестиций в инновационные разработки (12–18 млрд долларов в год), а также невысокой активностью в области квантовых технологий.

Сравнительный анализ динамики средних затрат на НИОКР и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений.

На рисунке 6 более выражено увеличение активности в области квантовых вычислений при растущих затратах на НИОКР. Так, к группе 1 относятся новые лидеры рынка технологических инноваций Nvidia и Amazon.

Сравнительный анализ средней выручки и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений. Верхняя граница анализа по средней выручке составила 287 млрд долларов в год, в связи с чем из рисунка 7 исключены компании Walmart, Sinopec, PetroChina, Amazon, Saudi Aramco, Shell, Apple. Отличие распределения в области квантовых вычислений от квантовых коммуникаций заключается в наличии нисходящего тренда. К первой группе компаний с высокой выручкой и ограниченным участием в развитии инноваций относятся Volkswagen, Toyota, ExxonMobil. Для данных компаний технологическая отрасль является вспомогательной, активное участие в создании собственных решений не свойственно. При этом интересен тот факт, что, в соответствии с графиком, 50 % отобранных компаний со средней выручкой более 250 млрд долларов в год принимают участие в пилотировании квантовых вычислений. Это может свидетельствовать о том, что крупные компании более склонны тестировать потенциальные прорывные решения. Кроме того, необходимо учитывать отраслевую специфику компаний – промышленность и логистика. Ко второй группе

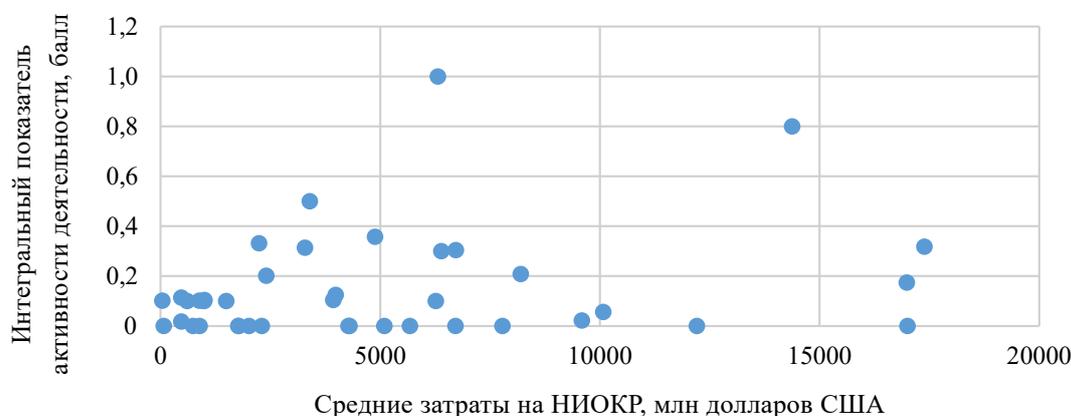


Рис. 5. Сравнительный анализ средних затрат на НИОКР и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений

Fig. 5. Average R&D costs vs. integral activity indicator in quantum computing

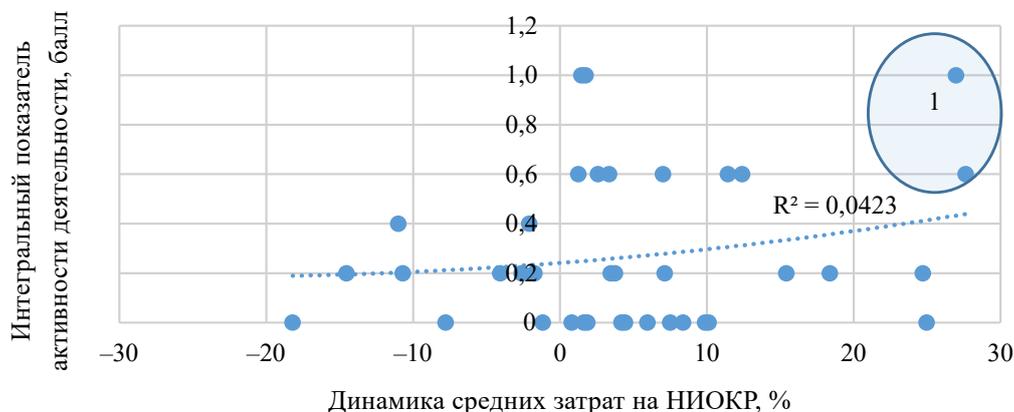


Рис. 6. Сравнительный анализ динамики средних затрат на НИОКР и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений

Fig. 6. Dynamics of average R&D costs vs. integral activity indicator in quantum computing

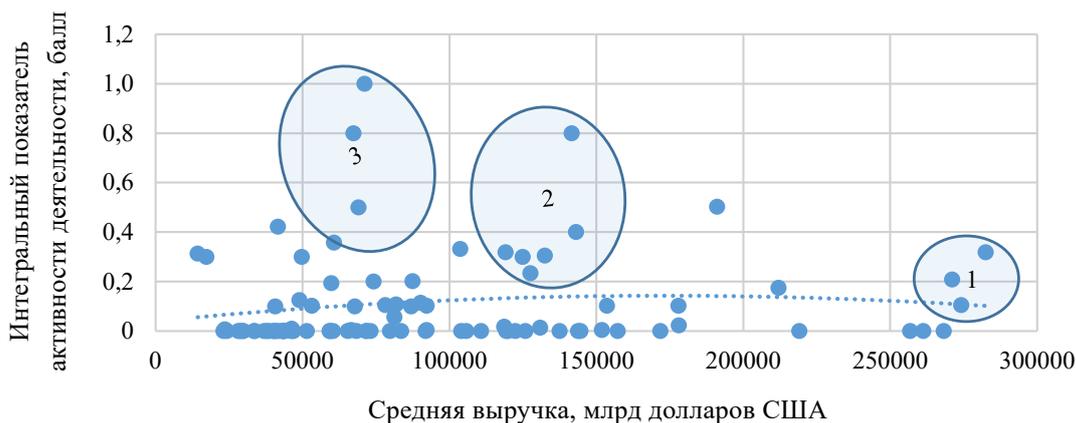


Рис. 7. Сравнительный анализ средней выручки и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений

Fig. 7. Average revenue vs. integral activity indicator in quantum computing

(рис. 8) относятся JP Morgan, Microsoft, Mitsubishi, Honda, BMW. Данный результат подтверждает актуальность квантовых вычислений, прежде всего, для промышленных, логистических и финансовых компаний. К третьей группе относятся преимущественно технологические лидеры рынка: Airbus, Intel, IBM, Alibaba.

Сравнительный анализ динамики выручки и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений. К группе компаний, характеризующихся динамичным ростом выручки и сдержанным участием в развитии квантовых вычислений, относятся высокотехнологич-

ные компании Alibaba, NVidia, Tencent, Siemens. Ко второй группе с менее динамичным ростом выручки и высокой инновационной активностью относятся Mitsubishi, JP Morgan, Microsoft, Google (Alphabet). Компании из третьей группы со снижающейся выручкой и максимальной активностью участия в развитии рынка включают IBM и Intel. Таким образом, можно предположить, что ранние лидеры отрасли высоких технологий, принимавшие участие в становлении рынка электронно-вычислительных машин, пытаются сохранить ведущие позиции за счет получения новых конкурентных преимуществ в области разработки квантовых ком-

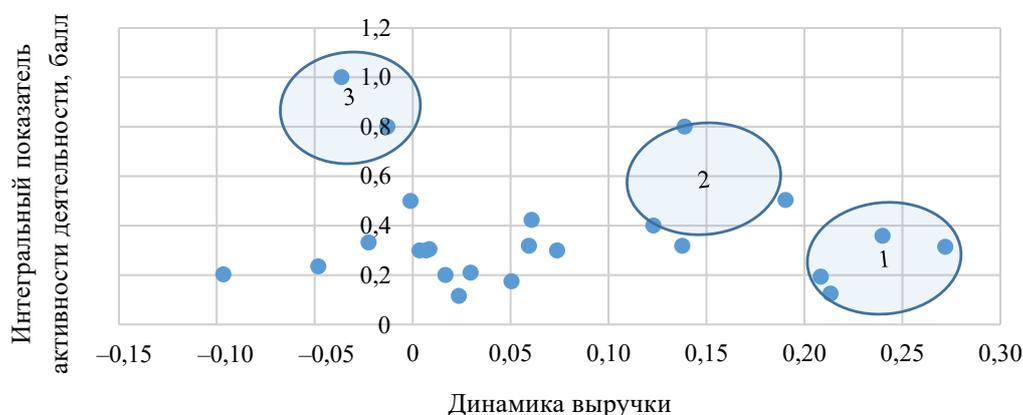


Рис. 8. Сравнительный анализ динамики выручки и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений

Fig. 8. Comparative revenue dynamics vs. integral activity indicator in quantum computing

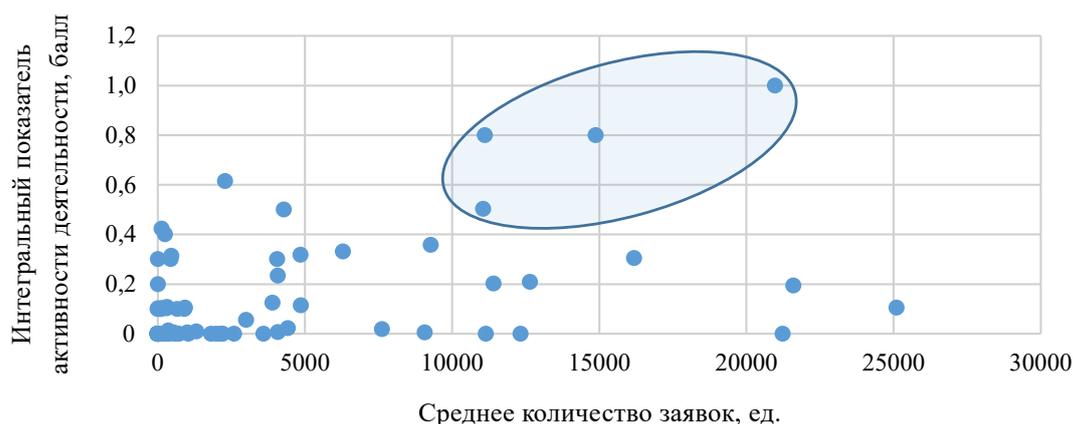


Рис. 9. Сравнительный анализ среднего количества заявок и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций

Fig. 9. Average number of applications vs. integral activity indicator in quantum communications

пьютеров. Более молодые компании получают меньшее количество патентов и принимают меньше участия в пилотных проектах, но тем не менее также проявляют активность в области квантовых вычислений (Google, NVidia, Amazon).

Сравнительный анализ количества заявок на охрану патентов и интегрального показателя активности деятельности в области квантовых вычислений. В связи с преобладающим количеством патентов в выборку на рисунке 9 не вошли компании Samsung Electronics и Mitsubishi. В соответствии с проведенным анализом, к лидерам патентной активности, характеризующихся участием в разви-

тии отрасли квантовых вычислений, можно отнести компании IBM, Microsoft, Google, Intel.

Модель стратегического развития на рынке квантовых технологий. Предлагается скоринговая модель привлекательности участия компании в развитии квантовых коммуникаций и вычислений (табл. 3).

Подход к определению интегрального показателя активности деятельности в области квантовых коммуникаций / вычислений приведен в разделе методология. Распределение компаний по группам Developers / Clients осуществлялось с применением следующего метода скоринга (табл. 4).

Таблица 3. Матрица стратегического развития на рынке квантовых технологий

Table 3. Strategic development matrix: quantum technologies market

Laggards (низкая активность) от 0 баллов	Developers (Разработчики) до 1 балла		Leaders (высокая активность), до 1 балла
	<i>Participants (участники):</i> – могут разрабатывать собственные решения; – активность на рынке квантовых технологий недостаточно высокая; – участие в проектах в качестве третьей стороны.	<i>Market Pushers (Технологические лидеры):</i> – активно разрабатывают собственные решения; – участие в проектах в качестве ключевых разработчиков.	
	<i>Observers (Наблюдатели):</i> – компании с низкой вероятностью создания собственных продуктов на рынке квантовых технологий; – не заинтересованы в пилотировании решений.	<i>Market Pullers (Ключевые клиенты):</i> – основные участники пилотирования технологий в качестве промышленных партнеров и потенциальных заказчиков; – первопроходцы коммерциализации инноваций.	
Clients (Потребители) от –1 балла			

Таблица 4. Опросник для распределения компаний по группам Developers / Clients

Table 4. Developers / Clients Questionnaire

№	Вопрос	Да	Нет
1	Ваша компания разрабатывает собственные дорогостоящие инновационные решения в области телекоммуникаций, фотоники, математических вычислений, алгоритмов, ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
2	Компания выделяет значительные средства на НИОКР в области телекоммуникаций, фотоники, математических вычислений, алгоритмов, ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности и готова экспериментировать?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
3	Вы открываете лаборатории в сферах Deep Tech и поддерживаете проекты с горизонтом развития более 10 лет?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
4	Вы нанимаете докторов и кандидатов технических и физико-математических наук для разработки инноваций?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
5	Руководство ставит в приоритет развитие инноваций, а не тактическое сокращение затрат?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
6	Стремится ли руководство повысить стоимость компании, в том числе благодаря владению передовой интеллектуальной собственностью в области телекоммуникаций, фотоники, математических вычислений, алгоритмов, ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
7	Верите ли Вы в возможность коренной трансформации Вашей организации с применением квантовых технологий?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
8	Является ли организация активным участником венчурного рынка, владельцем долей в инновационных проектах в области телекоммуникаций, фотоники, математических вычислений, алгоритмов, ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
9	Предпочитаете ли Вы пилотировать передовые решения в области телекоммуникаций, фотоники, математических вычислений, алгоритмов, ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности сами, без привлечения подрядчиков?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл
10	Участвует ли организация в научных консорциумах, комиссиях, других объединениях, целью которых является согласование и стандартизация решений в области телекоммуникаций, фотоники, математических вычислений, алгоритмов, ИТ-инфраструктуры, информационной безопасности?	+ 0,1 балл	– 0,1 балл

Традиционные лидеры отраслей (например, Nokia на рынке телекоммуникационного оборудования, Intel на рынке вычислительных устройств) будут стремиться сохранить технологическое лидерство в характерных для них направлениях. Потенциальные клиенты также могут разрабатывать собственные подходы к применению квантового распределения ключей и квантовых алгоритмов, однако их активность будет ограничена.

ВЫВОДЫ

В заключение авторы отмечают, что международный опыт может быть интересен для российских участников рынка и регуляторов, ответственных за долгосрочное развитие квантовых технологий. Представляется логичным более активное вовлечение в создание решений коммуникаций и вычислений новых участников – экосистемных компаний

с большим опытом разработки инновационных продуктов, например «Сбер» и «Яндекс». Успешная реализация первого этапа дорожных карт «РЖД» и «Росатом», посвященных формированию фундамента квантового рынка, позволяет сделать предположение о необходимости активизации мер в направлении пилотирования технологий с участием ведущих промышленных, финансовых и логистических компаний. Кроме того, аспект обеспечения синергии экосистем квантовых коммуникаций и вычислений является важным благодаря совместным проектам, реализуемым компаниями-«локомотивами» инноваций. Успешное достижение поставленных задач, учитывая специфику рынка квантовых технологий, будет возможно с применением инструментов долгосрочного сквозного стратегического планирования на корпоративном, отраслевом и национальном уровнях.

ЛИТЕРАТУРА

- Батаев А. В., Батаева К. И. Оценка использования квантовой криптографии в финансовых институтах // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции: в 8 ч.*, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Часть 3. СПб.: Политех-Пресс, 2023. С. 20–30. <https://elibrary.ru/EGFWDT>
- Ермакова Е. О., Ерохина А. А. Применение квантовых коммуникаций в ОАО «РЖД»: логистические аспекты // *Потенциал логистики XXI века: молодежное измерение: сборник научных статей и научных проектов. Выпуск 3.* СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 86–93. <https://elibrary.ru/TMJFLF>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Лобов Д. С. Финансирование НИОКР, патентная активность и развитие рынка квантовых коммуникаций в России и за рубежом // *Информационное общество. 2023. № 5.* С. 123–133. <https://elibrary.ru/VIRYJJ>
- Охотников А. Л., Озеров А. В., Цветков В. Я. Квантовые вычисления и железные дороги // *Наука и технологии железных дорог. 2020. № 4.* С. 34–37. <https://doi.org/10.34649/AT.2020.4.4.006>
- Поликарпов П. В., Уваров Н. К., Хомоненко А. Д. Экосистемы квантовых вычислений и перспективы использования их на транспорте // *Интеллектуальные технологии на транспорте. 2021. № 3.* С. 52–60. <https://doi.org/10.24412/2413-2527-2021-327-52-60>
- Раткин Л. С. Квантово-коммуникационные системы распределенных реестров для хранения и обработки данных о технических характеристиках и финансово-экономических параметрах инвестиционных проектов по разработке перспективных моделей автотранспорта // *Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник. 2021. № 5.* С. 61–64. <https://doi.org/10.36535/0236-1914-2021-05-10>

- Роль квантовых вычислений в экономическом анализе / Д. А. Крепышев [и др.] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2023. № 194. С. 59–73. <https://elibrary.ru/IWHIVZ>
- Салыгин В. И., Лобов Д. С. Перспективы применения технологий квантового распределения ключей на примере объектов нефтегазовой отрасли // Друкеровский вестник. 2023. № 1. С. 246–253. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2023-1-246-253>
- Aljaafari M. Quantum computing for social business optimization: A practitioner’s perspective // *Soft Computing*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08764-y>
- An investigation on quantum-inspired algorithms for portfolio optimization across global markets / Y. Chou [et al.] // *IEEE Nanotechnology Magazine*. 2024. Vol. 18. № 4. P. 27–34. <https://doi.org/10.1109/MNANO.2024.3402755>
- Azad N. Quantum computing: A concept and business perspective // *The International Conference on Software Business*. 2024. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15183.87201>
- Azuma K. Developing a theory for a quantum internet for global quantum communication // *NTT Technical Review*. 2024. Vol. 22. № 10. P. 13–18. <https://doi.org/10.53829/ntr202410ri1>
- Bova F., Goldfarb A., Melko R. Commercial applications of quantum computing // *EPJ Quantum Technology*. 2021. Vol. 8. P. 2. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00091-1>
- Gorbanyov M., Malaika M., Saadi T. S. Quantum computing and the financial system: Spooky action at a distance? // *IMF Working Paper*. 2021. № 071. P. 1–33. <https://doi.org/10.5089/9781513572727.001>
- Guarda T., Torres W., Augusto M. F. The impact of quantum computing on businesses. In: Gervasi O., Murgante B., Misra S., Rocha A. M. A. C., Garau C., editors. *Computational Science and Its Applications // ICCSA 2022*. 2022. Vol. 13380. P. 3–14. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10542-5_1
- Identifying the challenges in commercializing high technology: A case study of quantum key distribution technology / A. Al Natsheh [et al.] // *Technology Innovation Management Review*. 2015. № 5. P. 26–36.
- Path to European quantum unicorns / M. Räsänen [et al.] // *EPJ Quantum Technology*. 2021. Vol. 8. P. 5. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00095-x>
- Prakash P. Enhancing business performance through quantum electronic analysis of optical data // *Optical and Quantum Electronics*. 2023. Vol. 55. P. 1056. <https://doi.org/10.1007/s11082-023-05347-x>
- QADQN: Quantum attention deep q-network for financial market prediction / S. Dutta [et al.] // *2024 IEEE International Conference on Quantum Computing and Engineering (QCE)*. 2024. Preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.03088>
- Quantum computational finance for martingale asset pricing in incomplete markets / P. Rebentrost [et al.] // *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. P. 18941. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-68838-1>
- Quantum computing for market research / L. Sáez-Ortuño [et al.] // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9. № 3. P. 100510. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100510>
- Quantum technology and application consortium – QUTAC., industry quantum computing applications / A. Bayerstadler [et al.] // *EPJ Quantum Technology*. 2021. Vol. 8. P. 25. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00114-x>
- Secure quantum communication technologies and systems: From labs to markets / F. Cavaliere [et al.] // *Quantum Reports*. 2020. № 2. P. 80–106. <https://doi.org/10.3390/quantum2010007>
- Srivastava R., Choi I., Cook T. The commercial prospects for quantum computing // *Networked Quantum Information Technologies*. 2016. № 1. P. 1–40.
- Towards quantum advantage in financial market risk using quantum gradient algorithms / N. Stamatopoulos [et al.] // *Quantum*. 2022. Vol. 6. P. 770. <https://doi.org/10.22331/q-2022-07-20-770>

Vaddy R. K., Dhamodharan B., Jain A. Quantum computing applications in real-time route optimization for supply chains // *Quantum Computing and Supply Chain Management*. Hershey: IGI Global, 2024. 310 p. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4107-0.ch008>

REFERENCES

- Al Natsheh A, Gbadegeshin S, Rimpiläinen A, Imamovic-Tokalic I, Zambrano A. Identifying the challenges in commercializing high technology: A case study of quantum key distribution technology. *Technology Innovation Management Review*. 2015;(5):26–36.
- Aljaafari M. Quantum computing for social business optimization: A practitioner’s perspective. *Soft Computing*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08764-y>
- Azad N. Quantum computing: A concept and business perspective. *The International Conference on Software Business*. 2024. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15183.87201>
- Azuma K. Developing a theory for a quantum internet for global quantum communication. *NTT Technical Review*. 2024;22(10):13–18. <https://doi.org/10.53829/ntr202410ri1>
- Bataev AV, Bataeva KI. Evaluation of using quantum cryptography in financial institutions. *Fundamental and applied research in management, economics and trade: Proceedings of the All-Russian scientific, practical and educational-methodological conference*. St. Petersburg: Polytech-Press; 2023. P. 20–30. (In Russ.) <https://elibrary.ru/EGFWDT>
- Bayerstadler A, Becquin G, Binder J, Botter T, Ehm H, et al. Quantum technology and application consortium – QUTAC., *Industry quantum computing applications*. *EPJ Quantum Technology*. 2021;8:25. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00114-x>
- Bova F, Goldfarb A, Melko R. Commercial applications of quantum computing. *EPJ Quantum Technology*. 2021;8:2. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00091-1>
- Cavaliere F, Prati E, Poti L, Muhammad I, Catuogno T. Secure quantum communication technologies and systems: From labs to markets. *Quantum Reports*. 2020;2:80–106. <https://doi.org/10.3390/quantum2010007>
- Chou Y, Chang M, Jiang Y, Kuo S, Kung S, et al. An investigation on quantum-inspired algorithms for portfolio optimization across global markets. *IEEE Nanotechnology Magazine*. 2024;18(4):27–34. <https://doi.org/10.1109/MNANO.2024.3402755>
- Dutta S, Innan N, Marchisio A, Yahia SB, Shafique M. QADQN: Quantum attention deep q-network for financial market prediction. 2024 *IEEE International Conference on Quantum Computing and Engineering (QCE)*. 2024. Preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.03088>
- Ermakova EO, Erokhina AA. Quantum communications in JSC «Russian railways»: Logistical aspects. Potential of logistics of the 21st century: Youth dimension: Collection of scientific articles and scientific projects. Saint-Petersburg: Saint-Petersburg State University of Economics; 2022. 86–93. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TMJFLF>
- Gorbanyov M, Malaika M, Saadi TS. Quantum computing and the financial system: Spooky action at a distance? *IMF Working Paper*. 2021;(071):1–33. <https://doi.org/10.5089/9781513572727.001>
- Guarda T, Torres W, Augusto MF. The impact of quantum computing on businesses. In: Gervasi O, Murgante B, Misra S, Rocha AMAC, Garau C, editors. *Computational Science and Its Applications. ICCSA 2022*. 2022;13380:3–14. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10542-5_1
- Krepyshev DA, Lytney NN, Kosnikov MS, Burusova EV. The role of quantum computing in economic analysis. *Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University*. 2023;(194):59–73. (In Russ.) <https://elibrary.ru/IWHIVZ>

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Lobov DS. R&D financing, patent activity, and development of the quantum communications market in Russia and abroad. *Information Society*. 2023;(5):123–133. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VIRYJJ>
- Okhotnikov AL, Ozerov AV, Tsvetkov VYa. Quantum technologys for railways. 2020;(4):34–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.34649/AT.2020.4.4.006>
- Polikarpov PV, Uvarov NK, Khomenko AD. Characteristics of ecosystems of quantum computing and prospects for their use in transport. *Intellectual Technologies on Transport*. 2021;(3):52–60. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2413-2527-2021-327-52-60>
- Prakash P. Enhancing business performance through quantum electronic analysis of optical data. *Optical and Quantum Electronics*. 2023;55:1056. <https://doi.org/10.1007/s11082-023-05347-x>
- Räsänen M, Mäkynen H, Möttönen M, Goetz J. Path to European quantum unicorns. *EPJ Quantum Technology*. 2021;8:5. <https://doi.org/10.1140/epjqt/s40507-021-00095-x>
- Rathkeen LS. The quantum communication systems of distributed registers for storing and treatment of data of technical characteristics and financial and economical parameters of investment projects for development of perspective models of autotransport. *Transport: Science, technology, management. Scientific information collection*. 2021;(5):61–64. (In Russ.) <https://doi.org/10.36535/0236-1914-2021-05-10>
- Rebentrost P, Luongo A, Cheng B, Bosch S, Lloyd S. Quantum computational finance for martingale asset pricing in incomplete markets. *Scientific Reports*. 2024;14:18941. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-68838-1>
- Sáez-Ortuño L, Huertas-García R, Forgas-Coll S, Sánchez-García J, Puertas-Prats E. Quantum computing for market research. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024;9(3):100510. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100510>
- Salygin VI, Lobov DS. Prospects for the application of quantum key distribution technologies using the example of oil and gas industry facilities. *Drukerovskij Vestnik*. 2023;(1):246–253. (In Russ.) <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2023-1-246-253>
- Srivastava R, Choi I, Cook T. The commercial prospects for quantum computing. *Networked Quantum Information Technologies*. 2016;(1):1–40.
- Stamatopoulos N, Mazzola G, Woerner S, Zeng WJ. Towards quantum advantage in financial market risk using quantum gradient algorithms. *Quantum*. 2022;6:770. <https://doi.org/10.22331/q-2022-07-20-770>
- Vaddy RK, Dhamodharan B, Jain A. Quantum computing applications in real-time route optimization for supply chains. *Quantum Computing and Supply Chain Management*. Hershey: IGI Global; 2024. 310 p. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4107-0.ch008>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Лобов Даниил Сергеевич, канд. экон. наук, докторант в Московском государственном институте международных отношений МИД РФ, научный сотрудник лаборатории квантовых коммуникаций в Санкт-Петербургском государственном университете, заместитель менеджера в ООО «Кэпт Налоги и Консультирование», d.lobov96@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9548-2502>

Шумков Вячеслав Владиславович, канд. экон. наук, лаборант ЦНИР МГУ, руководитель департамента по управлению интеллектуальной собственностью компании «Иннопрактика», vyacheslav.shumkov@innopraktika.ru

CONTRIBUTION: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Daniil S. Lobov, PhD in Economics, doctoral student at the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, research fellow at the Laboratory of Quantum Communications at St. Petersburg State University, deputy manager at Kept Taxes and Consulting LLC, d.lobov96@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9548-2502>

Vyacheslav V. Shumkov, PhD in Economics, laboratory assistant at the Central Research Institute of Moscow State University, head of the intellectual property management department at Innopraktika, vyacheslav.shumkov@innopraktika.ru

Оригинальная статья
УДК: 303.4:332.1

Стратегический анализ трендов цифровой трансформации в регионах России

А. П. Новиков

Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
sashanovvip@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-8179-4264>

Аннотация: Статья посвящена стратегическому анализу трендов цифровой трансформации в контексте развития регионов России. Целью данной работы является анализ глобальных и национальных трендов цифровой трансформации с намерением поиска возможностей для регионов (субъектов РФ), обоснования их актуальности и достоверности. Методологически исследование опирается на теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта, что позволяет глубже понять ключевые факторы, влияющие на успешную цифровую трансформацию экономики регионов России. В работе рассматриваются глобальные тренды: развитие искусственного интеллекта и расширение цифровой инфраструктуры. Среди важнейших национальных трендов цифровой трансформации выделены рост популярности ИКТ-сферы, развитие кадрового потенциала и цифровой грамотности населения, рост затрат на внедрение и использование цифровых технологий и увеличение цифрового неравенства между регионами. В исследовании выполнен стратегический анализ глобальных и национальных трендов, OTSW-анализ влияния цифровых технологий. Автором выявлены ключевые стратегические возможности, способствующие развитию страны и отдельных регионов в долгосрочной перспективе (укрепление позиций на международных технологических рынках, развитие цифрового суверенитета и инфраструктуры для обеспечения безопасности данных, ускорение цифровизации регионов и повышение цифровых навыков населения). Показано, что без своевременного освоения искусственного интеллекта регионы и страна в целом рискуют отставать от мировых тенденций и потерять конкурентные преимущества. Расширение сфер и увеличение скорости внедрения искусственного интеллекта требуют пересмотра стратегических документов, регулирующих цифровую трансформацию на национальном и глобальном уровнях.

Ключевые слова: цифровая трансформация, искусственный интеллект, цифровое неравенство, стратегирование, OTSW-анализ, стратегические возможности, регионы России

Цитирование: Новиков А. П. Стратегический анализ трендов цифровой трансформации в регионах России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 474–491. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-474-491>

Поступила в редакцию 01.08.2025. Прошла рецензирование 11.09.2025. Принята к печати 13.09.2025.

original article

Digital Transformation Trends: Strategic Analysis and Opportunities for Russian Regions

Alexander P. Novikov

Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

sashanovvip@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-8179-4264>

Abstract: This strategic analysis of global and national digital transformation trends highlights some new opportunities for Russia's regions. Professor V. L. Kvint's theory of strategy and methodology of strategizing provided a deeper understanding of the key factors behind the digital transformation of regional economies. The current global trends involve the development of artificial intelligence (AI) and digital infrastructure. The national trends lie in the ICT sphere, human resources, and digital literacy, as well as in the growing interregional digital gap and costs. The OTSW analysis of global and national trends revealed some major long-term strategic opportunities for regional economies, e.g., conquering international technology markets, developing digital sovereignty and infrastructure for data security purposes, accelerating digitalization processes in the regions, improving people's digital skills, etc. On the one hand, low national and regional aspirations in the AI sphere may increase the risk of falling behind the global trends and losing competitive advantages. On the other hand, a larger and faster AI implementation would require new strategic documents to standardize the digital transformation at the national level.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, AI, digital inequality, strategizing, OTSW analysis, strategic opportunities, Russia's regions

Citation: Novikov AP. Digital Transformation Trends: Strategic Analysis and Opportunities for Russian Regions. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):474–491. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-474-491>

Received 1 August 2025. Reviewed 11 September 2025. Accepted 13 September 2025.

数字化转型趋势的战略分析：俄罗斯区域的发展机遇

亚历山大·帕夫洛维奇·诺维科夫

莫斯科经济学院，俄罗斯莫斯科

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

sashanovvip@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-8179-4264>

摘要：本文对俄罗斯区域发展背景下的数字化转型趋势进行了战略分析。研究目的是分析全球和俄罗斯数字化转型趋势，以识别区域（俄罗斯联邦主体）的发展机遇，并论证其相关性和有效性。在方法论方面，研究基于V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论，从而更深入地理解影响俄罗斯区域经济成功数字化转型的关键因素。研究探讨了人工智能发展和数字基础设施扩张等全球趋势。数字化转型最重要的国家趋势包括信息通信技术（ICT）行业的日益普及、人力资本潜力和数字素养的提升、推广应用数字技术成本的增加、以及区域间数字鸿沟的扩大。研究对全球和国家趋势进行了战略分析，并对数字技术的影响进行了OTSW分析。作者揭示了促进国家和区域长期发展的关键战略机遇（例如，巩固在国际技术市场中的地位、发展数字主权和基础设施建设以确保数据安全、加快区域数字化进程以及提高居民的数字素养）。研究结果表明，如果不及时采用人工智能，区域乃至整个国家都可能落后于全球趋势，并失去竞争优势。扩大人工智能的应用范围以及加快推广速度，要求重新审视国家和全球层面规范数字化转型的战略文件。

关键词: 数字化转型、人工智能、数字鸿沟、战略化、OTSW分析、战略机遇、俄罗斯区域

编辑部于2025年8月1日收到稿件。2025年9月11日完成审稿。2025年9月22日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация в XXI веке получила статус основного направления развития мира и играет ключевую роль в экономических, управленческих и социокультурных механизмах. Распространение цифровых технологий не сводится к автоматизации и оптимизации бизнес-процессов; цифровая трансформация – процесс, меняющий социально-экономические отношения за счет распространения цифровых технологий. Она проявляется через изменение подходов к обучению, трудоустройству, государственному управлению и промышленному производству. Новая технологическая парадигма создает новую реальность, и традиционные формы регулирования и стратегического управления требуют переосмысления и обновления.

Цифровые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), большие данные, квантовые вычисления и блокчейн, становятся не только инструментами повышения эффективности, но и поддерживающей основой для новых моделей организации социально-экономических отношений. Тенденция влияет как на частный сектор, так и на государство, которое превращается в активного игрока платформенных экосистем, ориентированных на гибкость и адаптивность.

В современном мире особую актуальность приобретает стратегический подход к цифровой трансформации. В теории стратегии и методологии академика В. Л. Квинта стратегия рассматривается как способ преобразования среды путем объединения анализа и прогнозирования, как «...результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции»¹. Согласно принципам стратегирования, национальная циф-

ровая стратегия должна быть вписана в систему иерархий стратегий и должна поставить во главу угла человека и его интересы. Стратегия цифровой трансформации региона не может быть разработана без учета стратегии регионального развития.

Таким образом, цифровую трансформацию можно рассматривать в качестве стратегического подхода к формированию будущего, а не только как технический процесс. Для оценки стратегических перспектив и сценариев необходим глубокий анализ внешней и внутренней среды объекта стратегирования, поиск и понимание трендов, определяющих будущее развитие.

Цель исследования – анализ глобальных и национальных трендов цифровой трансформации, поиск стратегических возможностей развития регионов России в условиях распространения цифровых технологий.

Развитие цифровых технологий, в том числе технологий ИИ, занимает важное место как в научных исследованиях отечественных и зарубежных авторов, так и в деятельности органов государственного управления и бизнеса. В стратегических документах РФ цифровая экономика обозначена как одна из целей долгосрочного развития².

Цифровые технологии открывают перед регионами уникальные стратегические возможности, способствующие улучшению качества жизни граждан, повышению производительности труда в экономике, привлечению инвестиций и укреплению конкурентоспособности региональной экономики. При этом не менее важно понимание стратегических угроз, таких как потеря рабочих мест из-за автоматизации, угрозы кибербезопасности и растущее цифровое неравенство.

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. С. 8.

² Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»; Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

В научной литературе традиционно выделяют три уровня цифрового неравенства, которые связаны с различными возможностями стран и регионов с точки зрения доступности информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), умения их использовать и получение результатов от применения³. Распространение технологий ИИ взаимосвязано с цифровым неравенством и, по мнению С. П. Земцова, влияние сложных алгоритмов ИИ может формировать четвертый уровень неравенства⁴. В контексте цифровых трансформаций появляются новые разрывы и эффекты поляризации. В работе И. В. Наумова, Ю. В. Дубровской и Е. В. Козоноговой подчеркивается, что «присутствие «полюсов цифрового развития» приводит к опустыниванию соседних территорий и истощению их экономического потенциала»⁵. На основе данных стран Европейского союза показано, что цифровые технологии способствуют усилению регионального неравенства, но в то же время цифровой прогресс не обязательно усугубляет неравенство доходов на региональном уровне, если институциональные условия ему благоприятствуют⁶.

В настоящий момент не существует единого понимания технологий ИИ среди экспертов из различных областей знаний, при этом появились научные исследования, посвященные развитию технологий и трендам в данной сфере⁷, влиянию

ИИ на экономический рост стран⁸ и отдельных регионов⁹. Российские исследователи К. М. Елин, Н. В. Усова и М. П. Логинов предлагают модель цифровой экономики России, в которой технологии ИИ выступают центральным звеном, инструментом инновационного и трансформационного процесса экономических систем¹⁰.

Цифровые технологии как необходимое условие и базис цифровой экономики хорошо изучены и описаны. В некоторых сферах, например, в транспортной отрасли, внедрение цифровых технологий является необходимым условием для создания современной бесшовной транспортной системы¹¹. В работе Т. Е. Ершовой и Ю. Е. Хохлова представлена концептуальная схема цифровой экономики как совокупность стадий производства, использования и воздействия цифровых технологий и продуктов на их основе, направленных на достижение социально-экономических эффектов¹². В работе Д. М. Журавлева излагается авторский подход к моделированию процессов сложных социально-экономических систем, использующий цифровые технологии, большие данные и ИИ¹³.

Внедрение цифровых технологий меняет рынок труда, например, увеличивая общее число дистанционных форм занятости. В исследовании И. В. Новиковой отмечается, что внедрение цифровых технологий является предпосылкой

³ Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 59–68. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-59-68>

⁴ Земцов С. П. Цифровое неравенство и региональное развитие в России в условиях распространения технологий искусственного интеллекта // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2. С. 225–233. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_225-233

⁵ Наумов И. В., Дубровская Ю. В., Козоногова Е. В. Цифровизация промышленного производства в регионах России: пространственные взаимосвязи // Экономика региона. 2020. Т. 16. № 3. С. 896–910. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-3-17>

⁶ Antonietti R., Burlina C., Rodríguez-Pose A. Digital technology and regional income inequality: Are better institutions the solution? // Papers in Regional Science. 2025. Vol. 104. № 2. P. 100079. <https://doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100079>

⁷ Фролов И. Э., Киселев В. Н. Искусственный интеллект как драйвер прорывных технологий: глобальные тренды и уроки для России // Проблемы прогнозирования. 2025. № 3. С. 122–134. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-210-122-134>

⁸ Gonzales J. T. Implications of AI innovation on economic growth: A panel data study // Journal of Economic Structures. 2023. Vol. 12. P. 13. <https://doi.org/10.1186/s40008-023-00307-w>

⁹ Варламова Ю. А., Корнейченко Е. Н. Искусственный интеллект в российских регионах // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18. № 3. С. 641–662. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.641-662>

¹⁰ Елин К. М., Усова Н. В., Логинов М. П. Технологии искусственного интеллекта в цифровой модели национальной экономики // AlterEconomics. 2024. Т. 21. № 4. С. 723–747. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.5>

¹¹ Кравченко В. А., Фурсова Е. А. Глобальные тренды трансформации транспортной отрасли в цифровой экономике: международный опыт // Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 3. С. 47–56.

¹² Ершова Т. В., Хохлова Ю. Е. Цифровая экономика: от теоретических концепций к российской практике // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2. С. 234–243. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_234-243

¹³ Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. М. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>

для формирования данной формы занятости, представляющее собой перспективное направление трудовых отношений, которое с каждым годом будет увеличивать свои размеры и географию распространения¹⁴. Следовательно, при разработке региональных стратегий необходимо учитывать тренды, связанные с изменением рынка труда под влиянием цифровых технологий.

В работе Д. Аджемоглу и П. Рестрепо отмечено, что ИИ как технологическая платформа позволяет автоматизировать задачи, осуществлявшиеся с применением ручного труда, или создавать новые задачи и виды деятельности, в которых люди могут быть эффективно задействованы. При этом как автоматизация, которая вытесняет задачи, ранее выполнявшиеся низкоквалифицированным трудом, так и создание новых, сильных высококвалифицированному труду, увеличивают цифровое неравенство¹⁵.

Российский опыт в области цифровой трансформации основывается на законодательно установленных рамках. До 2024 г. действовала национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»¹⁶, которая была направлена на развитие цифровой инфраструктуры, создание кадрового потенциала и разработку технологий местного производства. В 2025 г. стартовал национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»¹⁷, направленный непосредственно на цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

В современных условиях санкций и политической нестабильности особенно важно стратеги-

рование технологического суверенитета России¹⁸, понимание роли цифровой трансформации для его достижения¹⁹.

Таким образом, настоящее исследование направлено на систематизацию и осмысление тенденций цифровой трансформации на глобальном и национальном уровнях.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами анализа выступали процессы цифровой трансформации в международной и российской практике. В методологическом плане работа опиралась на труды основоположника отечественной школы стратегирования академика В. Л. Квинта^{20,21}. Согласно методологии стратегирования В. Л. Квинта, процесс разработки стратегии является четкой последовательностью действий, связанных с прогнозированием трендов; выявлением ограничивающих факторов и конкурентных преимуществ; определением стратегических возможностей и угроз, сильных и слабых сторон объекта стратегирования; формированием миссии и видения; постановкой целей и задач; подбором под них тактики и элементов корпоративной политики.

Процесс стратегирования начинается с выявления и «анализа зрелых и широко признанных закономерностей и трендов»²², которые характеризуют объективные изменения внешней среды и далее позволяют сформулировать стратегические возможности и угрозы (OTSW-анализ). Для выявления трендов проводится мониторинг глобальных, национальных и отраслевых рынков. На основе этого

¹⁴ Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

¹⁵ Acemoglu D., Restrepo P. The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment // *American Economic Review*. 2018. Vol. 108. № 6. P. 1488–1542. <https://doi.org/10.1257/aer.20160696>

¹⁶ Цифровая экономика Российской Федерации: национальная программа // Постановление Правительства РФ от 4 июня 2019 г. № 7. URL: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii>

¹⁷ Минцифры. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformaczija-gosudarstva> (дата обращения: 11.06.2025).

¹⁸ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // *Управленческое консультирование*. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

¹⁹ Федюнина А. А., Симачев Ю. В. Технологический суверенитет в развитии цифровой экономики России: импорт цифровых товаров в период санкций // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2025. № 2. С. 244–254. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_244-254

²⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

²¹ Квинт В. Л. Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект: (вопросы методологии и практики). М.: Наука, 1986. 216 с.

²² Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

формируются глобальные закономерности и тренды, делаются отраслевые и региональные прогнозы.

Выявленные тренды цифровой трансформации позволят в дальнейшем обосновать стратегические приоритеты цифровой трансформации региона, которые должны согласовываться со стратегией регионального развития и включаться в общую иерархию целей и приоритетов.

Методологическая основа статьи включает принципы стратегического, сравнительного и институционального анализа, в том числе OTSW. Материалами исследования послужили официальные программные документы, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, научные публикации, отражающие актуальные дискуссии в области цифровой экономики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В настоящем исследовании цифровая трансформация рассматривается как поле стратегического анализа, в рамках которого особое значение придается сопоставлению глобальных и национальных трендов. Это необходимо не только для оценки степени вовлеченности России в общемировые процессы, но и для выявления внутренних векторов развития, которые обладают высоким адаптационным и трансформационным потенциалом.

Глобальные и национальные тренды цифрового развития непрерывно эволюционируют, взаимно влияя друг на друга и оказывая значительное воздействие на экономическое и социальное развитие. Глобальные тренды, такие как развитие и внедрение цифровых технологий, задают общий вектор, в рамках которого национальные стратегии и решения адаптируются к локальным условиям. Анализ этих трендов позволяет определить ключевые направления для успешной цифровой трансформации регионов России, принимая во внимание как мировые изменения, так и специфические особенности каждого региона.

Глобальные тренды цифровой трансформации

Одним из ключевых трендов цифровой трансформации является стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ). Этот процесс оказывает значительное влияние на разные сферы – промышленность, финансы, здравоохранение, образование и государственное управление. Внедрение ИИ способствует повышению производительности труда, автоматизации рутинных операций, улучшению точности прогнозов и оптимизации системы принятия решений на всех уровнях. В условиях глобальной цифровой конкуренции владение передовыми интеллектуальными системами становится важнейшим фактором укрепления позиций на международной арене. Генеративный ИИ открывает новые горизонты для создания уникальных решений на базе больших объемов данных. Такая технология способна анализировать тексты, изображения и видео, а затем генерировать оригинальный контент без прямого копирования исходных материалов. ИИ учится на примерах из реального мира и позволяет получать новые идеи и концепции, что делает его ценным инструментом в самых разных областях²³.

Подтверждением растущего интереса к технологиям на базе ИИ является увеличение инвестиций в данную сферу. На рисунке 1²⁴ представлены данные по объему частных инвестиций в мире и в некоторых странах за период 2013–2024 гг.

Статистика, представленная на рисунке 1, касается только компаний, получивших инвестиции на сумму более 1,5 млн долларов США. Данные выражены в постоянных ценах 2021 г. в долларах США. Они не отражают весь объем инвестиций в ИИ в мире, поскольку касаются только сделок с частным капиталом, исключая другие значимые каналы и категории расходов, связанных с ИИ, например, внутренние научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы компаний, государственное финансирование и др.

²³ Тренды и развитие искусственного интеллекта // Роскогресс. URL: <https://roscongress.org/materials/trendy-i-razvitie-iskusstvennogo-intellekta-ii/> (дата обращения: 11.06.2025).

²⁴ Составлен автором на основе данных сайта: Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/private-investment-in-artificial-intelligence> (дата обращения: 11.06.2025).

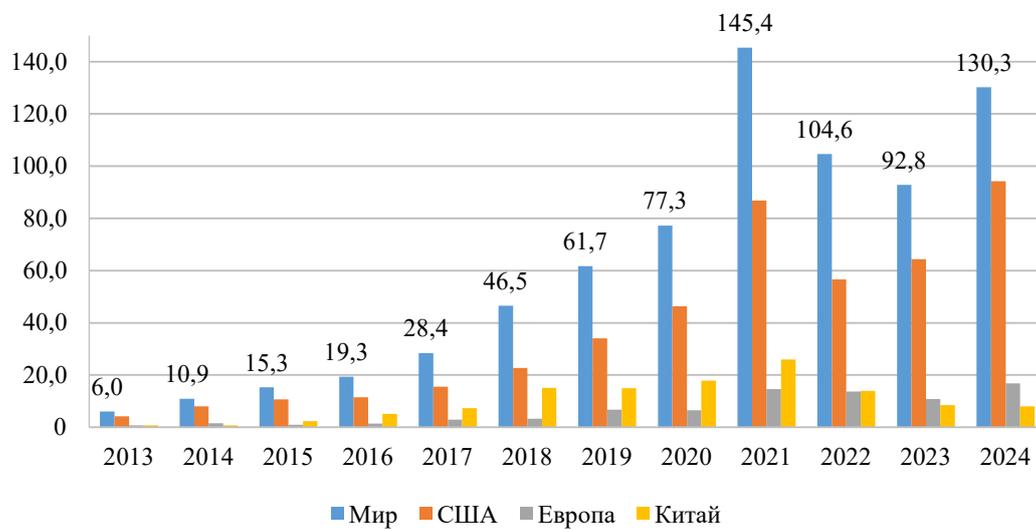


Рис. 1. Частные инвестиции в искусственный интеллект в мире, США, Европе и Китае, млрд долларов США
Fig. 1. Private investments in AI: global average, the USA, Europe, China, billion US dollars

Динамика частных инвестиций в ИИ демонстрирует выраженную восходящую траекторию, особенно наглядно проявившуюся в 2021 г., когда объем инвестиций увеличился в 1,9 раза, по сравнению с 2020 г. Этот резкий скачок стал индикатором стратегического переосмысления роли ИИ в глобальной экономике. В более широком временном контексте инвестиции в 2024 г. в 21,7 раза превышают инвестиции 2013 г., что подтверждает не только устойчивый интерес, но и стремительное расширение применения технологий ИИ. Несмотря на некоторое снижение в 2022–2023 гг., инвестиции остаются значительно выше докризисных уровней, а в 2024 г. вновь демонстрируют рост на 40 %, по сравнению с предыдущим годом, отражая долгосрочную направленность на интеграцию ИИ как ключевого элемента цифровой трансформации и глобальной инновационной повестки.

США являются глобальным лидером по инвестициям в ИИ, существенно опережая идущий

на втором месте по данному показателю Китай²⁵. Развитие технологий ИИ является одним из важнейших стратегических приоритетов Китая на ближайшие десятилетия, и, по мнению ученых, экономика данной страны значительно выиграет от автоматизации производства и использования больших данных²⁶.

Согласно Глобальному индексу ИИ (Global AI Index), который сравнивает более 80 стран по уровню инвестиций, инноваций и внедрению ИИ, США занимают первое место по данным 2024 г., лидируя по таким показателям, как исследования и разработки, уровень коммерческого внедрения и кадровый потенциал²⁷.

Еще одним подтверждением того, что ИИ станет ключевой технологией в XXI веке, является активное его включение в оборудование и процессы управления промышленными компаниями в рамках автоматизации производственных процессов²⁸. На рисунке 2²⁹ представлены данные

²⁵ Инвестиции в ИИ и данные. Инвестиции в ИИ по странам // OECD. AI Policy Observatory. URL: <https://oecd.ai/en/data?selectedArea=investments-in-ai-and-data&selectedVisualization=vcinvestments-in-ai-by-country> (дата обращения: 11.06.2025).

²⁶ The Chinese approach to artificial intelligence: An analysis of policy, ethics, and regulation / H. Roberts [et al.] // AI & Society. 2021. Vol. 36. P. 59–77. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00992-2>

²⁷ The Global AI Index // Tortoise Media. URL: <https://www.tortoisemedia.com/intelligence/global-ai/> (дата обращения: 11.06.2025).

²⁸ Фролов И. Э., Киселев В. Н. Искусственный интеллект как драйвер прорывных технологий: глобальные тренды и уроки для России // Проблемы прогнозирования. 2025. № 3. С. 122–134. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-210-122-134>

²⁹ Составлен автором на основе данных сайта: International Federation of Robotics. URL: https://ifr.org/img/worldrobotics/Press_Conference_2024.pdf (дата обращения: 11.06.2025).

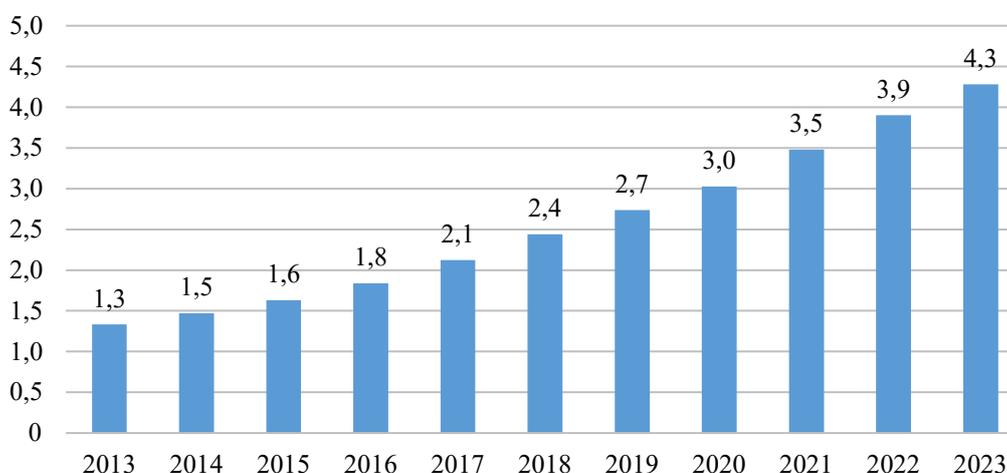


Рис. 2. Число промышленных роботов в мире, млн штук

Fig. 2. Industrial robots, global average, million units

о парке промышленных роботов в мире по данным Международной федерации робототехники.

В мире эксплуатируется более 4 млн промышленных роботов. Промышленные роботы – растущий тренд. С 2013 г. по 2023 г. их количество увеличилось в 3,2 раза; прогнозируется дальнейший рост данного тренда.

Рост интереса к ИИ обозначил задачу формирования стратегии развития и структуры управления ИИ для национальных правительств. В Канаде в 2017 г. утверждена первая Национальная стратегия развития ИИ. В настоящий момент более 70 стран приняли собственные стратегические документы в данной сфере³⁰. В них определяются приоритетные цели и задачи в области развития ИИ и описываются основные направления, в которых должны быть сконцентрированы усилия по достижению поставленных целей.

Россия имеет свою национальную стратегию по развитию ИИ, которая принята в 2019 г., в 2023 г. в нее внесены изменения с учетом роста технологий³¹. Так, в документе отмечается ежегодное увеличение количества параметров в моделях ИИ, от 1,5 млрд параметров в 2019 г. до 1 трлн в 2022 г.

Обновленная стратегия предусматривает комплекс мер для поддержки компаний, занимающихся разработкой ИИ, апробацию таких решений на российских предприятиях, улучшение кадрового потенциала, развитие системы науки и образования, а также создание инфраструктуры для благоприятного развития отечественного ИИ.

В ближайшие десятилетия именно ИИ за счет трансформации социальных и экономических отношений станет драйвером экономического роста и обеспечит значительный прирост мирового ВВП.

Второй значимый тренд цифровой трансформации на глобальном уровне – развитие цифровой инфраструктуры в качестве ключевого фактора технологического и экономического суверенитета государств. В условиях роста объемов обрабатываемых данных, усложнения алгоритмов и масштабирования цифровых решений, обеспеченность цифровой инфраструктурой (включая сетевые мощности, центры обработки данных, облачные технологии, вычислительные платформы, каналы связи) становится неотъемлемым элементом устойчивости экономики и государственной безопасности. Именно инфраструктурные предпосылки

³⁰ Национальная политика и стратегии в области ИИ // OECD. AI Policy Observatory. URL: <https://oecd.ai/en/dashboards/overview> (дата обращения: 11.06.2025).

³¹ Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 год. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124). URL: <https://ai.gov.ru/national-strategy/> (дата обращения: 11.06.2025).

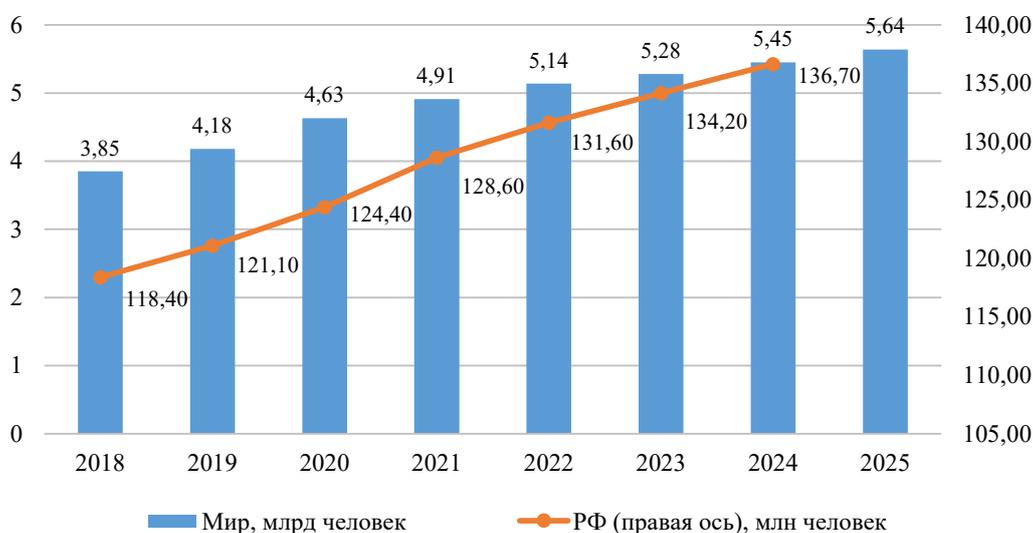


Рис. 3. Количество пользователей Интернетом в мире, млрд человек, в России млн человек (правая ось)

Fig. 3. Internet users: global average, billion people vs. Russia, million people

лежат в основе развития всех производных трендов, включая ИИ, платформенные решения, цифровые сервисы и автоматизацию.

За последние шесть-семь лет уровень использования Интернета в России и в целом значительно вырос (рис. 3³²).

В июле 2018 г. число пользователей достигло 3,85 млрд, а в мае 2025 г. – 5,64 млрд человек, то есть число пользователей увеличилось на 1,79 миллиарда, что отражает постоянное глобальное расширение Интернета. В России также наблюдается значительный рост числа пользователей.

Широкополосный доступ представляет собой системообразующий компонент цифровой среды, создающий основу для развития широкополосного Интернета, RFID-технологий, ERP-систем, облачных сервисов, использование электронной торговли и платформенной экономики. Рост числа интернет-подключений является не только техническим индикатором, но и отражением глубинных структурных изменений в моделях взаимодействия государства, бизнеса и граждан.

В России наблюдается устойчивый рост числа абонентов широкополосного доступа к Интернету (рис. 4³³).

За период 2014–2023 гг. рост мобильного широкополосного доступа наблюдался с 63,4 до 115,9 единиц на 100 чел. населения, что свидетельствует о приоритете мобильных технологий в развитии цифровой среды. Фиксированный доступ также демонстрирует положительную динамику (с 17,0 до 25,1), но темпы его роста ниже, что указывает на изменение предпочтений и архитектуры цифровой инфраструктуры. Мобильные решения становятся основой цифрового включения, особенно в странах с высокой плотностью населения и неравномерным доступом к проводным сетям. Быстрый рост проникновения Интернета говорит не только об увеличении числа пользователей, но и о глобальном спросе на устойчивые и масштабируемые цифровые каналы. Это, в свою очередь, стимулирует государства и бизнес инвестировать в развитие сетей, дата-центров, облачных решений и платформенных сервисов.

³² Составлен автором на основе данных сайта: Demandsage. How many people use the Internet in 2025 (Latest Data). URL: <https://www.demandsage.com/internet-user-statistics/> (дата обращения: 11.06.2025).

³³ Составлен автором на основе данных сборника: Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / В. Л. Абашкин [и др.]. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с.

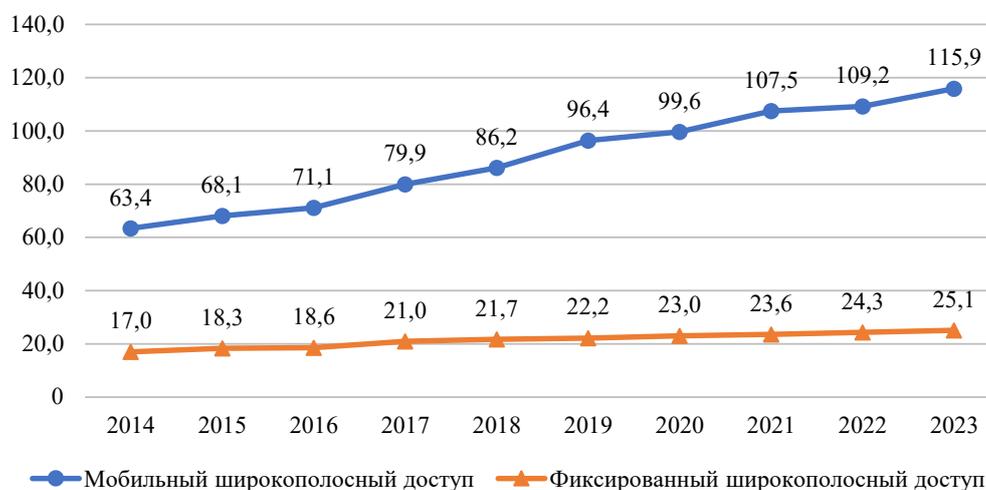


Рис. 4. Абоненты широкополосного доступа к Интернету в РФ, единиц на 100 человек населения (на конец года)

Fig. 4. Broadband Internet subscribers in the Russian Federation

Необходимо отметить, что появились эмпирические работы, в которых показано, что цифровая инфраструктура вносит значительный вклад в сокращение регионального неравенства доходов³⁴, а значит и уровня жизни людей.

Национальные тренды цифровой трансформации

Учитывая, что глобальные тренды формируют универсальные направления цифровой трансформации, определяя векторы развития технологий, инфраструктуры и институтов, национальные стратегии адаптируют эти направления в соответствии со своими экономическими, политическими и культурными особенностями. В российской практике стратегирования, в методологии В. Л. Квинта особое значение приобретает интерпретация глобальных процессов с учетом национальных приоритетов, уровня технологической зрелости и социального капитала³⁵. Это предполагает необходимость выявления ключевых национальных трендов цифровизации, которые определяют структуру цифровой повестки РФ и находят отражение в официальных стратегических документах, федеральных проектах

и региональных инициативах. Исходя из этого, целесообразно рассмотреть наиболее значимые и устойчивые тренды цифровой трансформации в России, опираясь на логику стратегического анализа и комплексного подхода.

Одним из приоритетных направлений национальной цифровой трансформации в Российской Федерации выступает развитие кадрового потенциала и цифровой грамотности населения. Цифровая экономика неразрывно связана с уровнем компетентности человеческого капитала, и в условиях ускоренного технологического прогресса устойчивость и конкурентоспособность цифровой среды во многом определяются не только наличием инфраструктуры и программных решений, но и способностью общества адаптироваться к изменениям, осваивать новые цифровые профессии и эффективно применять технологии в различных сферах деятельности.

Рост численности занятых в ИКТ сфере подтверждает популярность данной сферы (рис. 5³⁶).

В качестве второго национального тренда цифровой трансформации необходимо отметить рост

³⁴ Feng Y., Dai J., Zhang L. Digital infrastructure and income disparities: A quasi-natural experiment based on the "Broadband China" strategy // *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol. 102. P. 104350. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104350>

³⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

³⁶ Составлен автором на основе данных сборника: Индикаторы цифровой экономики...

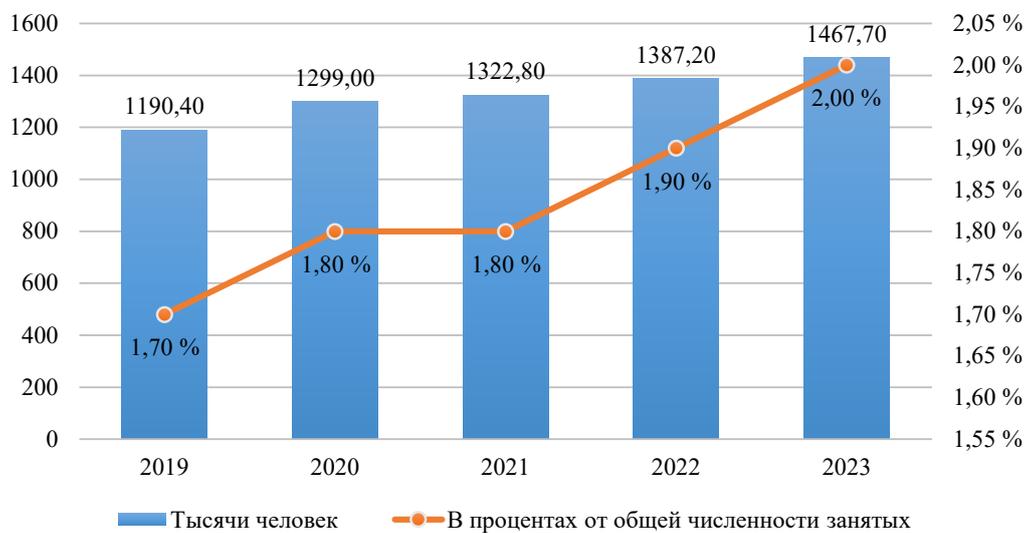


Рис. 5. Численность ИТ-специалистов в РФ, тыс. человек

Fig. 5. IT specialists in the Russian Federation

Таблица 1. Затраты на цифровую экономику в России, млрд рублей

Table 1. Expenditures associated with digital economy in Russia, billion rubles

Год	Затраты домашних хозяйств на использование цифровых технологий и услуг	Внутренние затраты организаций на создание, распространение и использование цифровых технологий и услуг	Суммарные затраты на развитие цифровой экономики
2017	1210	1739	3324
2018	1397	1953	3795
2019	1641	2453	4094
2020	1801	2262	4063
2021	1901	2947	4848
2022	1962	3199	5161
2023	2177	3294	5471

затрат на внедрение и использование цифровых технологий. За период 2017–2023 гг. затраты на развитие цифровых технологий выросли в 1,6 раза в экономике России (табл. 1³⁷). При этом распределяются сами затраты крайне неравномерно, более 50 % приходится на экономику Москвы.

Увеличение затрат на создание и использование цифровых технологий является необходимым условием развития цифровой экономики. Очевидно, что только наличие финансовых ресурсов без грамотно выстроенной стратегии цифровой трансформа-

ции сможет решить только краткосрочные задачи и проблемы, а не обеспечить достижения стратегических целей долгосрочного развития.

Следующим значимым национальным трендом цифровой трансформации является рост цифрового неравенства на уровне регионов-субъектов РФ, а важнейшей задачей стратегии цифровой трансформации – преодоление цифрового неравенства между регионами (поскольку страны и регионы различаются уровнем социально-экономического развития, уровнем использования цифровых техно-

³⁷ Составлена автором на основе данных сборника: Индикаторы цифровой экономики...

логий). От восприимчивости стран и даже регионов к достижениям цифровой экономики зависит технологический разрыв, возникающий между ними.

Цифровое неравенство проявляется в различии доступа к цифровым технологиям, инфраструктуре, уровню ИТ-компетенций, качеству цифровых государственных и социальных сервисов, а также в масштабах экономического эффекта от цифровизации. Указанное расслоение негативно влияет на сбалансированность территориального развития и может усиливать социально-экономические разрывы в долгосрочной перспективе.

В работах Л. И. Власюк и А. П. Новикова по данным за 2016–2022 гг. показано, что в региональном разрезе цифровое неравенство растет. В качестве показателя, по которому оценивается неравенство, использовалась валовая добавленная стоимость в отрасли «Деятельность в области информации и связи». Для измерения неравенства применялся индекс Тейла. Авторы установили, что регионы с одинаковым уровнем внедрения цифровых технологий получают принципиально разные результаты с точки зрения эффективности использования возможностей цифровой экономики^{38,39}.

Для визуализации масштабов цифрового неравенства на региональном уровне был составлен график, отражающий затраты на внедрение и использование цифровых технологий на душу населения по данным 2022 г. (рис. 6⁴⁰). Значения лидера – г. Москвы – превышает в 182 раза значение аутсайера по данному показателю – республики Дагестан. Большинство субъектов РФ не достигают среднероссийского уровня.

Затраты на использование и внедрение цифровых технологий в регионе являются одним из показателей, определяющих вклад цифровых технологий в ВРП региона. Коэффициент корреляции между этими показателями более 0,8. В исследованиях, где

оценивалось влияние затрат на внедрение и применение цифровых технологий на ВРП, удалось получить статистически значимую связь⁴¹. Связь между затратами и частью ВРП, являющейся доходами отрасли ИКТ, существенна. Финансирование в значительной степени определяет вклад отрасли в ВРП регионов и страны в целом.

Анализ глобальных и национальных трендов цифровой трансформации позволил сформулировать OTSW-анализ влияния цифровых технологий на экономику (табл. 2⁴²), сфокусировав свое внимание на тех возможностях, которые открываются для развития региональных социально-экономических систем.

OTSW-анализ позволил выявить ключевые стратегические возможности, которые могут способствовать развитию страны и отдельных регионов в долгосрочной перспективе. Среди них – укрепление позиций на международных технологических рынках за счет внедрения инновационных решений, развитие цифрового суверенитета и инфраструктуры для обеспечения безопасности данных, а также ускорение цифровизации регионов и повышение цифровых навыков населения. Эти направления позволяют стране использовать новые технологические тренды для повышения конкурентоспособности и устойчивого роста. Их реализация даст возможность создать условия для более динамичного развития экономики, повышения уровня жизни и укрепления позиций на мировой арене.

ВЫВОДЫ

В теории стратегии и методологии стратегирования ключевую роль играют стратегические приоритеты, которые должны быть подтверждены конкурентными преимуществами и обеспечены необходимыми ресурсами. В контексте цифровых технологий для производства товаров и услуг на региональном уровне

³⁸ Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских...

³⁹ Власюк Л. И., Новиков А. П. Стратегические возможности перехода к цифровым технологиям в регионах России // Управленческое консультирование. 2024. № 3. С. 106–117. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-3-106-117>

⁴⁰ Составлен автором на основе данных сборника Росстата: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: статистический сборник. М.: Росстат, 2024. 1081 с.

⁴¹ Унтура Г. А. Экономика знаний и цифровизация: оценка влияния на экономический рост регионов России // Регион: экономика и социология. 2022. № 4. С. 31–58. <https://doi.org/10.15372/REG20220402>

⁴² Составлена автором.

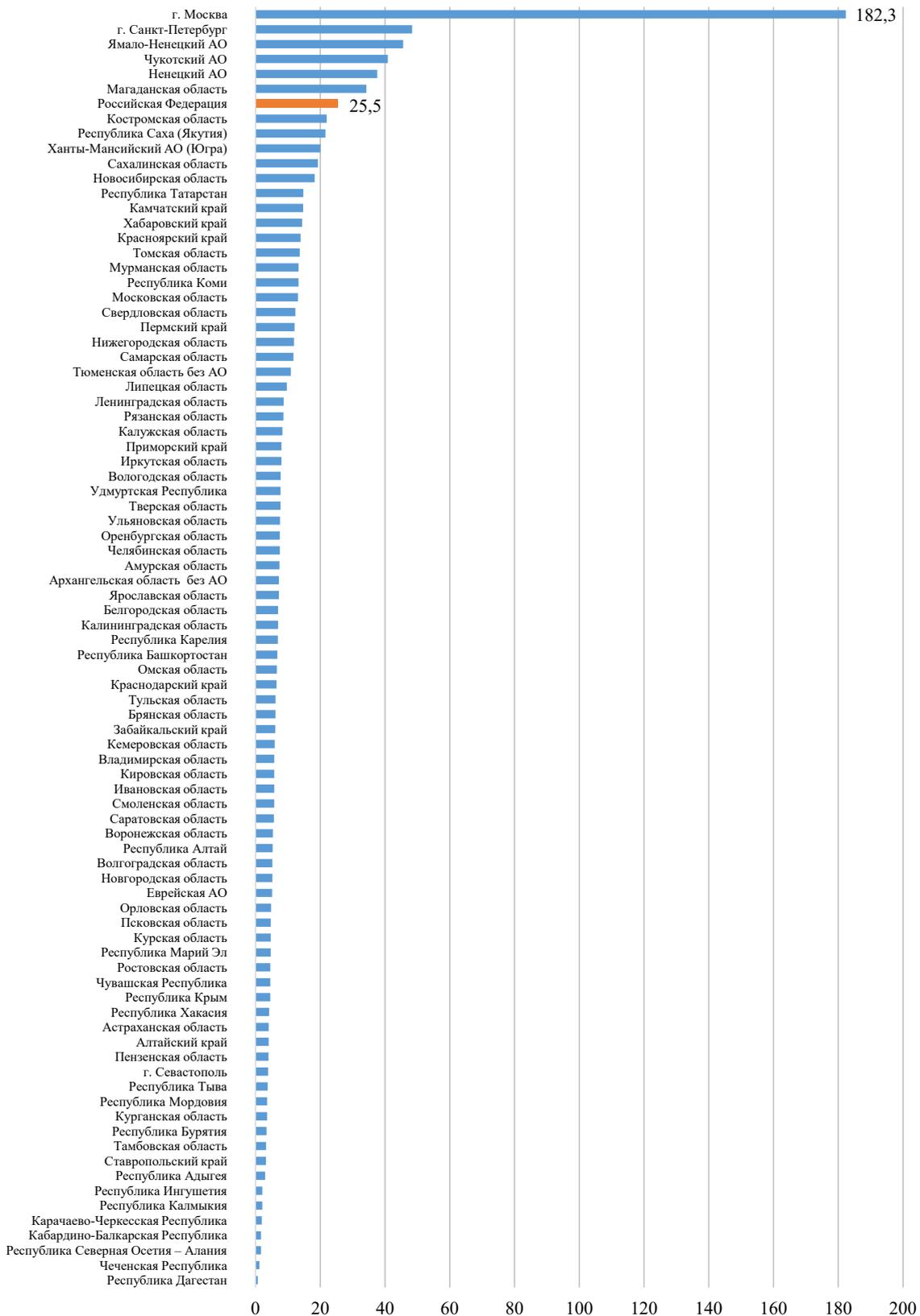


Рис. 6. Затраты на внедрение и использование цифровых технологий на душу населения в 2022 г., тыс. рублей

Fig. 6. Expenditures associated with implementation and use of digital technologies per capita in 2022, thousand rubles

Таблица 2. OTSW-анализ влияния цифровых технологий на национальную и региональные экономики**Table 2. Effect of digital technologies on national and regional economies: OTSW analysis**

Возможности	Угрозы
1. Повышение конкурентоспособности национальной экономики. 2. Выход на глобальные технологические рынки. 3. Обеспечение цифрового суверенитета и технологической независимости. 4. Формирование единой среды данных и сервисов. 5. Ускорение цифровизации регионов и удаленных территорий. 6. Привлечение инвестиций в ИКТ и смежные отрасли. 7. Снижение цифрового разрыва между поколениями и регионами.	1. Усиление зависимости от зарубежных платформ и библиотек ИИ. 2. Утечка квалифицированных кадров за рубеж. 3. Рост социальных рисков (безработица, цифровое неравенство). 4. Рост нагрузки на энергосистему и вопросы устойчивости экономики. 5. Угроза киберпреступности и технологических сбоев. 6. Быстрое устаревание знаний и необходимость постоянного переобучения. 7. Усиление цифрового разрыва между регионами.
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Государственная поддержка отрасли (нацпроекты, гранты). 2. Наличие стратегических документов национального и регионального уровня. 3. Наличие крупного внутреннего рынка и заказов от госсектора. 4. Развитие отечественного ПО и сетевых решений. 5. Развитая система онлайн-обучения и ИТ-курсов. 6. Включение цифровых компетенций в образовательные стандарты.	1. Низкий уровень цифровой зрелости в отдельных секторах. 2. Зависимость от импортных компонентов. 3. Недостаток специалистов в регионах. 4. Ограниченность доступа к образовательным ресурсам в отдельных регионах. 5. Слабое финансирование внедрения цифровых технологий в большинстве регионов. 6. Ограниченность и дотационность региональных бюджетов.

такие ресурсы, помимо затрат на внедрение и использование технологий, включают квалифицированные кадры и соответствующую инфраструктуру.

Цифровые технологии признаются многими исследователями важным фактором экономического роста и стратегическим элементом долгосрочного развития. Однако вопрос о том, как именно оценить вклад отдельных технологий или их совокупности в развитие региональной экономики, остается открытым. Для этого необходим глубокий анализ возможностей и угроз цифровизации, а также учет сильных и слабых сторон социально-экономической системы каждого региона. Только такой подход позволит точно определить необходимую степень вовлеченности региона в процесс цифровой трансформации.

Инвестиции в исследовательские проекты, направленные на развитие ИИ, а также в инфраструктуру, обеспечивающую его реализацию, помогут регионам не только ускорить цифровизацию,

но и выйти на новый уровень технологического развития, что, в свою очередь, окажет позитивное влияние на экономику в целом. Без своевременного освоения технологий ИИ регионы и страна в целом рискуют отставать от мировых тенденций и потерять конкурентные преимущества.

Для эффективного внедрения цифровых технологий важно не только развитие самой инфраструктуры, но и способность общества адаптироваться к изменениям. Это включает освоение новых цифровых профессий и освоение технологий в различных сферах деятельности. Инвестиции в образование, повышение цифровой грамотности и развитие профессиональных навыков становятся критически важными для успешной цифровизации на всех уровнях.

Особое внимание следует уделить тому, что регионы с одинаковым уровнем внедрения цифровых технологий могут показывать различные результаты с точки зрения эффективности использования

технологий. Это свидетельствует о том, что необходимо разрабатывать адаптированные региональные стратегии, учитывающие местные экономические, политические и культурные особенности, а также

уровень технологической зрелости и социального капитала. Только такой индивидуализированный подход обеспечит успешную цифровую трансформацию регионов РФ.

ЛИТЕРАТУРА

- Варламова Ю. А., Корнейченко Е. Н. Искусственный интеллект в российских регионах // *Russian Journal of Economics and Law*. 2024. Т. 18. № 3. С. 641–662. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.641-662>
- Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 1. С. 59–68. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-59-68>
- Власюк Л. И., Новиков А. П. Стратегические возможности перехода к цифровым технологиям в регионах России // *Управленческое консультирование*. 2024. № 3. С. 106–117. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-3-106-117>
- Елин К. М., Усова Н. В., Логинов М. П. Технологии искусственного интеллекта в цифровой модели национальной экономики // *AlterEconomics*. 2024. Т. 21. № 4. С. 723–747. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.5>
- Ершова Т. В., Хохлов Ю. Е. Цифровая экономика: от теоретических концепций к российской практике // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2025. № 2. С. 234–243. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_234-243
- Журавлев Д. М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем. М. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2024. 352 с. <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>
- Земцов С. П. Цифровое неравенство и региональное развитие в России в условиях распространения технологий искусственного интеллекта // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2025. № 2. С. 225–233. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_225-233
- Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / В. Л. Абашкин [и др.]. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Квинт В. Л. Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект: (вопросы методологии и практики). М.: Наука, 1986. 216 с.
- Кравченко В. А., Фурсова Е. А. Глобальные тренды трансформации транспортной отрасли в цифровой экономике: международный опыт // *Журнал экономических исследований*. 2020. Т. 6. № 3. С. 47–56. <https://elibrary.ru/SSMASQ>
- Наумов И. В., Дубровская Ю. В., Козоногова Е. В. Цифровизация промышленного производства в регионах России: пространственные взаимосвязи // *Экономика региона*. 2020. Т. 16. № 3. С. 896–910. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-3-17>
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

- Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: статистический сборник. М.: Росстат, 2024. 1081 с.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Унтура Г. А. Экономика знаний и цифровизация: оценка влияния на экономический рост регионов России // Регион: экономика и социология. 2022. № 4. С. 31–58. <https://doi.org/10.15372/REG20220402>
- Федюнина А. А., Симачев Ю. В. Технологический суверенитет в развитии цифровой экономики России: импорт цифровых товаров в период санкций // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2. С. 244–254. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_244-254
- Фролов И. Э., Киселев В. Н. Искусственный интеллект как драйвер прорывных технологий: глобальные тренды и уроки для России // Проблемы прогнозирования. 2025. № 3. С. 122–134. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-210-122-134>
- Acemoglu D., Restrepo P. The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment // *American Economic Review*. 2018. Vol. 108. № 6. P. 1488–1542. <https://doi.org/10.1257/aer.20160696>
- Antonietti R., Burlina C., Rodríguez-Pose A. Digital technology and regional income inequality: Are better institutions the solution? // *Papers in Regional Science*. 2025. Vol. 104. № 2. P. 100079. <https://doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100079>
- Feng Y., Dai J., Zhang L. Digital infrastructure and income disparities: A quasi-natural experiment based on the “Broadband China” strategy // *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol. 102. P. 104350. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104350>
- Gonzales J. T. Implications of AI innovation on economic growth: A panel data study // *Journal of Economic Structures*. 2023. Vol. 12. P. 13. <https://doi.org/10.1186/s40008-023-00307-w>
- The Chinese approach to artificial intelligence: An analysis of policy, ethics, and regulation / H. Roberts [et al.] // *AI & Society*. 2021. Vol. 36. P. 59–77. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00992-2>

REFERENCES

- Abashkin V, Abdrakhmanova G, Vishnevskiy K, Gokhberg L, et al. Digital economy indicators in the Russian Federation: 2025. Moscow: HSE ISSEK; 2025. 296 p.
- Acemoglu D, Restrepo P. The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*. 2018;108(6):1488–1542. <https://doi.org/10.1257/aer.20160696>
- Antonietti R, Burlina C, Rodríguez-Pose A. Digital technology and regional income inequality: Are better institutions the solution? *Papers in Regional Science*. 2025;104(2):100079. <https://doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100079>
- Ershova TV, Hohlov YuE. Digital economy: From theoretical concepts to the Russian practice. *Journal of the New Economic Association*. 2025;(2):234–243. (In Russ.) https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_234-243
- Fedyunina AA, Simachev YuV. Technological sovereignty and the development of Russian digital economy: Digital goods imports under sanctions. *Journal of the New Economic Association*. 2025;(2): 244–254. (In Russ.) https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_244-254

- Feng Y, Dai J, Zhang L. Digital infrastructure and income disparities: A quasi-natural experiment based on the “Broadband China” strategy. *International Review of Economics and Finance*. 2025;102:104350. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104350>
- Frolov IE, Kiselev VN. Artificial intelligence as a driver of breakthrough technologies: Global trends and lessons for Russia. *Studies on Russian Economic Development*. 2025;36(3):378–387. <https://doi.org/10.1134/S1075700725700108>
- Gonzales JT. Implications of AI innovation on economic growth: A panel data study. *Journal of Economic Structures*. 2023;12:13. <https://doi.org/10.1186/s40008-023-00307-w>
- Kravchenko LA, Fursova EA. Some global trends of the transport industry transformation in the digital economy: The world experience. *Journal of Economic Studies*. 2020;6(3):47–56. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SSMASQ>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Upravlenie nauchno-texnicheskim progressom: regionalnyj aspekt: (voprosy metodologii i praktiki) [Management of scientific and technological progress: Regional aspect: (Methodological and practical issues)]. Moscow: Nauka; 1986, 216 p. (In Russ.)
- Naumov IV, Dubrovskaya JV, Kozonogova EV. Digitalisation of industrial production in the Russian regions: Spatial relationships. *Economy of Regions*. 2020;16(3):896–910. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-3-17>
- Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020, 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024. Moscow: Rosstat; 2024. 1081 p.
- Roberts H, Cows J, Morley J, Taddeo M, et al. The Chinese approach to artificial intelligence: An analysis of policy, ethics, and regulation. *AI & Society*. 2021;36:59–77. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00992-2>
- Untura GA. The knowledge economy and digitalization: Assessing their impact on economic growth of Russian regions. *Region: Ekonomika I Sotsiologiya*. 2022;(4):31–58. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/REG20220402>
- Varlamova JA, Korneychenko EN. Artificial intelligence in the Russian regions. *Russian Journal of Economics and Law*. 2024;18(3):641–662. (In Russ.) <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.641-662>
- Vlasyuk LI, Novikov AP. Strategic opportunities for the transition to digital technologies in Russian regions. *Administrative Consulting*. 2024;(3):106–117. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-3-106-117>
- Vlasyuk LI. Digital inequality of the Russian regions: Strategic opportunities and threats. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(1):59–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-59-68>

Yelin KM, Usova NV, Loginov MP. The role of artificial intelligence technologies in shaping the digital model of the national economy. *AlterEconomics*. 2024;21(4):723–747. (In Russ.) <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.5>

Zemtsov SP. Digital divide and regional development in Russia in the context of artificial intelligence diffusion. *Journal of the New Economic Association*. 2025;(2):225–233. (In Russ.) https://doi.org/10.31737/22212264_2025_2_225-233

Zhuravlev DM. Strategizing of digital transformation of complex socio-economic systems. Ed. VL Kvint. St. Petersburg: IPC SZIU RANEPА; 2024. 352 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/978-5-89781-862-4>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Новиков Александр Павлович, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; sashanovvip@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-8179-4264>

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Alexander P. Novikov, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; sashanovvip@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0005-8179-4264>

Оригинальная статья

УДК: 332.1

Стратегирование влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие субъектов России

Е. Г. Царёва

Федеральный институт промышленной собственности, Москва, Россия

elena.tsareva@rupto.ru; <https://orcid.org/0009-0000-4756-2690>

Аннотация: Актуальность обусловлена возрастающей ролью нематериальных активов в формировании конкурентоспособности территорий и необходимостью разработки эффективных стратегий развития. Динамика регистрации региональных брендов в качестве географических указаний (ГУ) и наименований мест происхождения товаров (НМПТ) говорит о низкой востребованности среди производителей этого вида защиты интеллектуальной собственности. Региональные бренды не в должной степени учитываются региональными органами исполнительной власти как ресурс для социально-экономического развития территории. Посредством социологического опроса в рамках исследования оценивалось мнение представителей органов исполнительной власти субъектов РФ относительно влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие территории. Особое внимание уделялось изучению успешного опыта регистрации и использования ГУ / НМПТ, а также анализу региональной политики поддержки брендов. Исследование показало, что на сегодняшний день нет единства в понимании роли и степени влияния ГУ и НМПТ на территорию. На основе анализа эмпирических данных, полученных в ходе опроса представителей органов власти, выявлены ключевые факторы, определяющие степень влияния региональных брендов на социально-экономические показатели. Сформулированы три стратегических направления, реализация которых позволит усилить положительное воздействие региональных брендов на социально-экономическое развитие территорий: 1) повышение осведомленности производителей о преимуществах регистрации ГУ и НМПТ; 2) изучение и адаптация успешного опыта регионов-лидеров, а также анализ факторов, способствующих беспрепятственной регистрации и эффективному использованию ГУ / НМПТ; 3) совершенствование региональной политики поддержки брендов, включая усиление роли органов власти, оптимизацию мер поддержки (юридическая, образовательная, сбытовая), а также выявление детерминант влияния ГУ / НМПТ на инвестиционную привлекательность региона. Настоящий материал может быть использован в качестве ориентира для дальнейшего исследования, а также для целей понимания точки отсчета при стратегировании развития территории.

Ключевые слова: региональный бренд, стратегирование, объект стратегирования, стратегический приоритет, региональные органы исполнительной власти, интеллектуальная собственность, географические указания, наименования мест происхождения товара

Финансирование: Исследование выполнено в рамках научно-исследовательской работы ФГБУ ФИПС «Выявление и оценка влияния использования географических указаний и наименований мест происхождения товаров на социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации» (рег. № 124060300042-8).

Цитирование: Царёва Е. Г. Стратегирование влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие субъектов России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 492–506. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-492-506>

Поступила в редакцию 10.06.2025. Прошла рецензирование 25.07.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Strategizing the Impact of Regional Brands on Regional Socio-Economic Development

Elena G. Tsareva

Federal Institute of Industrial Property, Moscow, Russia

elena.tsareva@rupto.ru; <https://orcid.org/0009-0000-4756-2690>

Abstract: Intangible assets shape competitiveness of Russia's region and require new effective development strategies. However, appellations of origin remain unpopular branding tools in the regions, which indicates a low demand for this type of intellectual property protection. Regional executive authorities seldom consider regional brands as a resource for local socio-economic development. A sociological survey made it possible to assess the opinions of regional executive authorities regarding the impact of regional brands on the local socio-economic development. The article describes some case studies of successful appellations of origin and brand support policies. However, the exact impact of appellations of origin on the development of the corresponding region remains unclear. The survey revealed the key factors that affect the influence of regional brands on the local socio-economic indicators. Three strategic directions could enhance the positive impact of regional brands on the socio-economic development: 1) to increase producers' awareness of the benefits of appellations of origin in local brands; 2) to study and adapt the best practices in using appellations of origin as part of regional brands; 3) to improve regional brand support policies, e.g., by strengthening the role of authorities, optimizing various support measures, and identifying the impact of regional brands on the regional investment attractiveness. The results obtained may be used to strategize the socio-economic development in Russia's regions.

Keywords: regional brand, strategizing, object of strategizing, strategic priority, regional executive authorities, intellectual property, appellation of origin, geographical indication

Funding: The research was part of project No. 124060300042-8, Federal Institute of Industrial Property: The effect of appellations of origin in brands on the socio-economic development of Russia's regions.

Citation: Tsareva EG. Strategizing the Impact of Regional Brands on Regional Socio-Economic Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):492–506. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-492-506>

Received 10 June 2025. Reviewed 25 July 2025. Accepted 22 September 2025.

区域品牌对俄罗斯联邦主体社会经济发展影响的战略化

叶莲娜·根纳季耶夫娜·察廖娃

俄罗斯莫斯科联邦工业产权研究院 (FIPS)

elena.tsareva@rupto.ru; <https://orcid.org/0009-0000-4756-2690>

摘要: 研究的相关性在于无形资产在提升区域竞争力方面日益增强的重要性, 以及制定有效发展战略的必要性。将区域品牌注册为地理标志 (GI) 和原产地名称 (AO) 的势头表明, 制造商对此类知识产权保护的需求较低。此外, 地区行政当局并未充分考虑将区域品牌作为地区社会经济发展的资源。通过社会学问卷调查, 研究评估了俄罗斯联邦主体行政机关代表对区域品牌对地区社会经济发展影响的看法。特别关注了注册和使用地理标志/原产地名称的成功经验, 以及对区域品牌支持政策的分析。研究表明, 目前对于地理标志和原产地名称在区域发展中的作用和影响程度尚没有统一的理解。在分析

政府代表调查中所获得的实证数据的基础上，确定了区域品牌对社会经济指标影响程度的关键因素。研究结果是提出了三个战略方向，通过其实施，可以加强区域品牌对区域社会经济发展的积极影响：1) 有必要通过有针对性的宣传活动提高生产者对注册地理标志和原产地名称优势的认识；2) 建议研究和借鉴领先地区的成功经验，并分析有助于顺利注册和有效使用地理标志/原产地名称的因素；3) 需要完善区域品牌扶持政策，包括强化政府部门的作用，优化扶持措施（法律、教育和销售），并识别地理标志/原产地名称对区域投资吸引力影响的决定因素。本研究可作为进一步研究的参考，并帮助理解区域发展战略化的出发点。

关键词： 区域品牌、战略化、战略化对象、战略优先事项、区域行政机关、知识产权、地理标志、原产地名称

资金来源： 本研究是俄罗斯联邦国家工业产权研究院（FIPS）研究项目“识别与评估地理标志和原产地名称的使用对俄罗斯联邦主体社会经济发展的影响”（注册号：124060300042-8）的一部分。

编辑部于2025年6月10日收到稿件。2025年7月25日完成评审。2025年9月22日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В контексте движения российской экономики по инновационному пути наблюдается усиленное внимание к формированию экосистемы интеллектуальной собственности, отвечающей современным запросам науки и бизнеса и являющейся базой для достижения интеллектуального суверенитета¹. В этой связи особую актуальность обретают вопросы по управлению интеллектуальной собственностью на региональном уровне, включающие стратегирование. Один из выбранных путей развития территорий, который прослеживается в риторике представителей федеральных и региональных уровней власти, – формирование и продвижение региональных брендов. Это направление видится перспективным не только в плане влияния региональных брендов на имидж территории, но и в экономическом аспекте^{2,3}. Таким образом, следуя концепции стратегирования, можно предположить, что региональные бренды могут выступать не только как приоритет стратегического

развития территории, обеспеченный уникальными конкурентными преимуществами, но и как самостоятельный объект стратегирования⁴.

Актуальность темы влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие субъектов РФ подтверждается вниманием исследователей к этой теме. Анализ научных публикаций показал различие методов и ракурсов рассмотрения проблематики территориального брендинга^{5,6,7}. Современные исследования регионального брендинга выявляют концептуальную дихотомию в определении данного понятия, проявляющуюся в двух основных подходах: имиджевом (акцент на формировании образа территории) и продуктовым (акцент на брендировании региональной продукции). Первый подход преимущественно ориентирован на культурологические аспекты, в то время как второй базируется на экономических принципах⁸.

¹ Неретин О. П. Интеллектуальный суверенитет экономики России. М: Федеральный институт промышленной собственности, 2022. 166 с. <https://elibrary.ru/EEJPN1>

² Гумерова Л. С. Тема развития института интеллектуальной собственности является одной из ключевых в повестке Комитета Совета Федерации по науке, образованию и культуре // Вестник ФИПС. 2023. Т. 2. № 3. С. 12–13. <https://elibrary.ru/BRGDSG>

³ Зубов Ю. С., Здунов А. А. Формирование системы управления интеллектуальной собственностью в регионе. Опыт Республики Мордовия // Вестник ФИПС. 2024. Т. 3. № 2. С. 112–120. <https://elibrary.ru/LRHNYB>

⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. <https://elibrary.ru/VUMJTW>

⁵ Макарова Г. И. Территориальный брендинг в работах российских ученых // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2020. № 3. С. 22–34. <https://elibrary.ru/IVRWNI>

⁶ Девдариани Н. В., Рубцова Е. В. Когнитивный анализ и методология создания понятия регионального бренда в современных зарубежных и отечественных исследованиях // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 1. С. 117–120. <https://elibrary.ru/YXJGCO>

⁷ Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://elibrary.ru/SBQBEN>

⁸ Царева Е. Г. Понятие «региональный бренд» в контексте региональной экономики // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2024. № 6. С. 80–87. <https://elibrary.ru/BTIINS>

С позиции формирования предпочтений потребителей в отношении товаров местного производства под влиянием нейробренда Н. Н. Кальковой изучено понятие регионального потребительского этноцентризма (РПЭ) и выявлена «положительная связь между общим уровнем РПЭ и покупкой крымских товаров»⁹.

В политическом аспекте данная тема представлена в исследовании М. В. Назукиной: разработана система индикаторов, позволяющих проанализировать регионалистский дискурс в риторике глав субъектов РФ; сделан вывод о приоритетности историко-культурного осмысления региональной специфики, эксплуатации географических и экономических маркеров для презентации туристического потенциала и ограниченном использовании идентичности как фактора развития¹⁰.

Проблема терминологической и концептуальной неопределенности в области регионального брендинга – разграничение понятий «брендинг места» и «территориальный бренд» – рассмотрена в исследовании Г. Г. Ф. Алмейдо и Л. Кардозу¹¹. Выявлено отсутствие единой классификационной модели, учитывающей комплексное взаимодействие факторов регионального развития, и предложена своя, включающая бренд, территорию, культурную дипломатию, местное самоуправление, социальных акторов и региональное развитие. Предложенная модель призвана систематизировать подходы к территориальному брендингу и способствовать более эффективному управлению региональным развитием.

Особенность регионального подхода к формированию брендов на основе сельскохозяйственной продукции в Китае отражена в работе С. Чжэн, И. Хуан и Ш. Чжэн¹². Исследование выявило несоответствие между брендинговой стратегией и ресурсными условиями регионов, которое приводило к неэффективности и снижению доходов фермеров. Авторы определили четыре ключевые модели управления брендом (ресурсозависимая, технологическая, культурная, отраслевая) и подчеркнули важность соответствия выбранной модели региональным условиям, таким как уровень экономического развития, инфраструктура, образовательный уровень фермеров и наличие поддерживающей политики.

Роль государственной политики в качестве основного фактора, влияющего на продвижение региональных брендов, подчеркивалась китайскими исследователями¹³.

Экономическое влияние с акцентом на гастрономические бренды и их роль в развитии регионального гастрономического туризма отражены в материале Н. В. Горошко¹⁴.

Исследование И. В. Киреевой проведено с позиции влияния региональных брендов на формирование региональной идентичности молодежи¹⁵.

С. В. и Е. Ю. Баженовы¹⁶ строили свое исследование на идентичности как ключевом факторе для формирования территориального конкурентоспособного бренда.

Баланс ценностей бренда для различных групп экономических субъектов региона (владельцы

⁹ Калькова Н. Н. Региональный этноцентризм как один из предикторов потребительского выбора в парадигме нейробренда // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12. № 4. С. 196–208. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.4.19>

¹⁰ Назукина М. В. Регионализм в «посланиях» глав субъектов РФ: дискурсивный аспект // Полис. Политические исследования. 2022. № 2. С. 68–82. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.02.06>

¹¹ de Almeida G. G. F., Cardoso L. Discussions between place branding and territorial brand in regional development – A classification model proposal for a territorial brand // Sustainability. 2022. Vol. 14. № 11. P. 6669. <https://doi.org/10.3390/su14116669>

¹² Zheng X., Huang Q., Zheng S. The identification and applicability of regional brand-driving modes for agricultural products // Agriculture. 2022. Vol. 12. № 8. P. 1127. <https://doi.org/10.3390/agriculture12081127>

¹³ Xu N., Zhao Y., Qin S. Exploring business owners' engagement behavior for promoting regional brands in China: An empirical analysis based on the TPB and ABC theory // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 14. P. 11329. <https://doi.org/10.3390/su151411329>

¹⁴ Горошко Н. В., Пацала С. В. Гастрономический бренд как инструмент развития регионального гастрономического туризма // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 4. С. 377–400. <https://elibrary.ru/BXYDUZ>

¹⁵ Киреева И. В. Региональные бренды и их потенциал в формировании региональной идентичности молодежи (по результатам социологического исследования в республике Адыггея) // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 12. С. 16–20. <https://elibrary.ru/DIWIIF>

¹⁶ Баженов С. В., Баженова Е. Ю. Проявления экономической идентичности в брендах регионов: теоретические подходы к исследованию // Terra Economicus. 2017. Т. 15. № 4. С. 79–91. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-4-79-91>

и потребители бренда-продукта, органы власти и некоммерческие организации) является обязательным условием для успешного продвижения бренда¹⁷.

Эффективность мероприятий по продвижению регионального бренда достигается за счет применения инструментов умного маркетинга, в основе которого лежит принцип коллаборации брендов¹⁸.

Тема сохранения традиционной культуры как основы территориальной идентичности рассмотрена с опорой на механизмы охраны объектов интеллектуальной собственности^{19,20}. Исследователи подчеркнули значимость правовой охраны региональных брендов²¹ и выявили отличительные особенности средств индивидуализации географического указания и наименования места происхождения^{22,23,24}. Оба понятия создают основу для формирования лояльности потребителей, повышения узнаваемости и конкурентоспособности региональной продукции, что позволяет выделить региональные продукты среди массы других предложений на рынке и подчеркнуть их локальную идентичность и уникальность²⁵.

Однако наблюдается слабая готовность производителей, выпускающих товары в сфере народной художественной культуры и традиционных знаний,

к внедрению инструментов интеллектуальной собственности для охраны своих прав²⁶.

При этом региональные товаропроизводители осознают экономические выгоды от регистрации географического указания (ГУ) и наименования места происхождения товара (НМПТ), отмечая в качестве ключевых: сохранение традиционных способов производства, населения в небольших поселениях, рост числа рабочих мест и увеличение поступлений в бюджет региона²⁷.

Преимущества использования ГУ и НМПТ в качестве инструментов регионального брендинга, способствующих продвижению продукции на территориальные рынки, проявляются в следующих аспектах:

«– улучшение кооперации производителей и снижение транзакционных издержек за счет коллективной рыночной стратегии;

– увеличение доли добавленной стоимости в цепочке поставок;

– обеспечение местного разнообразия за счет взаимосвязи с устойчивым туризмом»²⁸.

Однако, несмотря на достаточную степень изученности темы регионального бренда с разных

¹⁷ Демакова Е. А., Кротова И. В., Казаков А. А. Интегрированная модель товарного и территориального брендинга на основе анализа ценностей стейкхолдеров // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 7. С. 79–86. <https://elibrary.ru/ISYMNf>

¹⁸ Александрова А. В. Умный маркетинг: инструменты продвижения регионального бренда // Цифровая экономика, умные инновации и технологии: сборник трудов Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 18–20 апреля 2021 года. СПб.: Политех-Пресс, 2021. С. 179–181. <https://elibrary.ru/QSRHQ>

¹⁹ Неретин О. П., Томашевская Е. А. Традиционные знания и традиционные выражения культуры как аспект интеллектуальной собственности: проблемы выявления и охраны // Обсерватория культуры. 2017. Т. 14. № 5. С. 540–549. <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2017-14-5-540-549>

²⁰ Горушкина С. Н., Царева Е. Г. Региональные бренды в межкультурном пространстве современной России // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 26 января 2023 года. Чебоксары: Среда, 2023. С. 233–235. <https://elibrary.ru/DIEPNV>

²¹ Александрова А. В., Горушкина С. Н. Региональный брендинг: оценка применения новых инструментов развития в современных реалиях // *π-Economy*. 2023. Т. 16. № 2. С. 37–51. <https://doi.org/10.18721/JE.16203>

²² Беляев М. Н. Влияние географического указания на развитие регионов Российской Федерации // Индустриальная экономика. 2020. № 3. С. 45–52. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2020_3_45

²³ Фабричный С. Ю., Рузакова О. А. Новеллы о географических указаниях как объектах интеллектуальных прав // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 12. С. 53–61. <https://doi.org/10.24411/2072-4098-2018-10126>

²⁴ Рузакова О. А., Гринь Е. С. Вопросы развития правового регулирования отношений, объектом которых выступают географические указания // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2018. № 42. С. 685–699. <https://doi.org/10.17072/1995-4190-2018-42-685-699>

²⁵ Царева Е. Г. Понятие «региональный бренд»...

²⁶ Горушкина С. Н., Царева Е. Г., Суконкина П. А. Народная художественная культура как сфера применения современных инструментов интеллектуальной собственности: оценка готовности отрасли // Культура: теория и практика. 2022. № 5. С. 12. <https://elibrary.ru/FVTOVI>

²⁷ Царева Е. Г., Горушкина С. Н. Исследование востребованности мер поддержки товаропроизводителей региональных брендов // Интеллектуальная собственность – основа инновационной экономики: приоритеты и механизмы научно-технологического развития: сборник докладов XXVIII Международной научно-практической конференции Роспатента, Москва, 08–09 октября 2024 года. М.: Федеральный институт промышленной собственности, 2024. С. 100–105. <https://elibrary.ru/YIXVPZ>

²⁸ Неретин О. П., Климанов В. В., Горушкина С. Н. Подходы к систематизации мер поддержки, направленных на вовлечение в гражданский оборот продукции под региональным брендом // Вестник ФИПС. 2024. Т. 3. № 4. С. 394–405. <https://elibrary.ru/OSBLSU>

позиций, требуется углубленное рассмотрение вопроса оценки влияния регионального бренда на социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации. Ответ на него позволит выработать эффективные управленческие решения, направленные на поддержку региональных товаропроизводителей, и активизировать действия стейкхолдеров по созданию и продвижению региональных брендов. В этой связи представляется важным изучение позиции представителей региональных органов исполнительной власти в отношении оценки влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие территории.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что в настоящее время большинство региональных органов исполнительной власти недооценивают степень влияния регионального бренда на социально-экономическое развитие субъекта РФ. Это выражается в несбалансированности мер поддержки местных производителей и отражается на динамике регистрации прав на ГУ и НМПТ.

Цель настоящего исследования – стратегирование направлений, позволяющих усилить влияние региональных брендов на социально-экономическое развитие территории.

Для достижения указанной цели будут изучены результаты опроса представителей региональных органов исполнительной власти и выявлены позиции региональных органов власти в отношении роли региональных брендов в развитии территории.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретическую основу исследования составили труды российских и зарубежных исследователей по тематике регионального бренда. Методология базировалась на методах научного познания, таких как наблюдение, анализ и синтез, выдвижение и проверка гипотез.

Объектом исследования являлся региональный бренд. Предметом выступило мнение представителей региональных органов исполнительной власти в отношении влияния географических указаний (ГУ) и наименования места происхождения товара

(НМПТ) на социально-экономическое развитие субъекта Российской Федерации.

Эмпирической базой стали открытые данные Реестра ГУ и НМПТ, а также результаты социологического исследования, проводимого методом анкетного опроса представителей региональных органов исполнительной власти в феврале-марте 2025 г. Изначально запросы были направлены в 89 субъектов РФ, ответы получены из 54. Таким образом, охват выборки составил 60,7 % от первоначальной. Проведен анализ анкетных данных с акцентом на выявление расхождений во мнениях респондентов. Визуализация данных выполнялась с применением средств графического моделирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В условиях нарастающей потребности в разработке новаторских подходов к расширению налоговой базы и стимулированию экономического роста субъектов Российской Федерации, в совокупности с задачами интенсификации торговых связей и привлечения инвестиций в регионы, приоритетное значение приобретает комплекс мер, нацеленных на повышение рыночной привлекательности и добавленной стоимости товаров регионального производства. Данная деятельность рассматривается как неотъемлемая составляющая системы регионального брендинга, играющего определяющую роль в активизации экономической деятельности и формировании устойчивой региональной экономики.

Развитие регионального бренда представляет собой комплексный процесс, неразрывно связанный с парадигмой интеллектуальной собственности. В данной концепции региональный бренд функционирует на основе объектов интеллектуальной собственности, в частности, географических указаний (ГУ) и наименований мест происхождения товара (НМПТ). Данные элементы выступают не только в качестве средств идентификации продукции, но и играют ключевую роль в формировании доверия потребителей и укреплении конкурентоспособности региона на рынке.

Динамика заявок на регистрацию ГУ и НМПТ говорит об интересе товаропроизводителей к этому виду защиты интеллектуальной собственности, в особенности к регистрации ГУ, введенного в оборот с июля 2020 г.²⁹ (рис. 1³⁰).

Однако по данным Реестра ГУ и НМПТ в 22 субъектах Российской Федерации нет ни одного зарегистрированного НМПТ, а в 39 – ни одного ГУ. В Смоленской, Саратовской, Магаданской, Херсонской областях, Ненецком и Чукотском автономных округах, Коми, Чеченской и Луганской Народной Республиках, Хабаровском крае нет ни одного зарегистрированного ГУ и НМПТ³¹.

Наибольшее число региональных брендов зарегистрировано в Центральном федеральном округе, меньше всех – в Дальневосточном федеральном округе (рис. 2³²).

Эти данные говорят об имеющемся ресурсе для выявления и формирования региональных брендов, основанных на традициях, и отражающих культурную, климатическую и географическую специфику территории.

В целях выявления мнения представителей субъектов РФ о влиянии ГУ и НМПТ на социально-экономическое развитие территории проведен социальный опрос. Целевая группа исследования – органы исполнительной власти субъектов РФ. Запрос с просьбой ответить на вопросы анкеты был направлен в 89 субъектов РФ, из 54 получены ответы. Отбор респондентов внутри региона осуществлялся путем направления запроса в курирующее ведомство. Ответы поступали от ведомств, курирующих экономику, сельское хозяйство, потребительский рынок, промышленность. Это в очередной раз подтвердило отсутствие единого подхода к управлению интеллектуальной собственностью на региональном уровне. Характерно, что два из десяти регионов, в которых нет зарегистрированных ГУ и НМПТ, также дали ответы на вопросы анкеты.

Анкета содержала шесть вопросов, условно разделенных на три типа: первые направлены на выявление мнения респондентов о влиянии ГУ и НМПТ на конкретные экономические показатели, вторые затрагивали оценку существующих мер поддержки



Рис. 1. Динамика подачи заявок на географическое указание и наименование мест происхождения товара (2014–2024 гг.)

Fig. 1. Applications for appellations of origin in brand names, 2014–2024

²⁹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 30.01.2024). URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=468390&dst=749> (дата обращения: 15.06.2025).

³⁰ Составлен автором на основе данных отчета Роспатента (Федеральная служба по интеллектуальной собственности). Роспатент. Интеллектуальная собственность – основа технологического лидерства страны // 2024. Годовой отчет. М: Роспатент, 2025. 196 с.

³¹ Визуализация открытого реестра географических указаний и наименований мест происхождения товаров Российской Федерации // Роспатент. URL: <https://rospatent.gov.ru/opendata/nmpt> (дата обращения: 30.06.2025).

³² Составлен автором на основе данных сайта: Визуализация открытого реестра...

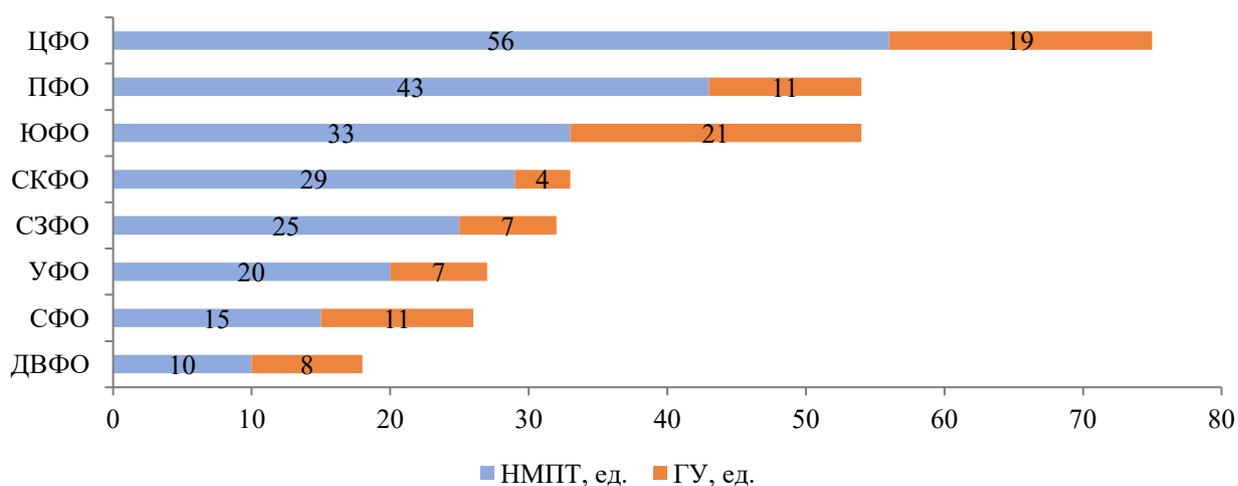


Рис. 2. Распределение зарегистрированных географических указаний и наименований мест происхождения товара в разрезе федеральных округов

Fig. 2. Distribution of registered appellations of origin by federal districts

производителей региональных брендов, последние были призваны узнать уровень информированности о существующих региональных брендах других территорий.

Большинство территорий (83 %) прислало один ответ; в 9 регионах в исследовании принял участие более чем один респондент. Хотя инициатива регионов по привлечению к исследованию нескольких респондентов из разных целевых аудиторий и обогатила результаты, но сделала их противоречивыми: респонденты внутри одного региона высказывали разные позиции о влиянии регистрации и продвижения ГУ и НМПТ на экономику субъекта Федерации. Наибольший разброс мнений продемонстрировали респонденты Красноярского края, Курганской области, Республики Марий Эл: одни из них констатировали полное отсутствие мер поддержки производителей товаров с ГУ и НМПТ в регионе, другие отмечали высокий уровень по всем видам мер. Наиболее осмысленные и аргументированные ответы дали респонденты Кемеровской, Костромской, Пензенской, Рязанской и Свердловской областей, Пермского и Камчатского краев.

Большинство респондентов выбрали предложенные варианты ответов. Принципиально новых ситуаций, факторов, характеристик взаимосвязи реги-

страции и продвижения ГУ и НМПТ и социально-экономического развития регионов не выявлено.

Результаты опроса продемонстрировали преобладающее мнение о влиянии ГУ и НМПТ на ценообразование. Более половины респондентов (57 %) полагают, что наличие ГУ и НМПТ оказывает влияние на цену продукции, при этом 44 % отмечают незначительное повышение, а меньшинство (13 %) – значительное. 33 % опрошенных не видят связи между наличием исследуемых объектов интеллектуальной собственности и ценой товара.

Анализ данных опроса свидетельствовал о том, что лишь 8 % респондентов непосредственно связывают свою инвестиционную активность с наличием товаров, обладающих ГУ и НМПТ. При этом 27 % участников отмечают проявление заметной роли указанных товаров в процессе привлечения инвестиций, что может указывать на их потенциальное влияние, хотя и не в качестве первостепенного фактора.

Кроме того, 29 % опрошенных сделали вывод, что влияние ГУ и НМПТ на инвестиционные процессы было незначительным. Наконец, 35 % респондентов не установили никакой корреляции между наличием ГУ и НМПТ и уровнем привлеченных инвестиций, что может свидетельствовать о более низкой значимости этих факторов в глазах существенной части исследуемой аудитории.

Результаты опроса в части оценки влияния ГУ и НМПТ на экономические показатели подчеркивали неоднозначность восприятия респондентами роли ГУ и НМПТ в инвестиционной динамике, что может быть обусловлено различными экономическими факторами, контекстом рынка и специфическими характеристиками исследуемого сектора.

Более трети опрошенных (38 %) отмечали отсутствие осведомленности производителей как о самих ГУ и НМПТ, так и о пользе их регистрации, что является существенным барьером для использования этих инструментов защиты интеллектуальной собственности.

Часть респондентов (9 %) столкнулась с трудностями юридического и организационного характера в процессе регистрации ГУ / НМПТ. Таким отрицательным опытом подробно готовы поделиться респонденты Свердловской области.

При этом пятая часть опрошенных (20 %) не испытывала сложностей с регистрацией, что свидетельствует о наличии потенциала для масштабирования успешных практик и распространения положительного опыта.

Результаты опроса выявили дифференцированную оценку мер поддержки производителей товаров с ГУ и НМПТ. Наиболее эффективной, по мнению респондентов, является организация ярмарок, конкурсов и иных стимулирующих мероприятий (средняя оценка 3,6 балла из пяти возможных). Финансовая поддержка также оценивается выше среднего уровня (2,2 балла). Маркетинговая поддержка и образовательные инициативы для производителей получили умеренные оценки – 2 и 1,9 баллов соответственно. Юридическая поддержка признана наименее эффективной из предложенных мер – 1,4 балла.

Учитывая, что в предыдущем вопросе более трети опрошенных отметили низкую осведомленность производителей, можно предположить, что необходима оптимизация существующих механизмов поддержки, с акцентом на два направления: усиление правовой помощи производителям и образовательный аспект, а также поддержа-

ние высокой активности в области организации сбытовых мероприятий.

Наблюдаются противоречия в ответах: с одной стороны, сообщалось, что поименованные в анкете меры поддержки в регионе отсутствуют, с другой – этим мерам дается высокая оценка. Возможно, речь шла не о региональной практике, а о значимости самих мер и потребности в них вне зависимости от региона.

Оценка участия региональных органов власти в продвижении товаров с ГУ и НМПТ на внутреннем рынке выглядит следующим образом: значительная часть (60 %) охарактеризовала участие как активное и эффективное, что свидетельствует о положительном восприятии текущих мер. Однако суммарно 25 % респондентов подчеркивали необходимость оптимизации стратегий и усиления интенсивности предпринимаемых действий, что указывает на потенциал для улучшения эффективности региональной политики в данной области.

Анкета содержала просьбу назвать известные бренды других территорий (в своем федеральном округе и в России). Наибольшее число упоминаний по обеим позициям относится к брендам Краснодарского края – 18; Тульской и Московской областей, Республики Башкортостан – 9; Алтайского и Ставропольского краев – 8; Астраханской области – 7.

Регионы демонстрируют разный уровень информированности о наличии и компетенций в использовании существующей базы данных Роспатента о практике регистрации и продвижения ГУ и НМПТ в регионах: от отсутствия информации об этом централизованном инструменте (Кировская область) до уверенного использования, получения результатов поисковых запросов с внутренней нумерацией и дальнейшей качественной аналитикой (Кемеровская область).

ВЫВОДЫ

В настоящей работе предпринята попытка стратегирования подходов к оценке влияния региональных брендов, в частности, географических указаний (ГУ) и наименований мест происхождения товаров

(НМПТ) на социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации.

Результаты опроса выявили неоднозначное восприятие влияния ГУ и НМПТ на ценообразование и инвестиционную активность. Полученные данные указывают на потенциальное, но не определяющее влияние ГУ / НМПТ на инвестиционные процессы, а также на дифференцированное восприятие их ценности среди респондентов.

Исследование выявило существенный дефицит осведомленности среди производителей касательно ГУ и НМПТ, а также преимуществ их правовой охраны. Несмотря на то, что 20 % респондентов не столкнулись с трудностями в процессе регистрации, 9 % опрошенных указали на наличие юридических и организационных барьеров. Данный дисбаланс свидетельствует о необходимости повышения информированности производителей о возможностях и процедурах регистрации ГУ / НМПТ с целью стимулирования их применения в качестве эффективных инструментов защиты интеллектуальной собственности и повышения конкурентоспособности продукции.

Результаты опроса продемонстрировали дифференцированную оценку эффективности мер поддержки производителей товаров с ГУ и НМПТ, что указывает на потенциальную потребность в пересмотре существующих подходов и необходимости оптимизации и перераспределения ресурсов в пользу наиболее востребованных и эффективных инструментов поддержки.

Таким образом, исследование подтвердило гипотезу о недооцененности региональными органами исполнительной власти субъектов РФ роли ГУ и НМПТ в социально-экономическом развитии территории.

Без должной оценки регионального бренда как ресурса стратегирования не получится выбрать эффективный стратегический подход и сформировать стратегию, позволяющую добиться долгосрочного социально-экономического успеха территории.

В заключение проведенного эмпирического исследования, направленного на оценку влияния региональных брендов на социально-экономическое

развитие субъектов РФ, можно выделить три ключевых стратегических подхода, необходимых для разработки эффективной стратегии развития территории:

1. Повышение осведомленности и популяризация инструментов защиты интеллектуальной собственности. Результаты исследования указывают на необходимость расширения информированности региональных производителей о преимуществах использования ГУ и НМПТ. Акцент должен быть сделан на разъяснении выгод от регистрации и использования этих инструментов для развития бизнеса и повышения конкурентоспособности региональной продукции.

2. Бенчмаркинг и адаптация успешного опыта. Изучение и адаптация успешных практик регистрации и использования ГУ / НМПТ, особенно опыта регионов-лидеров и предприятий, не испытывающих сложностей в этом процессе, представляется перспективным направлением. Анализ факторов успеха позволит выявить ключевые драйверы и адаптировать их для применения в других регионах, что, в свою очередь, будет способствовать более эффективному развитию региональных брендов.

3. Совершенствование региональной политики поддержки и стимулирования. Необходимо провести комплексный анализ эффективности существующих мер региональной поддержки, выявив недостатки и разработав меры по усилению роли органов власти в продвижении ГУ / НМПТ. Оптимизация мер поддержки должна включать усиление юридической и образовательной составляющих, а также фокусироваться на организации эффективных мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции, маркированной региональными брендами. Кроме того, для повышения инвестиционной привлекательности региона необходимо выявить факторы, определяющие влияние ГУ / НМПТ на интерес инвесторов.

Предложенные стратегические направления позволят комплексно подойти к вопросу оценки и усиления влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие. Реализация данных стратегий потребует скоординированных усилий

как со стороны региональных органов власти, так и со стороны представителей бизнеса и научного сообщества. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных инструментов и механизмов реализации предложенных стратегических направлений, а также на оценку их эффективности в различных региональных контекстах. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий развития территорий, направленных на повы-

шение их конкурентоспособности и устойчивое социально-экономическое развитие.

Стратегический подход, примененный при выявлении, формировании и продвижении товара, зарегистрированного в качестве ГУ и НМПТ, позволит не только создать крепкий региональный бренд, оказывающий влияние на социально-экономическое развитие региона, но и сформирует важный ресурсный аспект, который ляжет в основу стратегии развития территории.

ЛИТЕРАТУРА

- Александрова А. В. Умный маркетинг: инструменты продвижения регионального бренда // *Цифровая экономика, умные инновации и технологии: сборник трудов Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 18–20 апреля 2021 года*. СПб.: Политех-Пресс, 2021. С. 179–181. <https://elibrary.ru/QSRHZQ>
- Александрова А. В., Горушкина С. Н. Региональный брендинг: оценка применения новых инструментов развития в современных реалиях // *π-Economy*. 2023. Т. 16. № 2. С. 37–51. <https://doi.org/10.18721/JE.16203>
- Баженов С. В., Баженова Е. Ю. Проявления экономической идентичности в брендах регионов: теоретические подходы к исследованию // *Terra Economicus*. 2017. Т. 15. № 4. С. 79–91. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-4-79-91>
- Беляев М. Н. Влияние географического указания на развитие регионов Российской Федерации // *Индустриальная экономика*. 2020. № 3. С. 45–52. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2020_3_45
- Горошко Н. В., Пацала С. В. Гастрономический бренд как инструмент развития регионального гастрономического туризма // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2022. № 4. С. 377–400. <https://elibrary.ru/VXYDUZ>
- Горушкина С. Н., Царева Е. Г. Региональные бренды в межкультурном пространстве современной России // *Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 26 января 2023 года*. Чебоксары: Среда, 2023. С. 233–235. <https://elibrary.ru/DIEPNV>
- Горушкина С. Н., Царева Е. Г., Суконкина П. А. Народная художественная культура как сфера применения современных инструментов интеллектуальной собственности: оценка готовности отрасли // *Культура: теория и практика*. 2022. № 5. С. 12. <https://elibrary.ru/FVTOVI>
- Гумерова Л. С. Тема развития института интеллектуальной собственности является одной из ключевых в повестке Комитета Совета Федерации по науке, образованию и культуре // *Вестник ФИПС*. 2023. Т. 2. № 3. С. 12–13. <https://elibrary.ru/BRGDSG>
- Девдариани Н. В., Рубцова Е. В. Когнитивный анализ и методология создания понятия регионального бренда в современных зарубежных и отечественных исследованиях // *Карельский научный журнал*. 2018. Т. 7. № 1. С. 117–120. <https://elibrary.ru/YXJGCO>
- Демакова Е. А., Кротова И. В., Казаков А. А. Интегрированная модель товарного и территориального брендинга на основе анализа ценностей стейкхолдеров // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2019. № 7. С. 79–86. <https://elibrary.ru/ISYMNF>

- Зубов Ю. С., Здунов А. А. Формирование системы управления интеллектуальной собственностью в регионе. Опыт Республики Мордовия // Вестник ФИПС. 2024. Т. 3. № 2. С. 112–120. <https://elibrary.ru/LRHHYB>
- Калькова Н. Н. Региональный этноцентризм как один из предикторов потребительского выбора в парадигме нейробренда // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12. № 4. С. 196–208. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.4.19>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. <https://elibrary.ru/VUMJTW>
- Киреева И. В. Региональные бренды и их потенциал в формировании региональной идентичности молодежи (по результатам социологического исследования в республике Адыгея) // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 12. С. 16–20. <https://elibrary.ru/DIWIIF>
- Макарова Г. И. Территориальный брендинг в работах российских ученых // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2020. № 3. С. 22–34. <https://elibrary.ru/IVRWNI>
- Назукина М. В. Регионализм в «посланиях» глав субъектов РФ: дискурсивный аспект // Полис. Политические исследования. 2022. № 2. С. 68–82. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.02.06>
- Неретин О. П. Интеллектуальный суверенитет экономики России. М: Федеральный институт промышленной собственности, 2022. 166 с. <https://elibrary.ru/EEJPN1>
- Неретин О. П., Климанов В. В., Горушкина С. Н. Подходы к систематизации мер поддержки, направленных на вовлечение в гражданский оборот продукции под региональным брендом // Вестник ФИПС. 2024. Т. 3. № 4. С. 394–405. <https://elibrary.ru/OSBLSU>
- Неретин О. П., Томашевская Е. А. Традиционные знания и традиционные выражения культуры как аспект интеллектуальной собственности: проблемы выявления и охраны // Обсерватория культуры. 2017. Т. 14. № 5. С. 540–549. <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2017-14-5-540-549>
- Роспатент. Интеллектуальная собственность – основа технологического лидерства страны // 2024. Годовой отчет. М: Роспатент, 2025. 196 с.
- Рузакова О. А., Гринь Е. С. Вопросы развития правового регулирования отношений, объектом которых выступают географические указания // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2018. № 42. С. 685–699. <https://doi.org/10.17072/1995-4190-2018-42-685-699>
- Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://elibrary.ru/SBQBEN>
- Фабричный С. Ю., Рузакова О. А. Новеллы о географических указаниях как объектах интеллектуальных прав // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2018. № 12. С. 53–61. <https://doi.org/10.24411/2072-4098-2018-10126>
- Царева Е. Г. Понятие «региональный бренд» в контексте региональной экономики // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2024. № 6. С. 80–87. <https://elibrary.ru/BTIINS>
- Царева Е. Г., Горушкина С. Н. Исследование востребованности мер поддержки товаропроизводителей региональных брендов // Интеллектуальная собственность – основа инновационной экономики: приоритеты и механизмы научно-технологического развития: сборник докладов XXVIII Международной научно-практической конференции Роспатента, Москва, 08–09 октября 2024 года. М.: Федеральный институт промышленной собственности, 2024. С. 100–105. <https://elibrary.ru/YIXVPZ>
- de Almeida G. G. F., Cardoso L. Discussions between place branding and territorial brand in regional development – A classification model proposal for a territorial brand // Sustainability. 2022. Vol. 14. № 11. P. 6669. <https://doi.org/10.3390/su14116669>

- Xu N., Zhao Y., Qin S. Exploring business owners' engagement behavior for promoting regional brands in China: An empirical analysis based on the TPB and ABC theory. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 14. P. 11329. <https://doi.org/10.3390/su151411329>
- Zheng X., Huang Q., Zheng S. The identification and applicability of regional brand-driving modes for agricultural products // *Agriculture*. 2022. Vol. 12. № 8. P. 1127. <https://doi.org/10.3390/agriculture12081127>

REFERENCES

- Aleksandrova AV. Smart marketing: Tools for promoting a regional brand. Digital economy, smart innovations, and technologies: Proceedings of the National (All-Russian) Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 18–20, 2021. St. Petersburg: Politekh-Press; 2021. P. 179–181. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QSRHZQ>
- Alexandrova AV, Gorushkina SN. Regional branding: Assessment of the use of new development tools in modern conditions. *π-Economy*. 2023;16(2):37–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.16203>
- Bazhenov SV, Bazhenova EYu. Manifestations of economic identity in regional brands: Theoretical approaches to research. *Terra Economicus*. 2017;15(4):79–91. (In Russ.) <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-4-79-91>
- Belyaev MN. Influence of a geographic indication on the development of regions of the Russian Federation. *Industrial Economics*. 2020;(3):45–52. (In Russ.) https://doi.org/10.47576/2712-7559_2020_3_45
- Chkhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East. Moscow: The First Economic Publishing house; 2024. 406 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SBQBEN>
- de Almeida GGF, Cardoso L. Discussions between place branding and territorial brand in regional development – A classification model proposal for a territorial brand. *Sustainability*. 2022;14(11):6669. <https://doi.org/10.3390/su14116669>
- Demakova EA, Krotova IV, Kazakov AA. Integrated model of commodity and territorial branding based on stakeholder value analysis. *Regional problems of economic transformation*. 2019;(7):79–86. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ISYMNf>
- Devdariani NV, Rubtsova EV. Cognitive analysis and methodology of the regional brand concept creating in modern foreign and domestic researches. *Karelian Scientific Journal*. 2018;7(1):117–120. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YXJGCO>
- Goroshko NV, Patsala SV. Gastronomic brand as a tool for the development of regional gastronomic tourism. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2022;(4):377–400. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BXYDUZ>
- Gorushkina SN, Tsareva EG. Regional Brands in the intercultural space of modern Russia. Sustainable Development Strategies: Social, Economic, and Legal Aspects: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Cheboksary, January 26, 2023. Cheboksary: Wednesday; 2023. P. 233–235. (In Russ.) <https://elibrary.ru/DIEPNV>
- Gumerova LS. The topic of developing the institution of intellectual property is one of the key ones on the agenda of the Federation Council Committee on science, education and culture. *Bulletin of FIPS*. 2023;2(3):12–13. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BRGDSG>
- Gorushkina SN, Tsareva EG, Sukonkina PA. Folk art culture as a sphere of application of modern intellectual property tools: Assessment of industry readiness. *Kul'tura: teoriya i praktika [Culture: Theory and Practice]*. 2022;(5):12. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FVTOVI>

- Kalkova NN. Regional ethnocentrism as one of consumer choice predictors within neurobrand paradigm. *Regional Economy. South of Russia*. 2024;12(4):196–208. (In Russ.) <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.4.19>
- Kireeva IV. Regional brands and their potential in shaping the regional identity of youth (based on the results of a sociological study in the republic of Adygea). *Social and Humanitarian Knowledge*. 2023;(12): 16–20. (In Russ.) <https://elibrary.ru/DIWIIF>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VUMJTW>
- Makarova GI. Territorial branding in the works of Russian scientists. *Proceedings of Higher Educational Institutions. Sociology. Economy. Politics*. 2020;(3):22–34. (In Russ.) <https://elibrary.ru/IVRWHI>
- Nazukina MV. Regionalism in the “messages” of the heads of subjects of the Russian Federation: A discursive perspective. *Polis. Political Studies*. 2022;(2):68–82. (In Russ.) <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.02.06>
- Neretin OP, Klimanov VV, Gorushkina SN. Approaches to systematization of support measures aimed at involving products under a regional brand in the civil turnover. *Bulletin of FIPS*. 2024;3(4):394–405. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OSBLSU>
- Neretin OP, Tomashevskaya EA. Traditional knowledge and traditional cultural expressions as an aspect of intellectual property: The Problems of identification and protection. *Observatory of Culture*. 2017;14(5):540–549. (In Russ.) <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2017-14-5-540-549>
- Neretin OP. Intellectual sovereignty of the Russian economy. Moscow: Federal Institute of Industrial Property; 2022. 166 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/EEJPNI>
- Phabrichniy SYu, Ruzakova OA. Novelties about the geographical indications as intellectual property rights. *Imuscestvennye otnosheniia v Rossiiskoi Federacii [Property Relations in the Russian Federation]*. 2018;(12):53–61. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2072-4098-2018-10126>
- Rospatent. *Intellektualnaia sobstvennost – osnova tehnologicheskogo liderstva strany [Intellectual property is the foundation of the country’s technological leadership]*. 2024. Annual report. Moscow: Rospatent, 2025. 196 p. (In Russ.)
- Ruzakova OA, Grin ES. Legal regulation of relationships pertaining to geographical indications. *Vestnik permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki [Perm University Herald. Juridical Sciences]*. 2018;(42): 685–699. (In Russ.) <https://doi.org/10.17072/1995-4190-2018-42-685-699>
- Tsareva EG, Gorushkina SN. Demand for support for regional brand manufacturers. Intellectual property as the foundation for innovative economy: Priorities and mechanisms for scientific and technological development: Proceedings of the XXVIII International Scientific and Practical Conference of Rospatent, Moscow, October 8–9, 2024. Moscow: Federal Institute of Industrial Property; 2024. P. 100–105. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YIXVPZ>
- Tsareva EG. Poniatie «regional’nyi brend» v kontekste regional’noi ekonomiki [The concept of “regional brand” in the context of the regional economy]. *Intellektual’naia Sobstvennost’. Promyshlennaia Sobstvennost’ [Intellectual property. Industrial property]*. 2024;(6):80–87. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BTIINS>
- Xu N, Zhao Y, Qin S. Exploring business owners’ engagement behavior for promoting regional brands in China: An empirical analysis based on the TPB and ABC theory. *Sustainability*. 2023;15(14):11329. <https://doi.org/10.3390/su151411329>
- Zheng X, Huang Q, Zheng S. The identification and applicability of regional brand-driving modes for agricultural products. *Agriculture*. 2022;12(8):1127. <https://doi.org/10.3390/agriculture12081127>

Zubov YuS, Zdunov AA. Formation of an intellectual property management system in the region. Experience of the republic of Mordovia. Bulletin of FIPS. 2024;3(2):112–120. (In Russ.) <https://elibrary.ru/LRHNYB>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Царёва Елена Геннадиевна, Федеральный институт промышленной собственности, Москва, Россия; elena.tsareva@rupto.ru; <https://orcid.org/0009-0000-4756-2690>

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Elena G. Tsareva, Federal Institute of Industrial Property, Moscow, Russia; elena.tsareva@rupto.ru; <https://orcid.org/0009-0000-4756-2690>

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК: 355.451:339.564.2

Стратегическое развитие ПАО «Северсталь» в структуре металлургического сектора России и международного транспортного коридора «Север-Юг»А. А. Иншаков¹, Д. С. Евдокимов²^{1,2}Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия¹inchakov695@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-0892-3988>²dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

Аннотация: Развитие международных транспортных коридоров (МТК) в России, особенно ввиду санкционного противостояния со странами Запада, приобрело стратегическое значение, так как российские компании активно ищут другие рынки сбыта. Наблюдается серьезная заинтересованность в наличии налаженных и эффективных транспортных коридоров (ТК) в нынешний период неопределенности, в условиях геополитической нестабильности, когда многие цепочки поставок разрушаются или перестраиваются. На первое место выходят ТК, которые не проходят по территории «недружественных» для России стран или которые находятся в ее юрисдикции. В таких условиях актуальность ТК «Север-Юг» будет только повышаться. В настоящий момент МТК функционирует не на полную мощность, но, несмотря на то что еще не все его части введены в эксплуатацию, его потенциальные возможности трудно переоценить. Компании металлургического сектора, в первую очередь, заинтересованы в надежных и устойчивых маршрутах сбыта, ведь их продукция используется во множестве отраслей, а для России выпуск продукции данного сектора составляет немалую часть ее экспорта. В связи с этим в статье проведен краткий анализ металлургического сектора Российской Федерации, который показал сложившуюся ситуацию за последние годы. Так, по итогам 2023 г. объем производства чугуна, стали и алюминия составил 54,2, 75 и 3,7 млн тонн соответственно. Были определены наиболее крупные компании по различным характеристикам, дан краткий обзор всем ТК, проходящим по территории России и более подробный анализ МТК «Север-Юг». Также дана оценка перспективности использования МТК «Север-Юг» для экспорта продукции компании ПАО «Северсталь» как одного из лучших маршрутов для выхода на новые рынки. Сама компания была выбрана в качестве одного из лидеров металлургической отрасли. Она закончила 2023 г. с показателями производства стали в 11,2 млн тонн и выручкой в размере 728,3 млрд рублей.

Ключевые слова: промышленность, металлургический сектор, ПАО «Северсталь», международный транспортный коридор «Север-Юг», международные логистические проекты, перевозка грузов, экспорт

Цитирование: Иншаков А. А., Евдокимов Д. С. Стратегическое развитие ПАО «Северсталь» в структуре металлургического сектора России и международного транспортного коридора «Север-Юг» // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 507–524. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-507-524>

Поступила в редакцию 10.06.2025. Прошла рецензирование 25.07.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Strategic Development of PJSC PAO Severstal as Part of Russian Metallurgy and International North–South Transport Corridor

Andrey A. Inshakov¹, Dmitriy S. Evdokimov²

Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

¹inchakov695@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-0892-3988>

²dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

Abstract: In the situation of Western sanctions when Russian companies are on the lookout for alternative sales markets, international transport corridors gain a national strategic importance. As the current geopolitical instability destroys old supply chains, the new international transport corridors have to go around unfriendly territories. In such conditions, the relevance of the unfinished North–South transport corridor can hardly be overestimated. Metallurgy constitutes a significant part of Russian exports. Russian metallurgical companies are especially interested in reliable and sustainable sales routes because their products are purchased by many industries. In this context, the national economy needs strategic initiatives that can ensure effective planning and resource management. This article introduces an overview of the Russian metallurgical sector. By the end of 2023, pig iron, steel, and aluminum production had amounted to 54.2, 75, and 3.7 million tons, respectively. The review covered the largest metallurgical companies and the transport corridors on Russian territories, including a comprehensive analysis of the North–South international transport corridor. This route offers excellent export prospects for PJSC PAO Severstal. The company is the national metallurgical leader: in 2023, it produced 11.2 million tons of steel and reached a revenue of 728.3 billion rubles.

Keywords: industry, metallurgical sector, PJSC PAO Severstal, international North–South transport corridor, international logistics projects, cargo transportation, export

Citation: Inshakov AA, Evdokimov DS. Strategic Development of PJSC PAO Severstal as Part of Russian Metallurgy and International North–South Transport Corridor. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4): 507–524. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-507-524>

Received 10 June 2025. Reviewed 25 July 2025. Accepted 22 September 2025.

俄罗斯北方钢铁公司在俄罗斯冶金行业和南北国际运输走廊的结构中的战略发展

安德烈·阿列克谢耶维奇·因沙科夫¹, 德米特里·谢尔盖耶维奇·叶夫多基莫夫²

俄罗斯科学院中央经济与数学研究所(CEMI RAS), 俄罗斯莫斯科

¹inchakov695@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-0892-3988>

²dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

摘要: 在俄罗斯对抗西方国家制裁的背景下, 俄罗斯国际运输走廊 (ITC) 的发展具有战略意义, 因为俄罗斯企业正在积极寻求其他市场。在当前充满不确定性、地缘政治动荡、众多供应链中断或重组的情况下, 对完善高效的运输走廊 (TC) 的需求显著增加。不途经对俄罗斯“不友好”国家或受其管辖地带的运输走廊正变得越来越重要。在这种情况下, 南北运输走廊的重要性日益提高。目前, 国际运输走廊 (ITC) 尚未满负荷运行, 尽管如此, 但其潜力不可低估。尤其是冶金行业企业, 首先关注可靠且可稳定的销售路线, 因为他们的产品应用于众多行业, 而对俄罗斯而言, 该行业的产品出口占其出口的很大一部分。为此, 本文对俄罗斯冶金行业进行了简要分析, 重点介绍了近年来的行业现状。到2023年底, 生铁、钢和铝的产量分别达到5420万吨、7500万吨和370万吨。本文根据不同特征确定了规模最大的公司, 简要概述了所有经过俄

росских境内的运输走廊，并对南北国际运输走廊进行了更为详细的分析。本文还评估了利用南北国际运输走廊出口北方钢铁公司产品的潜力，认为这是进入新市场的最佳途径之一。该公司本身被评为冶金行业的领军企业之一。截至2023年底，该公司的钢产量为1120万吨，收入为7283亿卢布。

关键词：工业、冶金行业、北方钢铁公司、南北国际运输走廊、国际物流项目、货运、出口

编辑部于2025年6月10日收到稿件。2025年7月25日完成审稿。2025年9月22日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Металлургия традиционно занимает небольшую долю в валовом внутреннем продукте страны (до 5 % в разные годы), однако специалисты отмечают, что именно данная отрасль является основной для всей экономики. Без ее продукции деятельность таких важных отраслей, как машиностроение, транспортная и нефтегазовая, оказалась бы просто невозможной¹.

Развитость металлургического и промышленного секторов вкуче с большой протяженностью территорий показывает необходимость в развитых транспортных коммуникациях или же международных транспортных коридорах для Российской Федерации.

По территории России проходят несколько транспортных маршрутов: «Север-Юг», «Транссиб», панъевропейские транспортные коридоры № 1 и 9². Все это создает большой экспортный потенциал, но в условиях международной нестабильности и перестраивающихся логистических маршрутов некоторые транспортные коридоры утрачивают свою необходимость, в то время как другие испытывают возросший на них спрос.

Мультимодальная сеть «Север-Юг» представляет собой важнейшую часть транспортного каркаса Евразии. Она как раз и является одним из таких маршрутов. Однако не все части данной сети введены в эксплуатацию, чем можно объяснить низкий грузооборот, несмотря на возросшую значимость этого маршрута.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами исследования являются металлургический сектор РФ и международный транспортный коридор «Север-Юг». Отдельное внимание уделено наиболее крупным компаниям сектора.

В работе детально рассматривались история, текущее положение и перспективы развития международного транспортного коридора «Север-Юг». Подробно расписаны уже осуществленные инвестиции и приведены аргументы для значительного увеличения вложений в данный проект, реализация которого способна принести множество выгод и существенно облегчить экспорт продукции различных отраслей. Такой подход подразумевает взвешенные стратегические решения, которые неотъемлемо связаны с методологией академика В. Л. Квинта. Эти стратегические инициативы необходимы промышленному сектору экономики, чтобы международные торговые связи России развивались стремительными темпами и могли быть более эффективными в условиях глобальных ограничений, санкционного противостояния, торговых конфликтов и геополитической нестабильности. Выстроенная методологическая основа, учитывающая ключевые аспекты предполагаемой стратегии, сможет обеспечить эффективное планирование и грамотное управление ресурсами. Основа для подобных решений уже разработана и изложена академиком В. Л. Квинтом в опубликованных научных трудах^{3,4,5}.

¹ Металлургический сектор РФ // Fin-Plan. URL: <https://fin-plan.org/lk/industries/metallurgical/> (дата обращения: 08.07.2024).

² Формирование единой цифровой системы метеорологического обеспечения (ЕЦСМО) на международных транспортных коридорах России // Интеллектуальные транспортные системы России. URL: <https://www.itsjournal.ru/articles/technologies/formirovanie-edinoy-tsifrovoy-sistemy-meteorologicheskogo-obespecheniya-etssmo-na-mezhdunarodnykh-tr/> (дата обращения: 08.08.2024).

³ Квint В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁴ Квint В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

⁵ Квint В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегическая оценка металлургического сектора РФ

Динамика мирового производства стали за 70 лет представлена на рисунке 1⁶. Она сопровождалась чередованием периодов роста и падения, но в основном заметен возрастающий тренд производства продукции черной металлургии.

В России металлургический комплекс делится на 2 типа: черная и цветная металлургия. Черная металлургия отвечает за добычу и обогащение рудного сырья, коксохимическое производство, вторичную обработку черных металлов и т. п. Ее основа – чугун, сталь и прокат, поэтому отобразим динамику их производства⁷ (рис. 2^{8,9,10,11,12,13,14}).

Рисунок 2 показывает, что производство стали и остальных основных составляющих черной ме-

таллургии сильно обвалилось в 2009 г., вследствие мирового экономического кризиса. Выход на докризисные объемы производства заметен на рубеже 2012 г. Также с 2016 г. наблюдается тенденция к росту объемов производства вплоть до 2022 г., когда произошел спад из-за введенных санкций и ограничений.

Металлургия занимает достаточную долю в структуре экспорта РФ. Для начала отразим объемы черной металлургии – данные представлены на рисунке 3¹⁵.

Динамика экспорта достаточно изменчива – может зависеть как от мирового спроса, так и от мировых цен на данную продукцию.

Цветная металлургия также является важной частью металлургической отрасли. Она ответственна за рудные материалы, цветные металлы и их сплавы. Ее основа – алюминий, медь, титан.

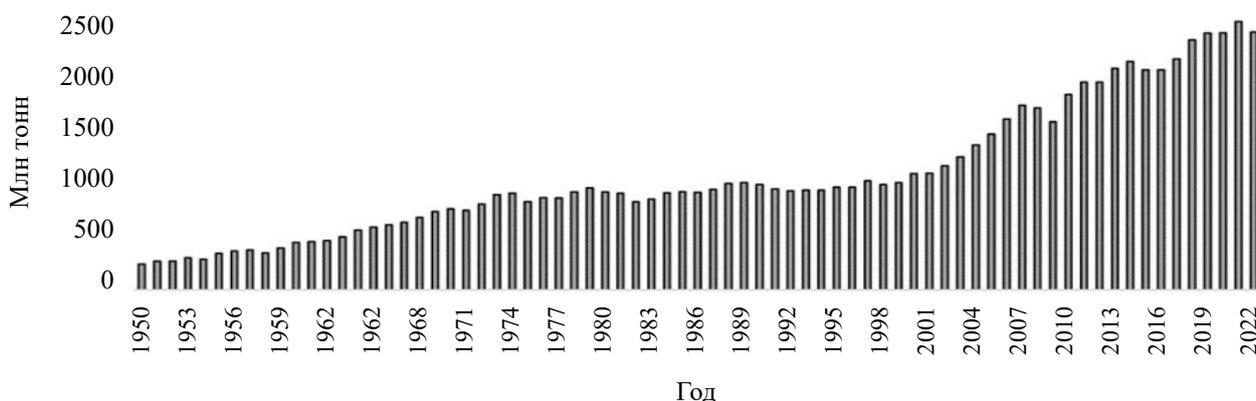


Рис. 1. Мировая выплавка стали в период с 1950 по 2022 гг.

Fig. 1. Global steel production in 1950–2022

⁶ Антонов Д. Е., Яковлева Е. Н. Глобальные тренды развития металлургической отрасли // Мировая экономика: вчера, сегодня, завтра: VII Международная научно-практическая конференция обучающейся молодежи: посвящается 55-летию ИЭФ ДонНТУ и 55-летию Института экономических исследований, Донецк, 05 ноября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 16–20. <https://elibrary.ru/RMXDDJ>

⁷ Продукция черной металлургии – основные виды // Металайнер. URL: <https://xn--80aanctken2an.xn--plai/pages/produkcziya-chernoi-metallurgii-osnovnie-vidi-16> (дата обращения: 10.02.2024).

⁸ Промышленность России – 2010 г. // Официальный сайт Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/B10_48/Main.htm (дата обращения: 08.02.2024).

⁹ Российский статистический ежегодник // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 10.02.2024).

¹⁰ Промышленное производство в России: 2016: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2016. 347 с.

¹¹ Промышленное производство в России: 2019: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2019. 286 с.

¹² Промышленное производство в России: 2023: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2023. 259 с.

¹³ Российский статистический ежегодник: 2024: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2024. 630 с.

¹⁴ Брайко Е. А. Вертикальная интеграция на российском рынке металлургии: предпосылки и последствия // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2025. Т. 22. № 1. С. 209–218. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-209-218>

¹⁵ Переориентировать экспорт и развивать внутренний рынок // Морские вести России. URL: <https://morvesti.ru/themes/1694/96478/> (дата обращения: 08.02.2024).

Крупнейшим и практически единственным производителем первичного алюминия в России является объединенная компания «РУСАЛ», поэтому анализ производства алюминия в стране будет основываться на данных этой компании.

Так, на рисунке 4^{16,17,18,19,20,21,22,23} представлен объем производства алюминия и его экспорт в период с 2006 по 2021 гг.

Согласно данным рисунка 4, в 2009 г. наблюдался спад выплавки алюминия, который продолжился в 2012–2014 гг. из-за реализации программы по сокращению неэффективных мощностей в ком-

пании «РУСАЛ». В последующие годы производство данного металла держится в диапазоне от 3,6 до 3,8 млн тонн.

Рисунок 4 также демонстрирует, что динамика экспорта неоднородна – периоды падения в 2009, 2013 и 2019 гг. довольно быстро сменяются увеличением экспорта. Такие изменения могут быть связаны как с мировыми ценами на алюминий, так и с введением или отменой санкций на российские предприятия, производящие алюминий.

Для более подробного рассмотрения ситуации в металлургическом секторе Российской Федерации

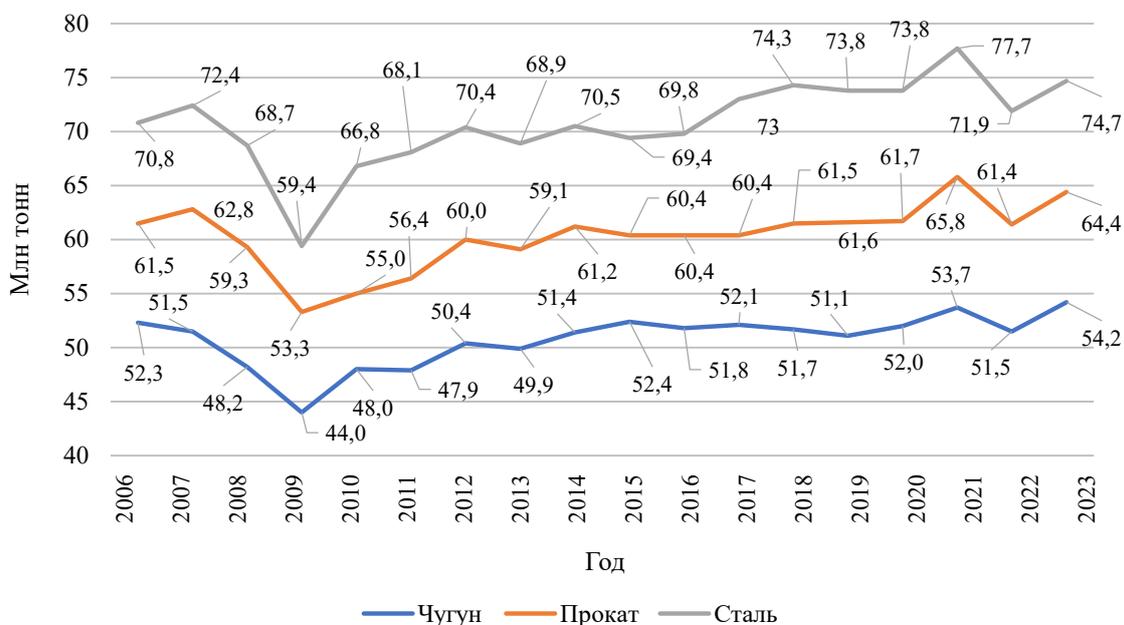


Рис. 2. Динамика производства чугуна, проката и стали в России за 2006–2023 гг.

Fig. 2. Production of cast iron, rolled steel, and steel in Russia in 2006–2023

¹⁶ Составлен авторами на основе данных сайта: Обзор результатов // РУСАЛ. URL: <https://rusal.ru/investors/financial-stat/presentations/> (дата обращения: 09.02.2024).

¹⁷ Составлен авторами на основе данных сайта: ОК РУСАЛ подводит итоги деятельности компании в 2007 году // 1Прайм. URL: <https://1prime.ru/20080129/759506265.html> (дата обращения: 09.02.2024).

¹⁸ Составлен авторами на основе данных сайта: РУСАЛ подводит итоги деятельности компании в 2006 году // 1Прайм. URL: <https://1prime.ru/20070130/759781894.html> (дата обращения: 09.02.2024).

¹⁹ Составлен авторами на основе данных сайта: Addressing the challenges UC Rusal annual report // Wayback Machine. URL: https://web.archive.org/web/20170307205204/http://www.rusal.ru/upload/iblock/9f3/Annual_Report_2009_eng.pdf (дата обращения: 09.02.2024).

²⁰ Составлен авторами на основе данных сайта: Промышленность России – 2012 г. // Официальный сайт РОССТАТ. URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/B12_48/Main.htm (дата обращения: 08.02.2024).

²¹ Составлен авторами на основе данных сборника: Промышленное производство в России: 2016: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2016. 347 с.

²² Составлен авторами на основе данных сборника: Промышленное производство в России. 2019: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2019. 286 с.

²³ Составлен авторами на основе данных сборника: Промышленное производство в России. 2023: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2023. 259 с.



Рис. 3. Динамика экспорта продукции черной металлургии в период с 2013 по 2021 гг.

Fig. 3. Exports of ferrous metallurgy products in 2013–2021



Рис. 4. Производство алюминия в период с 2006 по 2021 гг.

Fig. 4. Aluminum production in 2006–2021

проведем пострановое сравнение по выплавке стали, представленное на рисунке 5²⁴.

Так, абсолютным лидером по производству стали является Китай, на 2 месте располагается Индия, со значительным отставанием.

Существенную часть российской металлургии составляет продукция черных металлов. В РФ есть несколько крупных компаний, специализирую-

щихся на ее выпуске: ПК «ЕВРАЗ», ПАО «НЛМК», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Северсталь».

Проанализируем характеристики каждого предприятия.

ПК «ЕВРАЗ» – крупная металлургическая и горнодобывающая компания, обладающая активами в таких странах, как Россия, Чехия, Италия, США,

²⁴ Составлен авторами на основе данных сайта: Мировое производство стали в 2021 г. // HARDHUB. URL: <http://surl.li/yfhmcsu> (дата обращения: 08.08.2024).

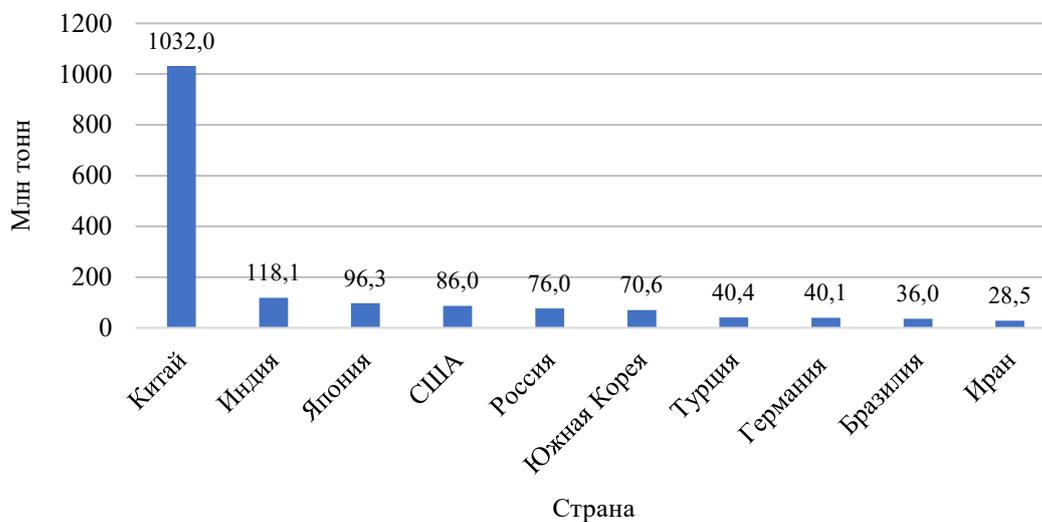


Рис. 5. Производство стали по странам за 2021 г.

Fig. 5. Steel production by country in 2021

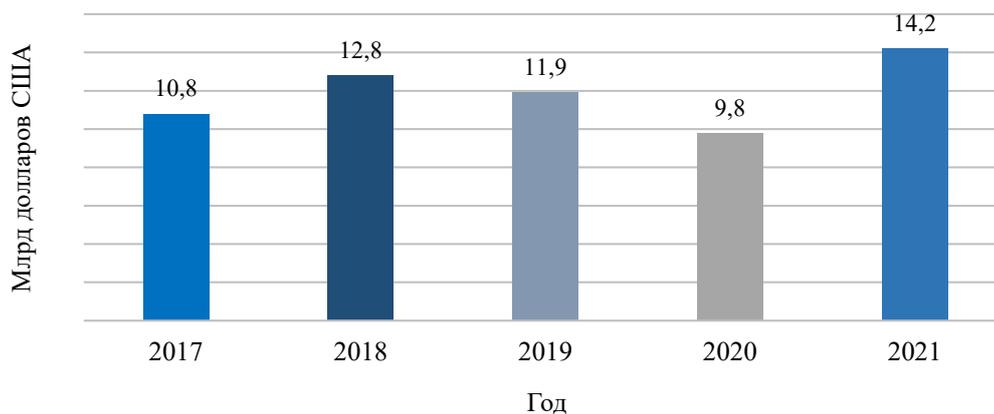


Рис 6. Консолидированная прибыль компании ПК «ЕВРАЗ» в период с 2017 по 2021 гг.

Fig. 6. Consolidated profit of PK EVRAZ in 2017–2021

Казахстан. История компании берет свое начало в 1992 г. Объем реализации за 2021 г. составил более 990 млн рублей²⁵.

Отообразим более детально данные о финансовом состоянии компании. Так, на рисунке 6²⁶ представлена консолидированная прибыль в период с 2018 по 2021 гг.

ПАО «НЛМК» – крупная, вертикально-интегрированная металлургическая компания, обладающая активами в России, США и странах Европы. Ключевым активом является Новолипецкий металлургический комбинат. По итогам 2021 г. объем реализации превысил 1,1 млрд рублей²⁷.

²⁵ 10 крупнейших компаний в черной металлургии из рейтинга RAEX-600 2022 года // RAEX. URL: https://raex-rr.com/largest/including_industry/ferrous_metallurgy/2022/ (дата обращения: 10.02.2024).

²⁶ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // ЕВРАЗ. URL: <https://www.evraz.com/ru/investors/reports-and-results/annual-reports/> (дата обращения: 10.02.2024).

²⁷ Мировое производство стали в 2021 г. // HARDHUB. URL: <http://surl.li/yfhmcu> (дата обращения: 08.08.2024).

Отразим более детальную информацию о ее финансовом состоянии (рис. 7²⁸).

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» – один из крупнейших как российских, так и мировых производителей стали. Объем реализации по итогам 2021 г. составил более 870 млн рублей²⁹.

Более подробная информация о финансовом состоянии компании представлена на рисунке 8^{30,31}.

Стратегирование ПАО «Северсталь»

ПАО «Северсталь» – вертикально интегрированная сталелитейная и горнодобывающая компания (одна из эффективных мировых горно-металлургических). Ключевым активом является Череповецкий металлургический комбинат, ведущий свою историю с 1955 г. ПАО «Северсталь» имеет структуру дивизиона, который состоит из «Северсталь

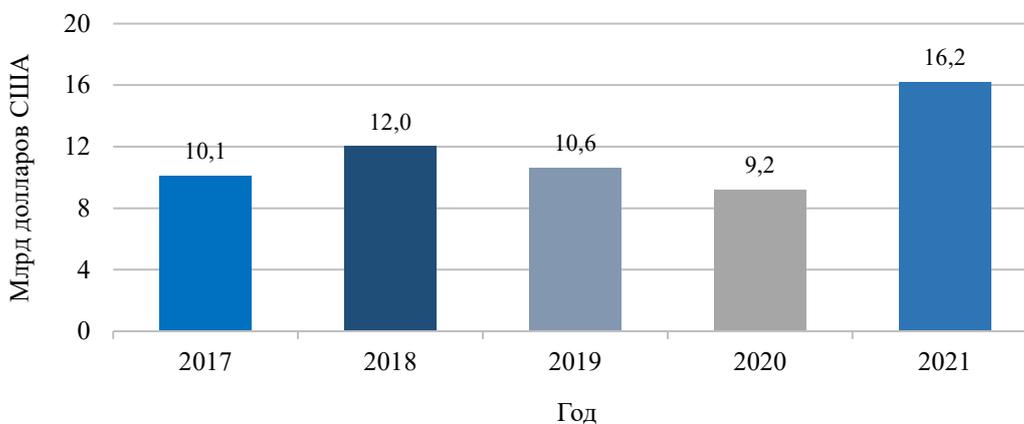


Рис. 7. Консолидированная прибыль ПАО «НЛМК» в период с 2017 по 2021 гг.

Fig. 7. Consolidated profit of PAO NLMK in 2017–2021

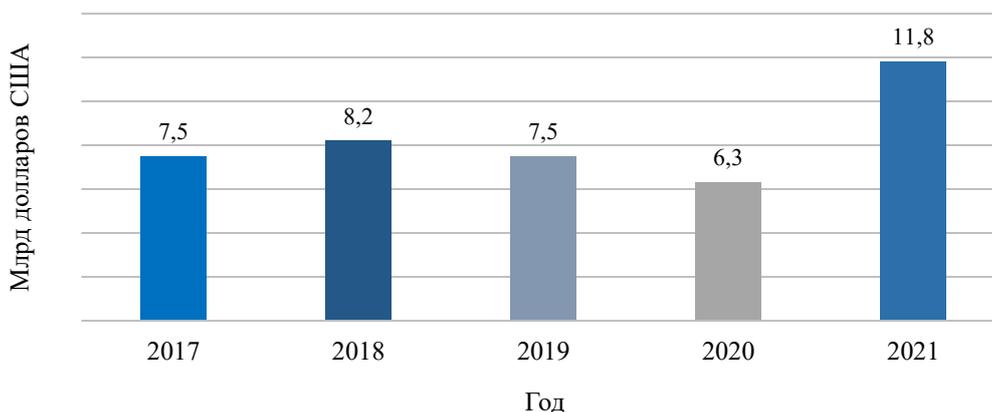


Рис. 8. Консолидированная выручка ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» в период с 2017 по 2021 гг.

Fig. 8. Consolidated revenue of PAO Magnitogorskiy Metallurgicheskiy Kombinat in 2017–2021

²⁸ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // НЛМК. URL: <https://nlmk.com/ru/ir/results/annual-reports/> (дата обращения: 10.02.2024).

²⁹ Мировое производство стали...

³⁰ Составлен авторами на основе данных сайта: Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. // ММК. URL: https://mmk.ru/upload/iblock/909/laqqryfc5xlhqz6e2o93n2h801o1wo6/MSFO_Gruppa-MMK_USD_RUS_2021.pdf (дата обращения: 10.02.2024).

³¹ Составлен авторами на основе данных сайта: ПАО «ММК» // Центр раскрытия корпоративной информации. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=9&type=2> (дата обращения: 10.02.2024).

Ресурс» и «Северсталь Российская Сталь». Объем реализации в 2021 г. составил более 830 млн рублей.

«Северсталь Ресурс» отвечает за все горнодобывающие активы компании и считается основополагающим компонентом вертикально интегрированного бизнеса. Данный дивизион ответственен за продажу сырья внешним клиентам³².

«Северсталь Российская Сталь» – один из важнейших и крупнейших производителей стали в России. Его предприятия нацелены на выпуск стального и сортового проката для строительной отрасли и продукции дальнейшего передела³³.

Рассмотрим ситуацию в отрасли с учетом показателей ПАО «Северсталь», а также нескольких компаний, входящих в топ-6 самых крупных. На рисунке 9^{34,35,36,37,38,39,40,41} отображены объемы производства стали в период с 2017 по 2021 гг.⁴².

Согласно рисунку 9, лидером металлургической отрасли является ПАО «НЛМК». По результатам 2021 г. доля данной компании составляла 27 % от общего объема производства стали всех 6 компаний.

Определим долю ПАО «Северсталь» в производстве среди вышеопределенных компаний.

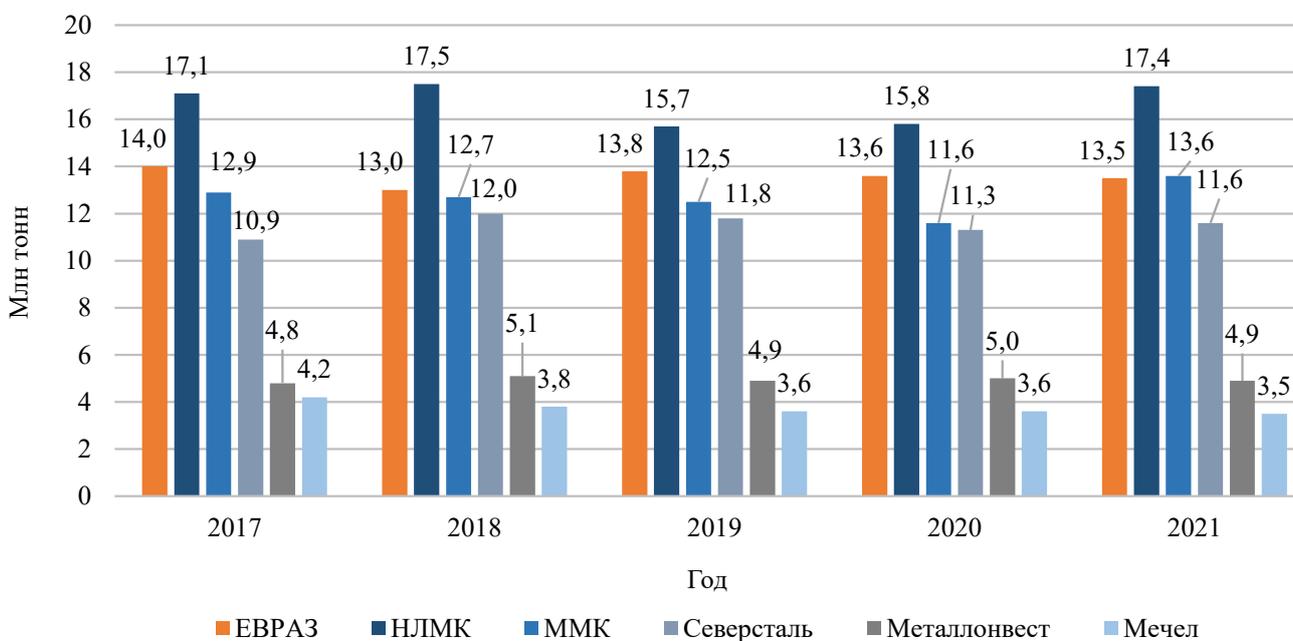


Рис. 9. Объем производства стали топ-6 крупнейших компаний отрасли в период с 2017 по 2021 гг.

Fig. 9. Steel production volume by top six largest metallurgical companies in 2017–2021

³² Структура компании // Северсталь. URL: <https://severstal.com/rus/about/structure/> (дата обращения: 10.02.2024).

³³ ПАО «Северсталь» // Русская Сталь. URL: <https://russtal.ru/members/3.html> (дата обращения: 10.02.2024).

³⁴ Годовые отчеты // Metalloinvest. URL: <https://www.metalloinvest.com/investors/reports/> (дата обращения: 12.02.2024).

³⁵ Операционные результаты // Северсталь. URL: <https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/operational-results/> (дата обращения: 10.04.2024).

³⁶ Производственные результаты // Мечел. URL: <https://mechel.ru/shareholders/report/proizvodstvennye-rezultaty/> (дата обращения: 10.04.2024).

³⁷ Составлен авторами на основе данных сайта: 10 крупнейших компаний...

³⁸ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // ЕВРАЗ...

³⁹ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // НЛМК...

⁴⁰ Составлен авторами на основе данных сайта: Консолидированная финансовая отчетность...

⁴¹ Составлен авторами на основе данных сборника: Еремеева Е. Ю., Корнилова Е. В. Оценка угроз экономической безопасности на примере ПАО «Северсталь» // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета: сборник научных статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции: в 2 томах, Нижний Новгород, 23 ноября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2024. С. 39–45. <https://elibrary.ru/TDCVDG>

⁴² Составлен авторами на основе данных сайта: Металлургическая отрасль в России: крупнейшие производители стали // Delovoy Profil. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/metallurgicheskaya-otrasl-v-rossii-krupneyshie-proizvoditeli-stali/> (дата обращения: 10.04.2024).

На рисунке 10^{43,44,45,46,47,48,49} представлены соответствующие данные.

Так, около трети всей стали, произведенной в России за 2021 г., приходится на компанию ПАО «НЛМК». Доля ПАО «Северсталь» составляла около 18 % от всего объема производства 6 компаний, равного 64,5 млн тонн.

Не лишним будет сравнение ПАО «Северсталь» с самыми крупными мировыми производителями стали (рис. 11^{50,51}).

Как показывает рисунок 11, ПАО «Северсталь» выплавляет существенно меньше стали, чем каждая отдельно взятая компания из топ-10 (отставание от первого места составляет более 100 млн тонн). Ее выпуск составляет 2,2 % от совокупного объема производства компаний.

ПАО «Северсталь» – крупное предприятие, владеющее активами как в России, так и зарубежом, что накладывает определенные требования

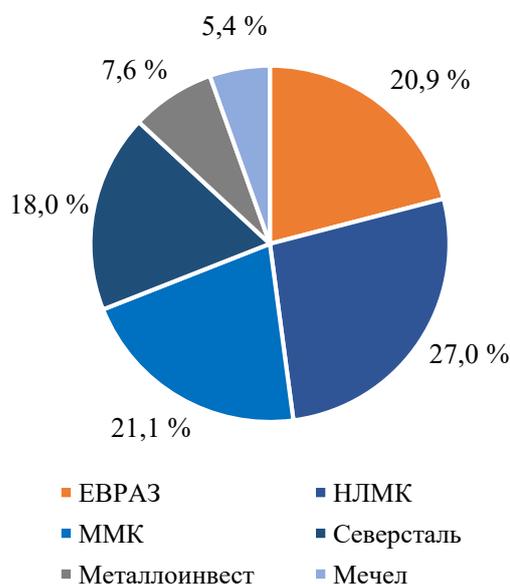


Рис. 10. Доля компаний по производству стали за 2021 г.

Fig. 10. Share of steel production companies in 2021

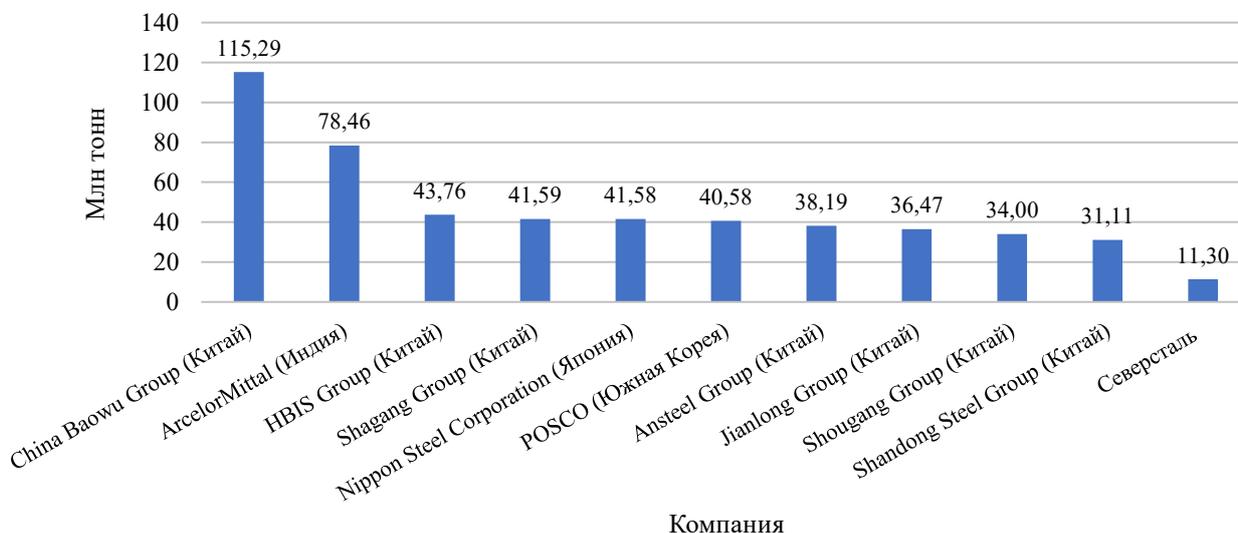


Рис. 11. Сравнение объемов производства ПАО «Северсталь» и топ-10 крупнейших компаний мира за 2020 г.

Fig. 11. PAO Severstal vs. world's top 10 largest companies: production volumes in 2020

⁴³ Составлен авторами на основе данных сайта: 10 крупнейших компаний...

⁴⁴ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // ЕВРАЗ...

⁴⁵ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // НЛМК...

⁴⁶ Составлен авторами на основе данных сайта: Консолидированная финансовая отчетность...

⁴⁷ Составлен авторами на основе данных сайта: Металлургическая отрасль в России...

⁴⁸ Составлен авторами на основе данных сайта: Операционные результаты // Северсталь...

⁴⁹ Составлен авторами на основе данных сайта: Годовые отчеты // Металлоинвест...

⁵⁰ Там же.

⁵¹ Составлен авторами на основе данных сайта: Топ-10 мировых производителей стали // ProMetall. URL: https://www.prometall.info/ludi/stalevari/top_10_mirovykh_proizvoditeley_stali (дата обращения: 10.04.2024).

к организации логистики. Компания осуществляет самые разные виды поставок – через РЖД, водным или автотранспортом. Возможна и мультимодальная доставка⁵².

Экспорт осуществляется в страны как ближнего и дальнего зарубежья, так и в страны ЕАЭС. Одной из причин такой широкой географии поставок можно считать развитую складскую сеть компании в европейской части России и выход к крупным портам. На рисунке 12⁵³ отображено местоположение складов ПАО «Северсталь».

Зачастую показатели как экономики в целом, так и экспорта в частности зависят от степени

развития транспортной инфраструктуры⁵⁴. Наличие или отсутствие крупных маршрутов может оказывать существенное влияние на эти результаты.

Стратегическое развитие международного транспортного коридора «Север-Юг»

По территории России проходит большое количество транспортных коридоров (ТК). Все они представлены на рисунке 13⁵⁵.

ТК «Север-Юг», разработанный в 1999 г. и протяженностью более 7 тыс. км, включает Россию, Иран, Индию, Азербайджан, Казахстан, Беларусь, Армению и некоторые другие страны. Его позицио-

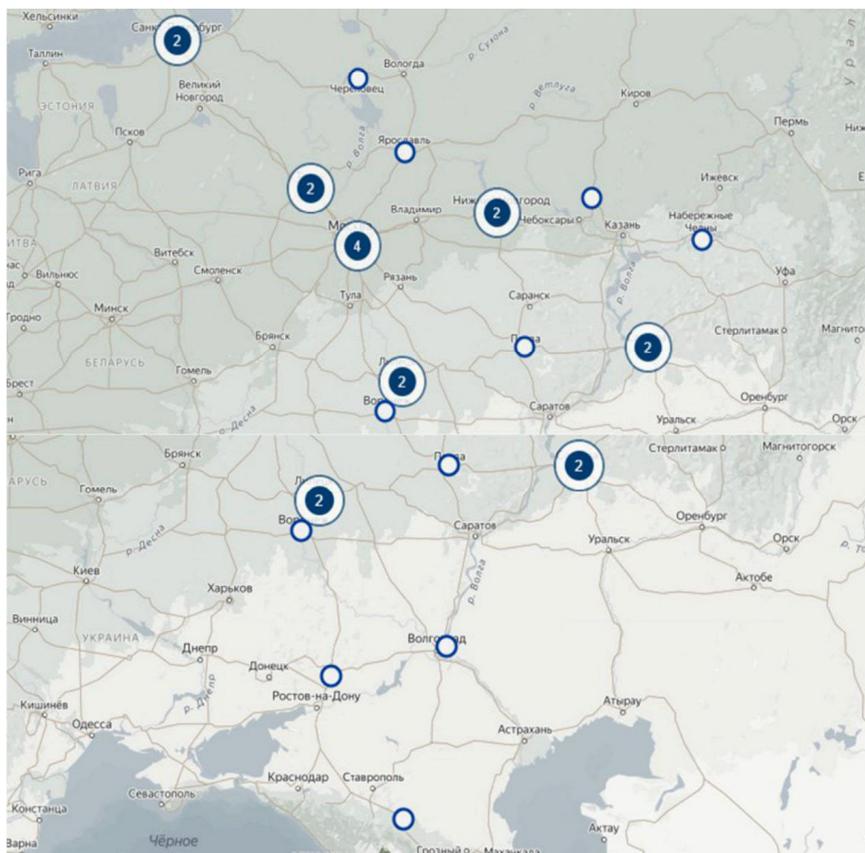


Рис. 12. Складская сеть ПАО «Северсталь»

Fig. 12. PAO Severstal warehouses

⁵² Логистические сервисы // Северсталь. URL: <https://severstal.com/rus/clients/services/logistic/> (дата обращения: 10.04.2024).

⁵³ Изображение взято с сайта: Складская сеть // Северсталь. URL: <https://severstal.com/rus/clients/sd/warehouses/> (дата обращения: 10.04.2024).

⁵⁴ Фраева А. В. Стратегическая роль железнодорожного транспорта в обеспечении экономической безопасности в условиях формирования цифровой экономики // Интернаука. 2025. № 2. С. 47–49. <https://elibrary.ru/DEQBZT>

⁵⁵ Изображение взято с сайта: Формирование единой цифровой системы метеорологического обеспечения (ЕЦСМО) на международных транспортных коридорах России // Интеллектуальные транспортные системы России. URL: <https://www.itsjournal.ru/articles/technologies/formirovanie-edinoy-tsifrovoy-sistemy-meteorologicheskogo-obespecheniya-etssmo-na-mezhdunarodnykh-tr/> (дата обращения: 08.04.2025).



Рис. 13. Международные транспортные коридоры, проходящие по территории России

Fig. 13. International transport corridors in Russia

нируют как альтернативу маршруту через Суэцкий канал в Индию. Он представляет собой многоцелевую сеть морских, железнодорожных и автомобильных путей, которая сокращает расстояние на 40 % и торговые расходы на 30 %^{56,57}. По прогнозам, к 2030 г., когда проект будет полностью завершен, его грузопоток составит 41–45 млн тонн вместо нынешних 15 млн⁵⁸, а в несколько более отдаленной перспективе, к 2035 г. – 45 и более млн тонн⁵⁹.

В состав международного транспортного коридора (МТК) «Север-Юг» входят следующие маршруты:

западный – через Азербайджанскую Республику, восточный – через Республику Казахстан и Туркменистан, а также Транскаспийский – через морские порты на Каспии⁶⁰. Весь маршрут коридора изображен на рисунке 14⁶¹.

Стоимость всех реализуемых и запланированных проектов оценивается в 38,2 млрд долларов США. Основные затраты России идут на развитие автодорог, в Иране – на модернизацию и электрофикацию железнодорожных магистралей и скоростных шоссе⁶². Более подробное разделение стран

⁵⁶ Преимущества коридора «Север-Юг» для стран-участниц // Интернет-портал СНГ. URL: <https://e-cis.info/news/566/116496/> (дата обращения: 01.01.2024).

⁵⁷ Ларионов О. Ю. Транспортный коридор «Север-Юг»: между национальными интересами и международным сотрудничеством // Эпоха права: время объединяться: сборник статей V Международного юридического конгресса студентов, Санкт-Петербург, 09–10 ноября 2024 года. СПб.: Скифия-принт, 2025. С. 636–641.

⁵⁸ Международный транспортный коридор «Север-Юг» и его значение для Ирана // Российский совет по международным делам. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mezhdunarodnyy-transportnyy-koridor-sever-yug-i-ego-znachenie-dlya-irana/> (дата обращения: 10.04.2024).

⁵⁹ Пчелинцева Е. В., Холодняк П. С. Постановка задачи по определению потенциала расширения международного транспортного коридора «Север-Юг» // II Международная научная конференция «Железная дорога: путь в будущее»: сборник материалов аспирантов и молодых ученых к 80-летию аспирантуры и научного центра «Экономика комплексных проектов и тарифообразования» АО «ВНИИЖТ», Москва, 18 апреля 2024 года. М.: Инфра-М, 2024. С. 317–321. <https://elibrary.ru/UKZLMA>

⁶⁰ Мультиmodalный международный транспортный коридор «Север-Юг»: состояние, развитие и управление / Ю. О. Глушкова [и др.] // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023. № 2. С. 116–123. <https://elibrary.ru/FOATKJ>

⁶¹ Изображение взято с сайта: Железная дорога Решт–Астара как часть транспортного коридора Север-Юг от Санкт-Петербурга до порта Мумбаи в Индии. Карта // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5987557> (дата обращения: 01.06.2024).

⁶² Вериги С. А., Позднякова Т. И., Кудряшов А. Б. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: проблемы и перспективы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 4–1. С. 492–502. <https://elibrary.ru/CTZGVD>



Рис. 14. Маршрут международного транспортного коридора «Север-Юг»

Fig. 14. North–South International Transport Corridor

по затратам на развитие инфраструктуры ТК представлено на рисунке 15⁶³.

Как было сказано в самом начале, МТК «Север-Юг» в 2022 г. столкнулся с возросшим на него спросом. По данному маршруту спрос на грузоперевозку будет только увеличиваться, что ставит задачу по его глубокой модернизации⁶⁴.

Рост актуальности данного коридора связан также с общей загруженностью других путей, в первую очередь Транссибирской магистрали.

Так, разница в грузообороте двух направлений представлена на рисунке 16^{65,66}.

Рисунок 16 показывает существенную диспропорцию в объемах перевозимых грузов. Помимо этого, в пользу скорейшего и «полного» открытия коридора «Север-Юг» свидетельствует тенденция увеличения грузооборота на существующих маршрутах, представленная на рисунке 17^{67,68}.

Проведенный анализ показывает необходимость досрочного завершения строительства незавершен-

⁶³ Составлен авторами на основе данных сайта Международный транспортный коридор «Север-Юг»: инвестиционные решения и мягкая инфраструктура // Евразийский банк развития. URL: <https://eabr.org/analytics/special-reports/mezhdunarodnyy-transportnyy-koridor-sever-yug-investitsionnye-resheniya-i-myagkaya-infrastruktura/> (дата обращения: 10.04.2024).

⁶⁴ Началось расширение Международного транспортного коридора «Север-Юг» // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2023/05/11/reg-skfo/nachalos-rasshirenie-mezhdunarodnogo-transportnogo-koridora-sever-iug.html> (дата обращения: 08.08.2024).

⁶⁵ Составлен авторами на основе данных сайта Эксперт считает, что грузооборот по МТК «Север-Юг» достигнет 20,5 млн тонн к 2024 году // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17619683> (дата обращения: 08.08.2024).

⁶⁶ Составлен авторами на основе данных сайта Провозная способность Восточного полигона по итогам 2022 г. достигла 158 млн тонн // РЖД Партнер. URL: <https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/news/provoznaya-sposobnost-vostochnogo-poligona-po-itogam-2022-g-dostigla-158-mln-tonn/> (дата обращения: 08.08.2024).

⁶⁷ Составлен авторами на основе данных сайта Поколейческий конфликт // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6663745> (дата обращения: 08.08.2024).

⁶⁸ Составлен авторами на основе данных сайта: Эксперт считает, что...

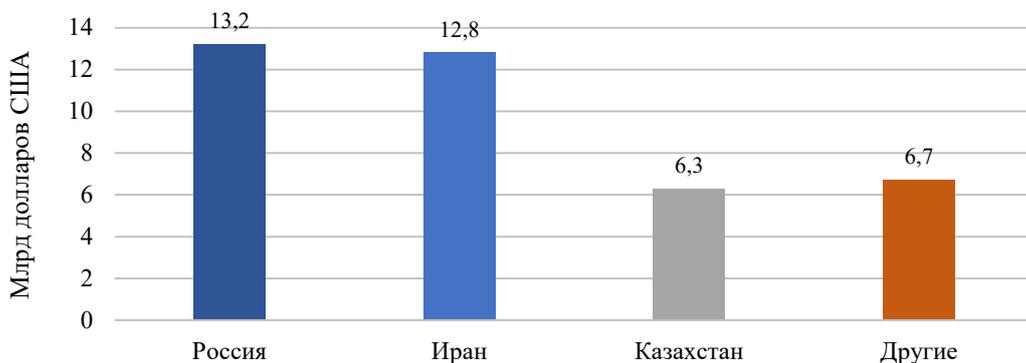


Рис. 15. Разделение стран по затратам на развитие инфраструктуры транспортного коридора

Fig. 15. Countries by expenditures on transport corridor infrastructure

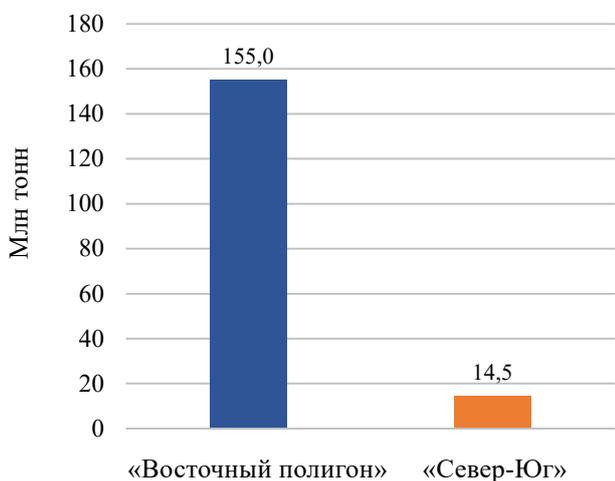


Рис. 16. Грузооборот «Восточного полигона» и международного транспортного коридора «Север-Юг» за 2022 г.

Fig. 16. Cargo turnover of the Eastern Polygon and the North–South international transport corridor in 2022

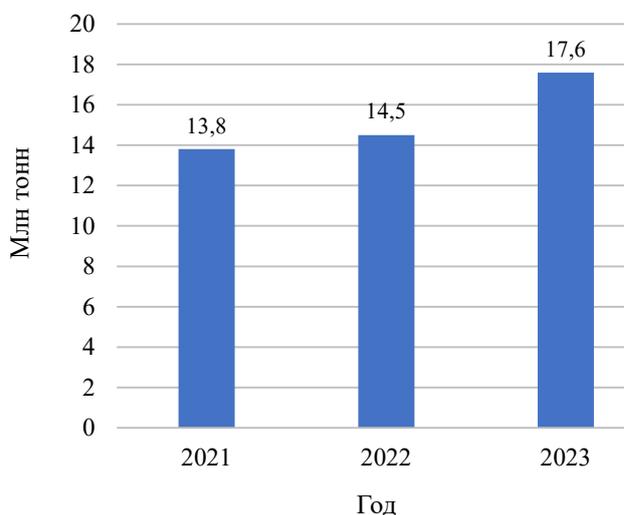


Рис. 17. Грузооборот международного транспортного коридора «Север-Юг» в период с 2021 по 2023 гг.

Fig. 17. Cargo turnover of the North–South international transport corridor in 2021–2023

ных участков коридора и незамедлительного полноценного введения в эксплуатацию МТК «Север-Юг» для разгрузки других направлений экспорта.

Для различных компаний, в том числе из металлургического сектора, данное направление станет привлекательным маршрутом сбыта своей продукции благодаря развитой логистической инфраструктуре. Предлагается альтернативный маршрут, который обходит многие узкие места других ТК⁶⁹.

ВЫВОДЫ

В сложившихся условиях международный транспортный коридор (МТК) «Север-Юг» приобретает все большую значимость. Это мультимодальная сеть, протяженностью 7200 км (4500 миль) и состоящая из морских, железнодорожных и автомобильных маршрутов, предполагает в основном перевозку грузов из Индии, Ирана, Азербайджана и Российской Федерации. Целью МТК является

⁶⁹ Ранджбар М. Д. Международный транспортный коридор «Север-Юг» как инструмент противодействия западным санкциям // Восточная аналитика. 2024. Т. 15. № 3. С. 37–49. <https://doi.org/10.31696/2227-5568-2024-03-037-049>

расширение торговых связей со странами глобального Юга, а также сокращение затрат времени и средств на доставку грузов, для чего было привлечено более 35 млрд долларов инвестиций. На Петербургском экономическом форуме в 2024 г. особое внимание было уделено потенциалу, перспективам развития данного транспортного коридора (ТК) и его роли в формировании «новой логистики» после шоков, вызванных разрывом традиционных торговых цепочек поставок товаров в 2022–2023 гг.⁷⁰. Запуск коридора – важнейшее решение как для стран ЕАЭС и Центральной Азии, так и для развития торговли со странами Южной Азии, Персидского залива и Африки^{71,72}.

Для России открываются новые рынки, расположенные в Азии и на Ближнем Востоке, перспективы для слаженного функционирования всей экономики, обеспечивается качественное улучше-

ние логистики и социально-экономической ситуации в городах и на территориях, через которые проходит МТК⁷³.

Инвестиции в транспортную и сопутствующую инфраструктуру приводят к тому, что, например, Астрахань вновь становится «каспийскими воротами» страны, поскольку 91 % оборота портов области приходится на грузы иранского направления. Республика Дагестан как крупнейший участник транзита получит наибольшие преимущества от модернизации торговых путей. Сопряжение широтных маршрутов с МТК «Север-Юг» соединит южные и центральные регионы России⁷⁴.

Для крупных компаний наподобие ПАО «Северсталь» также появляются различные возможности: для выхода на новые рынки или для развития складской инфраструктуры рядом с ТК как задел по увеличению экспорта.

ЛИТЕРАТУРА

- Антонов Д. Е., Яковлева Е. Н. Глобальные тренды развития металлургической отрасли // *Мировая экономика: вчера, сегодня, завтра: VII Международная научно-практическая конференция обучающейся молодежи: посвящается 55-летию ИЭФ ДонНТУ и 55-летию Института экономических исследований, Донецк, 05 ноября 2024 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 16–20. <https://elibrary.ru/RMXDDJ>*
- Брайко Е. А. Вертикальная интеграция на российском рынке металлургии: предпосылки и последствия // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2025. Т. 22. № 1. С. 209–218. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-209-218>*
- Вериго С. А., Позднякова Т. И., Кудряшов А. Б. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: проблемы и перспективы // *Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 4–1. С. 492–502. <https://elibrary.ru/CTZGVD>*
- Еремеева Е. Ю., Корнилова Е. В. Оценка угроз экономической безопасности на примере ПАО «Северсталь» // *Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета: сборник научных статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции: в 2 томах, Нижний Новгород,*

⁷⁰ Юссуф А. А., Шмырев Д. В. Исследование отечественного рынка металлообработки: вызовы и перспективы роста в новых реалиях // *Инновации и инвестиции. 2025. № 1. С. 240–243. <https://elibrary.ru/BKYIBI>*

⁷¹ Романов А. А. Особые экономические зоны как логистический инструмент международного транспортного коридора «Север-Юг» // *Актуальные вопросы современной экономической науки: материалы XIV Международной научной конференции, Астрахань, 24 апреля 2024 года. Астрахань: Астраханский государственный университет, 2024. С. 251–254. <https://elibrary.ru/ACDDOM>*

⁷² Лобанов Б. А. МТК «Север-Юг» в развитии логистических потоков стран – членов БРИКС+ // *Вызовы и решения для бизнеса: синергия компетенций: сборник материалов IV Международного внешнеэкономического научно-практического форума, Москва, 23 ноября 2023 года. М.: Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, 2023. С. 16–18.*

⁷³ Милёшклина Ю. И., Хисамова А. А. Международный транспортный коридор «Север-Юг» – ключевой элемент транспортного каркаса и «новой» логистики // *Молодой ученый. 2023. № 5. С. 181–183. <https://elibrary.ru/BFCMEY>*

⁷⁴ Коридор «Север-Юг» новые возможности для внешней торговли России // *Росконгресс. URL: <https://roscongress.org/materials/koridor-sever-yug-novye-vozmozhnosti-dlya-vneshney-torgovli-rossii/?ysclid=m8uawk04gv635389034> (дата обращения: 25.03.2025).*

- 23 ноября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2024. С. 39–45. <https://elibrary.ru/TDCVDG>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Ларионов О. Ю. Транспортный коридор «Север-Юг»: между национальными интересами и международным сотрудничеством // Эпоха права: время объединяться: сборник статей V Международного юридического конгресса студентов, Санкт-Петербург, 09–10 ноября 2024 года. СПб.: Скифия-принт, 2025. С. 636–641.
- Лобанов Б. А. МТК «Север-Юг» в развитии логистических потоков стран – членов БРИКС+ // Вызовы и решения для бизнеса: синергия компетенций: сборник материалов IV Международного внешне-экономического научно-практического форума, Москва, 23 ноября 2023 года. М.: Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, 2023. С. 16–18.
- Милёшкина Ю. И., Хисамова А. А. Международный транспортный коридор «Север-Юг» – ключевой элемент транспортного каркаса и «новой» логистики // Молодой ученый. 2023. № 5. С. 181–183. <https://elibrary.ru/BFCMEY>
- Мультимодальный международный транспортный коридор «Север-Юг»: состояние, развитие и управление / Ю. О. Глушкова [и др.] // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023. № 2. С. 116–123. <https://elibrary.ru/FOATKJ>
- Промышленное производство в России. 2019: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2019. 286 с.
- Промышленное производство в России. 2023: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2023. 259 с.
- Промышленное производство в России: 2016: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2016. 347 с.
- Пчелинцева Е. В., Холодняк П. С. Постановка задачи по определению потенциала расширения международного транспортного коридора «Север-Юг» // II Международная научная конференция «Железная дорога: путь в будущее»: сборник материалов аспирантов и молодых ученых к 80-летию аспирантуры и научного центра «Экономика комплексных проектов и тарифообразования» АО «ВНИИЖТ», Москва, 18 апреля 2024 года. М.: Инфра-М, 2024. С. 317–321. <https://elibrary.ru/UKZLMA>
- Ранджбар М. Д. Международный транспортный коридор «Север-Юг» как инструмент противодействия западным санкциям // Восточная аналитика. 2024. Т. 15. № 3. С. 37–49. <https://doi.org/10.31696/2227-5568-2024-03-037-049>
- Романов А. А. Особые экономические зоны как логистический инструмент международного транспортного коридора «Север-Юг» // Актуальные вопросы современной экономической науки: Материалы XIV Международной научной конференции, Астрахань, 24 апреля 2024 года. Астрахань: Астраханский государственный университет, 2024. С. 251–254. <https://elibrary.ru/ACDDOM>
- Российский статистический ежегодник. 2024: статистический сборник / Росстат. М.: Росстат, 2024. 630 с.
- Фраева А. В. Стратегическая роль железнодорожного транспорта в обеспечении экономической безопасности в условиях формирования цифровой экономики // Интернаука. 2025. № 2. С. 47–49. <https://elibrary.ru/DEQBZT>
- Юсуф А. А., Шмырев Д. В. Исследование отечественного рынка металлообработки: вызовы и перспективы роста в новых реалиях // Инновации и инвестиции. 2025. № 1. С. 240–243. <https://elibrary.ru/BKYIBI>

REFERENCES

- Antonov DE, Yakovleva EN. Global trends development of the metallurgical industry. Global Economy: Yesterday, Today, Tomorrow: VII International Scientific and Practical Conference of Students: Dedicated to the 55th Anniversary of the Department of Engineering and Economics, Donetsk National Technical University, and the 55th Anniversary of the Institute of Economic Research, Donetsk, November 5, 2024. Donetsk: Donetsk National Technical University; 2024. P. 16–20. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RMXDDJ>
- Braiko EA. Vertical integration on Russian metallurgical market: Preconditions and consequences. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2025;(1):209–218. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-1-209-218>
- Eremeeva EYu, Kornilova EV. Assessment of threats to economic security on the example of PJSC «Severstal». Assessment of threats to economic security on the example of PJSC «Severstal». Relevant issues in economics and accounting: Proceedings of the VI All-Russian scientific and practical conference: in 2 Vol., Nizhny Novgorod, November 23, 2023. Nizhniy Novgorod: Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod; 2024. P. 39–45. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TDCVDG>
- Fraeva AV. Strategicheskaya rol zheleznodorozhnogo transporta v obespechenii ekonomicheskoy bezopasnosti v usloviyakh formirovaniya tsifrovoy ekonomiki [The strategic role of railway transport in ensuring economic security in the context of the formation of the digital economy]. Internauka. 2025;2:47–49. (In Russ.) <https://elibrary.ru/DEQBZT>
- Glushkova YuO, Odintsova TN, Slavnetskova LV, Umanskaya MV. Multimodal international transport corridor “North-South”: State, development and management. Actual Issues of Economics and Management. 2023;(2):116–123. (In Russ.) <https://elibrary.ru/FOATKJ>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Larionov OYu. The North–South Transport Corridor: Between national interests and international cooperation. The Age of Law: Time to Unite: Proceedings of the V International Law Students’ Congress, St. Petersburg, November 9–10, 2024. St. Petersburg: Skifia-Print; 2025. P. 636–641. (In Russ.)
- Lobanov BA. ITC “North-South” in the development of logistics flows of BRICS member countries+. Business Challenges and Solutions: Synergy of Competencies: Proceedings of the IV International Foreign Economic Scientific and Practical Forum, Moscow, November 23, 2023. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2023. P. 16–18. (In Russ.)
- Mileshkina YuI, Khisamova AA. The North-South international transport corridor is a key element of the transport framework and the “new” logistics. Young Scientist. 2023;(5):181–183. <https://elibrary.ru/BFCMEY>
- Pchelintseva EV, Kholodnyak PS. Setting the task of determining the potential for the expansion of the international North–South transport corridor. II International Scientific Conference Railway: Path to the Future: Reports by graduate students and young scientists at the 80th anniversary of Economics of Complex Projects and Tariff Setting graduate school and scientific center (AO VNIIZhT), Moscow, April 18, 2024. Moscow: Infra-M; 2024. P. 317–321. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UKZLMA>
- Promyshlennoe proizvodstvo v Rossii [Industrial production in Russia]. 2016: Moscow: Rosstat, 2016. 347 p. (In Russ.)
- Promyshlennoe proizvodstvo v Rossii [Industrial production in Russia]. 2019: Moscow: Rosstat, 2019. 286 p. (In Russ.)

- Promyshlennoe proizvodstvo v Rossii [Industrial production in Russia]. 2023: Moscow: Rosstat, 2023. 259 p. (In Russ.)
- Ranjbar MD. International North-South transport corridor as a tool to counter western sanctions. *Eastern Analytcs*. 2024;15(3):37–49. (In Russ.) <https://doi.org/10.31696/2227-5568-2024-03-037-049>
- Romanov AA. Special economic zones as a logistics tool for the North–South international transport corridor. *Current issues of modern economic science: Proceedings of the XIV International Scientific Conference, Astrakhan, April 24, 2024*. Astrakhan: Astrakhan State University; 2024. P. 251–254. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ACDDOM>
- Rossiyskiy statisticheskiy ezhegodnik [Russian statistical yearbook]. 2024: Moscow: Rosstat; 2024. 630 p. (In Russ.)
- Verigo SA, Pozdnyakova TI, Kudryashov AB. International transport corridor “North-South”: Problems and prospects. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2024;14(4–1):492–502. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CTZGVD>
- Yussuf AA, Shmyrev DV. Research of the domestic metalworking market: Challenges and growth prospects in new realities. *Innovation & Investment*. 2025;(1):240–243. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BKYIBI>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Каждый автор внес одинаковый вклад в выполненную работу.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

БЛАГОДАРНОСТИ: Статья подготовлена в рамках Государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, тема «Программно-аналитические комплексы для повышения эффективности принимаемых управленческих решений в Российской Федерации» № FMGF-2025-0001, № ЕГИСУ НИОКТР 125031003392-3

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Иншаков Андрей Алексеевич, Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия; inchakov695@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-0892-3988>

Евдокимов Дмитрий Сергеевич, Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Москва, Россия; dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

CONTRIBUTION: Each of the co-authors made an equal contribution to the research.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declare no conflict of interest regarding the publication of this article.

ACKNOWLEDGEMENTS: The research was part of State Assignment from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation: Software and analytical complexes for increasing the efficiency of management decisions in the Russian Federation (no. FMGF-2025-0001; no. EGISU R&D 125031003392-3)

ABOUT AUTHORS: Andrey A. Inshakov, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS), Moscow, Russia; inchakov695@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-0892-3988>

Dmitrij S. Evdokimov, Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

Оригинальная статья

УДК: 338.45.01

Стратегические инструменты повышения эффективности работы легкой промышленности на основе государственно-частного партнерства

А. В. Семенов¹, А. М. Фадеев^{2,3}¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия² Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия³ Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия¹ alexandr29354@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7057-2547>^{2,3} FadeevTeam@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

Аннотация: Цель исследования – разработать и обосновать теоретико-методологические положения стратегирования инструментов повышения эффективности работы легкой промышленности на основе государственно-частного партнерства (ГЧП). Работа основана на общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта. Объект исследования – «Межотраслевой инновационный комплекс». Определено основное направление стратегического развития – внедрение замкнутых циклов водо- и энергопотребления. Разработана миссия объекта стратегирования, основанная на снижении нагрузки на экосистемы и повышающая конкурентоспособность продукции. Сформулированы стратегические приоритеты – сочетание государственного и частного финансирования при поддержке надежных структур управления имеет решающее значение для эффективного внедрения устойчивых практик. По каждому приоритету определены стратегические цели, гарантирующие его реализацию и обеспечивающие конкурентные преимущества. В работе представлена прогнозируемая рентабельность проекта производства целлюлозы на примере компании «Межотраслевой инновационный комплекс» по годам (2024–2040) как направление расширения деятельности объекта стратегирования. Результаты исследования могут быть использованы в деятельности предприятий, занимающихся организацией повышения эффективности работы легкой промышленности на основе ГЧП. Исследование посвящено анализу особенностей ГЧП в целлюлозно-бумажной промышленности на примере проекта по созданию завода по производству целлюлозы из лубяных культур в Пензенской области. Рассмотрены экономические, экологические и институциональные аспекты соглашения между Минпромторгом России и компанией «Межотраслевой инновационный комплекс», включая структуру финансирования (30 % – государство, 70 % – частный сектор), механизмы минимизации рисков и вклад в импортозамещение. При помощи методов прогнозной аналитики оценена динамика рентабельности проекта, выявлены такие ключевые факторы его долгосрочной устойчивости, как гибкие налоговые условия и синхронизация с перспективными отраслевыми инициативами. Особое внимание уделено роли ГЧП в достижении технологического суверенитета через внедрение инновационных методов переработки сырья и интеграцию в глобальные цепочки добавленной стоимости. Результаты продемонстрировали, что концессионная модель позволяет балансировать между стратегическими задачами государства и коммерческой логикой бизнеса, формируя основу для структурной трансформации ресурсоемких отраслей.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, целлюлозно-бумажная промышленность, импортозамещение, концессионное соглашение, лубяные культуры, экологическое производство, технологический суверенитет

Цитирование: Семенов А. В., Фадеев А. М. Стратегические инструменты повышения эффективности работы легкой промышленности на основе государственно-частного партнерства // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 525–542. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-525-542>

Поступила в редакцию 30.06.2025. Прошла рецензирование 31.07.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Strategic Tools for Improving the Efficiency of Light Industry through Public-Private Partnership

Alexander V. Semenov¹, Aleksei M. Fadeev^{2,3}

¹Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia

²Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia

³Institute of Economic Problems, Kola Science Centre, Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia

¹alexandr29354@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7057-2547>

^{2,3}FadeevTeam@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

Abstract: Public-private partnership (PPP) may be an efficient strategizing tool in the light industry. Professor V. L. Kvint's theory of strategy and strategizing, applied to a pulp and paper production company, revealed the sustainable water and energy cycles as the main areas of strategic development. The resulting strategizing approach focused on the environmental impact and competitiveness. The major strategic priorities were to combine public and private funding with reliable management. Each priority was provided with strategic goals that pursued competitive advantages. The case study featured the projected profitability of the Intersectoral Innovation Complex of pulp and paper production for 2024–2040. It yielded a project for a pulp and paper plant in the Penza Region, Russia. This PPP project can be used by other light industry enterprises. The project covered the economic, environmental, and institutional aspects of the agreement between the Russian Ministry of Industry and Trade and the Intersectoral Innovation Complex. The funding structure was as follows: 30% government, 70% private sector. It involved risk mitigation mechanisms, contributions to import substitution, and profitability forecasts. The key factors of long-term sustainability included flexible tax conditions and synchronization with major industrial initiatives. The PPP strategy made it possible to achieve technological sovereignty through innovative processing methods and integration into global value chains. The concessionary model provided a balance between the strategic objectives of the state and the commercial logic of businesses, triggering a structural transformation of resource-intensive industries.

Keywords: public-private partnership (PPP), pulp and paper industry, import substitution, concessionary agreement, bast crops, sustainable production, technological independence

Citation: Semenov AV, Fadeev AM. Strategic Tools for Improving the Efficiency of Light Industry through Public-Private Partnership. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):525–542. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-525-542>

Received 30 June 2025. Reviewed 31 July 2025. Accepted 22 September 2025.

基于公私合作提升轻工业效率的战略工具

亚历山大·维克多罗维奇·谢苗诺夫¹, 阿列克谢·米哈伊洛维奇·法杰耶夫^{2,3}

¹ 圣彼得堡管理技术与经济大学, 俄罗斯圣彼得堡

² 圣彼得堡彼得大帝理工大学, 俄罗斯圣彼得堡

³ 俄罗斯科学院科拉科学中心卢津经济问题研究所, 俄罗斯阿帕季特

¹ alexandr29354@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7057-2547>

^{2,3} FadeevTeam@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

摘要: 研究旨在制定和论证基于公私合作模式 (PPP) 的提升轻工业效率的工具战略化的理论和方法论原则。研究基于 V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论。研究对象是跨行业创新综合体。确定了战略发展的主要方向——实施封闭的水和能源消费循环。制定了战略化的使命, 旨在减轻生态系统负担并提高产品竞争力。提出了战略优先事项: 公共资本和私人资本合作, 并辅以可靠的管理结构, 对有效实施可持续的创新实践至关重要。针对每个优先事项制定了战略目标, 以确保其实施并提供竞争优势。本文以“跨部门创新综合体”公司为例, 展示了纸浆生产项目的年度预期收益 (2024-2040年), 以此作为战略化对象拓展业务的方向。研究结果可用于那些致力于通过公私合作提高轻工业效率的企业活动。本研究以在奔萨州建立麻浆厂的项目为例, 分析了纸浆和造纸行业公私合作的具体情况。研究考察了俄罗斯工业和贸易部与跨行业创新综合体之间协议的经济、环境和制度层面, 包括融资结构 (30%政府出资, 70%私营部门出资)、风险最小化机制以及对进口替代的贡献。利用预测分析, 评估了该项目盈利能力的动态, 并确定了其长期可持续发展的关键因素, 例如灵活的税收条件以及实现与有前景的行业举措的同步。本文特别关注公私合作模式 (PPP) 在通过实施创新原料加工方法和融入全球价值链以实现技术主权方面的作用。结果表明, 特许经营模式能够平衡国家战略目标与企业商业逻辑, 为资源密集型产业的结构转型奠定基础。

关键词: 公私合作、纸浆和造纸行业、进口替代、特许经营协议、麻类作物、环保型企业、技术主权

编辑部于2025年6月30日收到稿件。2025年7月31日完成评审。2025年9月22日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В данном исследовании рассматривались финансовые механизмы и управленческие стратегии, которые способствуют внедрению устойчивых практик в промышленности, финансовом секторе и менеджменте. Основной задачей работы являлась разработка подходов к финансированию и управлению, направленных на поддержание устойчивых преобразований. В исследовании использованы методы анализа литературных источников и практический анализ успешных кейсов. Результаты показали, что сочетание государственного и частного финансирования, а также надежные управленческие структуры играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития. В статье также обсуждались существующие проблемы и возможности, связанные с финансированием устойчивого развития, и предлагались практические рекомендации для заинтересованных сторон.

Исследование направлено на создание эффективных финансовых инструментов и стратегий управления, которые помогут промышленности и финансовому сектору перейти на устойчивый путь развития.

Интеграция устойчивого развития в промышленность, финансы и управление больше не является необязательной, а необходима для долгосрочной жизнеспособности и успеха. В данной работе исследовались механизмы финансирования и стратегии управления, которые поддерживают устойчивые преобразования в этих ключевых секторах. Хотя о теоретических основах устойчивого финансирования и управления написано много, существует необходимость в практическом изучении реализации этих концепций в реальных сценариях. Развитие одной из функций стратегического управления, а именно мотивации и контроля¹ — еще

¹ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

один долгосрочный фронт развития предприятий отрасли, нацеленных на удовлетворение стандартов ESG. Оценка вовлеченности сотрудников в работу – Know Global – установлена на рабочих местах на фабриках для сбора цифровых данных и формирования отчетов о благосостоянии трудовых ресурсов.

Цель данного исследования – восполнить этот пробел путем анализа успешных тематических исследований и определения ключевых факторов, способствующих их успеху.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках представленной работы использованы следующие качественные методы исследования: литературный обзор, направленный на рассмотрение стратегий в рамках устойчивого финансирования и управление ими; сравнительный анализ, с помощью которого рассмотрены реализованные на практике проекты в разных странах. Литература, а также иные источники сведений – научные статьи, различного рода отчеты, формируемые в различных отраслях, и документы, содержащие в себе программы проектов. В рамках работы акцент смещен в сторону изучения финансовых механизмов, применяемых в данной теме, управления проектами и сферы государственно-частного партнерства. Итогом анализа можно считать определение ключевых стратегий и механизмов, являющихся эффективными при необходимости реализовать устойчивое развитие.

В рамках данного исследования целесообразно выделить ученых, работы которых посвящены

вопросам стратегического планирования различных отраслей промышленности и сфер деятельности: доктор экономических наук, профессор, иностранный член РАН В. Л. Квинт², С. Д. Бодрунов³, Д. М. Журавлев и В. К. Чаадаев⁴, Н. И. Сасаев⁵, А. М. Фадеев⁶, А. С. Хворостяная⁷, И. В. Манаева и В. В. Мельников⁸, В. А. Кунин⁹.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) представляет собой стратегический механизм кооперации между государственными институтами и частным бизнесом, направленный на реализацию проектов, сочетающий общественные интересы с коммерческой эффективностью. В контексте целлюлозно-бумажной промышленности, где технологическая сложность и экологические требования формируют высокие барьеры для развития, ГЧП становится инструментом, способным трансформировать традиционные производственные модели. Пример компании «Межотраслевой инновационный комплекс» (МИК) демонстрирует, как синтез государственных ресурсов и частной инициативы позволяет не только модернизировать существующие мощности, но и внедрять инновационные решения, снижающие нагрузку на экосистемы и повышающие конкурентоспособность продукции. Актуальность такого подхода растет на фоне глобальных вызовов: растущий спрос на биоразлагаемые материалы, ужесточение экологических стандартов и необходимость сокращения углеродного следа промышленности. Деятельность МИК иллюстрирует, как совместные инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), создание

² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

³ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

⁴ Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста промышленного сектора экономики в условиях шестого большого цикла Кондратьева // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 253–262. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>

⁵ Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>

⁶ Фадеев А. М., Ильинский А. А., Афанасьев М. В. Декарбонизация нефтегазового комплекса в Арктике: осознанная необходимость или научный миф? // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 297–306. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1441>

⁷ Хворостяная А. С. Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологий (на примере индустрии моды и легкой промышленности) // Экономика промышленности. 2019. № 2. С. 147–158. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>

⁸ Манаева И. В., Мельников В. В. Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 131–143. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143>

⁹ Кунин В. А., Семенов А. В. К вопросу о путях повышения социальной направленности частного-государственного предпринимательства // Проблемы современной экономики. 2021. № 2. С. 93–98. <https://elibrary.ru/ATUQHK>

замкнутых производственных циклов и внедрение цифровых платформ для управления ресурсами формируют новую парадигму в отрасли. При этом ключевым фактором успеха становится баланс между экономической целесообразностью проектов и их соответствием стратегиям устойчивого развития, закрепленным в государственных программах. Анализ опыта компании позволил выявить специфические механизмы адаптации ГЧП к условиям ресурсоемких производств, где долгосрочность инвестиций и риски, связанные с внедрением прорывных технологий, требуют особых форм координации участников.

Как отмечали Т. А. Спицына и Е. В. Марголина¹⁰, специфика таких проектов заключается в необходимости балансировать между рисками, связанными с длительными сроками окупаемости, и требованиями к инновационной трансформации производственных процессов. Например, внедрение замкнутых циклов водо- и энергопотребления (критически важно для снижения экологической нагрузки) требует не только значительных инвестиций, но и адаптации нормативно-правовой базы, что невозможно без активного участия государства в создании стимулирующих условий. При этом, как подчеркивал Ф. Б. Рзаев¹¹, успешность ГЧП в промышленности напрямую зависит от способности государства формулировать приоритеты промышленной политики в формате, понятном для частных инвесторов, – через налоговые льготы, гарантии по кредитам или софинансирование НИОКР.

Важной особенностью промышленных ГЧП становится их роль в обеспечении технологического суверенитета, особенно в условиях глобальных геэкономических сдвигов. А. В. Семенов¹² отметил, что партнерства, ориентированные на импорто-

замещение критических технологий, сталкиваются с двойным вызовом: необходимость ускоренного внедрения прорывных решений при одновременном сохранении экономической устойчивости проектов. Примеры совместной разработки биоразлагаемых материалов или цифровых двойников производственных линий демонстрируют, как ГЧП трансформирует традиционные цепочки создания стоимости, интегрируя в них элементы «зеленой» и цифровой экономики. Е. А. Барбашина¹³ указывала, что подобные инициативы требуют пересмотра подходов к управлению интеллектуальной собственностью: распределение прав на патенты между государственными институтами и частными компаниями часто становится узким местом, тормозящим коммерциализацию инноваций.

Риск-ориентированный подход в промышленных ГЧП приобретает особую значимость, учитывая высокую волатильность сырьевых рынков и зависимость от глобальных цепочек поставок. Д. В. Баландин и Д. И. Федорова¹⁴, анализируя смежные сектора, отмечали, что механизмы распределения рисков в ГЧП должны учитывать не только финансовые, но и репутационные факторы, особенно в отраслях с выраженной социально-экологической ответственностью. В целлюлозно-бумажной промышленности это проявляется в необходимости синхронизации экологических стандартов производства с требованиями ESG-трансформации, что зачастую требует пересмотра традиционных бизнес-моделей. Например, переход от линейной экономики к циркулярной, подразумевающей глубокую переработку отходов, возможен только при создании гибридных финансовых инструментов, сочетающих государственные субсидии с «зелеными» облигациями.

¹⁰ Спицына Т. А., Марголина Е. В. Проблемы и перспективы применения механизма государственно-частного партнерства в промышленности // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 3. С. 163–172. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172>

¹¹ Рзаев Ф. Б. Повышение роли государственно-частного партнерства в реализации приоритетов промышленной политики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 4–2. С. 250–256. <https://doi.org/10.17513/vaael.1674>

¹² Семенов А. В. Технологический суверенитет российской промышленности, основанный на ГЧП: перспективы и риски // Вектор экономики. 2024. № 4. С. 94.

¹³ Барбашина Е. А. Роль государственно-частного партнерства в управлении процессами инновационного развития экономики России // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 1. С. 119–130. <https://doi.org/10.18334/vinac.11.1.111948>

¹⁴ Баландин Д. В., Федорова Д. И. Применение механизмов государственно-частного партнерства для обеспечения инновационного развития отрасли здравоохранения // Регуляторные исследования и экспертиза лекарственных средств. 2024. Т. 14. № 5. С. 521–532. <https://doi.org/10.30895/1991-2919-2024-14-5-521-532>

Институциональные аспекты ГЧП в промышленности также демонстрируют уникальные черты. По данным Т. А. Спицыной и Е. В. Марголиной¹⁵, ключевой проблемой остается асимметрия информации между участниками: государственные структуры зачастую не обладают достаточной экспертизой для оценки технологических рисков, тогда как частные компании недооценивают значимость регуляторных изменений. Это порождает необходимость в создании межотраслевых платформ, аналогичных «Межотраслевому инновационному комплексу», где происходит не только обмен знаниями, но и апробация новых форм кооперации – от сквозных цифровых реестров до блокчейн-систем мониторинга обязательств. Ф. Б. Рзаев¹⁶ дополнил этот тезис, указывая на важность адаптации зарубежного

опыта ГЧП к российским реалиям: если в Европе акцент делается на климатической нейтральности, то в российской промышленности приоритетом остается технологическая безопасность, что требует разработки специализированных стандартов оценки эффективности партнерств.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ научных работ позволил систематизировать ключевые выгоды ГЧП для бизнеса, включая финансовые, управленческие, инновационные и стратегические аспекты. Эти преимущества сформировали основу для снижения коммерческих рисков, повышения конкурентоспособности и интеграции в долгосрочные государственные программы развития (табл. 1).

¹⁵ Спицына Т. А., Марголина Е. В. Проблемы и перспективы применения механизма государственно-частного партнерства в промышленности // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 3. С. 163–172. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172>

¹⁶ Рзаев Ф. Б. Повышение роли государственно-частного...

¹⁷ Ахмадеев А. М. Финансирование ГЧП // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5. С. 4–10. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.5.1>

¹⁸ Меджидов З. У. Формы государственно-частного партнерства в России: сравнительный анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 3. С. 73–95. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_3_73_95

¹⁹ Ахмадеев А. М. Финансирование ГЧП...

²⁰ Шерин Е. Д., Фирсова Е. А. Определение сравнительного преимущества проекта государственно-частного партнерства на основе критериев ESG-инвестирования // Научные исследования современных проблем развития России: Цифровая трансформация экономики: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Санкт-Петербург, 2022. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 461–466. <https://elibrary.ru/RSNOWS>

²¹ Троценко О. С. Компаратор государственного сектора как основной элемент оценки сравнительного преимущества проектов ГЧП: опыт Великобритании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2021. № 4. С. 187–190. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2021.04.33>

²² Черевко В. Е., Бережных М. А., Малянов Д. В. Использование государственно-частного партнерства в России: анализ преимуществ и перспектив // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5–2. С. 198–203. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-198-203>

²³ Кушбоков А. А., Кушбокова Р. Х. Государственно-частное партнерство как инструмент поддержки инноваций // Вектор экономики. 2021. № 4. С. 33. https://doi.org/10.51691/2500-3666_2021_4_5

²⁴ Шерин Е. Д., Фирсова Е. А. Определение сравнительного преимущества...

²⁵ Борис О. А., Воронцова Г. В., Момотова О. Н. ГЧП-проекты как инструмент взаимодействия власти и бизнеса в строительстве: преимущества и недостатки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3–1. С. 78–83. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-3-1-78-83>

²⁶ Меджидов З. У. Формы государственно-частного партнерства...

²⁷ Козин М. Н., Радченко Е. П. Государственно-частное партнерство в продовольственном обеспечении уголовно-исполнительной системы Российской Федерации: преимущества и формы взаимодействия // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2021. № 1. С. 16–19. <https://elibrary.ru/SQLTXH>

²⁸ Шерин Е. Д., Фирсова Е. А. Определение сравнительного преимущества...

²⁹ Там же.

³⁰ Шор И. М. Государственно-частное партнерство в российской системе образования: преимущества, проблемы и направления развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 2. С. 153–161. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-153-161>

³¹ Кушбоков А. А., Кушбокова Р. Х. Государственно-частное партнерство...

³² Черевко В. Е., Бережных М. А., Малянов Д. В. Использование государственно-частного партнерства...

³³ Козин М. Н., Радченко Е. П. Государственно-частное партнерство...

³⁴ Шор И. М. Государственно-частное партнерство...

³⁵ Борис О. А., Воронцова Г. В., Момотова О. Н. ГЧП-проекты как инструмент...

³⁶ Троценко О. С. Компаратор государственного сектора...

Таблица 1. Преимущества использования государственно-частного партнерства в бизнесе**Table 1. Benefits of public-private partnerships in business**

Категория преимущества	Описание	Примеры	Комментарий
Финансовая оптимизация ^{17,18,19,20}	Снижение капитальных затрат за счет софинансирования проектов государством	Субсидирование до 30 % стоимости строительства инфраструктуры	Позволяет бизнесу масштабировать проекты без полной нагрузки на баланс
	Доступ к долгосрочным кредитам с госгарантиями	Ставки ниже рыночных на 2–3 % при сроке кредитования 15+ лет	Критично для капиталоемких отраслей (строительство, энергетика)
Распределение рисков ^{21,22}	Передача части коммерческих и регуляторных рисков государству	Страхование валютных рисков в проектах с иностранными инвесторами	Снижает волатильность cash flow, повышая привлекательность для акционеров
Инновационный потенциал ^{23,24}	Совместное финансирование НИОКР и внедрение прорывных технологий	Создание цифровых двойников производств в рамках ГЧП-контрактов	Формирует технологическое лидерство, особенно в военно-промышленный комплекс и ИТ
Регуляторные преференции ^{25,26}	Упрощение процедур согласования и налоговые льготы	Освобождение от налога на имущество для объектов инфраструктуры	Сокращает административные издержки на 15–20 %
Рыночные преимущества ^{27,28}	Гарантированный спрос со стороны государства (off-take соглашения)	Долгосрочные контракты на поставку продукции для госнужд	Стабилизирует выручку, особенно в агросекторе и здравоохранении
ESG-трансформация ^{29,30}	Повышение рейтингов устойчивости через реализацию социально значимых проектов	Строительство «зеленых» школ или экозаводов	Улучшает доступ к «зеленому» финансированию и имидж компании
Экспортная поддержка ^{31,32}	Участие в государственных программах продвижения продукции за рубеж	Субсидирование логистики для экспорта биоцеллюлозы	Актуально для сырьевых и высокотехнологичных отраслей
Кадровый резерв ^{33,34}	Доступ к государственным программам подготовки специалистов	Совместные образовательные программы с вузами для ГЧП-проектов	Снижает дефицит квалифицированных кадров в регионах
Инфраструктурная синергия ^{35,36}	Использование государственных активов (земля, сети, данные)	Интеграция производств с федеральными транспортными коридорами	Повышает операционную эффективность на 25–30 %

Реализация проектов государственно-частного партнерства сопряжена с комплексом рисков, обусловленных как макроэкономической нестабильностью, так и спецификой взаимодействия участников. Одним из ключевых вызовов остается долгосрочность обязательств, характерная для таких форм сотрудничества, как контракты жизненного цикла³⁷. Подобные соглашения, предполагающие ответственность частного партнера за объект на всех этапах (от строительства до утилизации), создают риски пересмотра условий при меняющемся законодательстве или технологических парадигмах. Например, ужесточение экологических стандартов в середине проекта может потребовать незапланированных инвестиций в модернизацию, что особенно актуально для регионов с сырьевой специализацией, где регуляторная среда часто отстает от федеральных трендов³⁸. Институциональные риски усиливаются в условиях неоднородности правового поля: несмотря на попытки совершенствования законодательной базы ГЧП, сохраняется дублирование функций между федеральными и региональными органами власти, что приводит к задержкам в согласовании проектов³⁹. Как показано в исследовании⁴⁰, в Забайкальском крае подобная фрагментация стала причиной отказа инвесторов от участия в инфраструктурных проектах, связанных с транспортными коридорами. Отдельную проблему представляет асимметрия информации: государственные структуры зачастую не обладают достаточной экспертизой для оценки технологических рисков, тогда как бизнес недооценивает влияние политических решений на устойчивость cash flow. Это особенно

критично в секторах с высокой зависимостью от государственного заказа, таких как здравоохранение или образование⁴¹.

Финансовые риски усугубляются волатильностью рынков капитала и ограниченностью инструментов хеджирования. Даже при наличии государственных гарантий, как отмечают Н. Е. Булетова и В. В. Чигаров⁴², частные компании сталкиваются с трудностями при прогнозировании налоговой нагрузки, особенно в условиях цифровизации фискальных систем. Внедрение блокчейн-платформ для контроля налоговых операций, хотя и повышает прозрачность, создает риски кибератак и утечек данных, что может привести к репутационным потерям для обеих сторон партнерства⁴³. Кроме того, зависимость от бюджетного финансирования в условиях экономических кризисов увеличивает вероятность недофинансирования проектов, как это произошло в ряде регионов Дальнего Востока, где сокращение трансфертов вынудило бизнес пересмотреть инвестиционные планы⁴⁴. Технологические риски тесно связаны с динамикой научно-технического прогресса: ускоренное устаревание решений, заложенных в проекте на этапе проектирования, может сделать объект неконкурентоспособным до завершения срока действия соглашения. Например, в IT-инфраструктурных проектах цикл обновления технологий составляет 3–5 лет, тогда как сроки реализации ГЧП-инициатив часто превышают десятилетие⁴⁵, поскольку необходимо внедрение гибких механизмов актуализации технических требований, что пока слабо отражено в российской нормативной практике⁴⁶.

³⁷ Кошелева Е. Г. Контракт жизненного цикла как одна из форм государственно-частного партнерства // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2022. № 1. С. 161–168. <https://elibrary.ru/NPBCMK>

³⁸ Сапожникова Т. И. Развитие государственно-частного партнерства в Российской Федерации: региональный аспект (на примере Забайкальского края) // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 8. С. 70–80. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2022-28-8-70-80>

³⁹ Шелкунова Т. Г., Двадненко А. В. Совершенствование государственно-частного партнерства в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11–3. С. 178–181. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-11-3-178-181>

⁴⁰ Сапожникова Т. И. Развитие государственно-частного партнерства...

⁴¹ Кошелева Е. Г. Контракт жизненного цикла...

⁴² Булетова Н. Е., Чигаров В. В. Применение государственно-частного партнерства в информационно-финансовых отношениях участников налоговой системы страны // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 8. С. 2491–2502. <https://doi.org/10.18334/epp.13.8.118831>

⁴³ Там же.

⁴⁴ Сапожникова Т. И. Развитие государственно-частного партнерства...

⁴⁵ Шелкунова Т. Г., Двадненко А. В. Совершенствование государственно-частного партнерства...

⁴⁶ Кошелева Е. Г. Контракт жизненного цикла...

Репутационные риски приобретают особую значимость в контексте ESG-трансформации. Невыполнение экологических или социальных обязательств, зафиксированных в соглашении, даже по независящим от сторон причинам (изменение климатических условий), способно спровоцировать санкции со стороны международных институтов или бойкот со стороны потребителей^{47,48}. В случае с контрактами жизненного цикла подобные сценарии могут привести к досрочному расторжению договоров и многомиллиардным убыткам. Региональная специфика дополнительно модулирует риски: в ресурсодобывающих областях (Забайкальский край, Сибирь) ключевым фактором становится зависимость от монопродуктовой модели экономики, что делает ГЧП-проекты уязвимыми к колебаниям мировых цен на сырье⁴⁹. В то же время в центральных регионах риски смещаются в сторону конкуренции за ограниченные бюджетные ресурсы и лоббирования

интересов отдельных игроков, что искажает рыночные механизмы отбора проектов⁵⁰.

Прогнозируемая динамика рентабельности отражает длительный период выхода проекта на окупаемость, характерный для капиталоемких ГЧП-проектов в промышленности (рис. 1⁵¹). Отрицательные значения показателя в первые годы связаны с высокими стартовыми затратами на строительство завода и освоением технологий глубокой переработки. Переломная точка достигается к 2026 г., когда предприятие выходит на заявленную мощность в 4 тыс. тонн целлюлозы ежегодно, что согласуется с данными о сроке окупаемости в 15 лет. Стабилизация рентабельности на уровне 12 % после 2030 г. демонстрирует потенциал долгосрочной устойчивости при условии сохранения спроса на биоцеллюлозу.

Преобладание доли частного сектора (70 %) в финансировании соответствует мировой практике концессионных соглашений, где государство минимизирует бюджетные риски, перекладывая

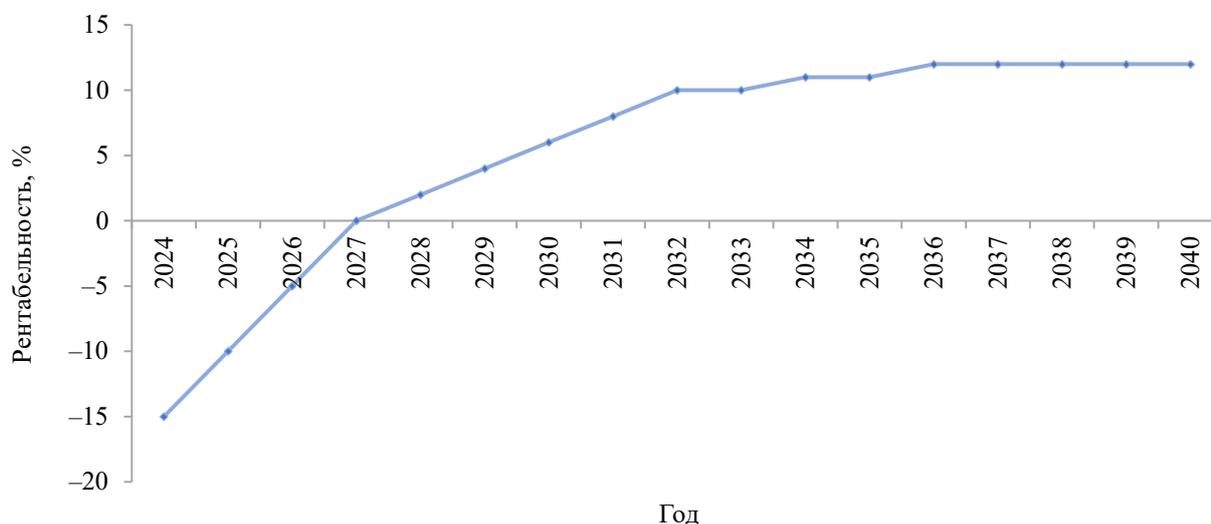


Рис. 1. Прогнозируемая рентабельность проекта производства целлюлозы на примере компании «Межотраслевой инновационный комплекс» по годам (2024–2040)

Fig. 1. Projected profitability in pulp and paper production: Interindustry Innovation Complex, 2024–2040

⁴⁷ Булетова Н. Е., Чигаров В. В. Применение государственно-частного партнерства...

⁴⁸ Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации национальных целей России // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 4. С. 7–24. <https://doi.org/10.24412/2071-6435-2024-4-7-24>

⁴⁹ Сапожникова Т. И. Развитие государственно-частного партнерства...

⁵⁰ Шелкунова Т. Г., Двадненко А. В. Совершенствование государственно-частного партнерства...

⁵¹ Составлен автором на основе данных сайта: В Пензенской области запускают производство целлюлозы из лубяных культур // ЛесПромИнформ. URL: <https://lesprominform.ru/news.html?id=13734> (дата обращения: 01.05.2025).

операционные задачи на бизнес (рис. 2⁵²). Однако 30 % участие государства через налоговые льготы или инфраструктурную поддержку критически важно для снижения инвестиционных барьеров в нишевом сегменте переработки лубяных культур.

Доминирование государственных субсидий (40 %) в структуре гарантий подчеркивает роль публичного партнера в снижении коммерческих рисков, связанных с волатильностью рынка биоцеллюлозы (рис. 3⁵³). Однако наличие страховых инструментов (25 %) и резервов компании (15 %) свидетельствует о попытке создать сбалансированную модель ответственности.

Мощность пензенского завода (4 тыс. тонн) покрывает 20 % текущего импорта целлюлозы, что подтверждает тезис Ф. Б. Рзаева⁵⁴ о точечном характере первых этапов импортозамещения (рис. 4⁵⁵). Однако синергия с перспективными проектами (Татарстан, расширение МИК) позволит достичь 50 % замещения к 2030 г., трансформируя отраслевую структуру.

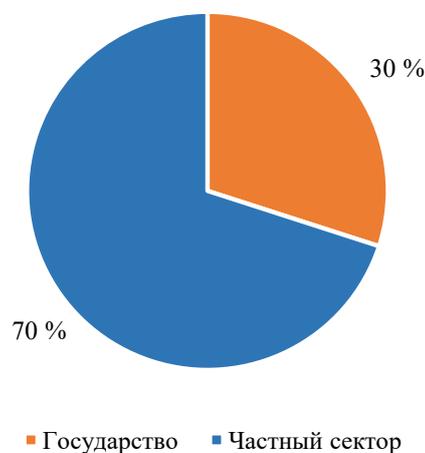


Рис. 2. Структура финансирования проекта производства целлюлозы на примере компании «Межотраслевой инновационный комплекс» (2000 млн рублей)

Fig. 2. Financing in pulp and paper production: Interindustry Innovation Complex, 2,000 million rubles

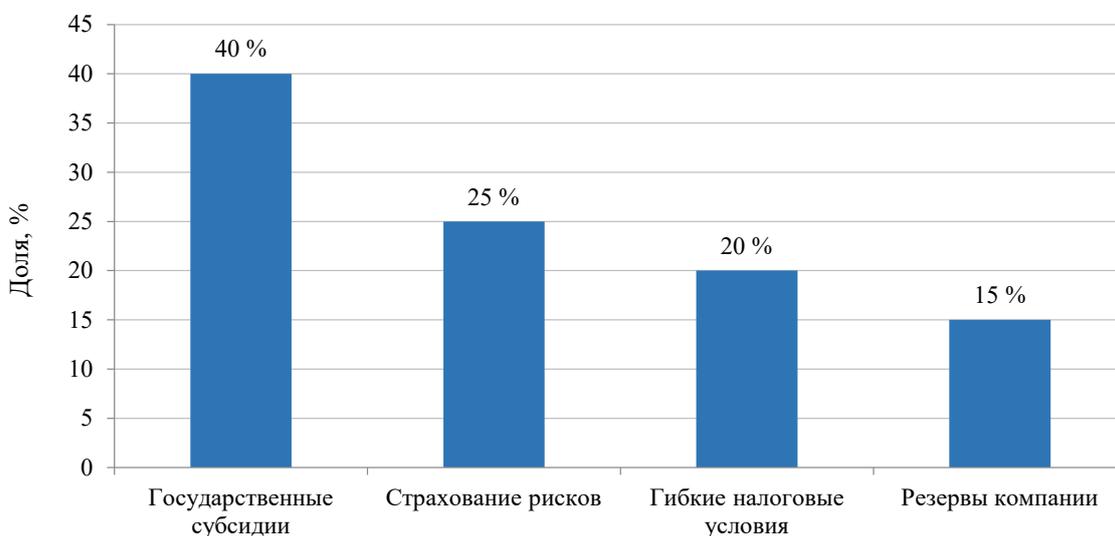


Рис. 3. Гарантии минимизации рисков недополучения прибыли производства целлюлозы на примере компании «Межотраслевой инновационный комплекс»

Fig. 3. Minimizing profit risks in pulp and paper production: Interindustry Innovation Complex

⁵² Составлен автором на основе данных сайта: ГЧП в сфере промышленности // РосИнфра. URL: <https://rosinfra.ru/library/gcp-v-sfere-promyslennosti> (дата обращения: 01.05.2025).

⁵³ Составлен автором на основе данных сайта: В Пензенской области запустят...

⁵⁴ Рзаев Ф. Б. Повышение роли государственно-частного...

⁵⁵ Составлен автором на основе данных сайта: ГЧП в сфере промышленности...

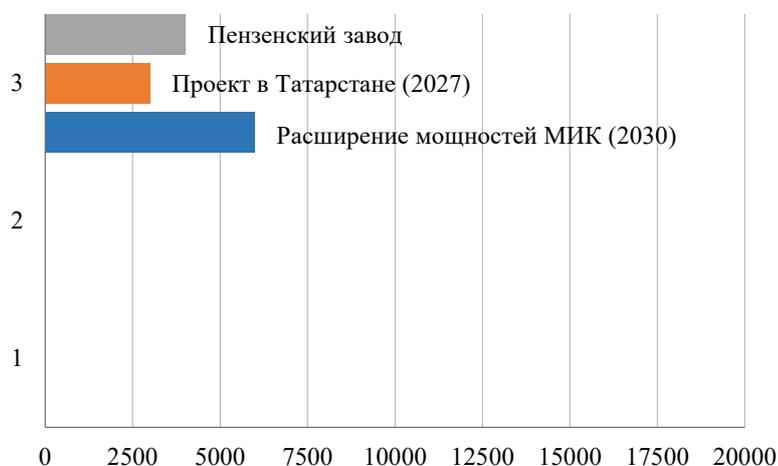


Рис. 4. Вклад проекта производства целлюлозы на примере компании «Межотраслевой инновационный комплекс» в импортозамещение и перспективы роста

Fig. 4. Pulp and paper production in import substitution and growth prospects: Interindustry Innovation Complex

Реализация проекта по производству целлюлозы из лубяных культур в Пензенской области на условиях ГЧП демонстрирует комплексный подход к решению стратегических задач современной промышленности. Соглашение между Минпромторгом России и компанией «Межотраслевой инновационный комплекс», заключенное в формате концессии, отражает тенденцию к переходу от традиционных моделей финансирования к гибридным механизмам, сочетающим долгосрочные государственные приоритеты с коммерческой гибкостью частного сектора. Проект, рассчитанный на 49 лет с объемом инвестиций 2 млрд рублей, аккумулирует ключевые аспекты устойчивого развития: экологическая безопасность за счет глубокой переработки сырья, импортозамещение в химической отрасли и создание высокотехнологичных производственных мощностей. Анализ его параметров выявил, что рентабельность, достигающая 12 % после 2030 г., формируется за счет синергии государственных гарантий (30 % финансирования через налоговые льготы и инфраструктурную поддержку) и частных инвестиций (70 %), что соответствует мировым практикам капиталоемких ГЧП.

Ключевым вызовом остается управление рисками, связанными с длительным сроком окупаемости (15 лет) и зависимостью от глобальной конъюнктуры рынка биоцеллюлозы. Однако структура гарантий, включающая государственные субсидии (40 %), страховые инструменты (25 %) и гибкие налоговые условия (20 %), создает адаптивную

систему защиты от волатильности, минимизируя дисбаланс интересов сторон. Проект также становится элементом кластерной политики: его потенциал в замещении 20 % текущего импорта целлюлозы может быть усилен за счет координации с перспективными инициативами в Татарстане и расширением мощностей МИК, что в совокупности к 2030 г. способно сократить зависимость от зарубежных поставок на 50 %. При этом экологическая составляющая (использование лубяных культур и замкнутых циклов переработки) коррелирует с глобальными трендами ESG-трансформации, усиливая конкурентные преимущества российской биоцеллюлозы на международных рынках. Успех проекта зависит от способности участников преодолеть институциональные ограничения, включая фрагментарность нормативной базы ГЧП и асимметрию информации в оценке технологических рисков. Тем не менее его реализация закладывает прецедент для репликации аналогичных моделей в других ресурсоемких отраслях, где сочетание государственных стратегий и частной инициативы может стать драйвером структурной модернизации. Как показал анализ, главным итогом становится не только создание инфраструктуры, но и формирование экосистемы знаний, объединяющей сельскохозяйственные, промышленные и научные секторы, что соответствует концепции технологического суверенитета.

Результаты тематических исследований показали, что сочетание государственного и частного

финансирования при поддержке надежных структур управления имеет решающее значение для эффективного внедрения устойчивых практик. ГЧП стало ключевым механизмом мобилизации необходимых ресурсов и опыта для реализации крупномасштабных проектов в области устойчивого развития. Основа такого партнерства – взаимное распределение между государством и частными лицами рисков и выгоды, что позволяет более просто проводить социальные или экологические проекты. Если ГЧП не используется, ряд проектов может никогда не реализоваться или потребовать слишком долгого времени вследствие масштабно-сти и колоссальных ресурсных затрат.

Устойчивое развитие с каждым годом получает все больше средств, но до сих пор в этой сфере сохраняются проблемы. Так, можно выделить отсутствие достаточной государственной поддержки, необходимой для активизации устойчивых инвестиций. Эта проблема достаточно очевидна, так как лишь государство способно сформировать такие нормативно-правовые акты, которые станут настоящими стимулами для крупных устойчивых инвестиций. Несмотря на важность государственной поддержки, лишь его действий недостаточно; частные лица тоже должны демонстрировать заинтересованность, но на данный момент появление интереса затруднено вследствие наличия ряда факторов.

Первым фактором является непонимание отношения государства к устойчивым инвестициям (будет ли оно их поддерживать, желает ли развития иных сфер и так далее). До тех пор, пока инвесторы не смогут однозначно констатировать, что политика страны коррелирует с устойчивым развитием, гарантирует прибыльность подобных проектов и отсутствие неблагоприятных последствий, вложения не будут значительными.

Вторым фактором является ограниченность устойчивых финансовых инструментов. Так, например, уже представленные зеленые облигации не могут

затронуть все проекты фирм в рамках устойчивого развития. Предположим, что облигации не могут быть направлены на социальные или управленческие изменения, а их сфера – экологические проекты, которыми устойчивое развитие не ограничивается. Решение проблемы – создание новых финансовых инструментов, например социальных облигаций, которые могут быть направлены на решение образовательных, медицинских и иных проблем.

Третий фактор – существование различий между достижением финансовых показателей на краткосрочных временных участках и реализацией целей в рамках устойчивого развития, которые являются долгосрочными. До сих пор в большинстве фирм основной акцент направлен на краткосрочные финансовые цели, на их достижение и постоянный прирост экономических показателей. Именно такая политика уже привела к сложно обратимым для окружающей среды последствиям. Только после изменения мышления руководств фирм и инвесторов, отражения ими понимания важности достижения долгосрочных целей устойчивого развития и осознания наличия прямой финансовой выгоды от него, данный фактор будет ликвидирован.

Цифровизация проектов ГЧП трансформирует экономику и промышленность, повышая эффективность управления и снижая издержки за счет оптимизации процессов. Цифровизация используется для анализа, моделирования и прогнозирования процессов, что позволяет улучшить их понимание и принимать более обоснованные решения. В сфере услуг она способствует персонализации и инновациям, делая экономику более конкурентоспособной и ориентированной на будущее⁵⁶.

Методология стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом, предлагает системный подход к разработке и реализации стратегий, позволяя учитывать не только экономические, но и социальные, культурные и институциональные факторы⁵⁷.

⁵⁶ Strategies for the sustainable development of the PPP-based economic system / A. Babkin [et al.] // BIO Web of Conferences. Les Ulis: EDP Sciences, 2024. P. 08024. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202413008024>

⁵⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

Научные работы зарубежных исследователей ГЧП^{58,59,60,61} подтверждают, что концессионная модель позволяет балансировать между стратегическими задачами государства и коммерческой логикой бизнеса, формируя основу для структурной трансформации ресурсоемких отраслей.

Иностранный член РАН, академик В. Л. Квинт выделяет промышленность в качестве ядра развития российской экономики⁶².

Все выше представленное позволяет указать, что переход к устойчивому развитию возможен лишь при реализации комплексного подхода. В его рамках должны быть объединены государственное стимулирование, создание новых финансовых инструментов, а также трансформация мнения владельцев компаний и инвесторов об устойчивом развитии.

ВЫВОДЫ

Данная работа наглядно продемонстрировала: устойчивое развитие возможно, но лишь при использовании комплексного подхода, в рамках которого влияние будет направлено на производство, финансовый сектор и управленческий сегмент. При этом основной акцент необходимо сделать на использовании ESG в каждой бизнес-сфере, во всех инвестиционных проектах.

Можно считать, что данное исследование отразило важные теоретические элементы и практические рекомендации, которые можно успешно использовать в политической, государственной, финансовой, промышленной и других сферах. С их помощью можно доказать, что государственно-частное партнерство (ГЧП) и регулярное инвестирование устойчивого развития – важные аспекты его достижения. Если любой из этих элементов будет применен недостаточно, например ГЧП в стране слабо или инвестиционная сфера не заинтересо-

вана в устойчивом развитии, соответствующий переход будет невозможным. Если в организации нет лиц, в достаточной степени разбирающихся в устойчивом развитии, можно обратиться к размещенным в свободном доступе материалам ООН, в первую очередь речь идет о составленных ими целях устойчивого развития. Реализуя финансирование проектов с этими целями, можно достичь устойчивого развития на долгосрочной основе.

Решая проблемы и используя возможности, выявленные в работе, заинтересованные могут сыграть ключевую роль в продвижении перехода к более устойчивой и справедливой глобальной экономике.

В результате предложена система финансовых механизмов, включающая зеленые облигации и ГЧП, способствующие успешной реализации устойчивых проектов. Для крупных проектов наиболее перспективный способ финансирования – использование инфраструктурных облигаций, обеспечивающих: – низкую стоимость привлечения инвестиций по сравнению с кредитованием и лизингом; – возможность использования международного опыта предоставления льгот и гарантий частным инвесторам и создание условий для привлечения необходимого объема инвестиций.

Кроме того, разработаны рекомендации по интеграции ESG-факторов в управленческие процессы, что повышает долгосрочную финансовую стабильность компаний.

Проведенное исследование дополняет цикл работ в области повышения эффективности работы легкой промышленности на основе ГЧП. Полученные результаты обладают практической ценностью и могут быть использованы для разработки стратегий повышения эффективности работы легкой промышленности, а также при разработке социально-экономических региональных программ.

⁵⁸ A framework for digital development of industrial systems in the strategic drift to industry 5.0 / A. Babkin [et al.] // International Journal of Technology. 2022. Vol. 13. № 7. P. 1373–1382. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i7.6193>

⁵⁹ Akomea-Frimpong I., Jin X., Osei-Kyei R. A holistic review of research studies on financial risk management in public-private partnership projects // Engineering Construction & Architectural Management. 2021. Vol. 28. № 9. P. 2549–2569. <https://doi.org/10.1108/ecam-02-2020-0103>

⁶⁰ An overview of the municipal solid waste management modes and innovations in Shanghai, China / S. Xiao [et al.] // Environmental Science and Pollution Research. 2020. Vol. 27. № 24. P. 29943–29953. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09398-5>

⁶¹ Mardini G. H. ESG factors and corporate financial performance // International Journal of Managerial and Financial Accounting. 2022. Vol. 14. № 3. P. 247. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2022.10045742>

⁶² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

ЛИТЕРАТУРА

- Ахмадеев А. М. Финансирование ГЧП // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5. С. 4–10. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.5.1>
- Баландин Д. В., Федорова Д. И. Применение механизмов государственно-частного партнерства для обеспечения инновационного развития отрасли здравоохранения // Регуляторные исследования и экспертиза лекарственных средств. 2024. Т. 14. № 5. С. 521–532. <https://doi.org/10.30895/1991-2919-2024-14-5-521-532>
- Барбашина Е. А. Роль государственно-частного партнерства в управлении процессами инновационного развития экономики России // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 1. С. 119–130. <https://doi.org/10.18334/vines.11.1.111948>
- Борис О. А., Воронцова Г. В., Момотова О. Н. ГЧП-проекты как инструмент взаимодействия власти и бизнеса в строительстве: преимущества и недостатки // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3–1. С. 78–83. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-3-1-78-83>
- Булетова Н. Е., Чигаров В. В. Применение государственно-частного партнерства в информационно-финансовых отношениях участников налоговой системы страны // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 8. С. 2491–2502. <https://doi.org/10.18334/epp.13.8.118831>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегические инструменты роста промышленного сектора экономики в условиях шестого большого цикла Кондратьева // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 253–262. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>
- Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации национальных целей России // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 4. С. 7–24. <https://doi.org/10.24412/2071-6435-2024-4-7-24>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Козин М. Н., Радченко Е. П. Государственно-частное партнерство в продовольственном обеспечении уголовно-исполнительной системы Российской Федерации: преимущества и формы взаимодействия // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2021. № 1. С. 16–19. <https://elibrary.ru/SQLTXH>
- Кошелева Е. Г. Контракт жизненного цикла как одна из форм государственно-частного партнерства // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2022. № 1. С. 161–168. <https://elibrary.ru/NPBCMK>
- Кунин В. А., Семенов А. В. К вопросу о путях повышения социальной направленности частно-государственного предпринимательства // Проблемы современной экономики. 2021. № 2. С. 93–98. <https://elibrary.ru/ATUQHK>
- Кушбоков А. А., Кушбокова Р. Х. Государственно-частное партнерство как инструмент поддержки инноваций // Вектор экономики. 2021. № 4. С. 33. https://doi.org/10.51691/2500-3666_2021_4_5
- Манаева И. В., Мельников В. В. Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 131–143. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143>

- Меджидов З. У. Формы государственно-частного партнерства в России: сравнительный анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 3. С. 73–95. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_3_73_95
- Рзаев Ф. Б. Повышение роли государственно-частного партнерства в реализации приоритетов промышленной политики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 4–2. С. 250–256. <https://doi.org/10.17513/vaael.1674>
- Сапожникова Т. И. Развитие государственно-частного партнерства в Российской Федерации: региональный аспект (на примере Забайкальского края) // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 8. С. 70–80. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2022-28-8-70-80>
- Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 348–362. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Семенов А. В. Технологический суверенитет российской промышленности, основанный на ГЧП: перспективы и риски // Вектор экономики. 2024. № 4. С. 94.
- Спицына Т. А., Марголина Е. В. Проблемы и перспективы применения механизма государственно-частного партнерства в промышленности // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 3. С. 163–172. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172>
- Троценко О. С. Компаратор государственного сектора как основной элемент оценки сравнительного преимущества проектов ГЧП: опыт Великобритании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2021. № 4. С. 187–190. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2021.04.33>
- Фадеев А. М., Ильинский А. А., Афанасьев М. В. Декарбонизация нефтегазового комплекса в Арктике: осознанная необходимость или научный миф? // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 297–306. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1441>
- Хворостяная А. С. Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологий (на примере индустрии моды и легкой промышленности) // Экономика промышленности. 2019. № 2. С. 147–158. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>
- Черевко В. Е., Бережных М. А., Малянов Д. В. Использование государственно-частного партнерства в России: анализ преимуществ и перспектив // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5–2. С. 198–203. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-198-203>
- Шелкунова Т. Г., Двадненко А. В. Совершенствование государственно-частного партнерства в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11–3. С. 178–181. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-11-3-178-181>
- Шерин Е. Д., Фирсова Е. А. Определение сравнительного преимущества проекта государственно-частного партнерства на основе критериев ESG-инвестирования // Научные исследования современных проблем развития России: Цифровая трансформация экономики: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Санкт-Петербург, 2022. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 461–466. <https://elibrary.ru/RSNOWS>
- Шор И. М. Государственно-частное партнерство в российской системе образования: преимущества, проблемы и направления развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 2. С. 153–161. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-153-161>

- A framework for digital development of industrial systems in the strategic drift to industry 5.0 / A. Babkin [et al.] // *International Journal of Technology*. 2022. Vol. 13. № 7. P. 1373–1382. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i7.6193>
- Akomea-Frimpong I., Jin X., Osei-Kyei R. A holistic review of research studies on financial risk management in public–private partnership projects // *Engineering Construction & Architectural Management*. 2021. Vol. 28. № 9. P. 2549–2569. <https://doi.org/10.1108/ecam-02-2020-0103>
- An overview of the municipal solid waste management modes and innovations in Shanghai, China / S. Xiao [et al.] // *Environmental Science and Pollution Research*. 2020. Vol. 27. № 24. P. 29943–29953. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09398-5>
- Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mardini G. H. ESG factors and corporate financial performance // *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. 2022. Vol. 14. № 3. P. 247. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2022.10045742>
- Strategies for the sustainable development of the PPP-based economic system / A. Babkin [et al.] // *BIO Web of Conferences*. Les Ulis: EDP Sciences, 2024. P. 08024. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202413008024>

REFERENCES

- Akhmadeev AM. PPP Financing. *Economics and Management: Research and Practice Journal*. 2023;(5): 4–10. (In Russ.) <https://doi.org/10.34773/EU.2023.5.1>
- Akomea-Frimpong I., Jin X., Osei-Kyei R. A holistic review of research studies on financial risk management in public–private partnership projects. *Engineering Construction & Architectural Management*. 2021;28(9):2549–2569. <https://doi.org/10.1108/ecam-02-2020-0103>
- Babkin A, Semenov A, Babkin I, Shkarupeta E, Mikhailov P. Strategies for the sustainable development of the PPP-based economic system *BIO Web of Conferences*. Les Ulis: EDP Sciences; 2024. P. 08024. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202413008024>
- Babkin A, Shkarupeta E, Kabasheva I, Rudaleva I, Vicentiy A. A framework for digital development of industrial systems in the strategic drift to industry 5.0. *International Journal of Technology*. 2022;13(7):1373–1382. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i7.6193>
- Balandin DV, Fedorova DI. Application of public-private partnership mechanisms to ensure innovative development of the healthcare industry. *Regulatory Research and Medicine Evaluation*. 2024;14(5):521–532. (In Russ.) <https://doi.org/10.30895/1991-2919-2024-14-5-521-532>
- Barbashina EA. The role of public-private partnership in managing the processes of innovative development of the Russian economy. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2021;11(1):119–130. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/vinec.11.1.111948>
- Boris OA, Vorontsova GV, Momotova ON. PPP projects as a tool for interaction of government and business in construction: advantages and disadvantages. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2021;(3–1):78–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-3-1-78-83>
- Buletova NE, Chigarov VV. Application of public-private partnership in information and financial relations of participants of the tax system. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;(8):2491–2502. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.13.8.118831>
- Cherevko VE, Berezhnykh MA, Malyanov DV. Using of public-private partnership in Russia: Analysis of advantages and prospects. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024;(5–2):198–203. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-198-203>

- Fadeev AM, Ilyinskiy AA, Afanasiev MV. Decarbonization of the oil and gas complex in the Arctic: A conscious necessity or a scientific myth? *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(2):297–306. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1441>
- Ivanov OB, Buchwald EM. Public-private partnership as an instrument of Russia national goals' realization. *ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*. 2024;(4):7–24. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2071-6435-2024-4-7-24>
- Khvorostyanaya AS. Technology transfer association industrial strategy development program (on the example of the fashion industry and apparel and textile industry). *Industrial Economics. Russian Journal of Industrial Economics*. 2019;12(2):147–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>
- Kosheleva EG. Life cycle contract as one of the form of a state-private partnership. *Bulletin of Donetsk National University. Series V. Economics and Law*. 2022;(1):161–168. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NPBCMCK>
- Kozin MN, Radchenko EP. Public-private partnership in food supply of the criminal executive system of the Russian Federation: Advantages and forms of interaction. *Nauchnyi vestnik Volskogo voennogo instituta materialnogo obespecheniia: voenno-nauchnyi jurnal [Scientific Bulletin of the Volsk Military Institute of Material Support: Military Scientific Journal]*. 2021;(1):16–19. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SQLTXH>
- Kunin VA, Semenov AV. Ways of strengthening the social component of private-and-state entrepreneurship (Russia, St. Petersburg). *Problems of Modern Economics*. 2021;(2):93–98. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ATUQHK>
- Kushbokov AA, Kushbokova RH. Public-private partnership as a tool for supporting innovations. *Vector of Economics*. 2021;(4):33. (In Russ.) https://doi.org/10.51691/2500-3666_2021_4_5
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Manaeva IV, Melnikov VV. Strategic agglomeration management in Russia's regions. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(2):131–143. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-131-143>
- Mardini GH. ESG factors and corporate financial performance. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*. 2022;14(3):247. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2022.10045742>
- Medzhidov ZU. Forms of public-private partnership in Russia: A comparative study. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk*. 2022;(3):73–95. (In Russ.) https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_3_73_95
- Rzaev FB. Increasing the role of public-private partnership in implementing the priorities of industrial policy. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2021;(4–2):250–256. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/vaael.1674>
- Sapozhnikova TI. Development of public-private partnership in the Russian federation: a regional aspect (on the example of the Transbaikal region). *Bulletin of the Transbaikal State University*. 2022;28(8):70–80. (In Russ.) <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2022-28-8-70-80>
- Sasaev NI. Analysis of the Strategic Approach to Industrial Development in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):348–362. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-348-362>
- Semenov AV. Technological sovereignty of Russian industry based on PPP: Prospects and risks. *Vector of Economics*. 2024;(4):94. (In Russ.)

- Shelkunova TG, Dvannenkov AV. Improving public-private partnerships in Russia. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2021;(11–3):178–181. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-11-3-178-181>
- Sherin ED, Firsova EA. Determining the comparative advantage of a public-private partnership project based on ESG investment criteria. *Research on contemporary development issues in Russia: Digital transformation of the economy: Proceedings of the International scientific and practical conference of young scientists*, St. Petersburg State University of Economics. Saint Petersburg, 2022. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2022. P. 461–466. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RSNOWS>
- Shor IM. Public-private partnership in the Russian education system: Advantages, problems, and directions of development. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2022;7(2):153–161. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-153-161>
- Spitsyna TA, Margolina EV. Problems and prospects of application of the mechanism of public-private partnership in industry. *Economic Systems*. 2023;16(3):163–172. (In Russ.) <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172>
- Trotsenko OS. Public sector comparator as the main element of the assessment comparative advantage of PPP projects: UK experience. *Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*. 2021;(4):187–190. (In Russ.) <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2021.04.33>
- Xiao S, Dong H, Geng Y, Francisco M-J, Pan H, Wu F. An overview of the municipal solid waste management modes and innovations in Shanghai, China. *Environmental Science and Pollution Research*. 2020;27(24):29943–29953. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09398-5>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategic instruments for the growth of the industrial sector of the economy in the conditions of the sixth big Kondratiev cycle. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023; 16(3):253–262. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-253-262>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Семенов Александр Викторович, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; alexandr29354@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7057-2547>

Фадеев Алексей Михайлович, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия; Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия; FadeevTeam@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

CONTRIBUTION: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declare no conflict of interest regarding the publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Alexander V. Semenov, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; alexandr29354@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7057-2547>

Aleksei M. Fadeev, Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia; Institute of Economic Problems, Kola Science Centre, Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia; FadeevTeam@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3833-3316>

Original article

Strategic priorities of Russian oil companies in challenging business environment

Kirill L. Astapov¹, Jin Xin^{1,2}

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²The Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Moscow, Russia

¹Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

²m13196987293@163.com

Abstract: Many Russian energy companies, including the PJSC Oil Company “Rosneft”, faced sanctions pressure, which required to upgrade their strategies based on combining traditional mechanisms in the volatile oil market and new long-term strategic principles in emergency periods. Developing a strategy is quite challenging in a changing environment, when the company competitive advantages are under pressure not only due to market factors, but also due to the introduction of sanctions with the aim to limit access to certain markets, primarily European, the introduction of price caps and increased transaction costs. Various sanctions, including the expansion of the SDN and SSI lists, and their impact on the Russian economy are considered. Additional restrictions, for example, connected with climate change and fossil fuel limitations, create additional pressure for oil business and require updating strategies. Nevertheless, the Russian companies and “Rosneft”, in particular, could apply different adaptive strategies, market diversification, reorientation of their exports to new regions through new logistical channels, rely on settlements and investments nominated in national currencies, as well as new innovative financial instruments, strengthening government support to maintain production, and substitute Western technologies with national or alternatives solutions. It is important for “Rosneft” to invest in expanding resources base through exploration of new oil fields, mergers and acquisitions with other companies inside Russia, like the deal with JSOC “Bashneft”, as well as in other friendly countries, to propose new premium products on internal markets. But it is essential to create additional flexibility (options) for production volume for the global market, where the demand is influenced by sanctions. So, the investment activity in emergency and sanction periods should be more agile, supporting an organic growth for internal market and at the same time increasing possibilities to change supply (including decrease) for the international market. The trends analyses, OTSW framework, econometric model to confirm correlation between EBITDA of “Rosneft” with the Global Political Risk Index, oil prices, and other variables, demonstrate that “Rosneft” has an agile strategy, allowing the company to overcome challenges, be flexible and at the same time consistent with its long-term corporate goals.

Keywords: strategy, sanctions, oil sector, “Rosneft”, national currency settlements, mergers and acquisitions

Citation: Astapov KL, Xin J. Strategic priorities of Russian oil companies in challenging business environment. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):543–559. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-543-559>

Received 31 July 2025. Reviewed 02 September 2025. Accepted 22 September 2025.

оригинальная статья

УДК: 336.1

Стратегические приоритеты российских нефтяных компаний в сложных внешних условиях

К. Л. Астапов¹, Ц. Синь^{1,2}

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

²m13196987293@163.com

Аннотация: Многие российские энергетические компании, включая ПАО НК «Роснефть», столкнулись с санкционным давлением, которое потребовало от компаний существенных корректировок стратегий, исходя из традиционных подходов для волатильного нефтяного рынка и новых долгосрочных принципов стратегического реагирования чрезвычайных периодов. Разработка стратегии – довольно сложная задача в меняющихся условиях, когда конкурентные преимущества компании находятся под давлением не только из-за рыночных факторов, но и из-за введения санкций с целью ограничения доступа на некоторые рынки, введения потолка цен и увеличения транзакционных издержек. Рассматривались различные санкции, включая расширение списков SDN и SSI, и их влияние на российскую экономику. Дополнительные ограничения, например, связанные с изменением климата и ограничениями на использование ископаемого топлива, создают дополнительное давление на нефтяной бизнес и требуют пересмотра отраслевых и корпоративных стратегий. Российские компании, и в частности «Роснефть», применяют различные адаптивные стратегии: могут диверсифицировать рынки, переориентировать экспорт в новые регионы через новые логистические каналы, использовать национальные валюты, а также на новые инновационные финансовые инструменты для расчетов и инвестиций, рассчитывать на государственную поддержку для поддержания производства и замены западных технологий национальными или альтернативными вариантами. Для «Роснефти» важно инвестировать в расширение ресурсной базы за счет разведки новых нефтяных месторождений, в слияние и поглощение с другими компаниями внутри России и в других дружественных странах, а также предлагать премиальные продукты на внутренних рынках. При этом важно обеспечить дополнительную гибкость (опцион) объемов производства для мирового рынка, поскольку спрос в определенной мере подвержен санкциям. Таким образом, инвестиционная активность в чрезвычайные периоды и в условиях санкций должна быть адаптивной, поддерживая органичный рост объемов производства для внутреннего рынка и обеспечивая в то же время возможность изменения (в том числе сокращения) предложения для международного рынка. Анализ тенденций, OTSW, эконометрическая модель с целью определения корреляции между показателем EBITDA «Роснефти» и глобальным индексом политических рисков, ценами на нефть и другими переменными демонстрирует, что «Роснефть» придерживается адаптивной стратегии, которая позволяет компании преодолевать трудности, сохраняя гибкость, и в то же время соответствовать долгосрочным корпоративным целям.

Ключевые слова: стратегия, санкции, нефтяная промышленность, Роснефть, расчеты в национальных валютах, слияния и поглощения

Цитирование: Астапов К. Л., Синь Ц. Стратегические приоритеты российских нефтяных компаний в сложных внешних условиях // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 543–559. (In English) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-543-559>

Поступила в редакцию 31.07.2025. Прошла рецензирование 02.09.2025. Принята к печати 22.09.2025.

俄罗斯石油公司在复杂外部环境下的战略优先事项

基里尔·列昂尼多维奇·阿斯塔波夫¹，金鑫^{1,2}

¹莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

²莫斯科经济学院，俄罗斯莫斯科

¹Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

²m13196987293@163.com

摘要：包括俄罗斯石油公司在内的许多俄罗斯能源公司都面临着制裁压力，这迫使公司基于应对石油市场价格波动的传统方法和紧急时期新的长期战略原则大幅调整战略。在不断变化的环境中，制定战略是一项复杂的任务。因为公司的竞争优势不仅受到市场因素的影响，还受到限制进入某些市场（主要是欧洲）、实施价格上限以及增加交易成本等制裁因素的压力。文章还探讨了包括扩大特别指定国民清单（SDN）和特别敏感国家名单（SSI）在内的各种制裁措施及其对俄罗斯经济的影响。其他限制措施，例如与气候变化和化石燃料使用相关的限制，给石油行业带来额外压力，需要重新审视行业和企业战略。尽管如此，俄罗斯企业，尤其是俄罗斯石油公司，正在采取各种适应性战略：实现市场多元化，通过新的物流渠道将出口调整到新的地区，使用本国货币和新的创新金融工具进行结算和投资，并依靠政府支持维持生产，使用国产技术或其他替代技术取代西方技术。对俄罗斯石油公司来说，投资于勘探新的油田以扩大资源基础、与俄罗斯国内其他公司（如巴什石油公司）及其他友好国家的并购交易，以及在国内市场提供高端产品都非常重要。同时，由于制裁在一定程度上影响了需求，确保全球市场产量具有额外的灵活性（选项）至关重要。因此，在紧急时期和制裁条件下的投资活动必须具有适应性，既要支持国内市场产量的有机增长，同时又能调整国际市场供应（包括减少）。趋势分析、OTSW以及用于确定俄罗斯石油公司EBITDA指标与全球政治风险指数、油价和其他变量之间相关性的计量经济模型表明，俄罗斯石油公司正在推行一种适应性战略，使公司能够克服挑战，同时保持灵活性并与公司的长期目标保持一致。

关键词：战略、制裁、石油工业、俄罗斯石油公司、以本国货币结算、并购

编辑部于2025年7月31日收到稿件。2025年9月2日完成评审。2025年9月22日接受发表。

INTRODUCTION

COVID-2019 and geopolitical conflicts, including those in the Ukraine and Israel, substantially changed the global economy trajectory. The climate policy and new regulations are redistributing financial flows, so the fossil fuel industry is under pressure globally¹. The information society and new innovative business models turned to be more agile to most shocks, whenever traditional industries, including the oil industry, which require long-term investments, become more vulnerable to new challenges. Russian oil companies are facing double challenges due to a high volatility on commodities markets, more strict global climate and environmental regulation, unilateral restriction measures, some of which started in 2014 strengthened after 2022.

An oil market is quite specific, with low elasticity of oil prices, because the oil demand and supply are mostly determined by the macroeconomic dynamics. Political factors, including sanctions against large oil producers, logistics, investment, and settlements, access to technologies are quite important for the global oil market. Strategy for emergency periods can be applied after 2022, because focused and deliberate sanctions on Russian oil industry were imposed by Western countries^{2,3}.

Some shocks, including sanctions on financial markets, were partly overcome by coordinated fiscal and monetary responses from the Russian Government and the Bank of Russia, which were based on financial stability principles. On the microeconomic level, many companies respond by creating new logistic channels,

¹ COP28 Agreement Signals “Beginning of the End” of the Fossil Fuel Era. United Nations Climate Change. URL: <https://unfccc.int/news/cop28-agreement-signals-beginning-of-the-end-of-the-fossil-fuel-era> (accessed: 18.08.2025).

² Kvint VL. Strategizing: Theory and practice. Collection of selected research articles and proceedings of the Eighth International Research-to-practice Conference. Volume XVI. Moscow Strategic Universitarium. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2025. 436 p. <https://elibrary.ru/MDNYNQ>

³ Albin IN. Strategic challenges and threats of emergency periods, their negative impact on economic sustainability and quality of life. Russian Journal of Industrial Economics. 2024;17(2):138–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1300>

modifying clients' base, searching new ways of settlements and investments, and applying technologies from different countries.

Anyway, the economic recovery in the sanctions period is quite difficult, it requires searching the innovative strategic initiatives on the microeconomic level, such as agile strategies and new forms of international cooperation, while relying on the support from a national government.

A wave of unilateral restriction sanctions, notably from the United States, the European Union, and their allies, was targeting the Russian energy sector, the financial system, and technological access. These sanctions were designed not to destabilize global markets but to apply a sustained pressure on Russia and its strategic industries. For many state-owned energy companies like the oil company "Rosneft" unilateral measures require a long-term, structural response, different from traditional strategic initiatives for recovering from business cycles and market external shocks, including the COVID-2019 period.

Economic sanctions are tools used by international actors to constrain or change the target states behavior, often involving a combination of goals, such as punishment, deterrence or signaling⁴. Their effects vary significantly depending on who imposes sanctions, the sectors targeted, and the degree of the third-party cooperation or resistance. In the case of "Rosneft", sanctions influenced logistic channels and finance, including settlements and insurance, the established oil price cap (price ceiling), restricted access to global capital markets, stopped technological cooperation, particularly in the Arctic region, disrupting long-standing partnerships with the Western firms, such as BP, Exxon Mobil, and Shell.

Despite external challenges and unilateral restriction measures, "Rosneft" has the agile corporate strat-

egy, a long-term vision, reasonable financial priorities, and partly relies on the government support. So, the company implemented a range of strategic initiatives for overcoming the crisis: the market repositioning, orientation to the non-Western markets (notably China and India), a more flexible trading on commodity exchanges, reinforcing the ties with state banks and sovereign funds from friendly countries, increasing domestic R&D investment to substitute Western technologies, and pursuing mergers and acquisitions, such as the partial acquisition of "Bashneft" in 2016 in order to consolidate the resource base. These strategic moves reflect a broader national shift toward economic independence and strategic resilience, as was argued in the works by V.L. Kvint⁵, I.V. Novikova^{6,7}, K.L. Astapov⁸, and others.

We should also consider, which strategic initiatives were implemented by transnational energy companies during the crises and emergency periods. For instance, during the COVID-19 pandemic or oil crises, the major oil firms like Saudi "Aramco", BP, and "Chevron" undertook cost-cutting, postponed upstream investments, and restructured capital allocations. Yet, these responses were typically short-term, aimed at surviving the demand shocks, not the long-term challenges. On the other side, these companies are optimizing their processes and diversifying their activity in the medium term because of new climate and environment regulations.

The current geopolitical context surrounding the Russia–Ukraine conflict and unilateral restriction measures should be considered as not the only temporary external shock for the Russian oil sector and "Rosneft", but as a systemic challenge, which is sophisticatedly managed for a prolonged strategic confrontation to deteriorate the national energy security, corporate strategy, and global market dynamics⁹,

⁴ Giumelli F. *Coercing, Constraining and Signalling: Explaining UN and EU Sanctions After the Cold War*. Colchester: ECPR Press; 2011. 226 p.

⁵ Kvint V.L. *Strategizing: Theory and practice...*

⁶ The same.

⁷ Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K., Sasaev N.I. *Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty*. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

⁸ Astapov K.L. *Russian financial market development strategic initiatives under sanctions and in the aftertime*. *The world of new economy*. 2022;16(4):99–112. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2022-16-4-99-112>

⁹ International Energy Agency (IEA). *Russia's War on Ukraine*. Topics. 2024. URL: <https://www.iea.org/topics/russias-war-on-ukraine> (accessed: 18.08.2025).

which definitely require a wide range of strategic initiatives from “Rosneft”, and the Russian government. In emergency periods and especially during sanctions, it is essential to create the additional flexibility (options) of production volume for the global market, where the demand might be influenced by sanctions.

STUDY OBJECTS AND METHODS

This study applies the strategizing methodology by Academician Vladimir L. Kvint, trends analyses, OTSW frameworks¹⁰, and other methods, principles of strategic theories and researches by M.E. Porter¹¹, C.K. Prahalad and G. Hamel¹², A. Toffler¹³, R.M. Grant¹⁴, the institutional and evolutionary theory, J.A. Schumpeter¹⁵, R.R. Nelson and Winter S.G.¹⁶, D. Friedman¹⁷, a geopolitical risk theory¹⁸, the financial market and real options theory¹⁹, strategizing in emergency periods^{20,21} to assess the industry perspectives. Additionally, the US legislation on sanctions was analyzed in order to validate some qualitative strategic initiatives for the Russian energy sector. The econometric model was applied to value the sanctions on “Rosneft” financial performance.

The aim of the article is to formulate strategic priorities for the Russian oil sector and “Rosneft” for different time periods in emergency situations under sanctions.

RESULTS AND DISCUSSION

A geopolitical instability is considered a state of continued uncertainty and chaos in the international political environment, usually resulting from the factors (conflicts between countries, wars, regime changes, territorial disputes, international sanctions²²). We should differentiate the political instability and BANI circumstances. BANI is a concept of a brittle fast changing modern world due to transformations in society, markets, economics, and technologies, including AI²³. Political instability and risks are associated with political, military economic, and other conflicts, and it might be the result of a targeted policy. Economic sanctions refer to the limitations imposed on economic activities by some international actors against other actors, aimed at influencing their behavior, limit specific actions, accomplish strategic objectives, or pursue several goals at once. Target actors could be the regional or country level, sectors of economy, the list of companies and people. The impact of sanctions depends on a range of factors, such as who imposes them, who is targeted, the nature and extent of the restrictions, and the involvement of other states²⁴.

The role of economic sanctions in influencing target economies has been widely analyzed from a macroeconomic perspective with the emphasis on assessing economic costs and benefits for both sanctioned and sanctioning countries^{25,26,27}. The major global

¹⁰ Kvint VL. The global emerging market: Strategic management and economics. NY: Routledge; 2009, 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

¹¹ Porter ME. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. 2008;86(1):78–93.

¹² Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. 1990:14.

¹³ Toffler A. Future Shock. NY: Random House; 1970. 198 p.

¹⁴ Grant RM. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. Chichester: John Wiley & Sons; 2016. 776 p.

¹⁵ Schumpeter JA. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press; 2011. 244 p.

¹⁶ Nelson RR, Winter SG. An evolutionary theory of economic change. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press; 1982. 452 p.

¹⁷ Friedman D. Evolutionary economics goes mainstream: A review of the theory of learning in games. Journal of Evolutionary Economics. 1998;8:423–432. <https://doi.org/10.1007/s001910050071>

¹⁸ Caldara D, Iacoviello M. Measuring geopolitical risk. American Economic Review. 2022;112(4):1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>

¹⁹ Black F, Scholes M. The pricing of options and corporate liabilities. Journal of Political Economy. 1973;81(3):637–654. <https://doi.org/10.1086/260062>

²⁰ Kvint VL. Strategizing: Theory and practice...

²¹ Albin IN. Strategic challenges and threats...

²² Giumelli F. Coercing, Constraining and Signalling...

²³ Sridharan MA. BANI – How to make sense of a chaotic world? Think in Sights. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani> (accessed: 18.08.2025).

²⁴ Giumelli F. Coercing, Constraining and Signalling...

²⁵ Hufbauer GC, Schott JJ, Elliott KA, Oegg B. Economic sanctions reconsidered. 3rd ed. Washington: The Peterson Institute for International Economics; 2007. P. 234.

²⁶ Su CW, Qin M, Tao R, Moldovan NC. Is oil political? From the perspective of geopolitical risk. Defense and Peace Economics. 2019;32(4):451–467. <https://doi.org/10.1080/10242694.2019.1708562>

²⁷ Mitsas S, Golitsis P, Khudoykulov K. Investigating the impact of geopolitical risks on the commodity futures. Cogent Economics and Finance. 2022;10(1):2049477. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2049477>

oil crises have been strongly influenced by geopolitical factors²⁸.

A geopolitical risk significantly increases prices of commodities like oil, gold, platinum, and silver, because geopolitical events often disrupt the supply. Rising geopolitical risks suppress the financial development, negatively affecting the credit market, corporate investments, consumer confidence, money supply, and capital flows²⁹.

We would like to mention, that the role of sanctions and instability has been considered not only from the theoretical, but also pragmatic view during the Fourth International Conference on Financing for Development (Sevilla, Spain, 30 June–3 July 2025), which recommended to consider the use of the multidimensional vulnerability index as a complement to their existing practices and policies, to inform their development cooperation policies and practices³⁰.

From the legal point of view in the USA, the Public Law 115-44 “Countering America’s Adversaries through Sanctions Act” (CAATSA) was approved on August 2, 2017, it became one of the legal basements for American sanctions against Russian companies. Other sanction instruments include the Specially Designated Nationals and Blocked Persons List (SDN), the Sectoral Sanctions Identifications List (SSI), the List of Foreign Financial Institutions³¹.

After 2014, just a few state-owned Russian banks were included in SDN list, they had to stop their operations in US dollars and escaped from the foreign markets, or their assets would be blocked in the USA. Nowadays, many Russian banks are included in the SDN list. Practically all Russian banks are disconnected from SWIFT, which makes transnational settlements in US dollars very difficult, inconvenient, long,

expensive, and unsafe. The Office of Foreign Assets Control (OFAC) of the US Department of the Treasury also could issue some licenses for authorizing certain activities with some companies.

Potential risks of the sanction influence on the export revenue and profits of the Russian oil sector are considered substantial in future. The hypothesis of the negative sanctions effect on “Rosneft” for 2014–2023 will be tested in the econometric research.

The oil and gas sector plays a leading role in the economic development of Russia, as its share in federal budget revenues has been stable over the past ten years, being in the range of 40–50%³². “Rosneft” is the Russia’s largest state-owned oil company. It has risen rapidly with the government support, and became a major global oil producer after acquiring some assets. It actively promotes the sustainable development agenda³³, plays a key role in the energy diplomacy, establishes a long-term cooperation with China, India, and other countries, and promotes the shift of the Russia’s energy policy toward Asia. According to Academician Aleksandr D. Nekipelov, “Rosneft” assets are strategically important, and the government should not relinquish its controlling stake based solely on the market-oriented reasoning. He emphasized that the role of the public sector should not be dismissed in abstract terms; instead, the state should make such decisions on the basis of concrete strategic considerations³⁴. This position confirms its strategic importance in a long term.

A series of sanctions on the Russian energy industry by the United States and the European Union included financial restrictions (prohibiting a long term debt financing), and technology embargoes (prohibiting the export of deepwater, Arctic and shale oil develop-

²⁸ Su CW, Qin M, Tao R, Moldovan NC. Is oil political...

²⁹ Lu Z, Gozgor G, Huang M, Lau CKM. The impact of geopolitical risks on financial development: Evidence from emerging markets. *Journal of Competitiveness*. 2020;12(1):93–107. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.06>

³⁰ 4th International Conference on Financing for Development. United Nations. URL: <https://financing.desa.un.org/ffd4> (accessed: 18.08.2025).

³¹ Sanctions List Search. OFAC. URL: <https://sanctionssearch.ofac.treas.gov/> (accessed: 18.08.2025).

³² Borodin A, Panaedova G, Ilyina I, Harputlu M, Kiseleva N. Overview of the Russian oil and petroleum products market in crisis conditions: Economic aspects, technology and problems. *Energies*. 2023;16(4):1614. <https://doi.org/10.3390/en16041614>

³³ Overland I, Poussenkova N. Rosneft: Lord of the rings. *Russian Oil Companies in an Evolving World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; 2020. P. 24–58. <https://doi.org/10.4337/9781788978019.00013>

³⁴ Akademik A. Nekipelov prizval vlasti ne otdavat kontrol v Rosnefti [Academician A. Nekipelov urged the authorities not to give control to Rosneft]. RBC Radio. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/07/2011/5703e9519a79477633d350ac?ysclid=mejw2ir6ac289995187> (accessed: 18.08.2025).

ment-related technologies to Russia), which affected the Russian oil companies, especially “Rosneft” overseas cooperation projects. After sanctions, the Russian companies have implemented a number of adaptive strategies, including import substitutions, market diversification, de-dollarization of finance and trade, as well as a strengthened government support to maintain the oil production and technological development³⁵. Furthermore, the scenario approach and the real option model could be efficiently integrated in the methodology evaluating the effectiveness of strategic development of the oil sector. One of the most prominent strategic moves by “Rosneft” was the acquisition of “Bashneft”³⁶. This M&A case is examined in details, demonstrating how “Rosneft” utilized a state influence and asset consolidation to secure its domestic dominance, thereby insulating itself against the foreign economic pressure. These actions represent a deliberate pivot towards a domestic market consolidation as a buffer against external shocks. On the other side, such strategic move should not concentrate on just the resources base expansion, but mostly on the creation of a possibility for a fast growth in future (after emergency periods). Really, during emergency periods and sanctions, it is difficult to expand business, but we still have to create possibilities (according to the option theory) for a future growth with limited investments (postponed investments) now. So, the investment activity in emergency and sanctions periods should be more agile, supporting a production growth for the internal market, and at the same time, increasing possibilities to change supplies for the international market. In that regard consider the case of “Gazprom Nord Stream 2” project (the export gas pipeline running from Russia to Europe across the Baltic Sea)³⁷. This project should have been considered with an alternative scenario of delivering a liquefied natural gas by tankers, which might

give more flexibility in delivering options, pricing, volume, etc. without long-term agreements with high policy risks.

The Russian oil industry has faced multiple challenges, such as technological blockade, financing difficulties, and market shrinkage. In response to these long-term risks, a series of strategic initiatives have been taken: a promoting import substitution and local technological innovation, increasing support for domestic equipment research and development; establishing more distant financial institutions from traditional banking system, such as “Promsvyazbank” and others, to ensure financing channels for sanctioned companies; strengthening a public private partnership, and some additional support through fiscal subsidies, tax incentives, national procurement, liberalization of currency control³⁸.

International and big national companies might have more possibilities comparing with local and middle-size companies in implementing agile strategies, finding alternative markets, and carrying out product innovations, and shifting their activity to more friendly countries, including BRICS. The Russian oil companies are seeking to build new growth paths in an uncertain global environment with the support from officials and their own adjustments.

On the other side, small companies in some industries might have more agile strategies despite scarcity of financial resources. A good example might be a financial sector, where the dual financial model was adapted. One track is designed for the companies that are not under sanctions, and adhere to international standards, while the other focuses on businesses impacted by sanctions. For not systemically important credit organizations, including those operating in regional markets, a prudential control might be less strong. For financial institutions, especially under sanctions, more flexible regulation rules, as well as disclosure of information were chosen.

³⁵ Shagina M. Sanctions and Moscow’s adaptation strategy. *Russian Energy Strategy in the Asia-Pacific: Implications for Australia*. Canberra: ANU Press; 2021. P. 183–199. <https://doi.org/10.22459/RESAP.2021.08>

³⁶ Astapov KL. Strategy of M&A deals in oil industry (on example of «Rosneft» and «Bashneft» deal). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(2):137–148. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-137-148>

³⁷ Nord Stream 2. Gazprom. URL: <https://www.gazprom.com/projects/nord-stream2/> (accessed: 18.08.2025).

³⁸ Panibratov A. Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms. *BRICS Journal of Economics*. 2021;2(3):4–26. <https://doi.org/10.38050/2712-7508-2021-3-1>

So, a universal regulation for all business is not the best option in emergency periods³⁹. There might be different regulation levels, depending on the industry, size of companies, their affiliation with foreign investors, their inclusion in SDN or SSI lists etc. With a legal point of view in order to protect the Russian financial market, a few decrees of the President of the Russian Federation were issued in 2022, including the implementation of currency control, limitation for capital outflows, promoting settlements in national currencies (Decree of the President of the Russian Federation №172, dated March 31, 2022 “On a special procedure for the fulfillment by Foreign Buyers of obligations to the Russian Natural Gas Suppliers”), which allowed to combine the general crises rules and some specific regulation⁴⁰. The flexibility of regulation is also demonstrated through a step by step allowance of the usage of digital currencies, as well as cryptocurrencies for cross-boarder settlements (only within the experimental legal regime), which previously was prohibited⁴¹, discussing the use of swaps with central banks for different nation currencies.

So, the broader strategic thinking is necessary, which might be based on the Academician V.L. Kvint’s strategizing methodology^{42,43}, focusing on a vision-based leadership.

Some industrial companies, especially producing undiversified and standard products like commodities – oil, gas, coal, metals, etc., could be more influenced by external challenges, especially price shocks, protectionist measures, foreign sanctions or unilateral measures, military and other conflicts. The Russian oil industry has been potentially vulnerable to several sanctions cycles. These measures were difficult to predict on a corporate level, but anyway large companies should consider different scenarios, and have different sets of strategic initiatives for at least most

expected and negative scenarios. At the same time, it is not possible to predict everything, but different theoretical approaches (portfolio theory, option theory) allow to consider different scenarios, and staying agile in the middle term perspective (evolution theory, adaptive development theory⁴⁴) while combining them with a long term vision.

Some of long term mechanisms are included in the Russia’s Energy Strategy until 2050 (approved by the Decree of the Russian Government № 908-R from April 12, 2025). Nevertheless, from our point of view, Russia’s Energy Strategy until 2050 would be stronger, if it considered not only objective trends influencing the energy sector, for example sustainable development and climate changes, but also the sanctions, and other possible restrictions and risks more deeply.

The strategic goals of oil industry corporations are creating value, but some experts believe that the industry also should advance the nation geopolitical goals. Some companies are considered to be integrating profit-maximizing principles, optimizing vertical integration, increasing their market power through expanding resources base and expanding value chain, simultaneously implementing government directives and energy diplomacy. These approaches, the so called indicative planning, offered many years ago, remain actual still⁴⁵. “Rosneft” applies the vertically integrated business model, which unites all value chains in the oil industry: exploration control, extraction, refining, and logistics, which makes the indicative planning more relevant.

Applying the strategizing methodology, we will analyze the most important trends, which influence the Russian oil industry, connected with the different unilateral measures to cut the revenue of the Russian oil companies. These measures include: transportation

³⁹ Kvint VL. Strategizing: Theory and practice...

⁴⁰ Astapov KL. Russian financial market...

⁴¹ Cryptocurrencies and digital rights: New regulation phase. Bank of Russia. URL: <https://cbr.ru/eng/press/event/?id=18884> (accessed: 18.08.2025).

⁴² Kvint VL. Strategizing: Theory and practice...

⁴³ Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

⁴⁴ Astapov KL. Postindustrial’nye vyzovy rossiyskoy ehkonomike [Post-industrial challenges to the Russian economy]. Moscow: TEIS; 2009. 270 p. (In Russ.)

⁴⁵ Shvyrkov YuM. Gosudarstvennoe indikativnoe planirovanie: teoriya, istoriya, sovremennaya praktika: (rossiyskiy i zarubezhnyy opyt) [State indicative planning: theory, history, and modern practice in Russian and foreign experience]. Moscow: Prospekt; 2007. 345 p. (In Russ.)

barriers for the Russian oil, settlements and insurance services limitations, the price cap of the Russian oil and petroleum products, abandoning the Russian oil by some countries, first of all by the European Union. Some of the target sanctions were used previously for the oil-exporting countries, including Iran, Iraq, Libya, and Venezuela. Sanctions against Russia, however, can affect the global oil market more significantly due to a larger share of Russia in the oil market.

A comprehensive review of the Russia's monthly crude oil and refined product exports after 2022 demonstrates consistently the stability of the crude oil export⁴⁶.

The Russian crude oil export dynamics by destinations indicates a significant change in the direction of the Russian trade adjusting to an emerging a new geopolitical and economic climate. Over the last 3 years, the export of the Russian crude oil has shifted considerably, drifting away from the traditional Western markets towards an increasingly broad constituency of the Asian and non-Western partners. From 2022, a persistent fall in exports to the European Union is obvious. One of the most striking insights is the emergence of India as a significant importer of the Russian seaborne crude oil. China still ranks as the second largest importer of the Russian seaborne crude imports in the middle of 2024. China continues to play a central role in the Russia's recalibrated export strategy, with its size, location, and diversified downstream markets making it central to the country's export strategy. Turkey became the third largest importer in the middle of 2024. Turkey's location as a regional transport hub and its more flexible approach to international energy relations have given it an increasingly important role in the Russia's export network. India, China, and Turkey together accounted for 96% of the Russia's total sea crude oil exports in the middle of 2024. Meanwhile, a group of emerging markets has increasingly taken on a more prominent role in absorbing the Russian oil product exports. Countries such as Brazil, Singapore, Egypt, Malaysia, and Libya

have consistently increased their import volumes for petroleum product and oil since late 2022⁴⁷.

The next step of the strategizing methodology is OTSW analyses, which is essential for forward-looking opportunities and threats, based on competitive advantages, taking into account internal resources (strong and weak sides). Developing strategies for industries and corporations are more difficult in unstable conditions, volatile environment, and in emergency period⁴⁸, but they give understanding of more effective strategic initiatives in the long and middle terms.

"Rosneft" navigates a complicated matrix of opportunities, threats, strengths, and weaknesses, which are indicated in table 1. Although reserves and robust infrastructure make Russia a major global energy market leader, the over-reliance of the sector on the export of oil, technological disparities, and environmental issues pose major issues. Geopolitics and trends, specifically continued sanctions and the global momentum toward a clean energy will influence the future of the industry. Nonetheless, the capacity of Russia to evolve, diversify to new markets, and adopt technological advancements will be paramount in maintaining its market position in the global oil market.

New sanctions on major Russian oil companies, including Rosneft, were imposed by U.S. Department of the Treasury's Office of Foreign Assets Control in October 2025⁴⁹. Including companies in SDN list could have strong effect, because it allows to block property in the United States, as well as prohibit all transactions with U.S. persons or within (or transiting) the United States.

The financial reports reveal the robust revenue generation, as well as an effective "Rosneft" strategy management. To accomplish its objectives, "Rosneft" has achieved the major technological developments over the last ten years. From 2010–2011, the company strengthened its Arctic footprint with the purchase of the major offshore licenses and the formation of a strategic alliance with "ExxonMobil", which

⁴⁶ Oil 2025. Analyses and forecast to 2030. IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-july-2025> (accessed: 18.08.2025).

⁴⁷ The same.

⁴⁸ Kvint VL. Strategizing: Theory and practice...

⁴⁹ Treasury sanctions major Russian oil companies, calls on Moscow to immediately agree to ceasefire // U.S. Department of the Treasury. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0290> (accessed: 01.11.2025).

Table 1. OTSW for “Rosneft”

Таблица 1. OTSW-анализ компании «Роснефть»

Opportunities	Threats
Expansion to new product and new markets (Asia, Africa, Latin America etc.); New technologies, including Arctic and shelf exploration; New manufacturing model with combining permanent supply for internal market and variable part for external market; Sustainable (green) energy, including expanding carbon capture and storage (CCS) technologies; M&A in Russia in friendly countries; Promotion of changes of international financial architecture, as well as developing new forms of settlements; Promotion of concept of transition climate finance (essential for oil sector) in different international forums, including exit to carbon unit markets.	Western Sanctions against company, Russian oil sector and financial system; Premium European oil markets (with reasonable logistic costs) unavailable for the company because of sanctions, and artificial competitive advantage for American and other producers; Oil Price Volatility; New competitors from traditional industry (including the US companies) and potential substitutes (biofuel etc.); Fast Global Energy Transition and artificial restrictions on fossil fuel, including too strong climate agreements, which support competitive advantages of some developed countries (mostly European with limited natural resources) at the expense of other countries (many developing countries, mostly with dominance of extractive economies); Unilateral measures create some difficulties for cooperating with other partners in the industry, for example OPEC.
Strengths	Weaknesses
Oil traditional and shelf reserves; Strong market enterprises, which combine long-term strategy and agile approach, with support from the Russian Government; Strong financial strategy, reorientation to investments and settlements in national currencies, partnerships with largest Russian banks; Technological expertise for substituting unavailable Western technologies with national technologies and technologies from Asian countries; Strong digitalization and ESG principles; Strong market position in Russian market (both BtB and BtC), its own gasoline station infrastructure, premium products with recognized brand in internal market.	Need more flexibility in using logistic infrastructure for international clients (tubes, railroads, tankers etc.), which might be limited due to unilateral measures; Need more diversification (clients, products, geographical); Potential technological gaps due to limitation for outsource services, including technology support; More expensive oil fields and increase of environmental risk.

culminated in the opening of an Arctic Research and Exploration Center. Having faced the Western sanctions in 2014, “Rosneft” shifted towards becoming technologically independent, starting an innovation program and beefing up the research, and development projects at the Science and Engineering Center from 2016. In 2018–2020, the breakthrough solutions were achieved in a digital oil technology, complex reservoir modeling, and other fields. From 2021, “Rosneft” also established the energy transition targets, committing

to become carbon neutral in 2050, and starting pilot projects in carbon capture, green hydrogen, and carbon storage.

Faced with a restricted access to the Western capital and dollar-denominated instruments, “Rosneft” has expanded its engagement with domestic capital markets, issuing ruble-denominated corporate bonds, and deepening cooperation with the Russian state-owned financial institutions. New forms of settlements, including national soft currencies, cryptocurrencies,

digital currencies, etc. as essential elements of modernizing the international financial architecture might be adopted. Another opportunity is issuing digital financial assets or cryptocurrencies for future oil shields, with the possibility to attract additional finances in new investment projects. Moreover, the company has successfully developed the partnership with non-Western financial institutions, mostly the Chinese state banks, which have emerged as crucial sources of investment and credit. These strategic initiatives are in line with a new vision for the future development and diversifying financial sources.

Despite the challenging environment, “Rosneft” has continued to implement large-scale, capital-intensive projects, including the acquisition of “Bashneft”, and new investment project “Vostok Oil”. According to OTSW analyses, it will be more efficient to rely on the internal resources and capabilities in the situation of external challenges, which might be caused not only by fast changes but also by unilateral measures. This approach might include not only the expanding resources base, but also a stronger vertical integration, supplementary processes (for example maintenance of extracting equipment), limiting outsourcing (which potentially means higher costs), under new financing model (for example, prioritize financial instruments which minimize exposure to external leverage, especially in such currencies as US dollars and EURO, while maximizing internal liquidity management and sovereign support). “Rosneft” as a reliable company with the high national rating reoriented from international financial markets to domestic financial resources from Russian banks, including state banks. So, if previously “Rosneft” financial flows, including sales and debts, were substantially nominated in US dollars and EURO, nowadays national currencies, first of all Russian Ruble, become the basis for finance. It’s also important, that not only “Rosneft”, but the whole energy sector of the Russian economy, under geopolitics and Western sanctions in 2014,

started to diversify its debts and cash flows. The market pricing of oil in Rubles (URALS) is determined on the Saint Petersburg International Mercantile Exchange (SPIMEX), which is the largest commodity exchange in Russia.

We would also underline that importance of settlements in national currencies and minimizing sanctions are discussed in different international forums. For example, in Kazan Declaration of XVI BRICS Summit “Strengthening multilateralism for just global development and security” there was a call for reform of the “Bretton Woods” institutions, including increased representation of developing and emerging market countries in leadership positions to reflect their contributions to the global economy⁵⁰. The Russian BRICS Chairmanship’s Analytical Report on Improving the International Financial and Credit System (IFCS) emphasizes the importance of adhering to mandates and minimizing unilateral measures in the IFCS and international trade⁵¹. The commitment to strengthening financial cooperation within the BRICS framework highlights the benefits of faster, more cost-effective, efficient, transparent, secure, and inclusive cross-border payment instruments based on the principles of minimizing trade barriers and non-discriminatory access. The use of national currencies in financial transactions between the BRICS countries and their trading partners, strengthening correspondent banking networks between the BRICS countries and ensuring the possibility of settlements in national currencies is the BRICS Cross-Border Payment Initiative (BCBPI). It’s also important to explore the possibility of linking the infrastructure of BRICS financial markets. The agreement was reached to discuss the perspective of creating an independent BRICS clear cross-border settlement and depository infrastructure, which could be supplement to the Euroclear and Clearstream infrastructure due to inconsistent policies of traditional depositories, and applying illegal sanctions and asset blocking⁵².

⁵⁰ XVI BRICS Summit. BRICS. URL: <http://www.brics.utoronto.ca/docs/241023-declaration.html> (accessed: 18.08.2025).

⁵¹ Russia presents its vision of the future global financial system. Yakov and Partners. URL: <https://yakovpartners.ru/publications/imfs/> (accessed: 18.08.2025).

⁵² Artem Kulsha. V Rossii zablockirovany aktivy Euroclear i Clearstream na 229 mlrd rubley [Assets of Euroclear and Clearstream worth 229 billion rubles have been blocked in Russia]. Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/investments/articles/2023/06/07/979185-v-rossii-zablokirovani-aktivy> (accessed: 18.08.2025).

There are other initiatives in financial strategy of “Rosneft” company.

First of all, we would mention the debt restructuring. If previously “Rosneft” debt was mostly in USD and EURO, in December 2014, “Rosneft” launched a significant 625 billion ruble bond, marking an unambiguous advance towards a ruble-denominated financing. Afterwards, “Rosneft” further diversified its financing by successfully placing yuan-denominated bonds worth 15 billion yuan. It’s also important to consider new forms of settlements, including digital assets, cryptocurrency etc.

In order to value risks in the volatile oil market, especially in the case of unilateral measures and restrictions for current and investment operations in the middle term, we should apply the scenarios analyses and an option model, which allow to consider risks associated with the different management decision in middle term, while avoiding short term models like VAR.

The decisions tree and the real options theory allow to frame strategic decisions in different time horizons, at the same time preserving a future flexibility, because some investment decisions could be postponed. This is particularly important for the capital-intensive oil sector with high investments and sunk costs, long business cycles, and uncertain payoffs, due to a high volatility. “Rosneft” has managed to efficiently combine the contingency strategic initiatives and the agile approach in a difficult external environment. For example, several stages of M&A deal with “Bashneft” proved its viability⁵³. The Arctic oil exploration allows the company to pause or scale operations based on evolving technologies and market situation.

“Rosneft” ability to maintain the strategic flexibility while advancing national energy goals also reflects a deeper institutional resilience. The company has selectively formed joint ventures with non-Western partners, particularly in Asia, to both diversify the risk and secure the technological access, while avoiding overexposure to the sanction-prone Western markets. In reaction to the Western pressure, “Rosneft” did not

retreat but instead recalibrated its international partnerships, most notably deepening ties with Chinese firms in upstream, midstream, and financing domains. Additionally, by using the real-options logic, the company has been able to delay major infrastructure commitments, such as new pipeline routes, until the demand projections and foreign policy conditions become more favorable.

In order to validate the hypothesis that sanctions did not substantially influence the performance of “Rosneft”, the Ordinary Least Squares (OLS) regression model was used to explore the relationship between operational profitability of “Rosneft” and a number of external macroeconomic and geopolitical variables. The model produces interpretable coefficients, which make the evaluation of the marginal impacts of each explanatory variable on the firm’s financial result possible.

The model includes the following variables.

The Global Political Risk Index (GPR) tracks various dimensions of political risk, such as conflicts, sanctions, trade disputes, and political instability. The GPR Index enables us to quantify the political risk and assess its impact on “Rosneft” financial performance. So, the variable GPR is the Geopolitical Risk Index in quarters.

Oil prices play a crucial role in determining “Rosneft” revenues, as the company’s profits are directly tied to global oil prices. So, Brent denotes the average quarterly Brent crude oil price (in USD per barrel).

The USD/RUB exchange rate is another important variable, as it reflects the exchange rate of the Russian ruble against the US dollar. Fluctuations in the USD/RUB exchange rate directly affect the company’s profitability through “Rosneft” oil export revenues and import costs. FX refers to the quarterly average of the USD/RUB exchange rate.

Interest rates are another macroeconomic variable that can affect “Rosneft” financial performance. So, IR is the nominal interest rate set by the Central Bank of Russia.

“Rosneft” crude oil production is used as an independent variable because production plays a cen-

⁵³ Astapov KL. Strategy of M&A deals in oil industry (on example of «Rosneft» and «Bashneft» deal). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(2):137–148. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-137-148>

Table 2. OLS Regression Results

Таблица 2. Результаты регрессии методом наименьших квадратов

Variable	Coef	std err	t	P > t	[0.025	0.975]
const	-1053.6621	127.935	-8.236	0	-1312.032	-795.292
GPR	50.2108	30.824	1.629	0.111	-12.039	112.461
Brent	5.4881	0.629	8.721	0	4.217	6.759
FX	11.7812	0.82	14.374	0	10.126	13.436
IR	-9.7106	2.835	-3.425	0.001	-15.436	-3.986
OP (Million tons)	7.7017	1.521	5.062	0	4.629	10.774

tral role in determining the operational and financial performance of upstream oil companies (Table 2⁵⁴). So, variable OP is the oil production quarterly data (in million tons).

The model is specified by the equation:

$$\text{EBITDA} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{GPR} + \text{Brent} + \beta_3 \times \text{FX} + \beta_4 \times \text{IR} + \beta_5 \times \text{OP} + \varepsilon$$

The OLS regression results provide information on the key macroeconomic and operating determinants of the quarterly ROSNEFT EBITDA. The model has a good explanatory power with an R-squared coefficient of 0.920, which shows that 92% of EBITDA variation could be explained by the specified independent variables.

The Brent crude oil price also demonstrates the strong and statistically significant positive effect on EBITDA ($p < 0.001$) with a coefficient of 5.49. This indicates that the higher oil prices significantly enhance “Rosneft” revenue.

Oil production (OP) measured in million tons is another significant driver ($p < 0.001$) with a positive coefficient of 7.70, reflecting the intuitive relationship that higher production volumes lead to increased operational profits.

While the Geopolitical Risk Index (GPR) shows a positive coefficient of 50.21, it is not statistically significant ($p = 0.111$), implying that, although geopolitical tensions may influence “Rosneft” earnings, the effect is not robustly supported within this model.

The constant term is significantly negative, reflecting a base level of fixed costs or structural negative

earnings when all explanatory variables are zero, which is more of a mathematical artifact than an interpretable economic figure.

CONCLUSION

External challenges of the last few years, especially unilateral measures from some developed countries, required from “Rosneft” a major strategical transformation and vision updating. The company has to abandon its long-term cooperation with major Western oil companies and financial institutions, find new markets, and establish stronger alliances with non-Western companies, such as China, India, and other BRICS countries. This strategic “pivot to the East” initiative requires many changes: from creating new logistic channels up to investments and settlements in national currencies and digital assets.

The company was quite active in new investment projects, including oil production on the Arctic and Far East shelf, moving to a new transportation infrastructure, increasing its influence and efficiency inside the country, especially after M&A with “Bashneft”. Sanctions required reconsidering of the “Rosneft” financial strategy. The company restructured its debts from US dollars and EURO into national currencies, mostly the Russian rubles and Chinese yuan. But the next step implies issuing new digital financial assets or new cryptocurrencies, which are guaranteed by new oil fields. The new mission implies that “Rosneft” has commercial goals (including growth of capitalization), as well as some geopolitical ones corresponding to state priorities. This vision agrees with the wide interests

⁵⁴ Constructed by the authors.

of the company and its national economy, and probably would be applied in the long term.

Concurrently, “Rosneft” implemented agile strategic approaches with different scenarios considerations.

M&A with “Bashneft” was a wise strategic initiative corresponding to the real options theory. We believe that such strategy and postponed investments will give “Rosneft” an optimal option for future expansion.

REFERENCES

- Albin IN. Strategic challenges and threats of emergency periods, their negative impact on economic sustainability and quality of life. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(2):138–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1300>
- Astapov KL. Postindustrial'nye vyzovy rossiyskoy ehkonomike [Post-industrial challenges to the Russian economy]. Moscow: TEIS; 2009. 270 p. (In Russ.)
- Astapov KL. Russian financial market development strategic initiatives under sanctions and in the aftertime. *The world of new economy*. 2022;16(4):99–112. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2022-16-4-99-112>
- Astapov KL. Strategy of M&A deals in oil industry (on example of «Rosneft» and «Bashneft» deal). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(2):137–148. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-137-148>
- Black F, Scholes M. The pricing of options and corporate liabilities. *Journal of Political Economy*. 1973;81(3):637–654. <https://doi.org/10.1086/260062>
- Borodin A, Panaedova G, Ilyina I, Harputlu M, Kiseleva N. Overview of the Russian oil and petroleum products market in crisis conditions: Economic aspects, technology and problems. *Energies*. 2023; 16(4):1614. <https://doi.org/10.3390/en16041614>
- Caldara D, Iacoviello M. Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*. 2022;112(4):1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
- Friedman D. Evolutionary economics goes mainstream: A review of the theory of learning in games. *Journal of Evolutionary Economics*. 1998;8:423–432. <https://doi.org/10.1007/s001910050071>
- Giumelli F. *Coercing, Constraining and Signalling: Explaining UN and EU Sanctions After the Cold War*. Colchester: ECPR Press; 2011. 226 p.
- Grant RM. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Chichester: John Wiley & Sons; 2016. 776 p.
- Hufbauer GC, Schott JJ, Elliott KA, Oegg B. *Economic sanctions reconsidered*. 3rd ed. Washington: The Peterson Institute for International Economics; 2007. P. 234.
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL. *Strategizing: Theory and practice*. Collection of selected research articles and proceedings of the Eighth International Research-to-practice Conference. Volume XVI. Moscow Strategic Universitari-um. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2025. 436 p. <https://elibrary.ru/MDNYNQ>
- Kvint VL. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint VL. *The global emerging market: Strategic management and economics*. NY: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>
- Lu Z, Gozgor G, Huang M, Lau CKM. The impact of geopolitical risks on financial development: Evidence from emerging markets. *Journal of Competitiveness*. 2020;12(1):93–107. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.06>

- Mitsas S, Golitsis P, Khudoykulov K. Investigating the impact of geopolitical risks on the commodity futures. *Cogent Economics and Finance*. 2022;10(1):2049477. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2049477>
- Nelson RR, Winter SG. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press; 1982. 452 p.
- Overland I, Poussenkova N. *Rosneft: Lord of the rings. Russian Oil Companies in an Evolving World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited; 2020. P. 24–58. <https://doi.org/10.4337/9781788978019.00013>
- Panibratov A. Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms. *BRICS Journal of Economics*. 2021;2(3):4–26. <https://doi.org/10.38050/2712-7508-2021-3-1>
- Porter ME. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008;86(1):78–93.
- Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990:14.
- Schumpeter JA. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press; 2011. 244 p.
- Shagina M. Sanctions and Moscow's adaptation strategy. *Russian Energy Strategy in the Asia-Pacific: Implications for Australia*. Canberra: ANU Press; 2021. P. 183–199. <https://doi.org/10.22459/RESAP.2021.08>
- Shvyrkov YuM. *Gosudarstvennoe indikativnoe planirovanie: teoriya, istoriya, sovremennaya praktika: (rossiyskiy i zarubezhnyy opyt) [State indicative planning: theory, history, and modern practice in Russian and foreign experience]*. Moscow: Prospekt; 2007. 345 p. (In Russ.)
- Su CW, Qin M, Tao R, Moldovan NC. Is oil political? From the perspective of geopolitical risk. *Defense and Peace Economics*. 2019;32(4):451–467. <https://doi.org/10.1080/10242694.2019.1708562>
- Toffler A. *Future Shock*. NY: Random House; 1970. 198 p.

ЛИТЕРАТУРА

- Албин И. Н. Стратегические вызовы и угрозы чрезвычайных периодов, их негативное воздействие на экономическую устойчивость и качество жизни // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17. № 2. С. 138–145. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1300>
- Астапов К. Л. *Постиндустриальные вызовы российской экономике*. М.: ТЕИС, 2009. 270 с.
- Астапов К. Л. Стратегические направления развития российского финансового рынка в санкционных условиях и в перспективе // *Мир новой экономики*. 2022. Т. 16. № 4. С. 99–112. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2022-16-4-99-112>
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // *Управленческое консультирование*. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Теория и практика стратегирования / под ред. В. Л. Квинта // *Сборник избранных научных статей и материалов VIII Международной научно-практической конференции*. Том XVI. Московский Университариум стратега. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2025. С. 435. <https://elibrary.ru/MDNYNQ>
- Швырков Ю. М. *Государственное индикативное планирование: теория, история, современная практика: (российский и зарубежный опыт)*. М.: Проспект, 2007. 345 с.
- Astapov K. L. Strategy of M&A deals in oil industry (on example of «Rosneft» and «Bashneft» deal) // *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020. Vol. 13. № 2. P. 137–148. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-137-148>

- Black F., Scholes M. The pricing of options and corporate liabilities // *Journal of Political Economy*. 1973. Vol. 81. № 3. P. 637–654. <https://doi.org/10.1086/260062>
- Caldara D., Iacoviello M. Measuring geopolitical risk // *American Economic Review*. 2022. Vol. 112. № 4. P. 1194–1225. <https://doi.org/10.1257/aer.20191823>
- Economic sanctions reconsidered. 3rd ed. / G. C. Hufbauer [et al.] // Washington: The Peterson Institute for International Economics, 2007. P. 234.
- Friedman D. Evolutionary economics goes mainstream: A review of the theory of learning in games // *Journal of Evolutionary Economics*. 1998. Vol. 8. P. 423–432. <https://doi.org/10.1007/s001910050071>
- Giumelli F. *Coercing, Constraining and Signalling: Explaining UN and EU Sanctions After the Cold War*. Colchester: ECPR Press, 2011. 226 p.
- Grant R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 776 p.
- Is oil political? From the perspective of geopolitical risk / C. W. Su [et al.] // *Defense and Peace Economics*. 2019. Vol. 32. № 4. P. 451–467. <https://doi.org/10.1080/10242694.2019.1708562>
- Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and practical applications*. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint V. L. *The global emerging market: Strategic management and economics*. NY: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>
- Mitsas S., Golitsis P., Khudoykulov K. Investigating the impact of geopolitical risks on the commodity futures // *Cogent Economics and Finance*. 2022. Vol. 10. № 1. P. 2049477. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2049477>
- Nelson R. R., Winter S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 452 p.
- Overland I., Poussenkova N. *Rosneft: Lord of the rings. // Russian Oil Companies in an Evolving World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2020. P. 24–58. <https://doi.org/10.4337/9781788978019.00013>
- Overview of the Russian oil and petroleum products market in crisis conditions: Economic aspects, technology and problems / A. Borodin [et al.] // *Energies*. 2023. Vol. 16. № 4. P. 1614. <https://doi.org/10.3390/en16041614>
- Panibratov A. Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms // *BRICS Journal of Economics*. 2021. Vol. 2. № 3. P. 4–26. <https://doi.org/10.38050/2712-7508-2021-3-1>
- Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy // *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.
- Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*. 1990. 14 p.
- Schumpeter J. A. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 2011. 244 p.
- Shagina M. Sanctions and Moscow's adaptation strategy // *Russian Energy Strategy in the Asia-Pacific: Implications for Australia*. Canberra: ANU Press, 2021. P. 183–199. <https://doi.org/10.22459/RESAP.2021.08>
- The impact of geopolitical risks on financial development: Evidence from emerging markets / Z. Lu [et al.] // *Journal of Competitiveness*. 2020. Vol. 12. № 1. P. 93–107. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.06>
- Toffler A. *Future Shock*. NY: Random House, 1970. 198 p.

CONTRIBUTION: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Kirill L. Astapov, Dr. Sc. (Econ.), Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

Jin Xin, Post-graduate student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; m13196987293@163.com

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Астапов Кирилл Леонидович, д-р. экон. наук, Московская Школа Экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, кафедра Экономической и финансовой стратегии, Москва, Россия; Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>
Цзинь Синь, Московская Школа Экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; m13196987293@163.com

Оригинальная статья
УДК: 303.4:338.28(470+571)

Стратегический анализ развития строительной отрасли России: методологический аспект

А. В. Дубоделов

ООО «Акселерейшн Консалтинг», Москва, Россия
a.dubodelov@gmail.com

Аннотация: Исследование посвящено рассмотрению Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. (с прогнозом до 2035 г.), ее методологии и содержания. В статье прослеживается преемственность стратегического планирования и стратегирования в России начиная с 1920-х гг. и ранее. Отмечается, что практика стратегического планирования была присуща советской экономической мысли еще до того, как оно получило развитие в США и других странах. Однако данный факт не упоминается многими исследователями. В итоге стратегирование в России расценивается как новая область экономической науки с несформированной методологией. Это затрудняет объективную оценку создаваемых стратегий. В исследовании осуществлялось изучение Стратегии с позиции соответствия методологии стратегирования, интересам российского общества, возможностям строительной отрасли и другим важным аспектам, влияющим на эффективность и применимость данного документа. В статье предложен анализ слабых сторон Стратегии, опирающийся на методологическую основу научной школы стратегирования, созданной в Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова иностранным членом Российской академии наук профессором В. Л. Квинтом. Выявлены такие недостатки, как структура документа, отсутствие или недостаточное раскрытие ключевых элементов, отсутствие анализа ряда факторов, обязательных к учету в любой стратегии такого уровня и т. д. Результат статьи – Стратегия не соответствует основным методологическим требованиям к стратегированию в ряде аспектов. Ее применение в контексте развития строительной отрасли и экономики РФ, а также угроз, которыми характеризуется положение страны, не может быть эффективным.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, строительная отрасль, жилищно-коммунальное хозяйство, конкурентные преимущества, инновационное развитие, импортозамещение, технологический суверенитет

Цитирование: Дубоделов А. В. Стратегический анализ развития строительной отрасли России: методологический аспект // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 560–576. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-560-576>

Поступила в редакцию 21.05.2025. Прошла рецензирование 13.06.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Construction Industry in Russia: Methodology Development

Artem V. Dubodelov

Acceleration, Moscow, Russia

a.dubodelov@gmail.com

Abstract: The National Strategy for the Development of Construction Industry and Communal Services through 2030 provides a methodological and content forecast for this economic sector up to 2035. Strategic planning and strategizing in Russia have maintained their continuity since the 1920s. In fact, strategic planning became part of Soviet economics long before it appeared abroad as an independent science. However, contemporary researchers tend to overlook this fact. As a result, strategizing in Russia is regarded as a new area of economic science with an unformed methodology. This paradox complicates any attempts of objective assessment of new strategies. In this article, The National Strategy for the Development of Construction Industry and Communal Services through 2030 is described from the standpoint of its compliance with the methodology of strategizing, the interests of Russian society, the capabilities of the construction industry, and other important empirical aspects. Professor V. L. Kvint's approach to strategizing made it possible to reveal such shortcomings as the inadequate structure, vague key elements, poor analysis of some factors that should be inherent to any strategy of this level, etc. The Strategy fails to meet the basic methodological requirements for strategizing in a number of aspects. Apparently, it cannot be applied effectively in the current context of the construction industry, considering the external threats to the national economy.

Keywords: strategy, strategizing, construction industry, housing and communal services, competitive advantages, innovative development, import substitution, technological independence

Citation: Dubodelov AV. Construction Industry in Russia: Methodology Development. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(4):560–576. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-560-576>

Received 21 May 2025. Reviewed 13 June 2025. Accepted 22 September 2025.

俄罗斯建筑业发展战略分析：方法论层面

阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博德洛夫

加速，莫斯科，俄罗斯

a.dubodelov@gmail.com

摘要: 本文致力于研究俄罗斯联邦到2030年（预测延申至2035年）建筑行业及住宅公用设施发展战略、其方法论和内容。文章追溯了俄罗斯自20世纪20年代及更早时期战略规划和战略化的延续性。文章指出，战略规划实践早在其在美国和其他国家发展之前就融入苏联经济思想。然而，这一事实被许多研究人员忽视。结果是，战略化在俄罗斯被视为一个方法论尚不成熟的经济学新领域。这也导致对制定的战略进行客观评估变得复杂。本文从战略是否符合战略化方法论、俄罗斯社会的利益、建筑业的潜力以及其他影响该文件有效性和适用性的重要方面对该战略进行了研究。本文借鉴俄罗斯科学院外籍院士V. L. 昆特教授在莫斯科国立大学创立的战略化学派的方法论基础，分析了该战略的弱点。指出的缺陷包括文件的结构、关键要素的缺失或披露不充分、缺乏对这一级别战略必须考虑的一系列因素的分析等。本文的结论是，该战略在若干方面不符合战略化的基本方法论要求。在俄罗斯建筑业和经济发展以及国家面临威胁背景下，该战略的实施无法产生预期效果。

关键词: 战略、战略化、建筑业、住宅及公用设施、竞争优势、创新发展、进口替代、技术主权

编辑部于2025年5月21日收到稿件。2025年6月13日完成评审。2025年9月22日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

В последнее десятилетие органы власти РФ уделяют все больше внимания созданию различного уровня концепций, планов, стратегий и других документов разного уровня, которые определяют основные векторы развития экономики, отдельных ее отраслей, сфер, государственных и общественных институтов. Россия пребывает в условиях чрезвычайного периода¹, смены технологических укладов и угроз геополитического и экономического характера. В связи с этим необходим стратегический подход к развитию экономики, а основное внимание должно быть уделено отраслям, которые наиболее важны для страны, обладающим максимальными конкурентными преимуществами и соответственно стратегическими возможностями. Руководство РФ осознает угрозы и имеющиеся возможности на внутреннем и новых зарубежных рынках, предпринимает значительные усилия для координации различных отраслей экономики и регионов. Ввиду этого должны создаваться и применяться стратегии – наиболее обоснованные и релевантные документы. Они определяют развитие объекта стратегирования на основе не экстраполяции существующих трендов, а взгляда из будущего, наступление которого необходимо обеспечить определенными действиями².

Стратегии учитывают интересы общества и игроков рынка, конкурентные преимущества, которыми обладает компания, регион, отрасль, страна и т. д. или которые предстоит создать, а также определяют приоритеты и цели развития любого субъ-

екта. Наконец, важную роль при формировании стратегий играют обеспеченность требующимися для их реализации ресурсами, инновационность развития и фактор времени. Такой подход к стратегированию является объективно наиболее полным и соответствующим реалиям экономики, что обосновывается в большом количестве научных трудов ведущих экономистов в данной области.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

К материалам, которые использовались при подготовке данного исследования, следует отнести в первую очередь Стратегию развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г. (далее – Стратегия), а также российское законодательство в области стратегического планирования и стратегирования. Источниками информации для анализа послужили научные публикации по теме исследования.

Теоретическую и методологическую основу составили взгляды, представленные в общей теории стратегирования академика В. Л. Квинта³ и развитые представителями научной школы под его руководством, созданной при Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова (М. К. Алимуратов⁴, И. В. Новикова⁵, А. С. Хворостяная⁶, И. З. Чхотуа⁷, Н. И. Сасаев⁸ и др.).

Предметом исследования выступила строительная отрасль Российской Федерации, объектом – реализуемость и соответствие Стратегии интересам

¹ Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVTOK>

² Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.

³ Квинт В. Л. О реализации стратегии и других документов стратегической значимости // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2024. С. 35–39.

⁴ Алимуратов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 47–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>

⁵ Новикова И. В. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов промышленности в условиях технологического суверенитета // Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития промышленности России». М.: Русайнс, 2023. С. 161–165.

⁶ Хворостяная А. С. Стратегирование суверенитета отечественных брендов легкой промышленности и индустрии моды // Экономическое возрождение России. 2023. № 1. С. 149–162. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-149-162>

⁷ Алимуратов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной...

⁸ Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.

российского общества, коммерческих компаний и властных институтов, ресурсной обеспеченности, технологической оснащенности, конкурентным преимуществам и иным параметрам, составляющим основу стратегирования в его полном понимании.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Основы создания стратегий в Российской Федерации

Прежде чем приступить к анализу Стратегии, следует кратко рассмотреть предпосылки и основы создания такого рода документов. Это важно, в частности, потому, что многие исследователи прослеживают развитие стратегирования и стратегического планирования в РФ исключительно с 1990-х гг. или даже позднее^{9,10,11}. В тот период часть подходов заимствована из западных экономических учений в первую очередь из США, где стратегическое планирование и отчасти стратегирование широко применяются на различных уровнях. Нередко подчеркивается, что оба направления в РФ представляют достаточно новую область знаний и практики, что объясняет несовершенство подходов. Кроме того, достаточно часто стратегирование и стратегическое планирование употребляются в исследованиях и в нормативно-законодательных актах в качестве тождественных понятий, что не соответствует действительности¹². Схема взаимосвязи стратегирования, стратегического планирования и стратегического управления через призму методологии В. Л. Квинта представлена на рисунке 1.

Только часть исследователей прослеживает корни стратегирования и стратегического планирования в России с более ранних периодов. Некоторые ис-

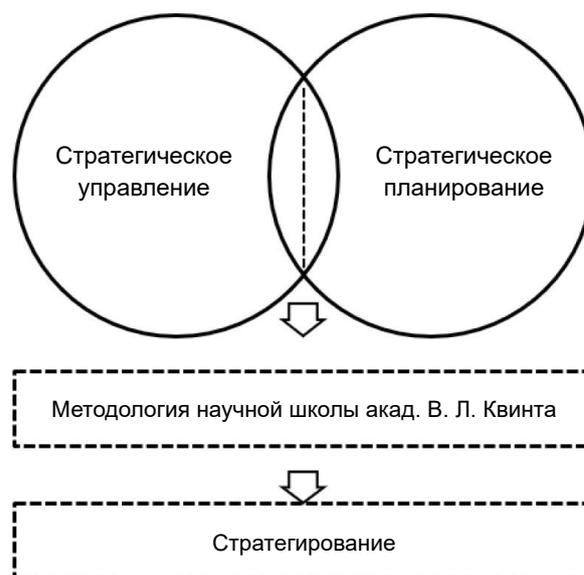


Рис. 1. Взаимосвязь стратегического управления, стратегического планирования и стратегирования

Fig. 1. Strategic management, strategic planning, and strategizing

следователи, в частности В. Л. Квинт, утверждают, что изучение теории стратегирования началось еще во времена генерала Г. Жомини (1779–1869 гг.), наставника и советника трех российских императоров¹³. Позднее основы стратегирования и стратегического планирования в виде создания документов стратегического назначения были заложены в начале XX века: разработан государственный план развития электроэнергетики (ГОЭЛРО)¹⁴. Принятый в 1920 г.¹⁵, когда еще не закончилась Гражданская война, он имел огромное влияние на всю дальнейшую историю развития страны. Несомненно, данный план не может быть назван полноценной стратегией, однако он содержал многие элементы,

⁹ Догадайло Е. Ю. Стратегическое планирование в Российской Федерации как механизм, определяющий национальные стратегические приоритеты в современных экономических условиях: развитие нормативного регулирования и поиск конституционно-правовых основ // *Право и государство: теория и практика*. 2019. № 2. С. 29–35.

¹⁰ Ленчук Е. Б. Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения // *Инновации*. 2020. № 2. С. 24–28. <https://elibrary.ru/BUZJKA>

¹¹ Морозов О. В., Васильев М. А., Бирюков А. Г. Стратегическое планирование в Российской Федерации: теория, практика, методология // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. 2019. № 6. С. 124–148. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-124-148>

¹² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹³ Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб: ИПЦ СЗИУ фил. РАНХиГС, 2017. 52 с.

¹⁴ План электрификации РСФСР // Доклад 8-му Съезду Советов Государственной Комиссии по электрификации России. М.: Государственно-техническое издательство, 1920. С. 3.

¹⁵ План электрификации РСФСР. 2-е изд. М.: Государственное издательство политической литературы, 1955. 667 с.

которые в настоящее время обязательны при подготовке комплексных структурированных стратегий.

Составление ГОЭЛРО базировалось на опыте и мнении авторитетных теоретиков и практиков. План направлен на комплексное развитие экономики (электроэнергетика являлась основой, которая позволяла реализовывать проекты в различных отраслях). Он был тесно скоррелирован с вопросами регионального развития: предусматривал строительство и запуск большого числа промышленных и инфраструктурных объектов, выделял в отдельный блок транспортные вопросы, создавал конкурентные преимущества для целого ряда отраслей и однозначно отвечал интересам населения. В эти годы стратегическое планирование еще не только не распространено на Западе (в частности в США), но и не предпринимались даже попытки развивать экономическую теорию и практику в данном направлении¹⁶.

В итоге ГОЭЛРО был успешно реализован и даже перевыполнен. Так, спустя 11 лет после начала его разработки (сам план рассчитан на 10–15-летний период) общий объем вырабатываемой электроэнергии возрос практически в 7 раз против изначального ориентира в 4,5 раза¹⁷.

Вслед за разработкой ГОЭЛРО последовали «пятилетки» – пятилетние периоды развития экономики СССР, базировавшиеся на составлении централизованных планов. Основным органом, отвечавшим за все планирование в рамках страны, стал созданный в 1921 г. Госплан¹⁸. Очевидны как успехи, так и провалы принятой в СССР системы планирования экономики. С одной стороны, на базе практически разрушенной Первой мировой и Гражданской войнами системы народного хозяйства в крайне

короткие сроки была построена хорошо функционирующая система промышленных и инфраструктурных объектов, что особенно ценно с учетом огромной территории страны, ее частичной экономической, технологической и товарной изоляции, сурового климата и т. д. С другой – нерациональное распределение ресурсов, отсутствие эффективной системы ценообразования, товарный дефицит, перекоп в сторону развития военно-промышленного комплекса и иные явные проблемы с течением времени привели к отставанию экономического развития СССР от многих стран мира. Отметим, что одной из основных причин неудач можно назвать неверный учет интересов населения страны. Соответственно, без учета интересов граждан стала невозможна выработка обоснованных приоритетов развития и т. д.¹⁹.

Стратегическое планирование в СССР изучалось достаточно серьезным образом многими известными учеными. Для примера можно привести таких исследователей, как В. В. Леонтьев, Н. Д. Кондратьев, Г. М. Кржижановский, С. Г. Струмилин и др. Взгляды ученых советского периода не были тождественны, что дает современным исследователям большой пласт для изучения и использования опыта прошлой эпохи²⁰. Так, некоторые из них ориентировались в стратегическом планировании на целевые установки, подчеркивая непрерывность общего процесса планирования и важность составления прогнозных балансов и т. д.²¹ (Г. М. Кржижановский и др.). В то же время другие акцентировали свое внимание на экстраполяции тенденций развития на будущие периоды (Н. Д. Кондратьев с «планом-прогнозом»²² и др.)²³. Тот факт, что часть наработок в дальнейшем исполь-

¹⁶ Смирнова О. О. Основы стратегического планирования Российской Федерации. М.: Наука, 2013. 302 с. <https://elibrary.ru/TSWLXV>

¹⁷ Народное хозяйство СССР за 60 лет. Юбилейный статистический ежегодник. М.: Госстатиздат, 1977. С. 11.

¹⁸ Декрет СНК РСФСР от 22 февраля 1921 г. «О создании Государственной общеплановой комиссии (Госплан)».

¹⁹ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

²⁰ Боженова С. И. Взгляды Г. М. Кржижановского на планирование // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 1. С. 94–97.

²¹ Смирнова О. О. Современный взгляд на историю формирования в России методологии и инструментария государственного стратегического планирования // Социально-экономическое развитие территорий и хозяйственных комплексов в России и за рубежом. М.: Перо, 2012. С. 80–111.

²² Кондратьев Н. Д. План и предвидение: к вопросу о методах составления перспективных планов развития народного хозяйства и сельского хозяйства в частности // Пути сельского хозяйства. 1927. № 2. С. 3–36.

²³ Базаров В. А. Принципы построения перспективного плана // Плановое хозяйство. 1928. № 2. С. 38–65.

зовалась в ряде стран из различных регионов – от стран соцлагеря до Австрии, Японии и Мексики, – указывает на то, что опыт развития стратегирования и планирования в СССР представляет интерес для изучения²⁴.

В связи с турбулентными событиями, сопровождавшими распад Советского Союза и построение новой государственности с новыми подходами в экономике, изучение стратегического планирования и стратегирования было отодвинуто на второй план и носило эпизодический характер. Лишь после стабилизации внутренней обстановки в стране властные органы стали уделять значимое внимание вопросам стратегирования и стратегического планирования. Поворотным моментом стало издание указа Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 536 «Об Основах стратегического планирования в Российской Федерации». Хотя данный указ не являлся полноценным документом, регулировавшим и разъяснявшим вопросы стратегического планирования, он послужил основой для более поздних документов. В первую очередь это Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в котором были заложены необходимые требования и нормы. Однако их практическая реализация демонстрировала явные затруднения, связанные в том числе с отсутствием согласованности создаваемых документов и их противоречием друг другу²⁵.

Активно стало развиваться составление различного рода стратегий и смежных документов, а изданный позднее указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» задал четкий вектор на совершенствование системы стратегического планирования²⁶. Важную роль играют и другие законодательные

акты, такие как указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Однако, как можно увидеть даже из названий данных документов, стратегическим аспектам развития до сих пор уделяется недостаточное внимание, поэтому упоминание стратегических задач исчезло из названия более позднего документа.

Вместе с тем процесс совершенствования проходит со значительными затруднениями и большим количеством ошибок, что будет показано далее при анализе Стратегии.

Таким образом, стратегирование и стратегическое планирование в России не являются новым или слабо изученным явлением, что могло бы в определенной степени оправдывать недостатки текущих документов стратегического характера.

Анализ Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации

Стратегия утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации № 3268-р от 31 октября 2022 г. Документ не только задает основные направления развития строительной отрасли в РФ, но и обязателен для учета органами исполнительной власти при создании различных программ и иных документов, а также рекомендован региональным органам власти. Таким образом, на данную Стратегию ориентируются многие властные и общественные институты, коммерческие компании и общество в целом. Соответственно, от Стратегии ожидается учет интересов всех взаимодействующих сторон, основных приоритетов, конкурентных преимуществ

²⁴ Курносое В. В. Идея централизованной плановой экономики и ее реализация в СССР: история и современный взгляд: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. СПб., 2011. 219 с.

²⁵ Ленчук Е. Б., Войтоловский Ф. Г., Кувалин Д. Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 6. С. 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>

²⁶ Бухвальд Е. М. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 1. С. 32–49. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49

ществ, обеспеченности ресурсами, инновационного развития и иных обязательных элементов стратегий, что системно представлено в исследованиях профессора В. Л. Квинта и других последователей его научной школы стратегирования. В связи с этим представляется необходимым проверить наличие по крайней мере части данных элементов в Стратегии.

– При составлении стратегий крайне важным является учет мировых, национальных, региональных и отраслевых трендов. Этот элемент является необходимым вследствие того, что развитие любой отрасли, компании, региона или страны должно происходить не автономно от общей ситуации и тенденций рынка, но при условии тщательного их изучения. Стратегические тренды не только влияют на текущее развитие событий – они являются базисом для будущего состояния рынка или региона, особенно при наличии значимых внешних угроз²⁷. Без введения трендов в качестве элемента стратегирования невозможно построить конкурентоспособные стратегии, которые будут, по крайней мере, не отставать от общих тенденций, а при возможности опережать их. Анализ текста Стратегии показал, что в ней лишь частично учтены современные мировые и некоторые тренды РФ, и фактически отсутствуют региональные и отраслевые тренды. Можно предполагать, что они учитывались тем или иным образом, однако отсутствие взаимосвязи трендов и развития строительной отрасли, сформулированных задач в области роботизации, автоматизации строительных процессов, цифровизации бизнес-процессов и т. д. указывает на то, что тренды в сущности не являлись элементом Стратегии.

– Прогнозирование является другим обязательным процессом, формирующим основу любой стратегии, претендующей на актуальность и соответствие реалиям рынка. Прогнозы не заменяют собственно стра-

тегирование, но они должны учитываться при разработке соответствующих документов²⁸. Определение основных экономических параметров, соответствующих стратегиям, должно осуществляться заслуживающими доверия (профессионализм, отсутствие заинтересованности, прозрачность и т. д.) институтами, что способствует верной оценке факторов. В Стратегии отсутствуют специфические прогнозы, связанные с развитием строительной отрасли РФ, мирового или регионального строительного рынка, экономики России, глобальной экономики. В основном указываются среднесрочные и долгосрочные прогнозы Минэкономразвития, что явно не является достаточным.

– Помимо этого, Стратегия направлена практически исключительно на российский внутренний рынок. В тексте упоминаются данные по экспорту строительных услуг, перечисляются некоторые угрозы и возможности, однако лишь пунктирно и без привязки к фактической реализации Стратегии. Строительная отрасль является потенциально конкурентоспособной на внешних рынках и должна иметь направленность, в том числе на реализацию строительных, инженеринговых и иных проектов за рубежом. Без развития экспортной деятельности невозможно и полноценное развитие отрасли, в немалой степени из-за необходимости обмена технологиями, ноу-хау и т. д. К тому же очевидны прошлые успехи России в реализации масштабных строительных проектов за рубежом²⁹, в последние десятилетия в первую очередь в области проектирования и строительства атомных электростанций. Соответственно, строительная отрасль имеет потенциал развития на внешних рынках, и кроме имеющегося потенциала необходимо развивать и дополнительный. Это может быть достигнуто за счет внедрения передовых технологий, профильной подготовки специалистов и др. Сосредоточенность на внутреннем

²⁷ Васильева Н. И., Мусиева Д. М. Основные тренды современных международных экономических отношений в условиях рецессии мирохозяйственного устройства // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. 2024. № 2. С. 20–39. <https://elibrary.ru/OEXFGW>

²⁸ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг...

²⁹ Дубоделов А. В. Фундаментальные национальные стратегические тренды формирования конкурентоспособности в сфере строительства промышленных объектов // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 240–258. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258>

рынке ограничивает потенциальный рост отрасли и экономики страны, а также пресекает возможности для совершенствования бизнес-процессов.

– Стратегирование обязано включать полноценный анализ самого объекта стратегирования и тех условий, в которых он функционирует. Действенным инструментом является OTSW-анализ, который должен выявить основные возможности и угрозы отрасли, а также те сильные стороны и недостатки, которые есть у объекта³⁰. Только проведение подобного исследования может направить составление стратегии по верному пути. Стратегия не производит впечатления базирующейся на подобном анализе. Лишь частично упомянуты некоторые возможности и угрозы, а также риски общего характера. При разработке положений Стратегии применен некий стандартный подход к их выявлению.

– Значительным недостатком Стратегии является фокусировка внимания только на гражданском строительстве. Отсутствует междисциплинарность исследования и межотраслевая взаимосвязь структурных элементов стратегии, хотя это декларируется в тексте. Однако на практике это не сделано: помимо нескольких общих фраз и выводов в документе практически отсутствует стратегирование в области промышленного строительства. При этом строительный комплекс всегда функционирует в связке с основными промышленными отраслями, а в условиях РФ – с такими наиболее развитыми, как нефтегазовая и энергетическая. Это обусловлено тем, что промышленные объекты необходимо строить, используя все более инновационные методы с учетом меняющейся конъюнктуры рынка. В таком случае объемы строительства значительно возрастают, и отрасль полноценно развивается в экстенсивном (за счет простого возрастания объемов) и в интенсивном смыслах

(за счет совершенствования практик и технологий). Без качественно и своевременно осуществляемых процессов строительства промышленность не может полноценно развиваться и наоборот. Это коррелирует и с отсутствием выделенных экспортных ориентиров в Стратегии, которые также должны способствовать развитию промышленности страны. В Стратегии в основном представлены приоритеты в таких сферах, как градостроительство, социальная составляющая, зеленые технологии и т. д. Безусловно, этот список крайне важен для любой страны, в том числе и для РФ ввиду недостаточной обеспеченности граждан жильем, однако такой подход можно было бы назвать обоснованным в случае составления отдельной стратегии в области гражданского строительства, но никак не в случае стратегирования строительной отрасли в целом. В итоге в Стратегии отсутствует выделение приоритетов развития³¹, которые являются базисом и ориентиром для отрасли, а также любого рода приоритетов смежных, в первую очередь системообразующих, отраслей и т. д. Даже тот приоритет, который показан в Стратегии (строительство жилого фонда), не обеспечен в данном документе ресурсами. Соответственно, без определения приоритетов невозможна и постановка достижимых целей³².

– Важнейшим элементом, обязательным для включения в стратегические документы, является ресурсная обеспеченность³³. Без учета доступных или потенциально доступных ресурсов, в том числе времени, стратегия превращается в обычный план или концепцию развития, где просто перечисляются основные направления приложения усилий компаниями или органами государственной власти. То, что не обеспечено ресурсами, не может быть реализовано в полноценном виде, а если цели и задачи, которые ставятся в стратегии, недостижимы, то она

³⁰ Сасаев Н. И. Отрасль промышленности как категория и объект отраслевого стратегирования // Известия СПбГЭУ. 2024. № 2. С. 111–114.

³¹ Ван Г. Интеграция цифровых технологий в стратегическое управление развитием сельских районов Китая: методология В. Л. Квинта и национальные приоритеты // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 1. С. 92–103. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-1-92-103>

³² Кузнецова О. В. Приоритеты обновления Стратегии пространственного развития России // Экономическая политика России в межотраслевом и пространственном измерении. Материалы VI конференции ИНИ РАН и ИЭОПП СО РАН по межотраслевому и региональному анализу и прогнозированию. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2024. С. 106–109. <https://elibrary.ru/ONCQEJ>

³³ Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

не имеет никакого смысла и в любом случае будет постоянно корректироваться. В Стратегии практически отсутствует упоминание ресурсов, за исключением финансовых (средства государственного бюджета), и некоторых отдельных элементов. При этом каждая категория ресурсов включает в себя множество составляющих, необходимых коммерческим компаниям для осуществления деятельности. Общая схема ресурсного обеспечения строительной отрасли представлена на рисунке 2.

Помимо финансовых ресурсов, в Стратегии имеется крайне общая информация и о трудовых, в частности о необходимости их подготовки. Вместе с тем совершенно не прослеживается анализ нехватки или наличия данного вида ресурсов, подробный разбор требующихся профессий, направлений подготовки и т. д., хотя общая для отрасли нехватка специалистов составляет не менее 0,5 млн человек (оценка Минстроя России)³⁴, по другим оценкам – порядка 1,3 млн человек (оценка НОСТРОЙ)³⁵ и более. В Стратегии практически не упоминается об узких специалистах в области промышленного строительства, специалистах в области проектирования и т. д. Без ориентира на строительство сложных объектов, в первую очередь промышленных, без подготовки соответствующих специалистов невоз-

можно и достижение технологического, кадрового суверенитета страны, что особенно важно в условиях непрекращающегося обострения геополитических разногласий и конфликтов.

– Технологическому суверенитету³⁶ в Стратегии практически не уделяется внимание. Имеется информация о необходимости импортозамещения, высокой степени зависимости страны от импортируемого оборудования и технологий. Однако о том, каким образом следует достигать технологического суверенитета, как его обеспечить и за счет каких ресурсов и процессов, информации нет. Вместе с тем это одна из основных задач, которая стоит не только перед строительной отраслью, но и перед экономикой страны. Отсутствует информация о необходимости разработки определенных специфических технологий, программного обеспечения и т. д., хотя краткое упоминание встречается. Технологический суверенитет не может быть достигнут без определенных усилий в данном направлении: адресного развития технологий, постоянной реализации технически сложных проектов, в том числе за границей, и т. д.

– Отдельно необходимо упомянуть сферу инжиниринга, которая является крайне важной составляющей строительной отрасли ввиду невозможности



Рис. 2. Ресурсная обеспеченность строительной отрасли

Fig. 2. Resource security of the construction industry

³⁴ Кого не хватает на стройках? Владимир Ресин о решении кадрового вопроса в отрасли // NORMACS система нормативов. URL: <https://www.normacs.info/articles/1027> (дата обращения: 18.02.2025).

³⁵ Строительная отрасль в поисках ответа на кадровый вопрос // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/08/03/stroitel'naya-otrasl-v-poiskah-otveta-na-kadrovii-vopros (дата обращения: 14.12.2024).

³⁶ Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

реализации объектов без их проектирования и реализации других услуг, предоставляемых инжиниринговыми компаниями. Инжиниринг тесно связан с инновациями и инновационным развитием³⁷, что ведет к возникновению конкурентных преимуществ у строительных компаний³⁸. Несмотря на то, что официальные лица Российской Федерации в течение долгого времени выделяют важную роль инжиниринга в российской экономике³⁹, ей в Стратегии практически не уделяется внимания. Влияние инновационного развития сферы инжиниринга на строительную отрасль и национальную экономику показано на рисунке 3.

– Конкурентные преимущества являются одним из центральных элементов любой стратегии. Эффективная стратегия не может быть реализована без их наличия. Они должны либо уже иметься у рассматриваемого объекта любого уровня, либо достигаться для реализации стратегии. Примером является строительство атомных электростанций российскими

специалистами, где накоплены опыт, практика, технологии и т. д. В случае отсутствия подобных преимуществ их необходимо создавать быстрее и с меньшими затратами, чем у конкурентов. В Стратегии конкурентным преимуществам практически не уделено внимания, что обесценивает их значение. В результате упускаются шансы на реализацию преимуществ, которые смогут обеспечить рост экономики, повышение суверенитета и иные ключевые условия развития. В конечном итоге это приведет к главному – повышению качества и уровня жизни граждан страны⁴⁰.

– В целом Стратегия носит декларативный характер, определяя лишь общие ориентиры развития строительной отрасли: достижение определенных показателей по обеспеченности населения жильем, объема строящихся квадратных метров и т. д. При этом такие ориентиры привязываются к социально-экономическому развитию страны, что не только ставит Стратегию в подчиненную,

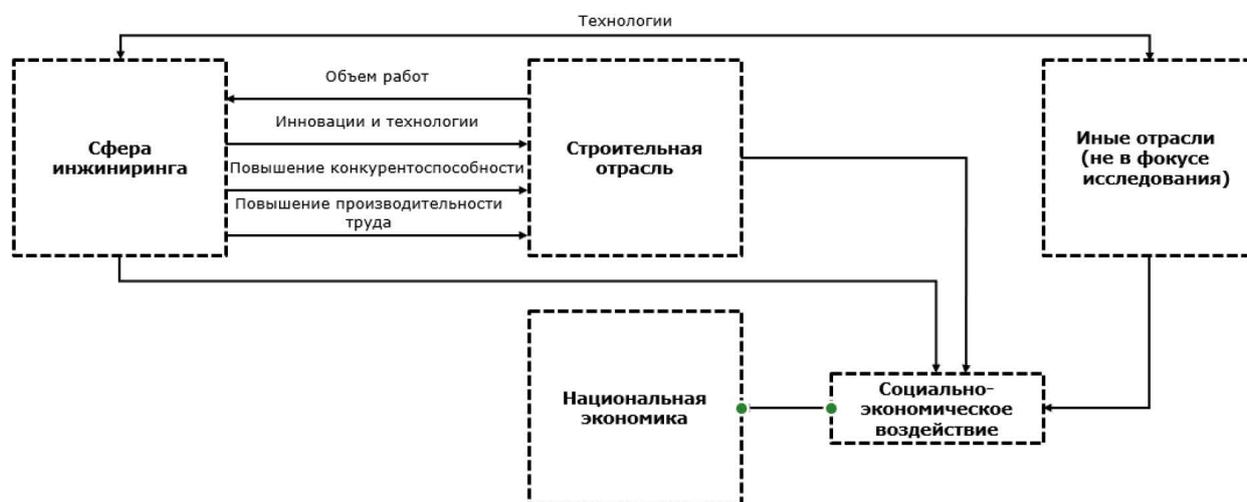


Рис. 3. Общая схема влияния стратегического подхода к инновационному развитию сферы инжиниринга на строительную отрасль и национальную экономику

Fig. 3. Effect of strategic approach to innovative development in the engineering sphere on the construction industry and the national economy

³⁷ Воскресенская О. В. Современное состояние и перспективы развития инфраструктуры инжиниринга в РФ // E-Scio. 2022. № 10. С. 1–11.

³⁸ Бекирова О. Н., Баркалов С. А., Трифонова М. С. Эффективность инжиниринга в формировании конкурентоспособности строительства // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2021. Т. 21. № 3. С. 90–99. <https://doi.org/10.14529/ctcr210309>

³⁹ Мантуров Д. В. Развитие инжиниринга – важнейшая составляющая формирования инновационной экономики в России // Вестник МГТУ им. Н. Э. Баумана. Сер. Машиностроение. 2013. № 2. С. 3–17.

⁴⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

зависимую позицию, но и создает ограничения для нее. Тренды, ресурсная обеспеченность, приоритеты и иные элементы стратегий в данном случае заменяются общими целями, потому что это определено социально-экономическим развитием страны (исключительно планового типа). Вместе с тем стратегия должна быть направлена не на соблюдение формальных количественных показателей, а на полноценное развитие отрасли, так как только такой подход дает возможность совершенствования процессов отрасли в будущем. В ином случае может происходить либо неисполнение задач, либо чрезмерное расходование и неравномерное перераспределение ресурсов, что ведет к общему перекоосу в экономике, нехватке ресурсов для других отраслей и другим негативным последствиям⁴¹. Более того, такое развитие событий может способствовать возрастанию социальной напряженности в случае невозможности достижения показателей или падения уровня жизни по другим критериям.

– В разделах, где упоминаются результаты реализации стратегии, указываются лишь общие планируемые итоги. Например, к ним могут относиться повышение конкурентоспособности российских компаний за рубежом, создание условий для развития технологических разработок и т. д. Однако, как это прослеживается в Стратегии в целом, в тексте отсутствуют упоминания о том, каким образом такие результаты будут достигнуты. Декларируется развитие отрасли с набором количественных и качественных показателей (в основном относящихся к крайне общему типу), при этом планируется достижение неких результатов по примеру повышения конкурентоспособности. Однако пути реализации этих результатов абсолютно не проработаны. Тем более нет никаких признаков асимметричности Стратегии, что резко снижает ее эффективность⁴².

– Как справедливо упоминается во многих научных исследованиях, эффективные стратегии должны в обязательном порядке содержать анализ деятель-

ности мировых компаний-лидеров соответствующих отраслей. Являясь наиболее эффективными игроками рынка, коммерческие компании имеют доступ к лучшим практикам и высоким технологиям. Они демонстрируют наглядные примеры реализации проектов, а также во многом создают текущие тренды. В связи с этим учет их деятельности помогает выявить, в каком направлении происходит развитие. В то же время в процессе стратегирования необходимо исследовать аналогичные стратегии других стран. При этом такие документы должны обладать методологической полнотой и демонстрировать эффективность реализации на практике.

– Стратегия имеет ряд других недостатков. Так, в ней отсутствует анализ региональной и секторальной структур экономики, не совмещены эффективно действующие и перспективные направления, не сделан новый прогноз по рассматриваемой отрасли на основании уже существующих прогнозов и т. д.

Общий список методологических и структурных слабых мест рассматриваемой Стратегии приведен в таблице 1.

ВЫВОДЫ

Общий вывод, который можно сделать после рассмотрения Стратегии, является следующим: данный документ не соответствует методологическому подходу к составлению стратегий, не учитывает или в недостаточной степени учитывает целый ряд принципиальных элементов, которые обязательно должны включаться в стратегию. Он имеет общий, декларативный характер и совершенно не отвечает ни трендам, ни перспективам отрасли, в том числе на зарубежных рынках. Реализация такой стратегии с малой долей вероятности будет успешной. Важно то, что элементы и составные части, которые обязаны быть в Стратегии, не будут учтены властными органами. Соответственно, им не будет уделено должное внимание, что негативно скажется

⁴¹ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>

⁴² Квинт В. Л. Как научить стратегии // Бюджет. 2012. № 9. С. 44–46.

Таблица 1. Основные методологические и структурные пробелы Стратегии**Table 1. Methodological and structural gaps in The National Strategy for the Development of Construction Industry and Communal Services through 2030**

Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г.		
Основные рассмотренные методологические и структурные пробелы	Учет стратегических трендов	Частично учтены только глобальные и национальные тренды
	Учет прогнозов	Учтены только среднесрочные и долгосрочные прогнозы Минэкономразвития
	Ориентация на внешний и внутренний рынки	Стратегия сосредоточена практически исключительно на внутреннем рынке
	Наличие OTSW-анализа	OTSW-анализ отсутствует; упоминаются только некоторые возможности и угрозы
	Междисциплинарный и межотраслевой характер	Стратегия сосредоточена практически исключительно на гражданском строительстве
	Наличие приоритетов	Отсутствуют (за исключением строительства жилого фонда)
	Учет ресурсной обеспеченности	Производится только для финансовых ресурсов; трудовым и иным ресурсам практически не уделено внимание
	Обеспечение технологического суверенитета	Присутствует только общая информация о необходимости импортозамещения
	Включение в Стратегию сферы инжиниринга (обусловлено объективными причинами)	Присутствует только некоторая информация общего характера
	Учет и создание конкурентных преимуществ	Практически не упоминается
	Отсутствие зависимости от плановых документов	Осуществлена привязка к социально-экономическому развитию страны (общие ориентиры)
	Учет будущих результатов реализации Стратегии	Общая информация по будущим результатам, не имеющая отношения к самой Стратегии
Иные методологические и структурные пробелы	Анализ деятельности мировых компаний-лидеров рынка и аналогичных стратегий других стран	Отсутствует
	Анализ региональной, секторальной структуры экономики, совмещение текущих и перспективных направлений, создание прогноза по отрасли и т. д.	Отсутствуют

на развитии строительной отрасли и на общем состоянии экономики РФ.

Такая ситуация ведет к отсутствию интенсивного развития в смежных отраслях, конкурентному отставанию, недостаточному уровню технологического суверенитета, потенциально к нарастанию социальной напряженности. Кроме того, не учитывается и важнейший фактор (чрезвычайный период геополитической обстановки), который должен вести к интенсификации процессов в экономике и нормализации ситуации с выходом на уровень, где чрезвычайные условия

и посткризисная нормальность будут характеризоваться не только угрозами для РФ, но и в первую очередь возможностями.

Все это позволяет сделать однозначный вывод, что Стратегия требует полноценной переработки или создания новой, основанной на исследованиях в области стратегирования и отвечающей будущей ситуации в отрасли и экономике. В то же время недопустимо оправдывать слабые места Стратегии недостатком опыта в стратегировании и стратегическом планировании в РФ, что явно показывают результаты данного исследования.

ЛИТЕРАТУРА

- Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 47–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>
- Базаров В. А. Принципы построения перспективного плана // Плановое хозяйство. 1928. № 2. С. 38–65.
- Бекирова О. Н., Баркалов С. А., Трифонова М. С. Эффективность инжиниринга в формировании конкурентоспособности строительства // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2021. Т. 21. № 3. С. 90–99. <https://doi.org/10.14529/ctcr210309>
- Боженова С. И. Взгляды Г. М. Кржижановского на планирование // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 1. С. 94–97.
- Бухвальд Е. М. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 1. С. 32–49. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49
- Ван Г. Интеграция цифровых технологий в стратегическое управление развитием сельских районов Китая: методология В. Л. Квинта и национальные приоритеты // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 1. С. 92–103. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-1-92-103>
- Васильева Н. И., Мусиева Д. М. Основные тренды современных международных экономических отношений в условиях рецессии мирохозяйственного устройства // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. 2024. № 2. С. 20–39. <https://elibrary.ru/OEXFGW>
- Воскресенская О. В. Современное состояние и перспективы развития инфраструктуры инжиниринга в РФ // E-Scio. 2022. № 10. С. 1–11.
- Догадайло Е. Ю. Стратегическое планирование в Российской Федерации как механизм, определяющий национальные стратегические приоритеты в современных экономических условиях: развитие нормативного регулирования и поиск конституционно-правовых основ // Право и государство: теория и практика. 2019. № 2. С. 29–35.
- Дубоделов А. В. Фундаментальные национальные стратегические тренды формирования конкурентоспособности в сфере строительства промышленных объектов // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 2. С. 240–258. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258>
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб: ИПЦ СЗИУ фил. РАНХиГС, 2017. 52 с.
- Квинт В. Л. Как научить стратегии // Бюджет. 2012. № 9. С. 44–46.

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. О реализации стратегии и других документов стратегической значимости // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2024. С. 35–39.
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.
- Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Кондратьев Н. Д. План и предвидение: к вопросу о методах составления перспективных планов развития народного хозяйства и сельского хозяйства в частности // Пути сельского хозяйства. 1927. № 2. С. 3–36.
- Кузнецова О. В. Приоритеты обновления Стратегии пространственного развития России // Экономическая политика России в межотраслевом и пространственном измерении. Материалы VI конференции ИМП РАН и ИЭОПП СО РАН по межотраслевому и региональному анализу и прогнозированию. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2024. С. 106–109. <https://elibrary.ru/ONCQEI>
- Курносое В. В. Идея централизованной плановой экономики и ее реализация в СССР: история и современный взгляд: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. СПб., 2011. 219 с.
- Ленчук Е. Б. Стратегическое планирование в России: проблемы и пути решения // Инновации. 2020. № 2. С. 24–28. <https://elibrary.ru/BUZJKA>
- Ленчук Е. Б., Войтоловский Ф. Г., Кувалин Д. Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 6. С. 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Мантуров Д. В. Развитие инжиниринга – важнейшая составляющая формирования инновационной экономики в России // Вестник МГТУ им. Н. Э. Баумана. Сер. Машиностроение. 2013. № 2. С. 3–17.
- Морозов О. В., Васильев М. А., Бирюков А. Г. Стратегическое планирование в Российской Федерации: теория, практика, методология // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 6. С. 124–148. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-124-148>
- Народное хозяйство СССР за 60 лет. Юбилейный статистический ежегодник. М.: Госстатиздат, 1977. С. 11.
- Новикова И. В. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов промышленности в условиях технологического суверенитета // Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития промышленности России». М.: Русайнс, 2023. С. 161–165.
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
- План электрификации РСФСР // Доклад 8-му Съезду Советов Государственной Комиссии по электрификации России. М.: Государственно-техническое издательство, 1920. С. 3.
- План электрификации РСФСР. 2-е изд. М.: Государственное издательство политической литературы, 1955. 667 с.

- Сасаев Н. И. Отрасль промышленности как категория и объект отраслевого стратегирования // Известия СПбГЭУ. 2024. № 2. С. 111–114.
- Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
- Смирнова О. О. Основы стратегического планирования Российской Федерации. М.: Наука, 2013. 302 с. <https://elibrary.ru/TSWLXV>
- Смирнова О. О. Современный взгляд на историю формирования в России методологии и инструментария государственного стратегического планирования // Социально-экономическое развитие территорий и хозяйственных комплексов в России и за рубежом. М.: Перо, 2012. С. 80–111.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Хворостяная А. С. Стратегирование суверенитета отечественных брендов легкой промышленности и индустрии моды // Экономическое возрождение России. 2023. № 1. С. 149–162. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-149-162>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVТОК>

REFERENCES

- Alimuradov MK, Chkhotua IZ. Development of Russian research school of strategy in retrospect. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(1):47–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>
- Bazarov VA. Principles of constructing a long-term plan. Planovoe hoziaistvo [Planned economy]. 1928. P. 38–65. (In Russ.)
- Bekirova ON, Barkalov SA, Trifonova MS. Efficient engineering in development of construction sector competitiveness. Bulletin of SUSU. Series “Computer technologies, control, radio electronics”. 2021; 21(3):90–99. (In Russ.) <https://doi.org/10.14529/ctcr210309>
- Bozhenova SI. The views of GM Krzhizhanovsky about planning. Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2016;(1):94–97. (In Russ.)
- Buchwald EM. Inresolved issues of “public policy framework for strategic planning”. Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk. 2022;(1):32–49. (In Russ.) https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49
- Dogadaylo EYu. Strategic planning in the Russian Federation as a mechanism determining national strategic priorities in modern economic conditions: Development of regulatory framework and search for constitutional and legal foundations. Law and State: The Theory and Practice. 2019;(2):29–35. (In Russ.)
- Dubodelov AV. Fundamental national strategic trends in developing competitive industrial construction. Strategizing: Theory and Practice. 2025;5(2):240–258. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-2-240-258>
- Electrification plan of the Russian Soviet Federative Socialist Republic. 2nd ed. Moscow: State Publishing House of Political Literature; 1955. 667 p. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategizing the sovereignty of domestic brands of the light industry and the fashion industry. The Economic Revival of Russia. 2023;(1):149–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-1-75-149-162>

- Kondratiev ND. Plan and foresight: On the issue of methods for drawing up long-term plans for the development of the national economy and agriculture in particular. *Paths of agriculture*. 1927;(2):3–36. (In Russ.)
- Kurnosov VV. The idea of a centralized planned economy and its implementation in the USSR: History and modern view. *Can. Sci. Econ. diss.* St. Petersburg; 2011. 219 p. (In Russ.)
- Kuznetsova OV. Priorities for updating Russia's Spatial Development Strategy. *Russia's economic policy in the intersectoral and spatial dimensions. Proceedings of the 6th Conference on Intersectoral and Regional Analysis and Forecasting*, Institute of Economic Forecasting, Russian Academy of Sciences; Institute of Economics and Industrial Issues, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences. Novosibirsk: Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 2024. P. 106–109. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ONCQEJ>
- Kvint VL, Astapov KL. Kuzbass strategy over 50-year planning horizon: Publications on strategy of the Kuzbass region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):123–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>
- Kvint VL, Bodrunov SD. *Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics*. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. *Economic and financial strategy*. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;(7):6–11. (In Russ.)
- Kvint VL. *Kak nauchit strategii [How to teach strategy]*. *Budget*. 2012;(9):44–46. (In Russ.)
- Kvint VL. On the implementation of strategy and other documents of strategic importance. *Theory and practice of strategizing: Collection of selected scientific articles and materials of the VII International scientific and practical conference*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2024. P. 35–39. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. To the origins of the theory of strategy. 200th anniversary of the publication of the theoretical work of General Jomini. St. Petersburg: North-West Institute of Management – branch of RANEPА; 2017. 52 p. (In Russ.)
- Lenchuk EB, Voitilovsky FG, Kuvalin DB. Strategic planning in public administration: Experience, opportunities and prospects. *Problemy Prognozirovaniya*. 2020;(6):46–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>
- Lenchuk EB. Strategic planning in Russia: Problems and solutions. *Innovations*. 2020;(2):24–28. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BUZJKA>
- Manturov DV. Development of engineering as an important component of the formation of innovation economics in Russia. *Herald of the Bauman Moscow State Technical University. Series Mechanical Engineering*. 2013;(2):3–17. (In Russ.)
- Morozov OV, Vasiliev MA, Biryukov AG. Strategic planning in the Russian Federation: Theory, practice, methodology. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2019;(6):124–148. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-124-148>

- Novikova IV. Strategic management of labor resources. Russian Journal of Industrial Economics. 2018; 11(4):318–326. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
- Novikova IV. Strategic priorities of the development of labor resources for industrial in conditions of technological sovereignty. Proceedings of 13th International Scientific and Practical Conference in Problems and Prospects of Industrial Development in Russia. Moscow: Rusains; 2023. P. 161–165. (In Russ.)
- Plan for the electrification of the Russian Soviet Federative Socialist Republic. Report to the 8th Congress of Soviets of the State Commission for the Electrification of Russia. Moscow: State Technical Publishing House; 1920. P. 3. (In Russ.)
- Sasaev NI. Industry as a category and object of industrial strategizing. Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2024;(2):111–114. (In Russ.)
- Sasaev NI. Theoretical foundations and methodology for designing a strategy for gas industry development in Russia. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 176 p. (In Russ.)
- Smirnova OO. Fundamentals of strategic planning of the Russian Federation. Moscow: Nauka; 2013. 302 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TSWLXV>
- Smirnova OO. Modern view on the history of the formation of the methodology and tools of state strategic planning in Russia. Socialno-ekonomicheskoe razvitie territorii i hoziaistvennyh kompleksov v Rossii i za rubezom [Socio-economic development of territories and economic complexes in Russia and abroad]. Moscow: Pero; 2012. P. 80–111. (In Russ.)
- The national economy of the USSR for 60 years. Jubilee statistical yearbook. Moscow: Gosstatizdat; 1977. P. 11. (In Russ.)
- Vasilyeva NI, Musieva DM. Main trends of modern international economic relations in conditions of recession of the world economic order. Bulletin of Moscow University. Series 27: Global Studies and Geopolitics. 2024;(2):20–39. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OEXFGW>
- Voskresenskaya OV. Sovremennoe sostoianie i perspektivy razvitiia infrastruktury injiniringa v RF [Current state and prospects for the development of engineering infrastructure in the Russian Federation]. E-Scio. 2022;(10):1–11. (In Russ.)
- Wang G. Integration of digital technologies into strategic management of rural development in China: V. L. Kvint's methodology and national priorities. Economics and Management. 2025;31(1):92–103. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-1-92-103>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Дубоделов Артем Викторович, генеральный директор, ООО «Акселерейшн Консалтинг», Москва, Россия; a.dubodelov@gmail.com

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Artem V. Dubodelov, CEO, Acceleration, Moscow, Russia; a.dubodelov@gmail.com

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оригинальная статья

УДК: 332.1:005.6

Стратегическое развитие человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики: региональный подход

А. О. Почивалов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

pochivalov.arthur@gmail.com

Аннотация: Переход к новому индустриальному обществу второго поколения (НИО-2), сопровождаемый цифровизацией и ростом значимости когнитивных технологий, предъявляет новые требования к структуре занятости, содержанию образования и региональной политике. Развитие человеческого потенциала становится ключевым условием адаптации к технологическим изменениям и повышения региональной конкурентоспособности. В статье рассмотрены направления стратегического развития человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики. Объектом анализа выступал человеческий потенциал в системе региональной экономики. Методологическую основу составляла концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. Применены методы сравнительного анализа международных и российских подходов, статистического, а также структурного анализа содержания стратегических документов и элементов институционального анализа цифрового неравенства и трансформации занятости. Установлен рост дефицита цифровых и метакомпетенций, выявлены структурные диспропорции в занятости и ограниченный доступ к образованию в регионах. Показана стратегическая значимость мягких навыков и способности к адаптации. Приведены данные, иллюстрирующие уровень цифровых навыков, изменение структуры компетенций и вовлеченность населения в непрерывное обучение без углубленного анализа данного направления. Обоснована необходимость опережающего развития региональных экосистем подготовки кадров, включая цифровые платформы, системы мониторинга компетенций и адаптивные форматы обучения. Формирование стратегии развития человеческого потенциала требует интеграции в иерархию региональных приоритетов, согласования образовательной, социальной и научно-технологической повестки. Реализация предложенного подхода усиливает устойчивость регионов к внешним вызовам и обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность в экономике знаний.

Ключевые слова: стратегическое развитие, человеческий потенциал, региональная экономика, ноономика, НИО-2, цифровые компетенции, трансформация занятости, экономика знаний

Цитирование: Почивалов А. О. Стратегическое развитие человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики: региональный подход // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 577–588. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-577-588>

Поступила в редакцию 01.09.2025. Прошла рецензирование 15.09.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Strategic Development of Human Potential in the Context of Second-Generation New Industrial Society and Noonomics: A Regional Approach

Arthur O. Pochivalov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

pochivalov.arthur@gmail.com

Abstract: The shift to the Second-Generation Industrial Society (NIS-2) depends on digitalization and cognitive technologies. It imposes new requirements on companies, education, and regional policy. By developing human potential, regions are able to adapt to the ongoing technological challenges and enhance their competitiveness. The author explored the strategic directions of human potential development in Russia's regions from the perspectives of NIS-2 and noonomics. The methodology relied on Professor V.L. Kvint's concept of strategizing, a comparative analysis of international and Russian approaches, statistical analysis, structural content analysis of strategic documents, and elements of institutional analysis of digital inequality and employment transformation. The research revealed a growing shortage of digital and meta-competencies, a gap in employment structures, and limited access to education across regions. While stressing the strategic importance of soft skills and adaptability, the article illustrates the current levels of digital skills, shifts in the competence structure, and lifelong learning projects across regions. Regional workforce ecosystems need digital platforms, competency monitoring, and flexible learning formats. The new strategy for human potential development requires integration into the hierarchy of regional priorities and an effective alignment of local academic, social, and R&D agendas. The proposed approach strengthens regional resilience to external challenges and ensures long-term competitiveness in the knowledge economy.

Keywords: strategic development, human potential, regional economy, noonomics, Second-Generation Industrial Society (NIS-2), digital competencies, employment transformation, knowledge economy

Citation: Pochivalov AO. Strategic Development of Human Potential in the Context of Second-Generation New Industrial Society and Noonomics: A Regional Approach. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4): 577–588. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-577-588>

Received 01 September 2025. Reviewed 15 September 2025. Accepted 22 September 2025.

第二代新工业社会和理性经济背景下人力资本的战略开发：一种区域方法

阿尔图尔·奥列戈维奇·波奇瓦洛夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

pochivalov.arthur@gmail.com

摘要：伴随着数字化和认知科技的重要性日益提升，向第二代新工业社会（NIS-2）的过渡对就业结构、教育内容和区域政策提出了新的要求。人力资本开发正成为适应技术变革和提升区域竞争力的关键条件。本文探讨了 NIS-2 和理性经济背景下的人力资本战略开发的方向。分析对象是区域经济体系中的人力资本。方法论基础是 V. L. 昆特院士的战略化概念。本文采用了国际和俄罗斯方法的比较分析、战略文件内容的统计分析和结构分析以及数字鸿沟和就业转型的制度分析。研究发现，数字技能和元技能短缺日益凸显，区域存在就业结构性失衡及受教育机会有限等问题。强调了软技能和适应能力

стратегическую важность. Данные, представленные в статье, демонстрируют уровень цифровых навыков, постоянно меняющуюся структуру навыков и участие в непрерывном образовании, но не были проведены глубокие исследования. Доказано, что развитие региональной системы образования необходимо, включая цифровые платформы, системы мониторинга навыков и адаптивные модели обучения. Разработка стратегии развития человеческого капитала требует ее интеграции в иерархическую структуру приоритетных региональных задач, а также координации образования, общества и технологической повестки. Внедрение предложенных методов должно усилить устойчивость региона к внешним вызовам и обеспечить его долгосрочную конкурентоспособность.

Ключевые слова: стратегическое развитие, человеческий капитал, региональная экономика, рациональная экономика, НИО-2, цифровые навыки, трансформация занятости, экономика знаний

Редакция получила рукопись 1 сентября 2025 года. Рецензия завершена 15 сентября 2025 года. Принято к публикации 22 сентября 2025 года.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап социально-экономического развития характеризуется переходом к новой индустриальной эпохе, сопровождаемой цифровизацией, автоматизацией и ростом значимости когнитивных технологий. Указанные процессы формируют новые требования к структуре занятости, содержанию образовательных программ и стратегическим приоритетам территориального развития. Одним из ключевых условий адаптации к этим изменениям является развитие человеческого потенциала.

Современное развитие экономики все чаще опирается на знания, информацию и интеллектуальные ресурсы. В аналитических докладах организации экономического сотрудничества и развития отмечается, что экономики ведущих стран перешли к «экономике, основанной на знаниях», где знания и технологии выступают главным двигателем производительности и роста¹. П. Ф. Друкер в 1990-е гг. указывал, что знание – «единственный значимый ресурс» постиндустриального общества, тогда как традиционные факторы производства (земля, труд, капитал) стали отходить на второй план². Нобелевский лауреат Г. С. Беккер в своей теории человеческого капитала подчеркивал, что инвестиции в образование, профессиональную подготовку и медицинское обслуживание представляют собой ключевые формы вложения в развитие человеческого потенциала, способствующие росту произ-

водительности и заработка³. Таким образом, в мировом дискурсе утвердилось, что знания и человеческий потенциал являются центральными факторами социально-экономического прогресса.

В экономической науке России в последние годы получили развитие концепции нового индустриального общества второго поколения (НИО-2) и ноономики, отражающие логику перехода к знаниеемкой и человекоцентричной модели развития. В рамках парадигмы НИО-2 рассматривается как общество, вступающее в стадию, при которой знания становятся определяющим элементом производственной системы, а доля нематериального содержания в конечной продукции превосходит материальную составляющую⁴. Такой переход сопровождается усложнением социально-экономических систем и требует переосмысления целей развития. В этой связи формируется концепт ноономики (модель постиндустриального уклада), ориентированный на разум, культуру и устойчивое развитие, выходящий за рамки традиционных рыночных стимулов⁵. Ноономика представляется как система, в которой приоритетом становится развитие и реализация человеческого потенциала, а не извлечение прибыли. При этом подчеркивается, что движение к ноономике должно иметь стратегически управляемый характер и основываться на целенаправленном использовании возможностей НИО-2⁶.

¹ OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition // OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

² Drucker P. F. Post capitalist society. NY: Harper Business, 1993. 232 p.

³ Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 392 p.

⁴ Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>

⁵ Бодрунов С. Д. Общая теория ноономики. М.: Культурная революция, 2019. 504 с. <https://elibrary.ru/PKKQPP>

⁶ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

Для методологического обеспечения такого перехода используется концепция стратегирования В. Л. Квинта, основанная на выявлении внешне-средовых трендов, целеполагании, формировании стратегических приоритетов и институциональной реализации человекоцентричной модели развития⁷. В российской научной школе стратегическое значение человеческого потенциала акцентируется академиком А. Г. Аганбегяном, В. Л. Макаровым, В. В. Окрепиловым и В. Л. Квинтом. А. Г. Аганбегян подчеркивал, что для устойчивого роста необходимо приоритетное инвестирование в образование, науку и здравоохранение, рассматриваемые как основа формирования человеческого потенциала⁸. По мнению В. Л. Макарова, устойчивое развитие постиндустриального общества возможно при условии системного развития инноваций, информационной среды и институтов воспроизводства знаний⁹. В. В. Окрепилов рассматривал экономику качества как методологическую основу управленческих решений и устойчивого развития регионов. В его подходе подчеркивается значимость технологических инноваций и качества человеческого потенциала, включая образование и условия жизни как факторов повышения устойчивости регионального развития¹⁰.

Особое место занимает концепция стратегирования академика В. Л. Квинта, в рамках которой обосновывается стратегический подход к человеческому потенциалу как к системообразующему ресурсу будущего, определяя его в качестве самостоятельного объекта стратегирования¹¹. Развитие челове-

ского потенциала, согласно авторской концепции, требует целеполагания в долгосрочном горизонте, опережающей оценки внешнесредовых трендов и формирования институциональных механизмов реализации. Концепция стратегирования выступает системообразующим элементом, определяющим все этапы стратегического процесса от целеполагания до практической реализации¹². В. Л. Квинт подчеркивает необходимость интеграции развития человеческого потенциала в иерархию стратегических приоритетов наряду с пространственными, технологическими и ресурсными направлениями как неотъемлемого условия устойчивого и конкурентоспособного развития регионов¹³.

Важным дополнением к концептуальной модели стратегического развития человеческого потенциала являются исследования доктора экономических наук И. В. Новиковой, в которых подчеркивается, что человеческий потенциал – динамическая категория, требующая постоянного обновления и адаптации к меняющимся условиям¹⁴. В условиях цифровизации и автоматизации автор отмечает смещение акцентов с фиксированных квалификаций на способность к гибкой адаптации, междисциплинарности и кросс-функциональности^{15,16}. Успешное стратегическое управление трудовыми ресурсами, по мнению автора, требует не только анализа тенденций занятости, но и формирования компетенций нового поколения: критического мышления, креативности, навыков командной работы, а также устойчивости к изменениям и цифровой грамотности¹⁷.

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁸ Аганбегян А. Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. <https://elibrary.ru/YKXILM>

⁹ Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. 2003. Т. 73. № 5. С. 450. <https://elibrary.ru/OMBKAR>

¹⁰ Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 8–14. <https://elibrary.ru/PUZLJT>

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹² Сасаев Н. И. Концепция стратегии газовой отрасли Дальнего Востока: миссия и видение // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 262–275. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-262-275>

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

¹⁴ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 176 с.

¹⁵ Шевченко К. В. Концепция региональной стратегии развития занятости населения Амурской области // Управленческое консультирование. 2023. № 4. С. 121–132. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-121-132>

¹⁶ Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

¹⁷ Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / И. В. Новикова [и др.]. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://elibrary.ru/ENXDDV>

В этой связи особенно актуальна необходимость разработки институционализированной системы стратегирования человеческого потенциала, учитывающей региональную специфику, пространственные разрывы и вызовы цифровой трансформации¹⁸. Человеческий потенциал в современных условиях – это не только совокупность знаний и навыков, но и метакачества личности: адаптивность, критическое мышление, способность к непрерывному обучению¹⁹ и кросс-функциональность. Его развитие требует опережающих решений и долгосрочного целеполагания, что подчеркивается в стратегической концепции В. Л. Квинта²⁰.

Применительно к региональной экономике НИО-2 и ноономика задают рамки необходимости формирования опережающих моделей развития человеческого потенциала как основы конкурентоспособности территорий. Развитие человеческого потенциала должно стать ядром социально-экономической стратегии региона²¹. Это требует включения соответствующих индикаторов в региональные стратегии, создания механизмов мониторинга и пространственного управления знаниями, а также внедрения региональных институтов стратегирования, ориентированных на долгосрочную человеческую устойчивость.

Научные исследования российских и зарубежных авторов подтвердили, что именно уровень развития человеческого потенциала определяет способность регионов к технологическому обновлению, инновационной активности и конкурентоспособности. Анализ представленных теоретических подходов позволил перейти к оценке структурных характеристик и трансформации человеческого потенциала.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве объекта анализа рассматривался человеческий потенциал в системе региональной экономики, включая его институциональные характе-

ристики, качественные параметры и динамику развития в условиях технологической трансформации.

Методологическую основу исследования составляла концепция стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом. В соответствии с данной концепцией, стратегическое развитие требует опережающего выявления внешних и внутренних факторов, постановки долгосрочных целей и формирования системы приоритетов на основе системного анализа.

В исследовании использованы следующие методы:

- сравнительный анализ международных и российских подходов к стратегическому развитию человеческого потенциала;
- статистический анализ данных Росстата, института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, Eurostat, Всемирного экономического форума;
- структурный анализ содержания стратегических документов, включая Стратегию научно-технологического развития Российской Федерации (2024), отчеты Future of Jobs Report (2020, 2023, 2025), материалы национальных проектов;
- элементы системного и институционального анализа, направленные на выявление ограничений и возможностей развития компетенций;
- структурный анализ цифрового неравенства и трансформации занятости.

Применение указанных методов позволило провести комплексную оценку трансформации человеческого потенциала в условиях новой индустриальной эпохи и сформулировать практические рекомендации для повышения эффективности региональной образовательной и кадровой политики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Развитие человеческого потенциала в условиях технологического перехода связано с глубокими изменениями в структуре занятости, запросах

¹⁸ Журавлев Д. М., Чадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

¹⁹ Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

²⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

²¹ Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>

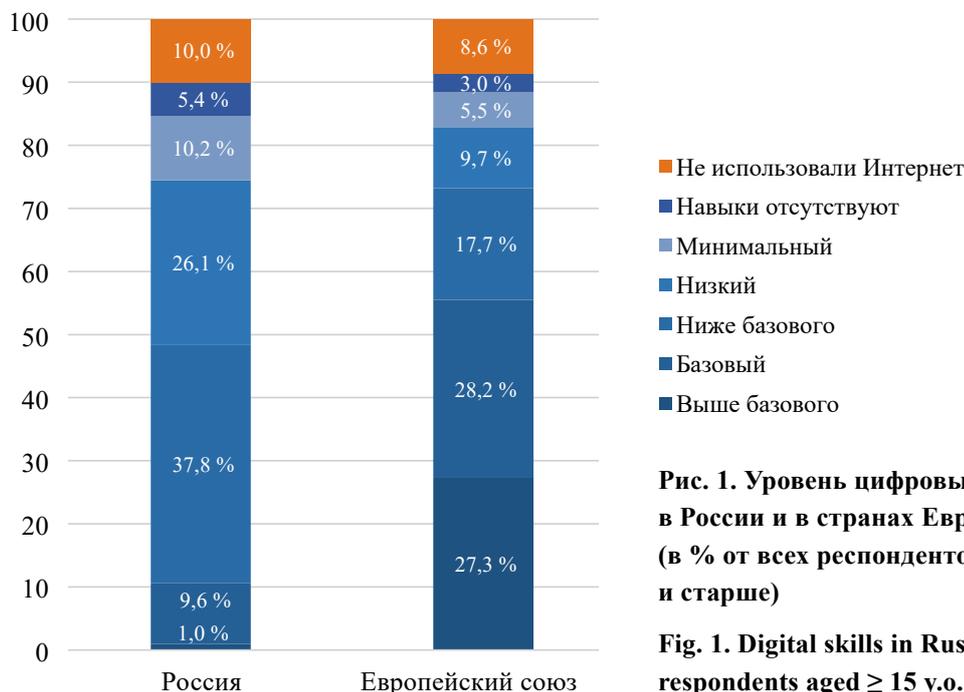


Рис. 1. Уровень цифровых навыков населения в России и в странах Европейского союза (в % от всех респондентов в возрасте от 15 лет и старше)

Fig. 1. Digital skills in Russia vs. EU countries, % respondents aged ≥ 15 y.o.

к профессиональным и метанавыкам, а также с усилением цифрового неравенства. Эти процессы требуют стратегического анализа и системной адаптации кадровой и образовательной политики, особенно в региональном измерении.

Согласно прогнозам Всемирного экономического форума (2020²², 2023²³, 2025²⁴), к 2030 г. ожидается автоматизация 92 млн рабочих мест и создание порядка 170 млн новых, преимущественно в сфере цифровых технологий, данных и искусственного интеллекта. Приоритет смещается с рутинных операций в сторону компетенций, основанных на когнитивной сложности, креативности, лидерстве, эмоциональном интеллекте и взаимодействии с интеллектуальными цифровыми системами.

В российской экономике зафиксирован рост численности ИТ-специалистов (превышение 1 млн в 2023 г.), однако сохраняется острый дефицит кад-

ров от 700 тыс. до 1 млн специалистов²⁵. Одновременно сохраняется высокий уровень несоответствия между структурой подготовки кадров и требованиями цифровой экономики. По данным института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ и Росстата (2024), базовыми цифровыми компетенциями обладает лишь 10–11 % граждан, тогда как в странах ЕС свыше 55 % (рис. 1²⁶). Рисунки 1 и 2 иллюстрируют не только общий дефицит цифровых умений, но и их фрагментарность. Распространенность доступа к Интернету не коррелирует с развитием цифровых компетенций: преобладают базовые и пассивные практики потребления контента, тогда как активные навыки – создание, защита, анализ данных – слабо распространены.

Под «базовыми цифровыми навыками» здесь понимается совокупность умений в пяти областях: работа с информацией, коммуникация, цифро-

²² World economic form. «The Future of Jobs Report 2020» // Weforum. October, 2020. 163 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> (дата обращения: 08.04.2025).

²³ World economic form. «The Future of Jobs Report 2023» // Weforum. April, 2023. 296 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/> (дата обращения: 08.04.2025).

²⁴ World economic form. «The Future of Jobs Report 2025» // Weforum. January, 2025. 110 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/> (дата обращения: 08.04.2025).

²⁵ В России миллион ИТ-специалистов, но их по-прежнему не хватает // Финмаркет. URL: <https://www.finmarket.ru/main/article/6376640> (дата обращения: 08.04.2025).

²⁶ Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным Росстата (2024) и Eurostat (2023).

вая безопасность, создание контента и решение повседневных задач с помощью цифровых технологий. Россия заметно отстает практически по всем направлениям (рис. 2²⁷).

Особенно выражен разрыв среди возрастных и территориальных групп: в городах доля граждан с базовыми цифровыми навыками в 2 раза выше, чем в сельской местности (12 против 6 %). При этом высокий уровень подключения к Интернету не сопровождается ростом функциональной цифровой грамотности. Также отмечается связь между уровнем образования и цифровой грамотностью: среди выпускников вузов около 23 % обладают базовыми и более высокими навыками, тогда как в среднем по стране этот показатель составляет 11 %.

На фоне технологических сдвигов меняется структура приоритетных компетенций. Если в начале 2020-х гг. доминировали технические и анали-

тические навыки, то в отчетах Future of Jobs Report (2020²⁸, 2023²⁹, 2025³⁰) фиксируется рост значимости soft skills (устойчивость, лидерство, способность к обучению, эмоциональный интеллект и экологическая осознанность). Это связано с ускорением темпов технологической трансформации и усложнением профессиональной среды.

Сквозными категориями в структуре приоритетных компетенций остаются аналитическое мышление и креативность (табл. 1³¹). Однако начиная с 2023 г. наблюдается явное усиление роли метанавыков: устойчивость к неопределенности, способность к обучению, лидерство и эмоциональный интеллект. Эти характеристики приобретают статус универсальных, тогда как узкопрофильные технические навыки, включая программирование, искусственный интеллект и работу с данными, остаются критически важными, но, скорее,

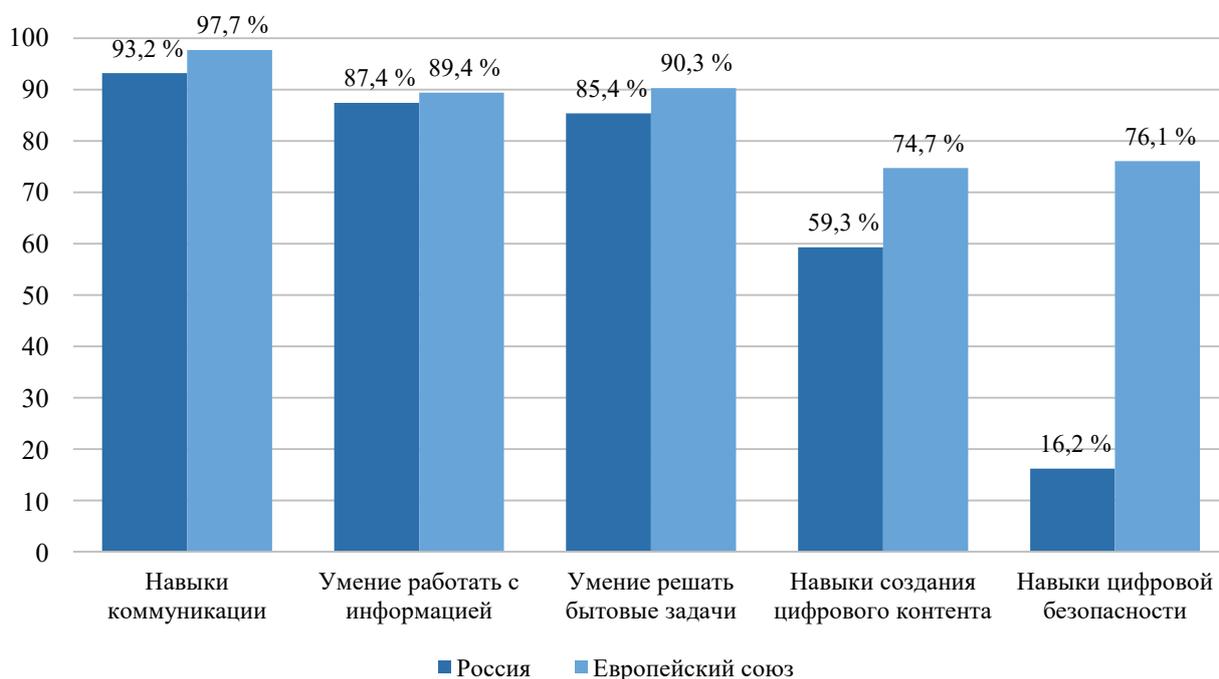


Рис. 2. Сравнение России и Европейского союза по группам цифровых навыков, в % от численности интернет-пользователей

Fig. 2. Digital skills in Russia vs. EU countries by skill type, % all Internet users

²⁷ Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным Росстата (2024) и Eurostat (2023).

²⁸ World economic form. «The Future of Jobs Report 2020»...

²⁹ World economic form. «The Future of Jobs Report 2023»...

³⁰ World economic form. «The Future of Jobs Report 2025»...

³¹ Составлена автором на основе данных WEF «The Future of Jobs Report» (2020, 2023, 2025).

Таблица 1. Топ-10 навыков будущего (в ближайшие 5 лет)

Table 1. Top 10 most in-demand skills for the next 5 years

Ранг	Future of Jobs Report 2020 (навыки 2025)	Future of Jobs Report 2023 (навыки 2027)	Future of Jobs Report 2025 (навыки 2030)
1	Аналитическое мышление и инновационность	Аналитическое мышление	Аналитическое мышление
2	Активное обучение и умение учиться	Креативное (творческое) мышление	Устойчивость, гибкость и адаптивность
3	Комплексное решение проблем	Устойчивость, адаптивность, ловкость	Лидерство и социальное влияние
4	Критическое мышление и анализ	Мотивация и самосознание	Креативность и инновационность
5	Креативность, оригинальность и инициативность	Любознательность и непрерывное обучение	Технологическая грамотность
6	Лидерство и социальное влияние	Технологическая грамотность	Искусственный интеллект и работа с большими данными
7	Умение использовать технологии, мониторинг и контроль	Надежность, внимание к деталям	Кибербезопасность и защита данных
8	Проектирование технологий и программирование	Эмпатия и навыки слушания	Экологическая грамотность и устойчивое развитие
9	Стойкость к стрессу и гибкость	Лидерство и социальное влияние	Эмоциональный интеллект и эмпатия
10	Логическое рассуждение и генерация идей	Контроль качества	Программирование и навыки кодирования

в рамках специализированных позиций и отраслей. Это требует институционального ответа на национальном уровне.

На федеральном уровне стратегические ориентиры развития человеческого потенциала институционализированы в актуализированной Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной указом Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145. Документ фиксирует необходимость опережающего формирования кадрового потенциала, соответствующего целям технологического суверенитета, перехода к экономике знаний и развитию критических технологических компетенций. В числе приоритетных направлений обозначено развитие цифровых, инженерных, исследовательских и предпринимательских навыков, включая компетенции в области искус-

ственного интеллекта, обработки данных и междисциплинарного взаимодействия³². Кроме того, подчеркивается значимость формирования надпрофессиональных навыков (soft skills) командной работы, эмоционального интеллекта, тайм-менеджмента и самоорганизации как условий адаптивности профессиональной траектории в связи с ускоренной технологической трансформацией.

Предлагаемый автором подход исходит из необходимости стратегической настройки региональных систем подготовки и использования человеческого потенциала с учетом вызовов новой индустриальной эпохи, который включает:

- развитие условий для непрерывного образования с учетом региональной специфики и доступности программ как одного из направлений повышения адаптивности кадровой системы;

³² Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал Президента РФ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 08.04.2025).

- создание цифровых экосистем подготовки кадров, интегрирующих онлайн-обучение, ИИ-платформы оценки и модульные траектории развития компетенций;
- внедрение механизмов мониторинга и прогнозирования компетенций, включая региональные индикаторы и инструменты обратной связи с рынком труда;
- выравнивание пространственной доступности образовательной инфраструктуры и развитие форматов адаптивного обучения в отдаленных территориях.

Реализация этих направлений предполагает интеграцию человеческого потенциала в иерархию стратегических приоритетов территориального развития, а также создание условий для повышения качества жизни, что подтверждается результатами региональных исследований³³. Такая интеграция позволит повысить адаптивность региональных экономик, обеспечить подготовку кадров под потребности нового индустриального общества второго поколения, а также сократить институциональные и цифровые разрывы.

Системная модернизация региональной кадровой политики и образовательной инфраструктуры выступает необходимым условием обеспечения устойчивой занятости и конкурентоспособности региона в логике стратегического управления. Рассматриваемый подход соответствует методологическим принципам стратегирования и может быть адаптирован для регионов, сталкивающихся с аналогичными структурными вызовами.

ВЫВОДЫ

Адаптация человеческого потенциала к вызовам нового индустриального общества второго поколения (ННО-2) и ноономики требует опережающего формирования метакомпетенций, снижения цифрового неравенства и системной модернизации механизмов подготовки и использования кадров. Анализ подтвердил наличие несоответствия между структурами занятости и уровнем цифро-

вых и универсальных навыков, что усугубляется институциональными барьерами и ограниченной доступностью образования, особенно в региональном разрезе. Проведенное исследование позволило установить, что:

- человеческий потенциал выступает системообразующим фактором регионального развития и должен быть интегрирован в иерархию стратегических приоритетов наряду с технологическими и пространственными направлениями;
- структура спроса на компетенции смещается в сторону метанавыков (обучаемость, устойчивость к неопределенности, лидерство и эмоциональный интеллект) при сохранении значимости цифровых для специализированных отраслей;
- высокий уровень цифровой инфраструктуры сам по себе не обеспечивает роста функциональной цифровой грамотности, что подчеркивает необходимость целевых мер по развитию активных цифровых практик;
- ключевыми ограничениями региональных систем выступают фрагментарность механизмов непрерывного обучения, слабая интеграция данных рынка труда в образовательные программы и отсутствие регулярного мониторинга компетенций.

Предложенный подход к стратегированию человеческого потенциала включает развитие цифровых экосистем подготовки кадров, внедрение механизмов мониторинга и прогнозирования компетенций, расширение возможностей непрерывного образования и обеспечение пространственной доступности образовательной инфраструктуры. Намечена система возможных индикаторов стратегирования (уровень цифровых и метанавыков, охват программами непрерывного обучения, соответствие подготовки кадров запросам работодателей, индекс доступности инфраструктуры), что создает основу для системного мониторинга человеческого потенциала в регионах.

Таким образом, интеграция человеческого потенциала в стратегические приоритеты регионального развития позволит повысить адаптивность

³³ Манаева И. В. Качество жизни в российских регионах: эмпирический анализ // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 4. С. 71–92. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.4.126.5>

территорий к технологическим сдвигам, сократить компетентностные и пространственные разрывы, обеспечить подготовку кадров под задачи НИО-2 и создать условия для устойчивого роста, технологического суверенитета и формирования экономики знаний.

Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием теоретико-методологических основ стратегирования человеческого потенциала. Особое

значение имеет уточнение его статуса как самостоятельного объекта стратегирования в рамках концепции В. Л. Квинта, а также разработка системы индикаторов и принципов мониторинга человеческого потенциала в региональной экономике. Требуется дальнейшее осмысление институционализации стратегирования, включая формирование моделей взаимодействия государства, бизнеса и научно-образовательных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. <https://elibrary.ru/YKXILM>
- Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>
- Бодрунов С. Д. Общая теория ноономики. М.: Культурная революция, 2019. 504 с. <https://elibrary.ru/PKKQPP>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. 2003. Т. 73. № 5. С. 450. <https://elibrary.ru/OMBKAR>
- Манаева И. В. Качество жизни в российских регионах: эмпирический анализ // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 4. С. 71–92. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.4.126.5>
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 176 с.
- Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 8–14. <https://elibrary.ru/PUZLJT>
- Сасаев Н. И. Концепция стратегии газовой отрасли Дальнего Востока: миссия и видение // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 262–275. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-262-275>
- Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / И. В. Новикова [и др.]. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://elibrary.ru/ENXDDV>
- Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

- Шевченко К. В. Концепция региональной стратегии развития занятости населения Амурской области // *Управленческое консультирование*. 2023. № 4. С. 121–132. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-121-132>
- Becker G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 392 p.
- Drucker P. F. *Post capitalist society*. NY: Harper Business, 1993. 232 p.

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Investments in fixed capital and human capital as two interconnected sources of socio-economic growth. *Problemy Prognozirovaniya*. 2017;(4):17–20. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YKXILM>
- Becker GS. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press; 1994. 392 p.
- Bodrunov SD. Noonomy as a strategical project. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):136–150. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>
- Bodrunov SD. *Obscaia teoriia noonomiki [General Theory of Noonomics]*. Moscow: Cultural Revolution; 2019. 504 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PKKQPP>
- Drucker PF. *Post capitalist society*. NY: Harper Business; 1993. 232 p.
- Kvint VL, Bodrunov SD. *Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics*. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The Concept of Strategizing*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Makarov VL. *The knowledge economy: Lessons for Russia*. Report of academician V. L. Makarov. *Vestnik Rossijskoj Akademii Nauk*. 2003;73(5):450. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OMBKAR>
- Manaeva IV. *Quality of life in Russian regions: Empirical analysis*. *Problems of Territory's Development*. 2023;27(4):71–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.4.126.5>
- Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. *Strategizing of Kuzbass human capacity*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ENXDDV>
- Novikova IV. *Strategicheskoe upravlenie trudovymi resursami [Strategic Management of Labor Resources]*. Moscow: KnoRus Publishing House; 2022. 176 p. (In Russ.)
- Novikova IV. *The concept of employment strategy for the digital economy*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Okrepilov VV. *Economics for quality as a methodological basis for managing the regions*. *Economics and Management*. 2013;(1):8–14. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PUZLJT>
- Sasaev NI, Kvint VL. *Strategizing the industrial core of the national economy*. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):245–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Sasaev NI. *The concept of the Russian Far East gas industry strategy: mission and vision*. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):262–275. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-262-275>
- Shatskaya IV. *Strategizing and lifelong education development*. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

Shevchenko KV. The concept of the regional strategy for the development of employment in the Amur region. *Administrative Consulting*. 2023;(4):121–132. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-121-132>

Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing for productivity growth in digital economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):298–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Почивалов Артур Олегович, аспирант, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; pochivalov.arthur@gmail.com

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Artur O. Pochivalov, Postgraduate, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow; pochivalov.arthur@gmail.com

Оригинальная статья

УДК: 336:314.117.3(470+571)

Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств как основа стратегирования личного самофинансирования в России

Е. К. Савостьян¹, Т. А. Алабина^{1,2}

¹ Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

² ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, Москва, Россия

¹ el.savostyan@gmail.com

² madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

Аннотация: В рамках статьи дана оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств России при современном уровне финансовой доступности на основании авторской методики. Предложенная комплексная методика базируется на основных показателях, отобранных авторами в соответствии с курсом «Основы финансовой грамотности», разработанным Центральным Банком России, и на инструментарии эконометрического моделирования. Обозначенная как авторский алгоритм оценки уровня финансовой грамотности, методика предполагает выделение пяти этапов и трех категорий финансовой грамотности по числу набранных при оценке баллов (от 0 до 100). На основе рассмотренной методологической базы уровень финансовой грамотности домохозяйств характеризовался как средний, близкий к высокому, когда в стране есть отдельные домохозяйства, обладающие финансовой культурой. Проведенный корреляционно-регрессионный анализ влияния отобранных по курсу Банка России показателей на размер ВВП страны (основного индикатора состояния экономики) позволил сделать вывод, что при росте всех факторов, связанных со сбережением, инвестициями, кредитованием и страхованием, наблюдался положительный рост ВВП России. Это может свидетельствовать о косвенном стимулировании экономики за счет потребления финансовых услуг домохозяйствами страны. Отмечено, что поскольку в рамках Стратегии 2017–2023 переход к формализации личного стратегирования финансово грамотного поведения населения страны обозначает развитие от повышения финансовой грамотности к формированию общей финансовой культуры, то переход к Стратегии 2030 представляет собой следующий этап – ориентацию именно на формирование финансовой культуры в стране как стратегии новых горизонтов. Предложенный авторами алгоритм оценки уровня финансовой грамотности домохозяйств России является концептуальной моделью методики оценки, которую можно использовать для других стран и при последующей оценке финансовой культуры домашних хозяйств при объективно необходимых доработках, вводя новые показатели или заменяя уже имеющиеся.

Ключевые слова: стратегирование, финансовая грамотность, финансовая культура, домохозяйства, методика оценки, эконометрическое моделирование, стратегия

Цитирование: Савостьян Е. К., Алабина Т. А. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств как основа стратегирования личного самофинансирования в России // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 589–610. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-589-610>

Поступила в редакцию 12.01.2025. Прошла рецензирование 10.02.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Financial Literacy Assessment in Households: Strategizing Personal Financing in Russia

Elizaveta K. Savostyan¹, Tatiana A. Alabina^{1,2}

¹Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

²Russian Research Institute of Health, Moscow, Russia

¹el.savostyan@gmail.com

²madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

Abstract: The authors developed a method to assess the current financial literacy level of Russian households. The method relies on the econometric modeling tools and indicators from the course of basic financial literacy designed by the Central Bank of Russian Federation. The resulting assessment algorithm for financial literacy consists of five stages and three categories of financial literacy with a total score of 0–100. According to the empirical part of this research, the average financial literacy level was medium bordering on high, with occasional households with advanced financial culture. The correlation and regression analysis focused on the effect that the indicators highlighted by the Central Bank of Russian Federation had on the national gross domestic product. As all factors related to saving, investments, mortgage, and insurance grew, so did the gross domestic product. This correlation may indicate an indirect economic stimulus due to the consumption of financial services by Russian households. As stipulated by National Strategy 2030, personal financial strategizing is to shift from improving the average national financial literacy to a new national financial culture. The conceptual assessment algorithm can be used in other countries: it is flexible enough to allow for new indicators and adjustments.

Keywords: strategizing, financial literacy, financial culture, households, assessment techniques, econometric modeling, strategy

Citation: Savostyan EK, Alabina TA. Financial Literacy Assessment in Households: Strategizing Personal Financing in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4):589–610. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-589-610>

Received 12 January 2025. Reviewed 10 February 2025. Accepted 22 September 2025.

评估家庭财经素养作为俄罗斯个人理财战略化的基础

叶莉扎韦塔·康斯坦丁诺芙娜·萨沃斯蒂安¹, 塔蒂亚娜·亚历山德罗芙娜·阿拉比娜^{1,2}

¹克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃

²俄罗斯联邦卫生部联邦国家预算机构中央医疗卫生组织与信息化研究所, 俄罗斯莫斯科

¹el.savostyan@gmail.com

²madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

摘要: 本文基于研究人员开发的方法对当前金融可及性水平下的俄罗斯家庭的金融素养水平进行了评估。所提出的综合方法基于作者根据俄罗斯央行开发的“金融素养基础”课程选取的主要指标以及计量经济学建模工具。该方法是一种评估金融素养水平的专有算法, 根据得分(从0到100)将金融素养水平分为五个阶段和三个类别。根据所研究的方法框架, 当国家存在一些具备金融素养的家庭时, 家庭金融素养水平被描述为中等偏高。这项基于俄罗斯央行选定的指标对该国GDP(经

济状况的主要指标)的影响进行相关分析和回归分析显示, 当与储蓄、投资、贷款和保险相关的所有因素水平增加时, 俄罗斯的GDP呈正增长。这可能表明家庭对金融服务的消费间接刺激了经济。值得注意的是, 从2017–2023战略向2030年战略过渡框架下居民个人财务管理行为战略化的有形化, 标志着国家从提高金融素养转向构建金融文化, 并将其作为一项面向新视野的战略。作者提出的用于评估俄罗斯家庭金融素养水平的算法是一个评估方法的概念模型, 该方法可应用于其他国家, 并在后续评估家庭金融文化时进行必要的改进, 包括引入新指标或替换已有指标。

关键词: 战略化、金融素养、金融文化、家庭、评估方法、计量经济学模型、战略

编辑部于2025年1月12日收到稿件。2025年2月10日完成评审。2025年9月22日接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Стратегирование личных финансов домашних хозяйств России – одна из ключевых проблем страны. Низкая финансовая культура населения, обусловленная в лучшем случае планированием личных финансов на краткосрочную и среднесрочную перспективы развития домохозяйства, а порой и полным отсутствием финансовой грамотности отдельных индивидов, становится угрозой стабильности общества и препятствует развитию и модернизации экономики¹. И все это – следствие того, что принятие правильных решений членами домохозяйств, являющимися непосредственными пользователями финансовых продуктов и услуг, ограничивается отсутствием у них простых финансовых знаний и навыков².

С одной стороны, домохозяйство как важный субъект экономики, состоящий из его членов – индивидуальностей, личностей, стратегов, – обладающая высокой культурой в сфере финансов, способно

зарабатывать и разумно тратить, планируя свои финансовые возможности – стратегия финансово-цели. С другой – недостаточная финансовая культура домохозяйств, обусловленная отсутствием азов финансовой грамотности у населения страны как основы для развития общества, является серьезным препятствием не только для развития отдельных организаций, производств, отраслей и регионов³, но и для всей мировой экономики в целом. В связи с этим оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств для любого государства очень важна и необходима^{4,5,6,7}.

В контексте методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, иностранного члена РАН, д-ра экон. наук в центре любой стратегии должен находиться человек^{8,9}. Поэтому как Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг.¹⁰, так и Стратегия повышения финансовой грамотности и форми-

¹ Багрова Н. А., Шишинова А. Д. Правовая и финансовая грамотность населения как залог стабильности общества // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2023. № 10. С. 128–131. <https://elibrary.ru/NDECYQ>

² Савостьян Е. К., Алабина Т. А. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств РФ в контексте реализации стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации до 2023 года // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов V Международной научно-практической конференции. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. С. 107–119. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2963-2>

³ Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>

⁴ Азарян Д. С. Финансовая грамотность населения как показатель благосостояния государства // Digital. 2020. Т. 1. № 1. С. 6. <https://elibrary.ru/XBVTJY>

⁵ Зайцева О. П. Финансовая грамотность населения как показатель благосостояния государства // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 10. С. 447–451. <https://elibrary.ru/HPCTLO>

⁶ Razumovsky D. Yu. Methodical approaches to assessment of financial literacy of the population in connection with typical financial behavior // Journal of Applied Research. 2021. № 6–3. P. 194–201. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_3_194

⁷ Baqir G. Role of financial literacy in household investment decisions in Iraq // American Journal of Finance. 2024. Vol. 10. № 2. P. 52–62. <https://doi.org/10.47672/ajf.2170>

⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

⁹ Квинт В. Л. Мудрость стратега. М.: ЯникО, 2024. 144 с. <https://elibrary.ru/REIFGQ>

¹⁰ Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг.: Распоряжение Правительства РФ от 25 сентября 2017 г. № 2039-п // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71675558/> (дата обращения: 15.11.2022).

рования финансовой культуры до 2030 г.¹¹ уже по своему названию должны быть направлены на каждое домохозяйство страны. Следует указать, что целью предыдущей Стратегии 2017–2023 являлось «создание основ для формирования финансово грамотного поведения населения как необходимого условия для повышения уровня и качества жизни граждан, в том числе за счет использования финансовых продуктов и услуг надлежащего качества»¹². Это объясняется отсутствием навыков «личного финансового планирования и формирования финансовых резервов на случай непредвиденных обстоятельств ... у большинства российских домохозяйств». Как отмечено в документе, «только в каждом 4-м домохозяйстве» велся письменный учет доходов и расходов. «Лишь треть россиян» старалась «финансово обеспечить свою пенсию и обращала внимание на доходность и гарантию сохранности сбережений при выборе инструментов накоплений»¹³.

Целью действующей Стратегии 2030 «является формирование к 2030 г. у большинства граждан Российской Федерации ключевых элементов финансовой культуры (ценностей, установок и поведенческих практик), способствующих финансовому благополучию гражданина, семьи и общества, в том числе через формирование компетенций по финансовой грамотности, расширение практических навыков и опыта принятия финансовых решений, обеспечение надежности функционирования финансовой системы»¹⁴. Как смещение цели Стратегии 2030, так и изменение названия документа в сторону от финансовой грамотности к финансовой культуре обусловлено положительными результатами реализации предыдущего доку-

мента: «уровень финансовой грамотности граждан страны в целом вырос, усилилось осознание ответственности в отношении долгового поведения, повысилась информированность об организациях, защищающих права пользователей финансовых услуг. Финансовое поведение граждан ... стало более устойчивым и осознанным»¹⁵.

Таким образом, актуальность оценки уровня финансовой грамотности населения в контексте последующего стратегирования личного финансирования домашних хозяйств России и последовательного развития финансовой культуры связана с тем, что финансы хозяйств, будучи неотъемлемой частью финансовой системы государства, позволяют обеспечить финансовое благосостояние и формируют базис стабильного развития экономики страны в целом.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлась финансовая грамотность домохозяйств России; предметом – ее уровень в современных условиях финансовой доступности. В качестве цели авторами было заявлено стратегирование уровня финансовой грамотности домохозяйств России в современных условиях финансовой доступности на основе собственной методики оценки, базирующейся на ключевых показателях, которые были отобраны в соответствии с подходом Центрального Банка Российской Федерации¹⁶.

Исходя из проведенного аналитического обзора зарубежных и российских методик оценки уровня финансовой грамотности населения, можно констатировать, что все они так или иначе основаны на социологических исследованиях в форме опро-

¹¹ Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 октября 2023 г. № 2958-р // Министерство финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=304737-rasporyazhenie_pravitelstva_rossiiskoi_federatsii_ot_24.10.2023__2958-r_ob_utverzhenii_strategii_povysheniya_finansovoi_gramotnosti_i_formirovaniya_finansovoi_kultury_do_2030_goda&ysclid=lyzkw97uez177368747 (дата обращения: 15.11.2022).

¹² См. раздел IV. Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг. ...

¹³ См. раздел III. Там же.

¹⁴ См. раздел III. Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры. ...

¹⁵ См. раздел II. Там же.

¹⁶ Савостьян Е. К. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств России на основе авторской методики // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей: материалы симпозиума в рамках XVI (XLVIII) Международной научной конференции студентов и молодых ученых «Образование, наука, инновации: вклад молодых исследователей», приуроченной к 300-летию Кузбасса. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 70–73. <https://elibrary.ru/ZOJLLK>

сов, направленных на выявление знаний, навыков, умений и компетенций в финансовой сфере индивида^{17,18,19,20,21,22}. Однако такой подход недостаточен для качественного анализа полноценной характеристики финансовой культуры конкретной территории (Российской Федерации, в рамках данного исследования). Богатое разнообразие и научная доказанность практической значимости математического аппарата и цифровых инструментов управления обществом только подтверждают вышесказанное^{23,24,25,26}. Поэтому авторами предложено собственное видение использования методики, основанной на показателях, отобранных в соответствии с курсом Банка России «Основы финансовой грамотности», с применением инструментария эконометрического моделирования. Эта методика характеризуется комплексным подходом к оценке и базируется на данных статистики и отчетности финансово-кредитных организаций²⁷.

В исследовании были использованы методы анализа, синтеза, сравнения, а также другие общенаучные и специальные, в том числе статистические, методы познания. В качестве инструментария исследования построены эконометрические модели, представляющие собой экономико-математические модели факторного анализа. Параметры

этих моделей оценены посредством математической статистики: корреляционного и регрессионного анализа, позволяющих учитывать вероятностный характер возникновения экономических величин. В качестве данных были использованы временные ряды – совокупность экономической информации, характеризующей объекты исследования за разные периоды времени. Расчеты были сделаны при помощи табличного процессора Excel, который считается универсальным и общедоступным инструментом для решения подобных задач в области эконометрики.

В качестве базовой научной методологии была взята теория стратегии и методология стратегирования российской научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта, иностранного члена РАН, д-ра экон. наук. Теоретико-методологическую основу составили труды российских и зарубежных ученых и специалистов по экономике и финансам домашних хозяйств, финансовой грамотности и финансовой культуре. Базовыми нормативными документами, выступающими в качестве формальных стратегий в сфере финансовой грамотности домашних хозяйств, стали Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг.²⁸ и Стратегия

¹⁷ Маленкина Т. М., Найдич А. Ю. Оценка финансовой грамотности населения: российский опыт и зарубежная практика // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 1. С. 218–225. <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2022.1.218-225>

¹⁸ Цветова Г. В., Ерофеева М. В. Финансовая грамотность населения: современное состояние и перспективы. Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. 87 с. <https://elibrary.ru/YWOSXL>

¹⁹ Моисеева Д. В., Дулина Н. В. Субъективные основания объективных показателей изучения финансовой грамотности населения // Научный потенциал регионов на службу модернизации. 2013. № 1. С. 159–164. <https://elibrary.ru/QANOIN>

²⁰ Киселева Н. И., Новиков А. В. Методологические подходы к оценке финансовой грамотности населения России // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. № 11. С. 8–20. <https://elibrary.ru/XPQNMN>

²¹ Каранина Е. В., Караулов В. М., Бердинских Е. В. Оценка уровня финансовой грамотности финансового поведения населения региона (на примере Кировской области) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2. № 6. С. 147–155. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.06.02.020>

²² The determinants of financial literacy in the southeast of Vietnam / Т. А. N. Nguyen [et al.] // Montenegrin Journal of Economics. 2024. Vol. 20. № 2. P. 107–116. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2024.20-2-9>

²³ Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

²⁴ Матрица финансовых потоков – инструмент реализации экономической политики страны / В. Л. Макаров [и др.] // Экономические стратегии. 2021. Т. 23. № 4. С. 22–35. <https://doi.org/10.33917/es-4.178.2021.22-35>

²⁵ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Применение агент-ориентированных моделей в качестве инструмента поддержки реализации и мониторинга стратегий различного уровня // Теория и практика стратегирования: III Международная научно-практическая конференция: сборник тезисов докладов. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2020. С. 19–21. <https://elibrary.ru/RSZZYA>

²⁶ Макаров В. Л. Сети управления – новый эффективный инструмент в цифровом мире // Вестник ЦЭМИ. 2021. Т. 4. № 1. С. 2. <https://doi.org/10.33276/S265838870015402-5>

²⁷ Учебно-методический комплект «Основы финансовой грамотности» // Финансовая культура. URL: <https://fincult.info/teaching/uchebno-metodicheskiy-komplekt-osnovy-finansovoy-gramotnosti/> (дата обращения: 19.10.2022).

²⁸ Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг. ...

повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 г.²⁹

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Дефиниции «финансовая грамотность» и «финансовая культура» как базовые финансовые категории домашних хозяйств

Сложность финансовых рынков во всем мире свидетельствует о том, что выбор домашних хозяйств между относительно простыми финансовыми продуктами (сберегательные счета, кредиты, денежные переводы) и сложными (страхование, инвестиции) стал довольно трудным как для среднего потребителя, так и для домохозяйств в целом. Понимание потребительского поведения, отношения к новым, как правило, цифровым и многоаспектным услугам финансовой сферы, а также потребностей и требований к финансовой грамотности, которые возникают в результате технологического освоения, имеет важное значение для услуг, предоставляемых в данной эпохе. Для получения качественных услуг потребителям, в том числе в лице членов домашних хозяйств, необходимо повышать уровень финансовой грамотности с помощью финансового просвещения. Это способствует достижению оптимальности финансовой культуры – сложного и многогранного феномена, охватывающего не только знания и умения в области финансов, но и отношение к деньгам, их ценность, а также понимание способов использования личных финансов для достижения каких-либо стратегических целей.

Термин «финансовая культура» начал рассматриваться исследователями относительно недавно – в XXI веке. В отличие от него, дефиниция «финансовая грамотность» как результат финансового образования появилась гораздо раньше – с конца XX века. В данной работе авторы не ставили задачи подробно и всесторонне раскрыть различия и взаимосвязь этих двух понятий в контексте российских и зарубежных подходов, однако постарались выделить их основные особенности.

Например, согласно Банковской энциклопедии, под финансовой грамотностью понимается «достаточный уровень знаний и навыков в области финансов, который позволяет правильно оценивать ситуацию на рынке и принимать разумные решения»³⁰.

Именно такой подход к финансовой грамотности – как важным жизненным знаниям, умениям и навыкам, которые позволяют людям из всех слоев общества принимать обоснованные решения относительно своих денег и финансовой судьбы, а домашним хозяйствам – руководствоваться ими при принятии поведенческих решений, – отражают большинство российских^{31,32,33} и зарубежных ученых³⁴. Без надлежащей финансовой грамотности члены домохозяйств могут стать жертвами мошенничества, неправильно управлять своими финансовыми стратегиями и не извлечь выгоду из новых инвестиционных возможностей³⁵.

Определение «финансовая культура» значительно шире понятия «финансовая грамотность»³⁶. С одной стороны, финансовая грамотность является частью финансовой культуры, поэтому она входит в его

²⁹ Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры...

³⁰ Финансовая грамотность // Банковская энциклопедия. URL: https://banks.academic.ru/1872/Финансовая_грамотность (дата обращения: 10.09.2022).

³¹ Дмитриев Н. А. Финансовая грамотность: понятие, содержание // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2022. № 3. С. 35–39. <https://elibrary.ru/CBVPHG>

³² Мусаева З. С. Финансовая грамотность: обзор законодательной базы, базовых понятий экономики и принципов планирования личных финансов // Известия Чеченского государственного педагогического университета. Серия 1. Гуманитарные и общественные науки. 2022. № 4. С. 145–153. <https://elibrary.ru/PINNPG>

³³ Сенченков Н. П., Цыганкова А. Н. К вопросу о трактовке понятия «финансовая грамотность» // Вестник Череповецкого государственного университета. 2021. № 3. С. 211–219. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2021-3-102-17>

³⁴ Nogueira M. C., Almeida L., Tavares F. O. Financial literacy, financial knowledge, and financial behaviors in OECD countries. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18. № 3. P. 167. <https://doi.org/10.3390/jrfm18030167>

³⁵ Richter E. Financial literacy in the 21st century: Empowering future generations // *Journal of Economics and Economic Education Research*. 2024. Vol. 25. № 5. P. 1–3.

³⁶ Хижная А. В., Назарова А. Н., Назарова Е. Н. Взаимосвязь понятий «финансовая грамотность», «финансовое образование» и «финансовая культура» // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 81–1. С. 260–261. <https://elibrary.ru/OPUFMH>

состав как основа³⁷. С другой – финансовая культура является частью экономической культуры и отражает только ее финансовые аспекты³⁸.

Например, А. И. Фатихов и Р. Т. Насибуллин в своем исследовании различных подходов к определению финансовой культуры предложили следующее определение: «финансовая культура населения – это совокупность традиций, норм и идей, отражающих уровень финансовой грамотности, навыки и поведение людей в области финансовых отношений, финансового планирования и распределения денежных средств при существующем уровне развития в обществе инфраструктуры рынка, финансовых институтов и различных ценностей финансовой сферы, имеющих материальное воплощение и созданных целенаправленным воздействием людей»³⁹.

Поэтому финансовая культура предполагает наличие у человека не только необходимых специальных знаний, но и ответственное отношение к своим финансам, а также владение навыками управления личным бюджетом. Специалисты считают, что достаточный уровень финансовой культуры является одним из основных условий для стабильного развития общества и залогом благополучия каждого домохозяйства страны.

Таким образом, финансовая культура – совокупность определенных традиций и норм, которые отражают уровень финансовой грамотности и поведение человека как члена домашнего хозяйства в области финансового планирования и распределения денежных средств. Она проявляется в инфраструктуре финансового ландшафта, имеет материальное воплощение и оказывает целе-

направленное воздействие в виде стратегии развития новых горизонтов.

На сайте ResearchGate авторы, изучив значительный объем работ, отметили, что зарубежные исследователи не дают определения финансовой культуры напрямую, а лишь характеризуют ее отдельные аспекты, в основном фокусируясь на дефиниции «финансовая грамотность»⁴⁰. В отличие от них российскими исследователями представлен значительный пласт работ как на указанном сайте, так и в Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU⁴¹.

Характеристика содержания авторского алгоритма оценки уровня финансовой грамотности домашних хозяйств России

Главная проблема российских и зарубежных методик оценки уровня финансовой грамотности или финансовой культуры домашних хозяйств и его членов заключается в том, что в масштабах любой страны довольно сложно отобрать качественную репрезентативную выборку, стремящуюся к максимизации отступления от субъективных влияний (например, самооценка финансовой грамотности респондента, проведение тестов среди индивидуумов на знание финансовых аспектов, опыт взаимодействия домохозяйства и его членов с финансовой сферой и т. п.)⁴². Поэтому обозначенные методы исследования не могут отобразить реально происходящую ситуацию в сфере финансовой культуры населения, в том числе и из-за региональных различий в стране.

В связи с этим в данной работе предложена комплексная методика, базирующаяся на основных

³⁷ Кокорев Р. А., Лаврентьева О. Н., Толстель М. С. Формирование финансовой культуры: системный подход // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3. С. 155–160. <https://elibrary.ru/XOCREO>

³⁸ Kiaritha H. The effect of saving culture on the financial performance of savings and credit coöperatives in the banking sector in Kenya // Africa Journal of Technical and Vocational Education and Training. 2021. Vol. 6. № 1. P. 110–120. <https://doi.org/10.69641/afritvet.2021.61127>

³⁹ Фатихов А. И., Насибуллин Р. Т. Проблемы формирования финансовой культуры населения России сквозь призму социологических исследований // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2010. № 2. С. 235–244. <https://elibrary.ru/MQPFVP>

⁴⁰ Search ResearchGate: Financial culture and financial literacy // ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/search/Search.html?origin=ac&headerSearchViewId=krhWRtd3kaNlopazY0jp1e8&query=financial%20culture%20and%20financial%20literacy&type=publication> (дата обращения: 20.03.2025).

⁴¹ Результаты поискового запроса: финансовая культура и финансовая грамотность // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: https://elibrary.ru/query_results.asp (дата обращения: 20.03.2025).

⁴² Семашко А. В. Проблемы оценки уровня финансовой грамотности населения // Индустриальная экономика. 2022. Т. 4. № 4. С. 369–375. <https://elibrary.ru/ERCXFC>

показателях, отобранных авторами в соответствии с курсом «Основы финансовой грамотности», разработанным Центральным Банком Российской Федерации⁴³. На рисунке 1⁴⁴ представлен авторский алгоритм оценки уровня финансовой грамотности домашних хозяйств, состоящий из пяти этапов.

На *первом этапе* устанавливались и фиксировались основные области финансовой сферы, которые

способны охарактеризовать уровень финансовой грамотности населения РФ и могут быть использованы для оценки уровня финансовой грамотности и финансовой культуры в стране: сбережения, кредиты, страхование, финансовые пирамиды и инвестиции. При этом данные сферы следует рассматривать с позиции иерархической лестницы, при которой повышение навыков личного финан-

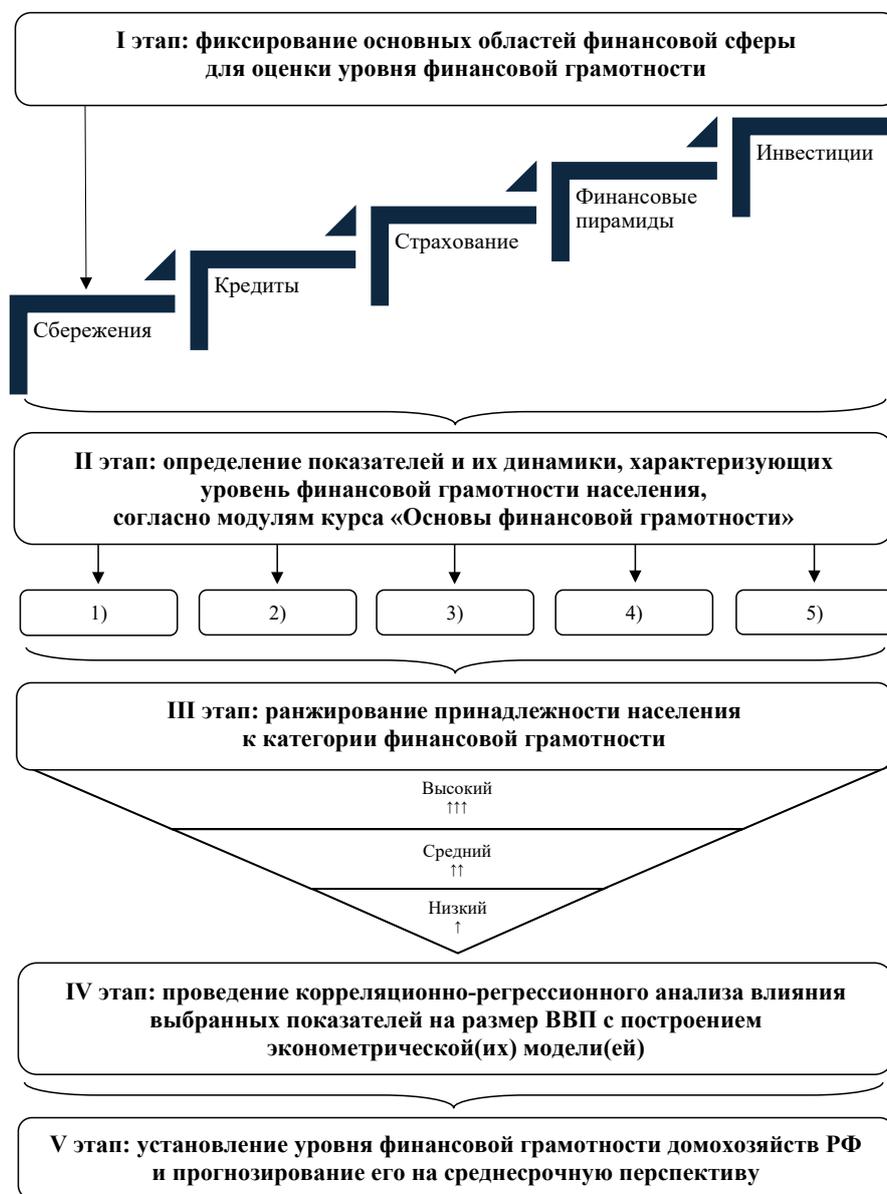


Рис. 1. Алгоритм оценки уровня финансовой грамотности домохозяйств России

Fig. 1. Algorithm for assessing the level of financial literacy of Russian households

⁴³ Учебно-методический комплект «Основы...

⁴⁴ Составлен авторами.

сирования происходит от простейших сбережений и кредитов к более сложному пониманию технологий инвестиций.

На *втором этапе* алгоритма анализировались ключевые показатели (определенные авторами по приоритетности, согласно иерархии первого этапа), входящие в модули курса «Основы финансовой грамотности»⁴⁵, и их динамика:

- Динамика структуры и объемы привлеченных коммерческими банками РФ денежных средств физических лиц (модуль «Сбережения»);
- Темпы роста задолженности по кредитам, предоставленным домохозяйствам РФ в национальной и иностранной валюте (модуль «Кредит»);
- Динамика объемов страховых взносов и премий, а также структура страхового рынка (модуль «Страхование»);
- Динамика количества финансовых пирамид в РФ и объемы вложенных в них денежных средств (модуль «Финансовые пирамиды»);

– Динамика стоимостных объемов договоров, заключенных на ПАО «Московская Биржа»⁴⁶ домохозяйствами (модуль «Инвестиции»).

Для наиболее корректного анализа необходимо оценивать состояние каждого из показателей всех пяти модулей в динамике за предыдущие, как минимум, пять лет при наличии соответствующих данных или открытого доступа к ним. Такой срок обоснован долгосрочностью и стратегическим подходом научной школы стратегии академика В. Л. Квинта, согласно которому любая стратегия (в том числе и финансовая) имеет долгосрочный характер реализации.

В ходе проведения *третьего этапа* оценки уровня финансовой грамотности домохозяйств определялось ранжирование принадлежности населения к одной из трех категорий финансовой грамотности в зависимости от набранных баллов – от 0 до 100, где 100 соответствует наивысшему баллу «Высокого» ранга финансовой грамотности (табл. 1⁴⁷).

Таблица 1. Категории финансовой грамотности домохозяйств

Table 1. Categories of household financial literacy

Ранг	Количество баллов / характеристика
 <p>Высокий ↑↑↑</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 67–100 баллов: измеряется уровень финансовой грамотности в узкоспециализированных областях финансового рынка, а также общий уровень финансовой грамотности; оценивается финансовый опыт при выборе механизмов пенсионных планов и применение на практике инструментов инвестирования в ценные бумаги, драгоценные металлы, недвижимость и другие активы. Высокий уровень предполагает владение навыками финансирования на двух предыдущих уровнях как основы.
 <p>Средний ↑↑</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 34–66 баллов: понимание негативных финансовых последствий, которые могут возникнуть в результате принятия решений, способствует осведомленности о признаках финансовой пирамиды и знание своих прав при невозврате денег; регулярное откладывание сбережения используется для формирования финансовой подушки безопасности; обладание банковским вкладом / депозитом и способность оценить условия кредитования позволяют выбрать оптимальный вариант при необходимости.
 <p>Низкий ↑</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 0–33 баллов: расчет доходности финансовых инвестиций, включая определение простых процентов, производится с учетом соответствующих знаний; оценка влияния процентной ставки на стоимость финансового актива осуществляется для принятия обоснованных решений; планирование семейного бюджета и регулярное откладывание сбережений, несмотря на нерегулярность периодичности, являются важными аспектами финансовой грамотности.

⁴⁵ Учебно-методический комплект «Основы...

⁴⁶ Карта рынка // Московская Биржа. URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 19.07.2024).

⁴⁷ Доработана авторами на основе данных: Савостьян Е. К. Оценка уровня финансовой...

Обозначение категорий финансовой грамотности домохозяйств в вышеуказанной типологизации рангов – «Низкий», «Средний» и «Высокий» – относительно формальны. Они выделены для описания наличия у домашних хозяйств и их членов совокупности финансовых знаний, умений, навыков и установок, оказывающих влияние на формирование финансовой самооценки населения территории.

Фиксацию ранга финансовой грамотности домохозяйств нагляднее всего представить в сводной таблице, отображающей положительную или отрицательную динамику по представленным ранее на втором этапе показателей. В случае, если показатель в текущем / конечном исследованном периоде ниже его значения в предыдущем, то такая тенденция считается отрицательной; если показатель выше, то тенденция считается положительной. Для итогового обобщения использовалась столбчатая система, где каждый из пяти ранее описанных показателей оценивался в 20 баллов.

На *четвертом этапе* проводилось эконометрическое моделирование, включающее корреляционно-регрессионный анализ с последующим построением модели (моделей) влияния показателей II этапа на размер валового внутреннего продукта (ВВП) страны. Выполнялась оценка полученных результатов и осуществлялась экономико-социальная характеристика с выводами.

На *пятом этапе* определялся итоговый уровень финансовой грамотности домохозяйств РФ на определенный (заданный или исследуемый) период с последующим прогнозированием на среднесрочную перспективу. Авторами рекомендуется в дальнейшем корректировать и использовать соответствующие инструментарию эконометрического анализа при несоблюдении критериев качества и надежности полученной модели: провести регрессионный анализ влияния отдельных факторов на результативный признак и оценить надежность полученных уравнений тренда.

Предложенный авторами алгоритм оценки уровня финансовой грамотности домохозяйств России

является концептуальной моделью, лежащей в основе методики оценки. Данную методику можно использовать не только для современной России, но и для других стран с учетом корректировок, обусловленных специфическими особенностями в сборе статистических данных. Ее также можно применять для последующей оценки финансовой культуры домашних хозяйств при соответствующих объективно необходимых доработках, включая введение новых показателей или замену уже имеющихся.

Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств России на основе авторского алгоритма

В рамках реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 г. поставлена задача перехода от финансовой грамотности к финансовой культуре⁴⁸. Для этого необходимо объективно оценить текущий уровень финансовой грамотности домохозяйств России в современных условиях финансовой доступности. Именно такая оценка проведена на основе ключевых показателей модулей «Сбережения», «Кредит», «Страхование», «Финансовые пирамиды» и «Инвестиции» за 2015–2022 гг., которые отражают основные области финансовой сферы для населения современной России (рис. 2⁴⁹). Данные по стране взяты из официальной статистики Центробанка РФ и Росстата.

Оценивая динамику показателя «Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах по *первому модулю* «Сбережения», можно отметить, что на протяжении исследуемого периода объем депозитных вкладов физических лиц в национальной валюте продемонстрировал тенденцию к постепенному росту с признаками замедления. Так, по сравнению с 2015 г., в 2016 г. объем депозитов увеличился на 19,3 %, в 2017 г. – на 13 %, в 2018 г. – на 11,74 %, в 2019 г. – на 8,27 %, в 2020 г. – на 9,92 %.

⁴⁸ Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры...

⁴⁹ Составлен авторами.



Рис. 2. Ключевые показатели модулей авторского алгоритма оценки уровня финансовой грамотности домохозяйств

Fig. 2. Algorithm for assessing the level of financial literacy of Russian households: key indicators per module

Однако такая тенденция в последующем изменилась, и самый существенный прирост по вкладам пришелся на 2021 и 2022 гг., когда он составил 24,84 и 23,79 %^{50,51} соответственно.

Характеризуя динамику показателя «Объем застрахованных вкладов», отмечался его положительный рост: совокупный объем застрахованных средств всех категорий вкладчиков в банковских организациях вырос до 48650 млрд рублей в 2022 г. (увеличился на 11,8 %), по сравнению

с 2021 г. (подобный рост составил 11,9 %). При этом сумма застрахованных вкладов населения достигла 36557 млрд рублей, что соответствовало доле 75,1 % от общей суммы депозитов (рост с начала года в 6,8 %)^{52,53}.

Рост депозитных вкладов в национальной валюте в последние 2 исследуемых периода не только отражает актуальную политико-экономическую ситуацию вокруг России, но также может свидетельствовать о формирующемся понимании

⁵⁰ Рассчитано авторами на основе: Статистика // Банк России. URL: <https://cbr.ru/statistics/> (дата обращения: 11.10.2023).

⁵¹ Рассчитано авторами на основе: Сведения о средствах организаций, банковских депозитах (вкладах) и других привлеченных средствах юридических и физических лиц в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах // ЕМИСС. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/39668> (дата обращения: 01.11.2023).

⁵² Рассчитано авторами на основе: Статистика // Банк России. URL: <https://cbr.ru/statistics/> (дата обращения: 11.10.2023).

⁵³ Рассчитано авторами на основе: АСВ: объем застрахованных средств вкладчиков в банках за 2022 г. достиг 48,7 трлн рублей (+11,8 %) // Агентство страховых новостей. URL: <https://www.asn-news.ru/news/82310> (дата обращения: 11.10.2023).

населением необходимости создания личных накоплений для более эффективного формирования бюджета.

Анализ количественных характеристик показателя «Просроченная задолженность по кредитам, предоставленным физическим лицам-резидентам РФ» как основного для *второго модуля* «Кредит» в динамике за 2015–2022 г. показал, что просроченная задолженность имеет положительную динамику, согласно данным Банка России. Это свидетельствовало о возникновении трудностей у россиян с выплатой долгов и указывало на недостаточно высокий уровень финансовой грамотности и финансовой культуры населения. За 7-летний период прирост просроченной задолженности домохозяйств по всем видам кредитов составил 1644,34 %, или в абсолютных значениях – 1007980 рублей. Ввиду появления новых разновидностей кредитных продуктов и условий на финансовом рынке выявленный рост потребительского кредитования в России вполне объясним, несмотря на ряд ограничений, связанных с низкой платежеспособностью и финансовой неустойчивостью некоторых заемщиков. В результате по всем видам кредитов, предоставленным домохозяйствам – резидентам РФ в национальной валюте, наблюдался значительный прирост задолженности^{54,55,56,57}.

На показатель «Задолженность по кредитам» большое влияние оказывает платежеспособность населения. Однако именно высокий уровень финансовой грамотности помогает домашним хозяйствам понять необходимость создания финансовой подушки безопасности для таких непредвиденных ситуаций, как потеря рабочего места и в месте с ним заработной платы и стабильного дохода,

смерть кормильца, форс-мажорные обстоятельства и т. п. Также он способствует тому, чтобы некоторое время вести бюджет домохозяйства, опираясь только на ранее накопленные финансовые возможности.

Определяя значимость и количественные мерил показателей «Объем страховых взносов на российском рынке страхования» и «Структура страхового рынка по доле премий» как базовых в *третьем модуле* «Страхование» за 2016–2022 гг., можно наблюдать ежегодный поступательный рост страхового рынка. За оцениваемый период страховые выплаты увеличились на 53 %, или в абсолютном выражении рынок прибавил 636 млрд рублей. Наибольший вклад в структуру рынка внесли страхование жизни, ОСАГО и страхование от несчастных случаев и болезней, что в совокупности составило 56 % от всего страхового рынка⁵⁸.

Анализ и динамика показателей рынка страхования являются необходимыми критериями при оценке уровня финансовой грамотности домохозяйств, поскольку осознание наличия риска, а также потенциального ущерба при возможном его наступлении, свидетельствует о развитой у домохозяйств культуре потребления финансовых услуг и знании правил индивидуального и коллективного поведения на финансовых рынках.

Для оценки *четвертого модуля* «Финансовые пирамиды» в качестве ключевых взяты показатели: «Количество финансовых пирамид в России, выявленных ЦБ» и «Объем денежных средств физических лиц-резидентов РФ, вложенный в финансовые пирамиды». В 2015 г. регулятор диагностировал более 200 организаций, обладающих признаками финансовых пирамид. В последующие 2 года этот показатель снизился на 63 единицы, однако затем

⁵⁴ Рассчитано авторами на основе: Задолженность по кредитам, предоставленным физическим лицам-резидентам // Банк России. URL: <https://cbr.ru/statistics/table/?tableId=4-5&dt=20190101> (дата обращения: 11.12.2023).

⁵⁵ Рассчитано авторами на основе: Сведения о размещенных и привлеченных средствах // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sorgs/ (дата обращения: 11.12.2023).

⁵⁶ Рассчитано авторами на основе: Просроченная (в том числе) задолженность по кредитам физ. лиц-резидентов RUB // Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/indexes/154809/> (дата обращения: 11.12.2023).

⁵⁷ Рассчитано авторами на основе: Сведения о задолженности по кредитам, предоставленным кредитными организациями физическим лицам-резидентам // ЕМИСС. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42861?ysclid=lzs1zc02zz264582424> (дата обращения: 11.12.2023).

⁵⁸ Рассчитано авторами на основе: Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков // Банк России. URL: https://cbr.ru/analytics/insurance/overview_insurers/ (дата обращения: 15.12.2023).

рост вновь продолжился. Если в 2018 г. было разоблачено 168 подобных организаций, то в 2019 г. – уже 240, а в 2020 г. – 222 (зафиксирован незначительный спад). Резкий скачок численности финансовых пирамид наблюдался в 2 последних анализируемых года: до 871 в 2021 г. и 2017 в 2022 г. (рост в 2,3 раза за один год)⁵⁹.

Объективность оценки подтверждалась анализом объемов денежных средств, которые население страны вложило в финансовые пирамиды, поскольку способность граждан распознавать данное явление (финансовые пирамиды), видеть их опасность и фиксировать разного рода риски потери денежных средств является одними из ключевых знаний и компетенций основ финансовой грамотности.

Сумма ущерба от деятельности финансовых пирамид в 2016 г. снизилась до 1,7 млрд рублей, по сравнению с 5,5 млрд рублей годом ранее; еще значительно уменьшился ущерб в 2017 г. – лишь 800 млн руб. Однако в связи с увеличением количества финансовых пирамид в 2018 г. сумма ущерба от их деятельности значительно увеличилась – до 2,42 млрд рублей. Рост продолжился и в последующие годы: в 2021 и 2022 гг. сумма этого ущерба составила 5 и 6 млрд рублей^{60,61,62} соответственно.

Причины, по которым население принимает участие в финансовых пирамидах, достаточно различны: часть граждан осознанно принимает участие в финансовых пирамидах с целью получения дохода, заранее просчитывая возможные риски;

другая же часть обладает достаточно низким уровнем финансовой грамотности, поддаваясь на уловки мошенников, которые, вследствие внешнеполитических причин, в последние годы значительно активизировались.

Анализ показателя «Стоимостных объемов договоров, заключенных на ПАО "Московская Биржа"» пятого модуля «Инвестиции» выявил увеличение числа населения, имеющего брокерские счета, почти на 5 млн за 2022 г., и достижение рекордных 8,8 млн человек. По итогам 2022 г. на Московской бирже зафиксирован еще один новый рекорд: объем торгов составил 1,1 квадрант рублей, что на 4,6 % выше результата 2021 г.

Объем сделок с акциями, депозитарными расписками и паями в 2022 г. достиг 17,6 трлн рублей, а по рынку облигаций показатель оборота измерялся в 19,6 трлн рублей. Валютные торги характеризовались объемом сделок на уровне 267,8 трлн рублей, а среднесуточный объем торговли превысил 1 трлн рублей, как и в 2021 г.

На рынке спот- и своп-сделок с драгоценными металлами заключено контрактов на общую сумму 122,8 млрд рублей, причем 118,7 млрд рублей пришлось на контракты с золотом (32,3 т), а 4,1 млрд рублей – на сделки с серебром (78,7 т)^{63,64,65,66}.

Для обобщения полученных результатов по модулям «Сбережения», «Кредит», «Страхование», «Финансовые пирамиды» и «Инвестиции», а именно для фиксации положительной или отрицательной динамики по их ключевым показателям за период 2015–2022 гг. составлена таблица 2⁶⁷.

⁵⁹ Финансовые пирамиды // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Финансовые_пирамиды?ysclid=Izqnp3gj9b837612393 (дата обращения: 05.12.2023).

⁶⁰ Противодействие недобросовестным практикам участников рынка // Банк России. URL: https://cbr.ru/analytics/currency_control/ (дата обращения: 10.12.2023).

⁶¹ Центробанк оценил ущерб от финансовых пирамид // Право.ru. URL: <https://pravo.ru/news/211353/> (дата обращения: 10.12.2023).

⁶² Шелудченко С. ЦБ оценил потери россиян от вложений в пирамиды в 6 млрд рублей // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2023/02/09/962374-poteri-rossiyan-ot-vlozhenii-v-piramidi> (дата обращения: 10.12.2023).

⁶³ Рассчитано авторами на основе: Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг // Банк России. URL: https://cbr.ru/analytics/rcb/review_rcb/ (дата обращения: 01.12.2023).

⁶⁴ Рассчитано авторами на основе: Основные тенденции в сегменте профессиональных участников рынка ценных бумаг в 2015 г. // Банк России. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=346> (дата обращения: 01.12.2023).

⁶⁵ Рассчитано авторами на основе: Ежемесячные объемы торгов // Московская Биржа. URL: <https://www.moex.com/ru/ir/interactive-analysis.aspx> (дата обращения: 01.12.2023).

⁶⁶ Рассчитано авторами на основе: Ответственность. Доверие. Инновации: Годовой отчет – 2020 // Московская Биржа. URL: https://report2020.moex.com/ru/pdf/MOEX_AR_2020_RUS.pdf (дата обращения: 01.12.2023).

⁶⁷ Составлена авторами.

Таблица 2. Ранжирование по баллам принадлежности населения к категории финансовой грамотности в зависимости от тенденций показателей (положительная ↑ / отрицательная ↓), в разрезе направлений оценивания, в среднем по России за 2015–2022 гг.

Table 2. Average financial literacy category in Russia depending on positive (↑) or negative (↓) trends and score: by financial area, 2015–2022

Показатель	Сбережения	Кредит	Страхование	Финансовые пирамиды	Инвестиции
Тенденция (положительная ↑ / отрицательная ↓)	↑	↓	↑	↓	↑
Баллы	+ 20	0	+ 20	0	+ 20
Итого	60 баллов				
Ранг ⁶⁸	Средний ↑↑				

Положительная тенденция наблюдалась по таким модулям, как «Сбережения», «Страхование» и «Инвестиции», поэтому сумма баллов по ним равна 60. Из-за отрицательных тенденций по показателям «Кредит» и «Финансовые пирамиды», в большей степени отражающих финансовые риски, количество баллов по ним составляет 0. Соответственно, согласно таблице 1, по уровню финансовой грамотности домохозяйства России можно отнести ко второй категории с рангом «Средний», когда их члены понимают негативные финансовые последствия, которые могут возникнуть в результате принятых решений. Подтверждая уровень финансовой грамотности домохозяйств как средний, однако близкий к высокому, можно считать установленным тот факт, что в стране имеются отдельные домохозяйства, у которых финансовая грамотность находится на высоком уровне, приближенном к финансовой культуре.

Для проведения более полного и точного анализа влияния финансовой грамотности домохозяйств на экономическое развитие страны будем использовать инструментарий эконометрического моделирования. В этом случае появляется возможность для подтверждения или опровержения

сделанного авторами вывода. Для этого определим влияние некоторых показателей на экономику страны в целом. Обобщающим индикатором, характеризующим состояние экономики государства комплексно, является валовый внутренний продукт России, поскольку он включает «стоимость всех товаров и услуг, произведенных на территории страны за определенный период и для конечного использования»⁶⁹.

Тогда в качестве зависимой переменной Y укажем ВВП (номинальный), а в качестве независимых переменных – объем вкладов (депозитов) домохозяйств V , объем задолженности домохозяйств Z , стоимостный объем торгов домохозяйств на ПАО «Московская Биржа» M и объем страховых взносов домохозяйств (без учета ОМС) S . Все переменные измеряются в млрд рублей.

Корреляционный анализ, обобщено показанный в матрице коэффициентов корреляции (табл. 3⁷⁰), свидетельствовал, с одной стороны, о заметно сильном влиянии всех факторов на ВВП страны, а с другой – о наличии мультиколлинеарности между отдельными переменными.

Поэтому, ввиду исключения наиболее коллинеарных и имеющих наименьшее влияние на ВВП

⁶⁸ Согласно таблице 1 «Категории финансовой грамотности домохозяйств».

⁶⁹ ВВП: что собой представляет и как его рассчитывают // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20221119/vvp-1832703199.html> (дата обращения: 30.12.2023).

⁷⁰ Рассчитано авторами при помощи программы Microsoft Excel.

переменных, в обобщенное уравнение регрессии вошли «объем вкладов (депозитов) домохозяйств» (V) и «объем страховых взносов домохозяйств (без учета ОМС)» (S) (табл. 4⁷¹).

Влияние переменных V и S на Y явно выражено (коэффициент детерминации равен 94,9 %), что подтверждено расчетами показателей качества модели и регрессионной статистикой.

В результате построено уравнение регрессии (уравнение 1), которое показало, что при увеличении объема вкладов домохозяйств России хотя бы на 1 млрд рублей ВВП страны увеличивается на 0,86 пункта, а рост страховых взносов населения государства на 1 млрд рублей подталкивает ВВП к большему подъему – на 43,81 пункта.

$$Y = 19211,1 + 0,86V + 43,81S \quad (1)$$

Так, видна большая значимость влияния страхования рисков домохозяйств на экономику РФ относительно притока вкладов населения на депозитные

счета в коммерческих банках. В дальнейшем следует стимулировать домохозяйства и их членов к заключению договоров страхования различных видов, что может существенно повлиять на развитие экономики.

В исследовании построено несколько уравнений парной регрессии, чтобы оценить влияние каждой из 2 оставшихся переменных на ВВП России отдельно (уравнения 2 и 3).

$$Y = 37365,443 + 0,297M \quad (2)$$

$$Y = 41803,19 + 4,228Z \quad (3)$$

В результате анализа этих двух уравнений регрессии можно констатировать следующее:

1. При увеличении стоимостного объема торгов домохозяйств на Московской бирже на 1 млрд рублей ВВП России увеличится на 0,297 пункта (уравнение 2), что говорит о косвенном влиянии торгов разного рода финансовыми инструментами на ведущей бирже страны на развитие ее экономики посредством инвестиционной активности домохозяйств и их членов.

2. Увеличение размера задолженности населения страны на 1 млрд рублей спровоцирует рост ВВП на 4,228 пункта (уравнение 3), что показывает опосредованное влияние кредитования через стимулирование потребительского спроса посредством банковских кредитов на различные нужды – начиная от жилья и заканчивая потребительскими товарами и образовательными услугами.

Таблица 3. Матрица коэффициентов корреляции

Table 3. Correlation coefficient matrix

	Y	M	S	V	Z
Y	1,000	0,937	0,962	0,921	0,950
M	0,937	1,000	0,921	0,907	0,913
S	0,962	0,921	1,000	0,882	0,860
V	0,921	0,907	0,882	1,000	0,912
Z	0,950	0,913	0,860	0,912	1,000

Таблица 4. Характеристики исследуемых переменных регрессии Y от V и S и ее параметров

Table 4. Regression variables Y , V , S

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	t -значение
Y	19211,10	5811,67	3,31
V	0,86	0,44	1,93
S	43,81	10,95	4,00
Регрессионная статистика	Значение		
Коэффициент детерминации (R^2)	0,949		
Нормированный коэффициент детерминации (R^2)	0,937		
Стандартная ошибка регрессии	5021,373		

⁷¹ Рассчитано авторами при помощи программы Microsoft Excel.

Таким образом, по всем переменным, отражающим базовые факторы основных модулей алгоритма оценки финансовой грамотности домашних хозяйств, наблюдался положительный рост ВВП России при росте их объемов, в том числе по задолженности по кредитам. Подобная картина не только подтверждает тезис о важности домохозяйств для экономики любой страны, но также указывает на их финансовую роль в благополучии развития каждого общества. Поэтому мероприятия, направленные на повышение финансовой культуры домохозяйств, в конечном итоге косвенно стимулируют развитие экономики государства.

ВЫВОДЫ

Методично выполненная оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств России в современных условиях финансовой доступности, как платформы стратегирования личностного финансирования, осуществлена на основе ранжирования их принадлежности к одной из трех категорий финансовой грамотности с одной стороны, и проведения более полного и точного анализа влияния финансовой грамотности домохозяйств на экономическое развитие страны посредством инструментария эконометрического моделирования – анализа показателей модулей курса «Основы финансовой грамотности» Центробанка России – на размер валового внутреннего продукта (ВВП) РФ – с другой. Комплексная оценка показала, что домохозяйства России имеют средний ранг финансовой грамотности, близкий к высокому, когда отдельные домохозяйства можно охарактеризовать как финансово-культурные. Концентрация финансов домохозяйств на вкладах, кредитах, страховании и инвестициях позволит в дальнейшем

развивать экономику страны, так как это положительно влияет на рост ВВП России.

Но уже ощутимые положительные сдвиги в финансовой культуре домохозяйств и экономике России реализованы благодаря ряду мероприятий и комплексному подходу Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг. и ее преемственности в Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 г. Подобные действия следует продолжать реализовывать и далее. Так, значительные структурные изменения в экономике России, основанные на цифровой трансформации, позволят населению небезуспешно и эффективно переводить сбережения, осуществлять кредитование, инвестиции и страхование на цифровые платформы, ориентируясь на получение домохозяйствами целого спектра финансовых услуг как объектов стратегирования. В этом контексте разработка и реализация образовательных программ должны быть направлены не только на ликвидацию финансовой безграмотности – что может быть лишь частью стратегии улучшений – но и на повышение общей финансовой культуры каждого человека, домохозяйства и российского общества в целом. Главный нарратив, убедительно сформулированный в Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 г., состоит в создании причинно-следственных мероприятий для перехода на качественно новый уровень личного финансового стратегирования. В итоге российское общество может претендовать на подход к стратегии формирования финансовой культуры как к стратегии новых горизонтов^{72,73}, учитывая целый спектр финансовых услуг цифровой экономики^{74,75,76}.

⁷² Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/VTVТОК>

⁷³ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

⁷⁴ Основные направления социально-экономического развития России: обоснование и оценка последствий (по итогам модельных исследований ЦЭМИ РАН). М.: ЦЭМИ РАН, 2023. 116 с.

⁷⁵ Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

⁷⁶ Chhillar N., Arora S., Chawla P. Measuring digital financial literacy: Scale development and validation // Thailand and The World Economy. 2024. Vol. 42. № 1. P. 110–145.

ЛИТЕРАТУРА

- Азарян Д. С. Финансовая грамотность населения как показатель благосостояния государства // Digital. 2020. Т. 1. № 1. С. 6. <https://elibrary.ru/XBVTJY>
- Багрова Н. А., Шишинова А. Д. Правовая и финансовая грамотность населения как залог стабильности общества // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2023. № 10. С. 128–131. <https://elibrary.ru/NDECYG>
- Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>
- Дмитриев Н. А. Финансовая грамотность: понятие, содержание // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2022. № 3. С. 35–39. <https://elibrary.ru/CBVPHG>
- Зайцева О. П. Финансовая грамотность населения как показатель благосостояния государства // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 10. С. 447–451. <https://elibrary.ru/HPCTLO>
- Каранина Е. В., Караулов В. М., Бердинских Е. В. Оценка уровня финансовой грамотности финансового поведения населения региона (на примере Кировской области) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2. № 6. С. 147–155. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.06.02.020>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Мудрость стратега. М.: ЯникО, 2024. 144 с. <https://elibrary.ru/REIFGQ>
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Киселева Н. И., Новиков А. В. Методологические подходы к оценке финансовой грамотности населения России // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. № 11. С. 8–20. <https://elibrary.ru/XPQNMM>
- Кокорев Р. А., Лаврентьева О. Н., Толстель М. С. Формирование финансовой культуры: системный подход // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3. С. 155–160. <https://elibrary.ru/XOCREO>
- Макаров В. Л. Сети управления – новый эффективный инструмент в цифровом мире // Вестник ЦЭМИ. 2021. Т. 4. № 1. С. 2. <https://doi.org/10.33276/S265838870015402-5>
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Применение агент-ориентированных моделей в качестве инструмента поддержки реализации и мониторинга стратегий различного уровня // Теория и практика стратегирования: III Международная научно-практическая конференция: сборник тезисов докладов. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2020. С. 19–21. <https://elibrary.ru/RSZZYA>
- Маленкина Т. М., Найдич А. Ю. Оценка финансовой грамотности населения: российский опыт и зарубежная практика // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 1. С. 218–225. <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2022.1.218-225>
- Матрица финансовых потоков – инструмент реализации экономической политики страны / В. Л. Макаров [и др.] // Экономические стратегии. 2021. Т. 23. № 4. С. 22–35. <https://doi.org/10.33917/es-4.178.2021.22-35>
- Моисеева Д. В., Дулина Н. В. Субъективные основания объективных показателей изучения финансовой грамотности населения // Научный потенциал регионов на службу модернизации. 2013. № 1. С. 159–164. <https://elibrary.ru/QANOIN>

- Мусаева З. С. Финансовая грамотность: обзор законодательной базы, базовых понятий экономики и принципов планирования личных финансов // Известия Чеченского государственного педагогического университета. Серия 1. Гуманитарные и общественные науки. 2022. № 4. С. 145–153. <https://elibrary.ru/PINNPG>
- Основные направления социально-экономического развития России: обоснование и оценка последствий (по итогам модельных исследований ЦЭМИ РАН). М.: ЦЭМИ РАН, 2023. 116 с.
- Савостьян Е. К. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств России на основе авторской методики // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей: материалы симпозиума в рамках XVI (XLVIII) Международной научной конференции студентов и молодых ученых «Образование, наука, инновации: вклад молодых исследователей», приуроченной к 300-летию Кузбасса. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. С. 70–73. <https://elibrary.ru/ZOJLJK>
- Савостьян Е. К., Алабина Т. А. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств РФ в контексте реализации стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации до 2023 года // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов V Международной научно-практической конференции. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. С. 107–119. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2963-2>
- Семашко А. В. Проблемы оценки уровня финансовой грамотности населения // Индустриальная экономика. 2022. Т. 4. № 4. С. 369–375. <https://elibrary.ru/ERCXFC>
- Сенченков Н. П., Цыганкова А. Н. К вопросу о трактовке понятия «финансовая грамотность» // Вестник Череповецкого государственного университета. 2021. № 3. С. 211–219. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2021-3-102-17>
- Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Фатихов А. И., Насибуллин Р. Т. Проблемы формирования финансовой культуры населения России сквозь призму социологических исследований // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2010. № 2. С. 235–244. <https://elibrary.ru/MQPFVP>
- Хижная А. В., Назарова А. Н., Назарова Е. Н. Взаимосвязь понятий «финансовая грамотность», «финансовое образование» и «финансовая культура» // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 81–1. С. 260–261. <https://elibrary.ru/OPUFMH>
- Цветова Г. В., Ерофеева М. В. Финансовая грамотность населения: современное состояние и перспективы. Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС, 2017. 87 с. <https://elibrary.ru/YWOSXL>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]. М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVТОК>
- Baqir G. Role of financial literacy in household investment decisions in Iraq // American Journal of Finance. 2024. Vol. 10. № 2. P. 52–62. <https://doi.org/10.47672/ajf.2170>
- Chhillar N., Arora S., Chawla P. Measuring digital financial literacy: Scale development and validation // Thailand and The World Economy. 2024. Vol. 42. № 1. P. 110–145.

- Kiaritha H. The effect of saving culture on the financial performance of savings and credit coöperatives in the banking sector in Kenya. *Africa Journal of Technical and Vocational Education and Training*. 2021. Vol. 6. № 1. P. 110–120. <https://doi.org/10.69641/afritvet.2021.61127>
- Nogueira M. C., Almeida L., Tavares F. O. Financial literacy, financial knowledge, and financial behaviors in OECD countries. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18. № 3. P. 167. <https://doi.org/10.3390/jrfm18030167>
- Razumovsky D. Yu. Methodical approaches to assessment of financial literacy of the population in connection with typical financial behavior // *Journal of Applied Research*. 2021. № 6–3. P. 194–201. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_3_194
- Richter E. Financial literacy in the 21st century: Empowering future generations // *Journal of Economics and Economic Education Research*. 2024. Vol. 25. № 5. P. 1–3.
- The determinants of financial literacy in the southeast of Vietnam / T. A. N. Nguyen [et al.] // *Montenegrin Journal of Economics*. 2024. Vol. 20. № 2. P. 107–116. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2024.20-2.9>

REFERENCES

- Azaryan DS. Financial literacy of the population as an indicator of the welfare of the state. *Digital*. 2020;1(1):6. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XBVTJY>
- Bagrova NA, Shishinova AD. Legal and financial literacy of the population as a guarantee of the stability of society. *Nauka i obrazovanie: hoziaistvo i ekonomika, predprinimatelstvo, pravo i upravlenie [Science and Education: economy and financial economy; entrepreneurship; law and management]*. 2023;(10):128–131. (In Russ.) <https://elibrary.ru/NDECYG>
- Baqir G. Role of financial literacy in household investment decisions in Iraq. *American Journal of Finance*. 2024;10(2):52–62. <https://doi.org/10.47672/ajf.2170>
- Chhillar N, Arora S, Chawla P. Measuring digital financial literacy: Scale development and validation. *Thailand and The World Economy*. 2024;42(1):110–145.
- Dmitriev NA. Financial literacy: Concept, content. *Proceedings of Tula State University. Pedagogy*. 2022; (3):35–39. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CBVPHG>
- Fatikhov AI, Nasibullin RT. Problems of formation of financial culture of the population of Russia through the prism of sociological researches. *Bulletin of Pacific National University*. 2010;(2):235–244. (In Russ.) <https://elibrary.ru/MQPFVP>
- Karanina EV, Karaulov VM, Berdinskikh EV. Assessment of the level of financial literacy of the financial behavior of the population of the region (on the example of the Kirov region). *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2022;2(6):147–155. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.06.02.020>
- Khizhnaya AV, Nazarova AN, Nazarova EN. The relationship between the concepts of “financial literacy”, “financial education” and “financial culture”. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniia [Problems of modern pedagogical education]*. 2023;(81–1):260–261. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OPUFMH>
- Kiaritha H. The effect of saving culture on the financial performance of savings and credit coöperatives in the banking sector in Kenya. *Africa Journal of Technical and Vocational Education and Training*. 2021;6(1):110–120. <https://doi.org/10.69641/afritvet.2021.61127>
- Kiseleva NI, Novikov AV. Methodological approaches to the assessment of financial literacy of the Russian population. *Ekonomika. Biznes. Banki [Economy. Business. Banks]*. 2019;(11):8–20. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XPQNMM>

- Kokorev RA, Lavrentieva ON, Tolstel MS. Formation of financial culture: System approach. *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2024;(3):155–160. (In Russ.) <https://elibrary.ru/XOCREO>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021, 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. Economic and financial strategy; ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. The Wisdom of the Strategist. Moscow: Publishing YanikO; 2024. 144 p. <https://elibrary.ru/REIFGQ>
- Makarov VL, Ageev AI, Bakhtizin AR, Bakhtizina NV, Narayanan B, Steinbuks J, et al. Financial flows matrix – a tool for implementing the country’s economic policy. *Economic Strategies*. 2021;23(4):22–35. (In Russ.) <https://doi.org/10.33917/es-4.178.2021.22-35>
- Makarov VL, Bakhtizin AR. The applying agent-based models as a tool support and monitoring of strategies at various levels. *Strategizing: Theory and Practice: III International Research-to-Practice Conference*. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2020, P. 19–21. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RSZZYA>
- Makarov VL. Management networks – a new effective tool in the digital world. *Herald of CEMI*. 2021; 4(1):2. (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S265838870015402-5>
- Malenkina TM, Naidich AYu. Assessment of financial literacy of the population: Russian experience and foreign practice. *Bulletin Tver State University. Series: Economics and Management*. 2022;(1):218–225. (In Russ.) <https://doi.org/10.26456/2219-1453/2022.1.218-225>
- Moiseeva DV, Dulina NV. The subjective grounds of the objective indicators of studying a population’s financial literacy. *Scientific Potential of Regions in Service to Modernization*. 2013;(1):159–164. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QANOIN>
- Musayeva ZS. Financial literacy: Review of the legislative framework, basic concepts of economy and principles of personal finance planning. *News of the Chechen State Pedagogical University. Series 1. Humanities and Social Sciences*. 2022;(4):145–153. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PINNPG>
- Nguyen TAN, Nguyen KM, Nguyen DV, Luong TTH. The determinants of financial literacy in the southeast of Vietnam. *Montenegrin Journal of Economics*. 2024;20(2):107–116. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2024.20-2.9>
- Nogueira MC, Almeida L, Tavares FO. Financial literacy, financial knowledge, and financial behaviors in OECD countries. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025;18(3):167. <https://doi.org/10.3390/jrfm18030167>
- Osnovnye napravleniya sotsial’no-ehkonomicheskogo razvitiya Rossii: obosnovanie i otsenka posledstviy (po itogam model’nykh issledovaniy TSEHMI RAN) [The main directions of Russia’s socio-economic development: justification and assessment of consequences (following the results of CEMI RAS model studies)]. Moscow: CEMI RAS; 2023. 116 p. (In Russ.)

- Razumovsky DYu. Methodical approaches to assessment of financial literacy of the population in connection with typical financial behavior. *Journal of Applied Research*. 2021;(6–3):194–201. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2021_6_3_194
- Richter E. Financial literacy in the 21st century: Empowering future generations. *Journal of Economics and Economic Education Research*. 2024;25(5):1–3.
- Savostyan EK, Alabina TA. Assessment of the households financial literacy level of the Russian Federation in the context of the Strategy implementing for increasing financial literacy in the Russian Federation until 2023. *Strategizing: Theory and Practice: Collection of Selected Research Articles and Proceedings of the V International Research-to-practice Conference*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. P. 107–119. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2963-2>
- Savostyan EK. Otsenka urovnya finansovoy gramotnosti domokhozyaystv Rossii na osnove avtorskoy metodiki [Evaluation of financial literacy level among the Russian households based on author’s technique]. *Regional development: economy and society. The view of young researchers: symposium materials during the XVI (XLVIII) International scientific conference of students and young scientists “Education, science, innovations: the contribution of young researchers”*, timed to a 300th anniversary of Kuzbass. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. P. 70–73. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZOJLJK>
- Semashko AV. Problems of assessing the level of financial literacy of the population. *Industrial Economics*. 2022;4(4):369–375. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ERCXFC>
- Senchenkov NP, Tsygankova AN. To the interpretation of the “financial literacy” concept. *Cherepovets State University Bulletin*. 2021;(3):211–219. (In Russ.) <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2021-3-102-17>
- Tsvetova GV, Erofeeva MV. Finansovaya gramotnost’ naseleniya: sovremennoe sostoyanie i perspektivy [Financial literacy of the population: current state and prospects]. Khabarovsk: Far Eastern Institute of Management – branch of RANEPa; 2017. 87 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YWOSXL>
- Vlasyuk LI. Economic and mathematical support for regional and sectoral strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):96–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>
- Zaitseva OP. Finansovaya gramotnost’ naseleniya kak pokazatel’ blagosostoyaniya gosudarstva [Financial literacy of the population as an indicator of the welfare of the state]. *Actual Issues of the Modern Economy*. 2021;(10):447–451. (In Russ.) <https://elibrary.ru/HPCTLO>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Е. К. Савостьян – сбор, анализ и интерпретация данных, составление концепции статьи, окончательное утверждение версии для публикации. Т. А. Алабина – утверждение концепции исследования и содержания статьи, научное консультирование, интерпретация данных, составление концепции статьи и ее итоговая переработка, окончательное утверждение версии для публикации. Все авторы прочитали и одобрили окончательную рукопись.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Савостьян Елизавета Константиновна, магистр экономической и финансовой стратегии кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; el.savostyan@gmail.com

Алабина Татьяна Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; ведущий научный сотрудник Отдела научных основ экономики здравоохранения, ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, Москва, Россия; madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

CONTRIBUTION: E.K. Savostyan was responsible for data collection, analysis and interpretation, research concept, and proofreading; T.A. Alabina developed the research concept and design, provided scientific consulting, interpreted the data, performed the final revision, and proofread the final version.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Elizaveta K. Savostyan, Master's degree in Economic and Financial Strategy of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; el.savostyan@gmail.com

Tatiana A. Alabina, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; Leading Researcher at the Department of Scientific Foundations of Healthcare Economics, Russian Research Institute of Health, Moscow, Russia; madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

НОВОСТИ**Владимир Квинт утвержден в составе Межведомственного координационного совета РАН по пространственному развитию**

Президиум Российской академии наук (РАН) утвердил Положение о Межведомственном координационном совете РАН по пространственному развитию (далее – Совет) и его состав.

Совет возглавили президент РАН, академик Геннадий Яковлевич Красников и ректор МГУ имени М. В. Ломоносова, академик Виктор Антонович Садовничий. В состав совета вошли члены РАН и научные сотрудники аппарата РАН, представители ведущих научных организаций и высших учебных заведений, институтов развития, государственных корпораций и бизнес-структур. Совет создан для научно-технологического сопровождения важнейших исследовательских проектов и формирования общих теоретико-методологических и практических основ пространственного развития Российской Федерации в целом, а также территорий Сибири, Дальнего Востока и Арктики.

Председатель международного редакционного совета журнала, д-р. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, академик В. Л. Квинт утвержден в составе Совета. Он является крупнейшим ученым с мировым именем и международным признанием в области теории стратегии и методологии стратегирования. Его успешный практический опыт разработки и реализации многих национальных, отраслевых и региональных стратегий в России и других странах будет способствовать реализации стратегических целей и задач Совета.

Состав Совета можно посмотреть по ссылке:

**Губернатор Кемеровской области – Кузбасса, член редакционной коллегии журнала «Стратегирование: теория и практика», Илья Владимирович Середюк отмечен Президентом России высокой государственной наградой – Орденом Дружбы**

Указом Президента Российской Федерации В. В. Путина «За большой вклад в социально-экономическое развитие Кемеровской области – Кузбасса наградить Орденом Дружбы Середюка Илью Владимировича – Губернатора Кемеровской области – Кузбасса».

Губернатор Кемеровской области – Кузбасса И. В. Середюк ведет активную работу по уточнению и мониторингу реализации Стратегии социально-экономического развития региона до 2035 г. и на более длительную перспективу. Эта долгосрочная стратегия является совместным трудом уче-

ных Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Кемеровского государственного университета, Центрального экономико-математического института РАН, а также членов и работников правительства, хозяйственных руководителей Кузбасса.

Эксперты МГУ участвуют в мониторинге реализации Стратегии Кемеровской области – Кузбасса



В Кемерове, в здании правительства региона, состоялось очередное заседание Экономического

совета, которое провел Губернатор Кемеровской области – Кузбасса Илья Владимирович Середюк. Заседание было посвящено корректировке Стратегии социально-экономического развития региона до 2035 г. и на более длительную перспективу. В обсуждении приняли участие академик В. Л. Квинт, д-р экон. наук И. В. Новикова, а также представители научного сообщества, профильных министерств и руководители крупнейших промышленных предприятий Кузбасса.

Участники заседания обсудили ключевые направления стратегирования Кузбасса – развитие молодежной политики, поддержку сельской молодежи, создание индустриальных и технологических парков, а также модернизацию и цифровизацию машиностроительных предприятий. Особое внимание уделили переходу от теории стратегирования к ее практическому воплощению в регионе.

Опубликована статья об успешном опыте стратегирования Кемеровской области – Кузбасса



В третьем выпуске высокорейтингового рецензируемого журнала «Север и рынок: формирование экономического порядка» опубликована научная статья «Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты». Статья, написанная ответственным редактором журнала,

канд. экон. наук А. С. Хворостяной и академиком В. Л. Квинтом, посвящена успешному опыту стратегирования Кузбасса.

Исследование, проведенное в данной статье, развивает фундаментальные основы теоретического и практического понимания роли стратегии в обеспечении долгосрочного социально-экономического процветания региона. Основная цель данного исследования заключается в представлении систематизированного опыта поэтапной разработки и реализации региональной стратегии.

Полный текст статьи доступен по ссылке:



Обсуждены вопросы разработки Стратегии использования и охраны водных ресурсов Узбекистана



15 сентября 2025 г. в Министерстве водного хозяйства Республики Узбекистан состоялось рабочее совещание, включающее образовательные лекции, проведенные под руководством академика Владимира Львовича Квинта, при участии д-ра экон. наук Ирины Викторовны Новиковой и Заслуженного экономиста РФ Галины Викторовны Задорожной.

В мероприятии приняли участие представители Администрации Президента и Кабинета Министров

Республики Узбекистан, Министерства экологии, охраны окружающей среды и изменения климата, профильных организаций, ведущих вузов и научных институтов, а также международных организаций, реализующих проекты в сфере водного хозяйства и международного туризма. За ходом семинара следили в онлайн-формате специалисты региональных водохозяйственных организаций.

Состоялись Университариумы Стратега



26 сентября 2025 г. в контексте VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» в Мурманске прошел второй Арктический Университариум Стратега.

Основными организаторами Университариума выступили: кафедра экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Междисциплинарная научно-образовательная школа Московского университета «Математические методы анализа сложных систем», Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета, Институт экономических проблем имени



Г. П. Лузина Кольского научного центра Российской академии наук (ИЭП КНЦ РАН).

Открыли сессию с приветственными словами председатель комитета по образованию и науке Мурманской областной Думы, канд. экон. наук Алексей Геннадьевич Гиляров, министр образования и науки Мурманской области Диана Николаевна Кузнецова и академик Владимир Львович Квинт.

Генеральным спонсором мероприятия выступило КФ АО «Апатит». Кроме того, поддержку оказало АО «СЗФК» (дочерняя компания ПАО «Акрон»). Интерес крупнейших предприятий к вопросам стратегирования свидетельствует о внимании к долгосрочному планированию по развитию социально-ответственного бизнеса в регионе.

Модератором пленарного заседания «Российская Арктика-2035: стратегирование новых горизонтов» выступил исполнительный директор Ассоциации полярников Мурманской области, главный научный сотрудник Института экономических проблем имени Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН, д-р экон. наук, доцент Алексей Михайлович Фадеев. В ходе пленарной сессии представлены доклады по актуальным направлениям стратегического развития Арктической зоны России. В частности, особое внимание уделялось вопросы развития человеческого потенциала и стратегического лидерства, а также обозначены перспективные направления муниципального и промышленного

стратегирования. Среди докладчиков пленарного заседания выступили: академик Владимир Львович Квинт; первый заместитель генерального директора Кольского научного центра РАН, канд. экон. наук Владимир Владимирович Дядик; заместитель главного редактора, профессор, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук Ирина Викторовна Новикова; главный научный сотрудник ИЭП КНЦ РАН, д-р экон. наук Алексей Михайлович Фадеев; ученый секретарь и ведущий научный сотрудник ИЭП КНЦ РАН, канд. экон. наук Роман Викторович Бадылевич; заведующий сектором социологических исследований и ведущий научный сотрудник ИЭП КНЦ РАН, канд. экон. наук Дмитрий Леонидович Кондратович.

Мероприятие транслировалось на страницу Кольского научного центра в социальной сети VK. С представленными докладами каждый желающий может ознакомиться по ссылке:



16–17 октября 2025 г. в Екатеринбурге состоялся Уральский Университариум Стратега – масштабное образовательное и научно-практическое событие, направленное на развитие стратегического мышления и популяризацию теории и практики стратегирования. Форум проходил на базе Уральского государственного экономического университета в рамках VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования».

Организаторами Университариума выступили: Министерство науки и высшего образования РФ, Свердловское региональное отделение Вольного экономического общества России, Уральский государственный экономический университет, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Московская школа экономики МГУ, Институт математических исследований сложных систем МГУ, а также Шанхайский университет.

Открыл мероприятие Яков Петрович Силин – ректор Уральского государственного экономического университета, д-р. экон. наук, профессор, вице-президент Вольного экономического общества России.

Ключевым событием первого дня стала установочная лекция академика Владимира Львовича Квинта – председателя международного редакционного совета журнала, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

В лекции на тему «Теория стратегии и методология стратегирования. Формирование Российской школы стратегирования» В. Л. Квинт представил системные основы стратегического мышления и научные принципы современной школы стратегирования, подчеркнув значение профессиональной подготовки стратегов для реализации национальных, региональных и корпоративных стратегий развития.

Особое внимание участников форума привлекла экспертная сессия «Роль стратегирования в эффективном развитии промышленных систем Урала в условиях новых вызовов», в которой приняли участие руководители промышленных предприятий Екатеринбург и Свердловской области, пред-

ставители органов законодательной и исполнительной власти, муниципалитетов и общественных организаций.

С очным докладом выступила д-р экон. наук Ирина Викторовна Новикова. В своем выступлении на тему «Роль функций системы стратегического управления в стратегировании» она раскрыла принципы стратегического планирования, задачи стратегического мониторинга и контроля, а также значение стратегической мотивации как ключевого механизма реализации стратегии.

В том числе очно выступила канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ Юлия Александровна Морозова с докладом на тему «Стратегические предпосылки развития инновационных цифровых инструментов управления финансовыми ресурсами в государственной системе здравоохранения».

На секции «Стратегирование регионального и муниципального экономического развития: трансформационные изменения и современный инструментарий» приняли участие преподаватели кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ: канд. экон. наук, доцент И. З. Чхотуа; канд. экон. наук, доцент Л. И. Власюк; канд. экон. наук, доцент А. З. Мидов; д-р экон. наук, доцент Н. И. Сасаев.

Участники представили современные подходы к стратегическому планированию и анализу регионального развития, акцентируя внимание на методологиях формирования приоритетов и практических инструментах стратегирования.

На секции «Стратегическое развитие цифровых инструментов, правовых механизмов и управленческих технологий инновационного экономического роста» с докладом выступила старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ – Д. Н. Гаврилина. В своем выступлении она представила результаты анализа факторов, влияющих на инновационное развитие России.

Уральский Университариум Стратега стал важным этапом в развитии Российской школы стратеги-



рования, объединив научное и профессиональное экспертное сообщество региона вокруг задач стратегического развития и подготовки нового поколения профессиональных стратегов.

29 октября 2025 г. в Национальном университете Узбекистана имени Мирзо Улугбека (г. Ташкент) прошла сессия «Центрально-Азиатский Университариум Стратега» в рамках VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования».

Мероприятие организовано кафедрой государственных и корпоративных стратегий Национального университета Узбекистана, кафедрой региональных и корпоративных стратегий Навоийского государственного горно-технологического университета, кафедрой экономической и финан-

совой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, Междисциплинарной научно-образовательной школой МГУ и Шанхайским университетом.

Пленарное заседание открыл ректор Национального университета Узбекистана, д-р техн. наук профессор Ином Маджидов. С приветственными словами к участникам обратились представители органов государственной власти и научного сообщества Узбекистана.

На заседании с докладом «Теория стратегии и методология стратегирования. Формирование Международной школы стратегирования» высту-



пил председатель международного редакционного совета журнала, д-р. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, академик Владимир Львович Квинт. В своем выступлении он отметил роль стратегической науки в устойчивом развитии регионов и формировании новой модели международного сотрудничества.

С докладом «Подходы к анализу талантов в разработке стратегии» выступила заместитель главного редактора, профессор, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук Ирина Викторовна Новикова, осветившая современные подходы к стратегированию человеческого потенциала.

В работе Университариума также приняли участие ведущие ученые Национального университета Узбекистана, представившие доклады по актуальным направлениям регионального стратегирования, вопросам урбанизации, зеленых инноваций и антикризисного управления.

Сессии завершились обсуждением стратегирования человеческого потенциала Центрально-



Азиатского региона, в ходе которых были рассмотрены вопросы непрерывного образования, демографического развития и формирования новых компетенций будущего.

31 октября 2025 г. в Навоийском государственном горно-технологическом университете состоялась вторая часть VIII Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» – «Центрально-Азиатский Университариум Стратега», организованная в рамках стратегического партнерства между Московской школой экономики МГУ имени М. В. Ломоносова и ведущими университетами Узбекистана.

Председатель правления, генеральный директор Навоийского горно-металлургического комбината, д-р техн. наук, профессор, Герой Узбекистана, сенатор Кувандик Санакулович Санакулов открыл пленарное заседание. Он подчеркнул важность





объединения теории и практики стратегирования для решения актуальных задач развития предприятий, регионов и государства в целом. В завершении пленарного заседания Кувандик Санакулович Санакулов объявил о создании в Навоийском государственном горно-технологическом университете новой кафедры «Индустриальная стратегия», деятельность которой будет направлена на развитие практики стратегирования в промышленном секторе и подготовку высококвалифицированных специа-

листов, владеющих современными инструментами стратегического управления.

Проведение Университариума стало важным этапом в развитии международной школы стратегирования, объединяющей ведущих ученых, преподавателей и студентов России, Узбекистана и стран Центральной Азии, и направленной на подготовку нового поколения стратегов, способных мыслить системно и действовать в интересах устойчивого будущего.

Заместитель главного редактора И. В. Новикова выступила на VI Международной конференции «Костинские чтения»



7 октября 2025 г. в Москве, в Академии труда и социальных отношений, состоялась VI Международная научно-практическая конференция «Костинские чтения». Это одно из ключевых мероприятий в России, посвященных вопросам развития социально-трудовых отношений и повышению качества занятости.

Конференция проводится ежегодно с 2018 г. и объединяет ведущих российских и зарубежных ученых, представителей профсоюзов, работодателей, органов государственной власти и экспертного сообщества.

На секции «Социальное партнерство и повышение качества занятости» д-р экон. наук И. В. Новикова представила доклад «Инструменты стратегической мотивации для повышения качества занятости населения». В своем докладе она подчеркнула, что развитие человеческого потенциала и формирование стратегических инструментов мотивации являются основными факторами обеспечения устойчивости занятости, конкурентоспособности регионов и качества жизни населения.

Указатель статей, изданных в 2025 г.

	Том	№	Стр.
Абудемалеке Айишауле. Анализ опыта Китая в разработке долгосрочных региональных социально-экономических стратегий	5	1	75
Аксенова Е. С., Евдокимов Д. С., Катасонова К. А. Стратегическое наследие России в космической отрасли: технологический плацдарм от СССР и суверенный взгляд в будущее	5	3	411
Алабина Т. А., Савостьян Е. К. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств как основа стратегирования личного самофинансирования в России	5	4	589
Албин И. Н. Стратегические факторы экономических кризисов и их особенности в чрезвычайные периоды на уровне стран и регионов	5	2	144
Алимурадов М. К., Кайсина П. А. Обоснование выбора источников финансирования реализации региональных стратегических приоритетов отраслевой специализации	5	2	176
Астапов К. Л., Синь Ц. Стратегические приоритеты российских нефтяных компаний в сложных внешних условиях	5	4	544
Ван Гуаньюй. Применение OTSW-анализа для оценки развития сельских территорий Китая	5	2	194
Голицын В. Д., Тищенко Е. Б. Стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ	5	2	205
Дмитриева С. И. Логистическое стратегирование как фактор глобальной конкурентоспособности бизнеса	5	3	390
Дубоделов А. В. Стратегический анализ развития строительной отрасли России: методологический аспект	5	4	560
Дубоделов А. В. Фундаментальные национальные стратегические тренды формирования конкурентоспособности в сфере строительства промышленных объектов	5	2	240
Евдокимов Д. С., Аксенова Е. С., Катасонова К. А. Стратегическое наследие России в космической отрасли: технологический плацдарм от СССР и суверенный взгляд в будущее	5	3	411
Евдокимов Д. С., Иншаков А. А. Стратегическое развитие ПАО «Северсталь» в структуре металлургического сектора России и международного транспортного коридора «Север-Юг»	5	4	507
Ефрем Р. М., Никоноров С. М., Кутейникова А. Д. Стратегические подходы к экостроительству в Москве и Московской области	5	1	1
Иншаков А. А., Евдокимов Д. С. Стратегическое развитие ПАО «Северсталь» в структуре металлургического сектора России и международного транспортного коридора «Север-Юг»	5	4	507
Кайсина П. А., Алимурадов М. К. Обоснование выбора источников финансирования реализации региональных стратегических приоритетов отраслевой специализации	5	2	176
Калинин В. С. Роль методологии стратегирования в развитии инновационных промышленных кластеров	5	2	259

	Том	№	Стр.
Катасонова К. А., Евдокимов Д. С., Аксенова Е. С. Стратегическое наследие России в космической отрасли: технологический плацдарм от СССР и суверенный взгляд в будущее	5	3	411
Кожевников С. А. Стратегические приоритеты и инструментарий обеспечения пространственной интеграции северных регионов России	5	1	56
Кочерыгин А. Д., Никоноров С. М. Влияние наделенности природными ресурсами на экономический рост и стратегирование в странах СНГ	5	3	277
Кутейникова А. Д., Никоноров С. М., Ефрем Р. М. Стратегические подходы к экостроительству в Москве и Московской области	5	1	1
Лобов Д. С., Шумков В. В. Состояние и перспективы стратегического развития мирового рынка квантовых технологий	5	4	455
Логинов Д. Л. Особенности стратегирования высокотехнологичной углекислотной индустрии в Кемеровской области – Кузбассе как регионе ресурсного типа	5	2	223
Логинов Д. Л. Стратегический анализ факторов и внутренней среды формирования высокотехнологичной углекислотной индустрии в регионе ресурсного типа (на примере Кемеровской области – Кузбасса)	5	3	426
Манаева И. В., Мельников В. В. Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России	5	2	131
Мельников В. В., Манаева И. В. Стратегическое управление агломерационными процессами в регионах России	5	2	131
Морозова Ю. А. Основные приоритеты стратегирования научно-инновационной системы российского здравоохранения	5	3	349
Мусаев Р. А., Панкратов А. А. Стратегирование развития ИТ-сектора в Российской Федерации	5	1	38
Неволин А. Е., Череповицын А. Е. Методы оценки альтернатив для использования в стратегическом планировании горно-металлургического предприятия	5	3	309
Никоноров С. М., Кочерыгин А. Д. Влияние наделенности природными ресурсами на экономический рост и стратегирование в странах СНГ	5	3	277
Никоноров С. М., Кутейникова А. Д., Ефрем Р. М. Стратегические подходы к экостроительству в Москве и Московской области	5	1	1
Новиков А. П. Стратегический анализ трендов цифровой трансформации в регионах России	5	4	474
Панкратов А. А., Мусаев Р. А. Стратегирование развития ИТ-сектора в Российской Федерации	5	1	38
Петрова П. М. Количественный метод оценки влияния социально-экономических показателей на динамику чрезвычайного периода на рынке жилья Москвы	5	1	119
Почивалов А. О. Стратегическое развитие человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики: региональный подход	5	4	577
Савостьян Е. К., Алабина Т. А. Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств как основа стратегирования личного самофинансирования в России	5	4	589

	Том	№	Стр.
Семенов А. В., Фадеев А. М. Стратегические инструменты повышения эффективности работы легкой промышленности на основе государственно-частного партнерства	5	4	525
Середюк И. В. Разработка концептуальных основ стратегий открытых диффузных агломераций (на материалах Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломерации Кемеровской области – Кузбасса)	5	3	292
Синь Ц., Астапов К. Л. Стратегические приоритеты российских нефтяных компаний в сложных внешних условиях	5	4	544
Тищенко Е. Б., Голицын В. Д. Стратегирование обеспечения технологического лидерства в сегменте премиального кофе в РФ	5	2	205
Трофимов С. Е. Стратегические направления совершенствования методологического инструментария при разработке нефтегазовых месторождений	5	1	19
Трофимов С. Е. Стратегические подходы к разработке и реализации государственной политики импортоопережения в нефтегазовом комплексе России	5	3	328
Фадеев А. М., Семенов А. В. Стратегические инструменты повышения эффективности работы легкой промышленности на основе государственно-частного партнерства	5	4	525
Фесянова О. А. Взаимосвязь стимулов и фактора времени в системе стратегической мотивации высокотехнологичных отраслей промышленности	5	1	106
Хабибуллина З. Р. Человеческий капитал креативного работника: системное критическое исследование неоклассической категории (стратегический аспект)	5	3	365
Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация интересов потребителей предприятий легкой промышленности и индустрии моды	5	3	443
Хворостяная А. С. Формирование стратегического брендинга национальных университетов легкой промышленности и индустрии моды	5	1	88
Царёва Е. Г. Стратегирование влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие субъектов России	5	4	492
Череповицын А. Е., Неволин А. Е. Методы оценки альтернатив для использования в стратегическом планировании горно-металлургического предприятия	5	3	309
Чхотуа И. З. Определение контура стратегических приоритетов развития туризма на Дальнем Востоке России	5	2	166
Шумков В. В., Лобов Д. С. Состояние и перспективы стратегического развития мирового рынка квантовых технологий	5	4	455

СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Состояние и перспективы стратегического развития мирового рынка квантовых технологий
Д. С. Лобов, В. В. Шумков 455
- Стратегический анализ трендов цифровой трансформации в регионах России
А. П. Новиков 474
- Стратегирование влияния региональных брендов на социально-экономическое развитие субъектов России
Е. Г. Царёва 492

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

- Стратегическое развитие ПАО «Северсталь» в структуре металлургического сектора России и международного транспортного коридора «Север-Юг»
А. А. Инищakov, Д. С. Евдокимов 507
- Стратегические инструменты повышения эффективности работы легкой промышленности на основе государственно-частного партнерства
А. В. Семенов, А. М. Фадеев 525
- Стратегические приоритеты российских нефтяных компаний в сложных внешних условиях
К. Л. Астапов, Ц. Синь 544
- Стратегический анализ развития строительной отрасли России: методологический аспект
А. В. Дубоделов 560

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

- Стратегическое развитие человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики: региональный подход
А. О. Почивалов 577
- Оценка уровня финансовой грамотности домохозяйств как основа стратегирования личного самофинансирования в России
Е. К. Савостьян, Т. А. Алабина 589

CONTENT

内容

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

国家和地区战略

Global Quantum Technology Market: Current State and Strategic Development Prospects
Daniil S. Lobov, Vyacheslav V. Shumkov

456

全球量子技术市场的战略发展现状与前景
达尼尔·谢尔盖耶维奇·洛博夫, 舒姆科夫·
维亚切斯拉夫·弗拉迪斯拉沃维奇

456

Digital Transformation Trends: Strategic Analysis and Opportunities for Russian Regions
Alexander P. Novikov

475

数字化转型趋势的战略分析:
俄罗斯区域的发展机遇
亚历山大·帕夫洛维奇·诺维科夫

475

Strategizing the Impact of Regional Brands on Regional Socio-Economic Development
Elena G. Tsareva

493

区域品牌对俄罗斯联邦主体社会经济发展影响的战略化
叶莲娜·根纳季耶夫娜·察廖娃

493

SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE STRATEGIZING

工业、工业及企业策略

Strategic Development of PJSC PAO Severstal as Part of Russian Metallurgy and International North-South Transport Corridor
Andrey A. Inshakov, Dmitriy S. Evdokimov

508

俄罗斯北方钢铁公司在俄罗斯冶金行业和南北国际运输走廊的结构中的战略发展
安德烈·阿列克谢耶维奇·因沙科夫, 德米特里·
谢尔盖耶维奇·叶夫多基莫夫

508

Strategic Tools for Improving the Efficiency of Light Industry through Public-Private Partnership
Alexander V. Semenov, Aleksei M. Fadeev

526

基于公私合作提升轻工业效率的战略工具
亚历山大·维克多罗维奇·谢苗诺夫, 阿列克谢·
米哈伊洛维奇·法杰耶夫

527

Strategic priorities of Russian oil companies in challenging business environment
Kirill L. Astapov, Jin Xin

543

俄罗斯石油公司在复杂外部环境下的战略优先事项
基里尔·列昂尼多维奇·阿斯塔波夫, 金鑫

545

Construction Industry in Russia: Methodology Development
Artem V. Dubodelov

561

俄罗斯建筑业发展战略分析: 方法论层面
阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博德洛夫

561

STRATEGIZING OF HUMAN POTENTIAL

人类潜能发展战略化

Strategic Development of Human Potential in the Context of Second-Generation New Industrial Society and Neonomics: A Regional Approach
Arthur O. Pochivalov

578

第二代新工业社会和理性经济背景下人力资本的战略开发: 一种区域方法
阿尔图尔·奥列戈维奇·波奇瓦洛夫

578

Financial Literacy Assessment in Households: Strategizing Personal Financing in Russia
Elizaveta K. Savostyan, Tatiana A. Alabina

590

评估家庭财经素养作为俄罗斯个人理财战略化的基础
叶莉扎韦塔·康斯坦丁诺芙娜·萨沃斯蒂安,
塔蒂亚娜·亚历山德罗芙娜·阿拉比娜

590

