Научная статья / Original article

BY-NC 4.0

УДК 338.24:005.21

JEL F52 M10 O12

EDN DVHQNV

Польшакова Н. В., Давтян А. М.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИЙ В ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Польшакова Наталья Викторовна
кандидат экономических наук, доцент
Московский университет «Синергия» (г. Москва, Россия), доцент кафедры информатики и информационно-коммуникационных технологий
polshakovanv@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0003-3057-063X
SPIN 6546-0030

Давтян Артур Мартикович
Московский университет «Синергия» (г. Москва, Россия), аспирант
artur.davtyan.2000@list.ru

Natalia V. Polshakova
Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Synergy University (Moscow, Russia), Associate Professor of Informatics and Information and Communication Technologies Department
polshakovanv@yandex.ru
https://orcid.org/0000-0003-3057-063X
SPIN 6546-0030

Artur M. Davtyan
Synergy University (Moscow, Russia), PhD student
artur.davtyan.2000@list.ru

В представленной научной статье исследуются особенности стратегического управления российскими компаниями в условиях трансформации экономики России. Авторы рассматривают глубокие структурные изменения, повлиявшие на методы и принципы управления предприятиями, вызванные экономическими преобразованиями последних десятилетий. Российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации к внешним экономическим вызовам, возникающим вследствие санкций, ускорения цифровизации, развития внутреннего рынка и широкого внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ). Воздействие цифровой революции, создающее новые вызовы бизнесу, обязывает пересмотреть устоявшиеся подходы к управлению производством и внедрить новейшие достижения автоматизации и искусственного интеллекта. В своей работе авторы уделяют особое внимание формированию нового технологического суверенитета, проявляющегося в стремлении обеспечить независимость от зарубежных технологий посредством развития отечественной технической базы и цифровой инфраструктуры; эволюции структуры экономики, которая характеризуется усилением внутреннего производства, ростом высокотехнологичных отраслей и созданием гибридной модели экономики, совмещающей стабильность сырьевого сектора и потенциал инновационных технологий. Также в своей работе авторы пристальное внимание уделяют необходимости международной диверсификации, которая, по их мнению, вызвана сменой географических рынков и поиском новых партнёров, главным образом в регионах Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки. Проведённый в работе анализ позволяет сделать вывод, что современный этап развития российского предпринимательства требует активного формирования устойчивых стратегических решений, способных поддерживать высокую конкурентоспособность и обеспечивать долгосрочную устойчивость компаний в условиях высокой неопределённости и постоянно меняющихся требований рыночной среды, включая развитие

The article examines the features of strategic management of Russian companies in the context of Russian economy transformation. The authors consider the profound structural changes that affected the methods and principles of enterprise management caused by the economic transformations recently. Russian companies face the necessity to adapt to external economic challenges arising from sanctions, digitalization acceleration, domestic market development and widespread adoption of artificial intelligence (AI) technologies. The impact of digital revolution, which creates new business challenges, obliges to review the established approaches to production management and introduce the latest automation achievements and artificial intelligence. In the work, the authors pay special attention to formation of new technological sovereignty, manifested in the desire to ensure independence from foreign technologies through the development of domestic technical base and digital infrastructure, evolution of economic structure, which is characterized by increased domestic production, growth of high-tech industries and creation of hybrid economic model that combines the stability of the raw materials sector and the potential of innovative technologies. In the work, the authors also pay attention to the necessity of international diversification, which, in their opinion, is caused by change in geographical markets and search for new partners, mainly in the regions of Asia, the Middle East and Latin America. The analysis carried out in this paper allows concluding that the current stage of Russian business development requires active formation of sustainable strategic solutions capable to maintain high competitiveness and ensure long-term sustainability of the companies under conditions of high uncertainty and constantly changing requirements of market environment, including development of internal technical competencies, digital transformation, ac-

© Польшакова Н. В., Давтян А. М., 2026

внутренних технических компетенций, цифровую трансформацию, активную государственную поддержку и стратегию диверсификации как основы успешной адаптации и выживания в современном мире.

tive government support and diversification strategy as the basis for successful adaptation and survival in the modern world.

***Ключевые слова**: стратегический менеджмент, трансформационная экономика, технологический суверенитет, цифровизация, инновационные экосистемы, адаптация организаций, управленческие изменения*

***Keywords**: strategic management, transformational economy, technological sovereignty, digitalization, innovative ecosystems, adaptation of organizations, managerial changes*

***Вклад авторов**: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.*

***Authors' contribution**: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.*

Для цитирования: Польшакова Н. В., Давтян А. М. Управление стратегическим развитием компаний в период преобразований российской экономики // Экономическая среда. – 2026. – Т. 15, № 1. – С. 115-127. – EDN DVHQNV.

For citation: Polshakova N.V., Davtyan A.M. Managing Strategic Development of Companies During the Transformation Period of Russian Economy. *Economic Environment*, 2026, vol. 15, no. 1, pp. 115-127. (In Russ.). Available from: https://elibrary.ru/DVHQNV.

Введение

В российской экономике происходят серьёзные трансформационные изменения на институциональном, отраслевом и технологическом уровнях. Новый экономический контекст создаётся из-за санкционных ограничений, ускоренной цифровизации, расширения внутреннего рынка и масштабного внедрения технологий ИИ, поэтому становится важным переосмысление методов и инструментов, необходимых для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций в таких условиях, когда традиционные модели стратегического управления перестают работать. Актуальность исследования обусловлена тем, что стратегический менеджмент может определить новые источники развития в изменяющейся экономике и придать направление процессам адаптации.

В последнее время научные исследования обращают внимание на структурные изменения, произошедшие в российской экономике, усиление влияния промышленной политики, повышение важности внутренних инновационных навыков и потребность в технологическом суверенитете. Отечественные авторы подчёркивают важность развития локальных цепочек создания стоимости, внедрения цифровых решений и повышения гибкости управления, чтобы оценить влияние внешних шоков на стратегические решения предприятий. Цифровые экосистемы, данные и ИИ влияют на стратегические процессы. Однако комплексная взаимосвязь между глубокими трансформациями российской экономики и эволюцией стратегического менеджмента в отечественных организациях остаётся недостаточно раскрытой. Это определяет научную новизну исследования, предполагающего анализ не только институциональных изменений, но и тех управленческих механизмов, которые позволяют компаниям выстраивать стратегии в условиях высокой неопределённости.

Исследовательские изыскания, посвящённые проблемам реализации модернизационных стратегий в крупных промышленных организациях, тесно переплетены с совершенствованием методов моделирования и повышением качества соответствующей методологии и инструментария. Согласно общепризнанному определению, моделирование представляет собой процедуру воспроизведения характеристик и взаимосвязей реального объекта посредством специального конструкта, именуемого моделью. Процесс моделирования включает три ключевых компонента: субъект, объект исследования и саму модель, отражающую отношения между ними [5, 16].

Особое внимание заслуживает тот факт, что проведение преобразований в рамках крупных промышленных предприятий существенно затрудняется вследствие при-

сущих таким организациям сложных структурных особенностей, проявляющихся в нестабильности и дисбалансе динамики процессов [20]. Проблематика управления подобными структурами, согласно мнению исследователей Е. С. Балашовой, В. В. Стукалова [11], обусловлена ошибками в исходном проектировании. Для минимизации рисков неверного проектирования необходим тщательный подбор адекватной методологической основы, обеспечивающей рациональные подходы к изменению структуры предприятия [3]. Практический опыт подтверждает необходимость строгой последовательности действий на всех этапах внедрения изменений в условиях применения проектного метода [8]. Исходя из указанных предпосылок, исследовательская работа была построена вокруг проектной концепции моделирования объектов, ориентированной на целенаправленное регулирование параметров организационной и экономической подсистем рассматриваемых организаций. Методология Г. В. Семенова, М. В. Николаева и М. В. Савеличева основывается на применении «инверсивного» подхода, позволяющего формировать новые идеи и концепции благодаря чётко определённому алгоритму анализа и синтеза данных [16].

В фокусе работы находится проблема: каким образом стратегическое управление российских организаций трансформируется под воздействием новых экономических реалий и какие управленческие решения обеспечивают укрепление их технологической независимости? Решение этой проблемы требует выявления логики изменений, происходящих в экономике страны, оценки роли цифровизации и ИИ в стратегических процессах, а также анализа тех организационных практик, которые формируют основу технологического суверенитета. Цель исследования заключается в том, чтобы определить особенности стратегического менеджмента в условиях трансформационной экономики и показать, каким образом он способствует формированию новых траекторий развития российских компаний.

Целью исследования является определение особенностей стратегического менеджмента в условиях трансформационной экономики и выявление того, каким образом он способствует формированию новых траекторий развития российских компаний.

Задачи исследования: для достижения поставленной цели исследования были определены задачи, включающие анализ структурных изменений, воздействие цифровой революции и технологий искусственного интеллекта, оценку роли государственной поддержки, спецификацию международной диверсификации и выявление эффективных управленческих решений для адаптации и выживания компаний в текущих условиях.

Методы исследования

Основными методами исследования являются: историко-хронологический анализ, который позволил нам проследить эволюцию моделей корпоративного управления; контент-анализ специальной литературы и публикаций по тематике логистического менеджмента; анализ кейсов, иллюстрирующих успешные примеры интеграции логистического подхода в крупных компаниях.

Результаты исследования

Трансформационная экономика характеризует состояние экономической системы, в котором происходят устойчивые и долгосрочные изменения в структуре, технологиях и институтах, создавая новую модель функционирования экономики. Также трансформация подразумевает изменение экономических связей, перераспределение ресурсов производства и изменение стратегических целей бизнеса, что отличает его от циклических колебаний или временных адаптационных процессов. Данное понятие особенно важно для России в наши дни, потому что страна переживает трансформационные процессы, вызванные внешними политическими, технологическими и внут-

ренними институциональными факторами, усиленными последней глобальной турбулентностью [4; 14].

Основной движущей силой преобразований является изменение экономической модели, вызванное ограничениями доступа к мировым рынкам капитала, технологий и оборудования [26]. Появляющиеся сбои в работе традиционных внешнеторговых и финансовых каналов заставляют экономику менять структуру импорта и экспорта, перенаправляя инвестиционные потоки и создавая новые центры ответственности за технологическое развитие, в результате чего отечественное производство теперь играет большую роль, потому что оно является основным источником устойчивости [19]. В то же время растущее значение технологий, цифровых платформ, ИИ и автоматизации предъявляет новые требования к стратегиям и компетенциям бизнеса.

Среди наиболее выразительных черт трансформационной экономики выделяется переориентация экспортных потоков, отражающая изменение геоэкономического положения страны. Акцент смещается от традиционных западных маршрутов к рынкам Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока, Южной Азии и Латинской Америки. Этот переход затрагивает не только торговлю сырьём, но и сектора с высокой долей переработки, стимулируя развитие логистической инфраструктуры, инвестиционных проектов и новых форм международного сотрудничества [25].

Вторым важным признаком выступает развитие внутреннего производства, которое перестаёт быть исключительно задачей импортозамещения и становится инструментом формирования технологического потенциала. Рост локализации в машиностроении, фармацевтике, химической промышленности и IT-сфере обеспечивает экономике более широкую опору на собственные ресурсы и компетенции. Эти процессы стимулируют спрос на инженерные кадры, исследовательскую инфраструктуру, цифровые сервисы и новые модели корпоративного управления [2].

Наконец, трансформационная экономика характеризуется возникновением новых отраслевых центров, изменением пространственной конфигурации экономической активности. Ускоренно развиваются регионы, обладающие научно-производственными возможностями, логистическими преимуществами и доступом к инвестиционным ресурсам. В этих территориальных точках роста возникают кластеры, центры компетенций, инженерные школы и инновационные площадки, которые формируют новые ядра технологического развития [15].

В совокупности указанные признаки демонстрируют, что трансформационная экономика – это не набор отдельных реформ, а целостное состояние системы, в которой происходит смена парадигм, механизмов роста и стратегических ориентиров. Именно в таком контексте следует рассматривать и последующие изменения в стратегическом менеджменте, который вынужден адаптироваться к новым структурным вызовам и формировать качественно иные модели развития организаций.

Развитие трансформационных процессов закономерно приводит к переосмыслению структуры современной российской экономики, поскольку именно её конфигурация определяет пределы адаптации и возможности для технологического обновления. Текущая модель сочетает особенности индустриально-сырьевой экономики и элементы постиндустриального развития, что проявляется в особом соотношении реального и финансового секторов. Несмотря на рост операций на финансовых рынках, фондовые инструменты по-прежнему играют вспомогательную роль, а основная часть валовой добавленной стоимости формируется в производственных отраслях – промышленности, энергетике, строительстве, транспорте [18]. Это сохраняет относительную устойчивость экономики в условиях внешних шоков, но одновременно снижает возможности для быстрого масштабирования высокотехнологичных сегментов.

Важнейшее место в структуре занимает промышленный комплекс, обеспечивающий не только выпуск конечной продукции, но и формирование технологических компетенций. Машиностроение, металлургия, химическая и фармацевтическая отрасли остаются ключевыми драйверами развития производственных цепочек, особенно в условиях растущего спроса на локализацию и импортозамещение [21]. Наряду с промышленностью центральную роль сохраняет энергетический сектор, который формирует значительную часть экспортной выручки и финансирует модернизационные проекты в смежных отраслях. Параллельно усиливается значение агропромышленного комплекса, ставшего одним из наиболее устойчивых сегментов: Россия укрепляет позиции на глобальном рынке зерна, растительных масел и удобрений, что повышает её продовольственный суверенитет.

В последние годы существенно вырос вклад цифрового и сервисного сектора, особенно в части программных решений, онлайн-сервисов, финансовых технологий, логистики и электронной коммерции. Эти сферы становятся проводниками инноваций, задают динамику развития деловых процессов и формируют новый тип конкурентных преимуществ, основанный на данных, цифровых платформах и сетевых эффектах [2]. Их роль усиливается и потому, что именно сервисные и цифровые компании способны быстро масштабироваться, обеспечивая экономике гибкость, которой недоставало традиционным индустриям.

На этом фоне формируется группа отраслей, которые можно определить как секторы-лидеры инновационных изменений. К ним относятся высокотехнологичная промышленность (включая микроэлектронику, приборостроение, робототехнику), биотехнологии, фармацевтика, IT-разработки, ИИ и новые материалы. Эти направления развиваются ускоренными темпами благодаря активному участию государства, развитию исследовательской инфраструктуры и росту корпоративных инвестиций в интеллектуальные решения [19]. Их становление отражает переход от сырьевой модели к экономике знаний, где ключевым активом становятся компетенции, технологические альянсы и способность к непрерывному обновлению.

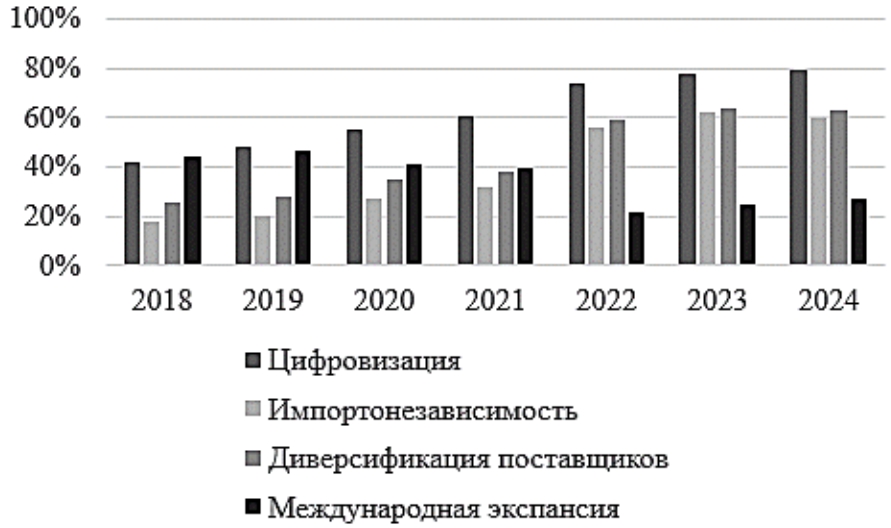
Таким образом, структура российской экономики сегодня представляет собой гибридный формат, сочетающий устойчивость ресурсных отраслей и растущий потенциал высокотехнологичных сегментов. Это сочетание задаёт рамки для трансформационных процессов и определяет стратегические ориентиры организаций, действующих в условиях перемен [1].

Переход российской экономики в состояние глубокой структурной трансформации формирует новую стратегическую среду, в которой привычные подходы к планированию и развитию организаций требуют пересмотра. Рост внешней неопределённости, связанный с изменениями глобальной конъюнктуры, ограничениями на международное сотрудничество и ускорением технологических циклов, существенно усложняет процесс выработки долгосрочных решений. Экономические и институциональные сдвиги последних лет сделали менее устойчивыми те ориентиры, на которые бизнес мог опираться ранее, что подтверждается анализом экспертных оценок и статистики ведущих исследовательских центров [24].

Одним из наиболее значимых вызовов для стратегического управления стало ускоренное изменение технологического контура развития, сопровождающееся ограничением доступа к зарубежным разработкам, оборудованию и инженерным компетенциям. В условиях, когда ключевые элементы технологического цикла оказываются недоступными или требуют поиска альтернатив, компаниям приходится перестраивать свои инновационные стратегии, усиливать внутренние исследовательские функции и формировать собственные центры технологической экспертизы. При этом ор-

ганизации вынуждены одновременно решать текущие задачи поддержания операционной устойчивости и определять новые траектории технологического развития, что заметно повышает сложность управленческих решений [17].

Сильное давление испытывают и традиционные бизнес-модели, ранее опиравшиеся на международные кооперационные цепочки, стабильные финансовые условия и устойчивую динамику спроса. Рыночная среда всё более фрагментируется, меняются предпочтения потребителей, ужесточаются требования к скорости инноваций и гибкости предприятий. Это заставляет бизнес пересматривать стратегическую логику: от масштабируемости и внешней интеграции к автономности, адаптивным производственным системам, цифровым инструментам и развитию собственных компетенций [12]. Как видно из представленных данных на рисунке 1, стратегические приоритеты компаний изменились в пользу автономности и технологической устойчивости.



Источник: составлено авторами по данным Росстата

Рисунок 1 – Изменение стратегических приоритетов российских организаций, 2018–2024 гг.

Дополнительной стратегической задачей становится перестройка цепочек поставок, сопряжённая с рисками нарушения логистики, удлинением сроков доставки, необходимостью поиска новых поставщиков и перенастройки производственных процессов. Переход от линейных цепочек к многоуровневым сетям снабжения требует от компаний пересмотра моделей взаимодействия, оценки новых рисков и построения более сложных схем обеспечения устойчивости.

В результате меняется и характер стратегического горизонта. Если в первые годы трансформационных процессов компании вынуждены были концентрироваться преимущественно на краткосрочной адаптации, то сегодня в поле внимания всё чаще оказываются задачи долгосрочной устойчивости: формирование технологических компетенций, расширение исследовательского потенциала, интеграция цифровых решений, участие в отраслевых альянсах. Стратегическое мышление под влиянием этих факторов постепенно переходит к модели, в которой оперативная гибкость и долгосрочная ориентация рассматриваются не как альтернативы, а как взаимодополняющие элементы.

В совокупности перечисленные изменения указывают на то, что трансформация экономической среды не просто создала дополнительные сложности, но и изме-

нила саму логику стратегического управления. Компании вынуждены не только реагировать на вызовы, но и переосмысливать ключевые параметры своего развития. Именно в этой точке возникает потребность в анализе того, какие практики адаптации формируются в российских организациях, как меняются управленческие подходы и какие инструменты оказываются наиболее эффективными в обновлённой среде.

Эти вопросы становятся центральными для адаптация стратегических практик российских организаций, где акцент будет сделан на конкретных механизмах перестройки управленческих решений в условиях текущей трансформации.

Изменение условий функционирования приводит к тому, что российские организации вынуждены переходить к более гибким и многослойным моделям стратегического поведения. Если ранее компании ориентировались на постепенное развитие и наращивание присутствия в стабильных цепочках поставок, то в трансформационной экономике ключевым ориентиром становится способность к быстрой перестройке производственных и управленческих решений. Исследования российских аналитических центров подтверждают, что в 2022–2024 гг. доля компаний, активно корректирующих свои стратегии в ответ на внешние изменения, превысила показатели предыдущего десятилетия [23].

Одним из первых направлений адаптации стала переконфигурация цепочек поставок, поскольку устойчивость производственного процесса напрямую зависит от разнообразия источников комплектующих и оборудования. Для многих отраслей переход к многоуровневым схемам снабжения стал вынужденной мерой: если до 2022 года смена поставщиков воспринималась как точечный процесс, то в условиях геополитической турбулентности компании начали активно диверсифицировать направления закупок, формировать параллельные каналы доставки и увеличивать внутренние запасы высокорисковых позиций. Подобные тенденции фиксируются как в промышленности, так и в ретейле, логистике и технологическом секторе [1]. Такая перестройка меняет и сами стратегии сотрудничества: компании чаще заключают долгосрочные контракты, расширяют пул партнёров и используют комбинированные схемы логистики.

Вторым направлением адаптации стала модернизация производственных процессов, которая была вызвана как технологическими ограничениями, так и необходимостью повышать автономность. Многие предприятия ускорили внедрение цифровых решений, роботизации, автоматизированных систем контроля качества и внутренней инжиниринговой поддержки. Эта динамика подтверждается статистикой по внедрению цифровых технологий в промышленности и ростом спроса на инженерные компетенции в научно-производственных организациях [9]. В результате производственные системы становятся более гибкими, что позволяет быстрее реагировать на изменения в цепочках поставок, перераспределять функции между цехами и снижать зависимость от внешних подрядчиков.

Третьим направлением стала смена стратегических горизонтов, что особенно заметно в крупном бизнесе. Организации всё чаще комбинируют краткосрочные меры адаптации с формированием долгосрочных проектов, обеспечивающих устойчивость в условиях неопределённости. К числу таких проектов относится создание внутренних исследовательских подразделений, участие в отраслевых консорциумах, расширение цифровых экосистем и интеграция технологических платформ. Появляются новые корпоративные стратегии, ориентированные на развитие компетенций, выстраивание технологических альянсов и расширение портфеля продуктов с высокой добавленной стоимостью. Аналитики отмечают, что такой подход позволяет компаниям одновременно сохранять гибкость и формировать источники будущего роста [13].

Наконец, адаптация проявляется в изменении управленческих подходов. Руководители пересматривают методики прогнозирования, усиливают роль стратегических аналитических подразделений, вводят системы мониторинга внешних рисков и используют более гибкие модели принятия решений. Стратегическое управление становится более итеративным: вместо разового утверждения многоуровневых планов компании вводят регулярные циклы обновления стратегий, которые позволяют учитывать быстрые институциональные и технологические сдвиги.

В совокупности все эти элементы формируют новую модель стратегического поведения российских организаций, в которой ключевыми становятся гибкость, технологическое развитие и умение работать с неопределённостью. Эта модель становится фундаментом для формирования новых источников конкурентоспособности и задаёт направление дальнейшего анализа возможностей развития компаний в обновлённой экономической среде.

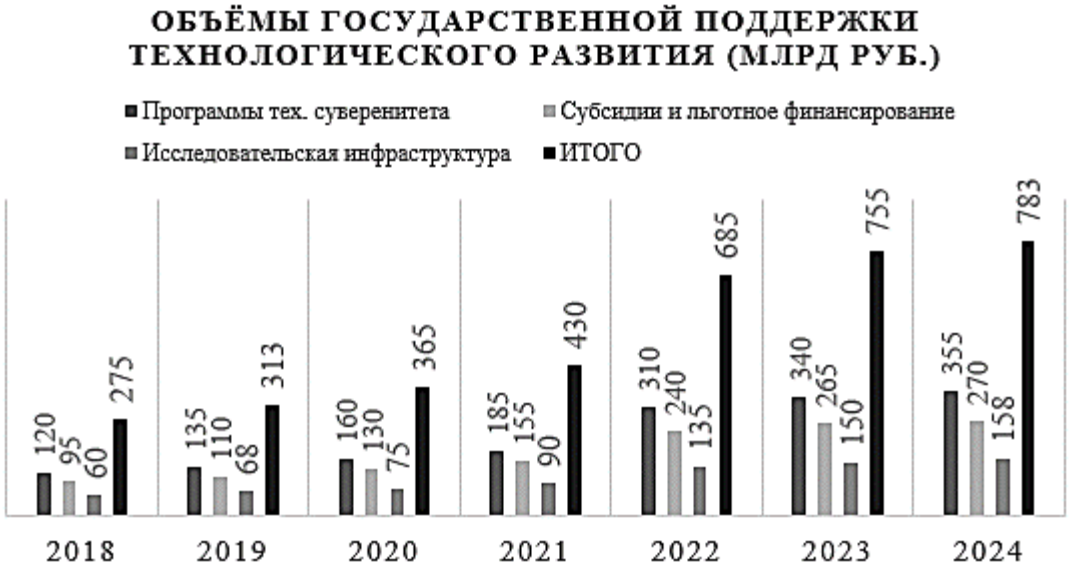
Усиление технологических ограничений и изменение структуры российской экономики привели к тому, что роль государства в поддержке модернизации производственного сектора значительно возросла. Если ранее государственные программы воспринимались преимущественно как дополнительный ресурс для отдельных отраслевых направлений, то в условиях трансформационной экономики они приобретают стратегическое значение, формируя базовые условия для устойчивого развития компаний и укрепления технологического суверенитета страны. Исследования Минэкономразвития и профильных аналитических центров подтверждают, что именно государственные инструменты стали ключевым источником восполнения технологических разрывов и стимулом для роста внутренних компетенций [6].

Наиболее значимым элементом государственной поддержки являются программы технологического суверенитета, которые включают комплекс мер по развитию отечественного оборудования, компонентной базы, цифровых платформ и критически важных технологий. Эти программы направлены не только на замещение недоступного импорта, но и на создание условий для формирования устойчивых национальных производственных цепочек. Поддержка реализуется через проектное финансирование, гранты, льготы для инновационных предприятий и стимулирование межотраслевой кооперации, что повышает способность компаний снижать зависимость от внешних поставщиков и наращивать собственный технологический потенциал [10]. Как показано на рисунке 2, государственная поддержка высокотехнологичных отраслей значительно выросла в период 2020–2024 гг.

Существенную роль играют финансовые инструменты стимулирования. Субсидии на производство высокотехнологичной продукции, льготные кредиты, компенсации части капитальных затрат, налоговые вычеты на инвестиции в исследования и разработки, а также механизмы ускоренной амортизации создают для предприятий дополнительные стимулы модернизировать оборудование, внедрять новые технологические решения и расширять инженерную инфраструктуру. Государственные контракты, включая оборонный заказ и заказы для государственных корпораций, становятся важным источником устойчивого спроса, гарантируя компаниям загрузку производств и повышая привлекательность долгосрочных инвестиций в модернизацию.

Одновременно государство активизирует развитие исследовательской и инновационной среды, стимулируя университетско-промышленное сотрудничество, развитие научных центров мирового уровня, исследовательских клиник, инжиниринговых школ и консорциумов. Для университетов и научных организаций вводятся грантовые линии, конкурентное финансирование, социальные контракты и иные формы поддержки, направленные на создание новых лабораторий, разработку передовых

технологий и подготовку специалистов для высокотехнологичных отраслей. Это способствует формированию среды, в которой научные разработки быстрее переходят в промышленное производство, сокращаются технологические циклы и повышается качество инженерных решений.



Источник: составлено авторами по данным Росстата

Рисунок 2 – Динамика объёмов государственной поддержки технологического развития в России, 2018–2024 гг.

Важной формой поддержки становится институциональная инфраструктура, включающая технопарки, особые экономические зоны, индустриальные парки, центры коллективного пользования оборудованием и региональные центры компетенций. Эти структуры позволяют компаниям снижать издержки входа в высокотехнологичные отрасли, получать доступ к специализированному оборудованию, экспертизе и услугам, а также развивать кооперацию между предприятиями, университетами и инженерными организациями. Такая инфраструктура играет значимую роль в создании устойчивых технологических кластеров и повышении конкурентоспособности территорий.

Сочетание финансовых, институциональных и программных мер формирует основу для закрепления долгосрочной позитивной динамики в стратегическом развитии компаний. Государственные стимулы позволяют организациям не только преодолевать текущие технологические ограничения, но и выстраивать новые модели технологического роста, основанные на собственных компетенциях, цифровых решениях и взаимодействии с партнёрскими научно-производственными структурами. В этих условиях появляется возможность для формирования новых отраслевых центров, обновления производственных процессов и усиления устойчивости компаний в условиях структурной трансформации.

Углубление структурной трансформации российской экономики сопровождается не только внутренними изменениями, но и перестройкой внешних связей. Если в предшествующий десятилетний период основу международного сотрудничества составляли преимущественно партнёрства с европейскими и североамериканскими компаниями, то после 2022 года география взаимодействия кардинально изменилась. Российские организации переходят к формированию новых кооперационных сетей, ори-

ентированных на рынки стран Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки, что подтверждается данными отраслевых исследований и международных торговых статистик [7]. Этот разворот является не столько реакцией на внешние ограничения, сколько результатом формирования новых структурных условий, в которых устойчивость заведомо не может базироваться на взаимодействии с узким кругом технологических центров.

Одним из ключевых направлений изменений становится диверсификация источников технологий и оборудования. В условиях ограниченного доступа к прежним партнёрам российские компании активно формируют каналы взаимодействия с Китаем, Индией, Турцией, странами Персидского залива, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. Эти государства становятся основными поставщиками компонентов для машиностроения, электроники, химического производства, фармацевтики, а также совместных ИТ-разработок. Такой сдвиг позволяет снизить риск технологической монополизации и обеспечивает компаниям более широкие возможности выбора поставщиков. При этом некоторые партнёрские страны начинают предлагать совместные исследовательские проекты и локализацию производств на российской территории, что укрепляет межфирменные технологические связи.

Диверсификация международного сотрудничества затрагивает и организацию инновационной деятельности. Расширяются форматы взаимодействия: создаются совместные лаборатории, технопарки с участием иностранных компаний, исследовательские консорциумы и образовательные программы двойной подготовки. Эти структуры позволяют компаниям компенсировать недостаток отдельных технологий и одновременно привлекать инженерную экспертизу из новых партнёрских регионов. Согласно исследованиям международных аналитических центров, переход от традиционной западной модели исследований к более широкому многостороннему сотрудничеству становится глобальной тенденцией, и Россия встраивается в этот процесс, формируя свои собственные узлы технологической кооперации [22].

Важным направлением становится формирование устойчивых долгосрочных партнёрств, основанных не только на торговле, но и на совместных проектах в области цифровых технологий, энергетики, транспорта, логистики, агропромышленного комплекса и передовых производственных процессов. Новые партнёрства позволяют переходить от транзакционного взаимодействия к стратегическому сотрудничеству, в рамках которого создаются инфраструктурные проекты, модернизируются транспортные коридоры, объекты энергетики и промышленные мощности. Такие связи обеспечивают организациям доступ к новым рынкам, финансированию, технологиям и совместным инновационным решениям, что снижает зависимость от отдельных стран и делает структуру внешнеэкономических связей более устойчивой.

Наконец, меняется и характер участия России в глобальных экономических объединениях. Рост взаимодействия в рамках БРИКС, ШОС и ЕАЭС даёт компаниям возможность работать в рамках расширяющегося институционального пространства, где действуют согласованные правила торговли, инвестиций и трансферта технологий. Эти площадки становятся важным элементом технологической дипломатии, создавая условия для продвижения совместных исследовательских проектов и развития трансграничных производственных цепочек [13].

В совокупности новые международные связи формируют иную конфигурацию глобального присутствия российских организаций. С одной стороны, этот процесс требует адаптации к разнообразию технологических стандартов и различиям в институциональных режимах. С другой стороны, он создаёт возможности для расширения технологической базы, диверсификации каналов поставок и повышения устойчивости

компаний в условиях структурных изменений. Таким образом, международная диверсификация становится не только инструментом адаптации, но и фактором стратегического развития, определяющим возможности компаний в новой экономической среде.

Выводы

В практическом плане результаты исследования показывают, что российским организациям необходимо усиливать собственные технологические компетенции, развивая инженерные и цифровые подразделения, наращивая исследовательский потенциал и активнее участвуя в отраслевых консорциумах. Одновременно стратегическая устойчивость требует диверсификации цепочек поставок и формирования многоуровневых схем снабжения, основанных на расширении круга международных партнёров. Важно также шире использовать возможности государственной поддержки, сочетая финансовые, инфраструктурные и программные инструменты для модернизации производственных процессов. Всё это должно опираться на более протяжённый стратегический горизонт, предполагающий выстраивание долгосрочных моделей развития и укрепление технологического суверенитета, а также на формирование устойчивых технологических альянсов, которые позволяют снижать риски и ускорять инновационные циклы.

Список источников:

1. Акулов, А. О. Особенности использования межхозяйственного анализа российскими предприятиями / А. О. Акулов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2012. – № 2-1. – С. 125-133. – EDN QADCFX.

2. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др. – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – С. 72-91 – ISBN 978-5-7598-3011-5.

3. Балашова, Е. С. Технологические инновации как основа стратегического развития промышленного предприятия / Е. С. Балашова, В. В. Стукалов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 6(56). – С. 889-894. – EDN EDGKOP.

4. Батищев, А. В. Имитационное моделирование, системное мышление и цифровые двойники в управлении организацией / А. В. Батищев, Д. А. Соколов, В. Ю. Показаньев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 6(56). – С. 895-899. – EDN DIYXWP.

5. Мониторинг мировой экономики и геополитических рисков GLOBBARO HSE выпуск №30. Ключевые тренды и риски в мировой экономике и геополитике. Итоги 2024 г. и вызовы 2025 г. – С. 63-65. // НИУ ВШЭ. – URL: https://wec.hse.ru/mirror/pubs/share/1021755033.pdf.

6. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.».

7. Трансформация процессов управления в условиях реализации национальных целей и стратегических задач развития России / С. Г. Захарова, Н. С. Соменкова, С. Н. Яшин [и др.]. – Нижний Новгород : Научно-издательский центр «Открытое знание», 2020. – 222 с. – ISBN 978-0-463-01535-3. – EDN IIJGRG.

8. Лифанов, А. Д. Экономическое обоснование факторов повышения эффективности функционирования малых предприятий в условиях Индустрии 4.0 / А. Д. Лифанов, Е. Г. Лифанова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 67. – С. 151-166. – DOI 10.17223/19988648/67/9. – EDN TRPPBU.

9. Медовников, Д. С. Технологическая модернизация российской промышленности: отраслевой анализ / Д. С. Медовников, А. В. Виньков, Э. М. Имамутдинов [и др.]. // НИУ ВШЭ. – URL: https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/w9uktxch2a/54897856.pdf.

10. Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года : Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р.

11. Непринцева, Е. В. Оценка эффективности функционирования вертикально интегрированных структур / Е. В. Непринцева, С. А. Шубин. – Казань : Общество с ограниченной ответственностью "Бук", 2017. – 150 с. – ISBN 978-5-906873-92-7. – EDN YKPSPH.

12. Курбатова, Т. А. Использование стандартов и лучших практик ОЭСР для развития ЕАЭС / Т. А. Курбатова, Т. А. Мешкова // В поисках новой архитектуры многополярности: международное сотрудничество ЕАЭС : докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. А. Белоус, Т. В. Бордачев, М. К. Глазатова и др. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – С. 104-111.

13. Олейник, Г. В. Роль международных экономических объединений в обеспечении стратегических интересов российской Федерации / Г. В. Олейник // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 1, № 5. – С. 39-47. – DOI 10.47576/2712-7559_2022_5_1_39. – EDN SKPQQG.

14. Возможности перехода к устойчивому росту // Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту [Текст]: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Н. В. Акиндинова, Д. А. Авдеева, В. А. Бессонов и др. ; под ред. Н. В. Акиндиновой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – С. 55-60.

15. Субъекты прикладных разработок и инноваций // Экономика научно-технологического прорыва и суверенитета : Межведомственная рабочая группа по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию; Институт исследований и экспертизы ВЭБ : научный доклад. – Москва : РУДН, 2024. – С. 62-85. – ISBN 978-5- 209-12311-8.

16. Семенов, Г. В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления : (ИСУ) : Учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / Г. В. Семенов, М. В. Николаев, М. В. Савеличев ; Г. В. Семенов, М. В. Николаев, М. В. Савеличев. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2004. – ISBN 5-7464-0512-4. – EDN QQDZEP.

17. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания : Доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 год / Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев, В. В. Голикова [и др.]. – Москва : Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2023. – 38 с. – ISBN 978-5-7598-2790-0. – EDN TXCUHT.

18. Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации : Научный доклад / Е. Б. Ленчук, Н. Ю. Ахапкин, Л. Н. Лыкова [и др.]. – Москва : Институт экономики РАН, 2025. – 72 с. – EDN SCAXRD.

19. Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – С. 74-92. – ISBN 978-5-7598-3007-8.

20. Ахапкин, Н. Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения / Н. Ю. Ахапкин // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – № 6. – С. 7-25. – DOI 10.52180/2073-6487_2023_6_7_25. – EDN COHFFG.

21. Промышленное производство // Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/enterprise_industrial.

22. Интеграционный бизнес-барометр ЕАБР. Доклады и рабочие документы 22/1. – С. 8-11. // Евразийский банк развития. – URL: https://eabr.org/upload/iblock/85a/EDB_2022_Report-1_Integration-Business-Barometer_rus.pdf.

23. Тренды российской экономики. Декабрь 2025 года // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. – URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/SocMon/2026/Mon122025.pdf.

24. Буклемишев, О. В. "Структурная трансформация" российской экономики и экономическая политика / О. В. Буклемишев // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 4(199). – С. 42-53. – DOI 10.47711/0868-6351-199-42-53. – EDN TLAITD.

25. Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года. – С. 13-

27 // Минпромторг РФ, 2021. – URL: https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adbc7/documents/3a3eaba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf.

26. Шевченко, С. Ю. Стратегический консенсус устойчивого функционирования и развития промышленных предприятий / С. Ю. Шевченко, Е. С. Крук // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 520-525. – EDN VNFYSM.

Статья поступила в редакцию / Received: 12.01.2026
Доработана после рецензирования / Revised: 24.02.2026
Принята к публикации / Accepted: 02.03.2026