

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-

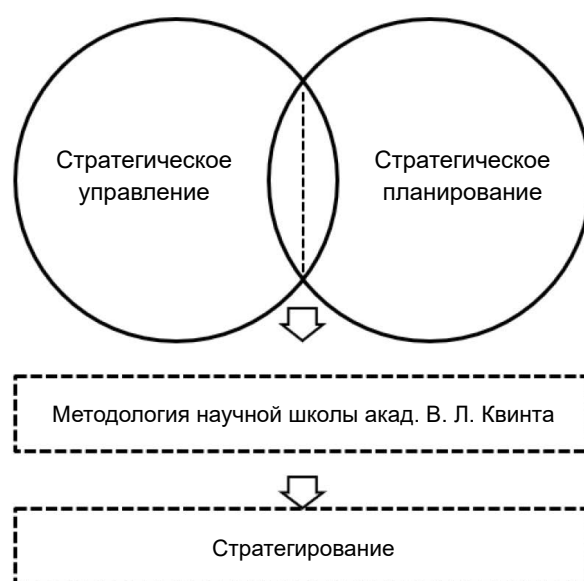


Рис. 1. Взаимосвязь стратегического управления, стратегического планирования и стратегирования

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, перекося 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 преиму-

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,

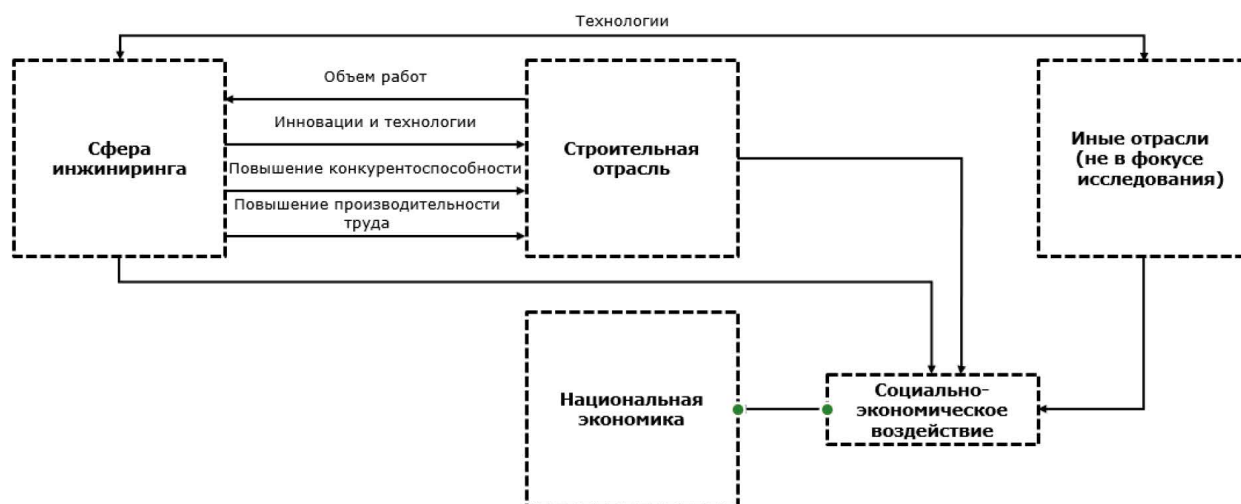


Рис. 3. Общая схема влияния стратегического подхода к инновационному развитию сферы инжиниринга на строительную отрасль и национальную экономику

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 перекосу 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 ИНП 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