

Оригинальная статья
УДК 332.05

Совершенствование текущего подхода к стратегическому развитию строительной отрасли Российской Федерации

А. В. Дубоделов

АКСЕЛЕРЕЙШН Инжиниринг, Москва, Россия
a.dubodelov@gmail.com

Аннотация: В исследовании рассматриваются возможность и перспективы стратегического развития строительной отрасли Российской Федерации с позиций научной школы стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта (МГУ им. М. В. Ломоносова). Отмечается острая необходимость такого рода развития с учетом наличия глобальных и национальных вызовов, которые стоят перед одним из драйверов российской экономики – строительной отраслью. С целью определения направлений развития отрасли за основу взят документ общегосударственного масштаба – Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035. Ввиду выявленных методологических и структурных пробелов предлагаются меры по ее корректировке с учетом как положений теории стратегирования, так и внешних, внутренних особенностей развития экономики и строительного комплекса в чрезвычайном периоде. В статье выдвигаются предложения по включению в Стратегию новых разделов и расширению имеющихся. Так, отмечается необходимость наличия тесной связи между стратегиями различного уровня, учета наиболее актуальных трендов, расширения действия документа на другие виды строительства, помимо строительства жилья, и т. д. Особая роль в исследовании отводится сфере инжиниринга как одному из основных акторов инновационного развития строительной отрасли. Отмечается, что в современных условиях разработка эффективных стратегий развития, особенно асимметричного типа, невозможна без масштабного внедрения и использования инновационных продуктов и решений. Кроме этого, отмечается тесная историческая и экономическая взаимосвязь строительной отрасли и сферы инжиниринга, что совокупно указывает на необходимость совместного рассмотрения их развития. Таким образом, возможно создание и развитие стратегических конкурентных преимуществ, на что указывает и проведенный OTSW-анализ связки «сфера инжиниринга – строительная отрасль». В заключительной части статьи определены основные стратегические приоритеты и цели развития, а также положительные эффекты их реализации.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, строительная отрасль, инжиниринг, технологический суверенитет, инновации, инновационное развитие

Цитирование: Дубоделов А. В. Совершенствование текущего подхода к стратегическому развитию строительной отрасли Российской Федерации // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 3. С. 368–383. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-368-383>; <https://elibrary.ru/OOWLLB>

Поступила в редакцию 18.03.2026. Прошла рецензирование 17.06.2026. Принята к печати 18.06.2026.

original article

Improving the Current Approach to Strategizing Russia's Construction Industry

Artem V. Dubodelov

ACCELERATION Engineering, Moscow, Russia

a.dubodelov@gmail.com

Abstract: The construction industry is a major driver of the Russian economy. It requires new development strategies that take into account current global and national challenges. The author applied Professor V.L. Kvint's theory of strategizing to the issues of strategic development within the national construction industry. The research relied on the Development Strategy for Russia's Construction, Housing, and Utility Sector through 2030 with a horizon of 2035. Its analysis revealed a number of methodological and structural gaps. The resulting list of remedial measures was based both on the theory of strategizing and the actual external and internal factors of economic development in the construction industry during the crisis. The Strategy needs new sections to strengthen the connection between individual strategies at different levels, based on the most recent trends. In addition, its scope needs to be expanded beyond housing construction to include other construction types. Engineering remains the main driver of innovative development in the construction industry. Under modern conditions, it is impossible to design effective asymmetric development strategies without large-scale innovative projects and solutions. The construction industry and the engineering sphere have close historical and economic bonds, which indicates the need for a joint development strategy. An OTSW analysis of the engineering and construction complex demonstrated certain strategic competitive advantages. The article also describes the main strategic priorities and development goals, as well as the positive effects of their implementation.

Keywords: strategy, strategizing, construction industry, engineering, technological sovereignty, innovation, innovative development

Citation: Dubodelov AV. Improving the Current Approach to Strategizing Russia's Construction Industry. Strategizing: Theory and Practice. 2026;6(3):368–383. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-3-368-383>; <https://elibrary.ru/OOWLLB>

Received 18.03.2026. Reviewed 17.06.2026. Accepted 18.06.2026.

论俄罗斯联邦建筑业战略发展现行方法的改进

阿尔乔姆·维克托罗维奇·杜博杰洛夫

阿克塞莱施恩工程，莫斯科俄罗斯

a.dubodelov@gmail.com

摘要: 本研究从俄罗斯科学院外籍院士 V. L. 昆特（莫斯科罗蒙诺索夫国立大学）的战略化学派角度，探讨了俄罗斯联邦建筑业战略发展的可能性与前景。研究指出，建筑业作为俄罗斯经济驱动力之一，面临全球和国家层面的挑战，其战略发展尤为迫切。为确定行业发展方向，本文以国家级文件——俄罗斯联邦建筑业及住房公用事业发展战略（至2030年，展望至2035年）为基础。针对已发现的方法论和结构性缺陷，提出了调整措施，既考虑战略化理论的原则，也考虑非常时期经济与建筑综合体发展的外部和内部特点。文章提出了在战略中纳入新章节和扩展现有章节的建议。例如，指出需要加强各层级战略之间的紧密衔接，关注最新趋势，将文件适用范围扩大到住房建设以外的其他建筑类型等。研究强调工程技术在

建筑业创新发展中的关键作用。研究指出,在当今条件下,制定有效的发展战略,尤其是不对称型战略,离不开大规模引入和应用创新产品与解决方案。此外,还指出建筑业与工程技术领域之间紧密的历史和经济联系,这总体上表明需要共同审视它们的发展。这样,便有可能创建和发展战略竞争优势,对“工程—建筑”组合进行的OTSW分析也证实了这一点。在文章最后部分,确定了主要的战略优先事项和发展目标,以及其实施带来的积极效应。

关键词: 战略, 战略化, 建筑业, 工程技术, 技术主权, 创新, 创新发展

收稿日期: 2026年3月18日。通过评审日期: 2026年6月17日。接受出版日期: 2026年6月18日。

ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономических систем в XXI веке приобретает все более сложный, комплексный характер. На него действуют одновременно два противоположных вектора. Один из них представляет собой глобализацию мировой экономики с позитивными и негативными тенденциями¹, а второй – одновременный рост процессов регионализации и протекционизма². Первый делает национальные экономические системы максимально зависимыми от колебаний различного рода на мировых рынках, второй диктует необходимость определенного «закрытия» экономики, обеспечения ее защиты от внешних процессов и воздействия. При условии наличия исключительно рыночной конкуренции и шоков, вызванных действиями игроков рынка, национальные системы могли бы регулировать и поддерживать деятельность входящих в них хозяйствующих субъектов, основываясь на стандартных экономических подходах. Однако политическое и экономическое противостояние разных стран, оказывающее все более осязаемое воздействие на мировые экономические процессы, вызывает необходимость создания с одной стороны более осторожных, а с другой – более агрессивных стратегий с целью удержания или создания конкурентных преимуществ на рынке. Кроме этого, на первый план выходят вопросы обеспечения технологического и иного суверенитета с целью достижения определенной степени независимости от негативного воздействия недружественных стран.

Строительная отрасль, являясь одной из важнейших в национальной экономике и с точки зрения вклада в ВВП страны³, который оценивается в 5–6 %⁴, и с точки зрения удовлетворения основных нужд и потребностей населения и бизнеса, несомненно является участником обозначенных процессов. Российское государство в условиях наличия чрезвычайного периода и экономического давления на экономику страны не может оставить без пристального внимания данную отрасль. Соответственно, существует необходимость разработки национальной политики в отношении развития строительного комплекса, которая будет включать в себя не только общие ориентиры, но и реализуемые цели и задачи, а также учитывать все связанные с отраслью обстоятельства и тенденции. Наилучшим образом это может быть осуществлено в процессе стратегирования развития строительной отрасли Российской Федерации, на что явным образом указывает и принятие в 2022 году. Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 (далее по тексту – Стратегия). Однако, как было выявлено в одном из исследований автора, данный документ стратегического характера содержит в себе пробелы методологического и структурного характера, что не позволяет ему в должной степени эффективно организовывать развитие отрасли⁵.

¹ Григорян С. А. Проблемы экономической глобализации // Образование и право. 2021. № 4. С. 80–84. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-4-80-84>

² Губайдуллина И. Н., Ишмеева А. С. Глобализация и взаимозависимость // Современная наука. 2022. № 1. С. 70–72. <https://elibrary.ru/VBZSOQ>

³ Терехова О. П. Развитие строительного комплекса на современном этапе // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 12(21). С. 126–129. <https://elibrary.ru/CCMQFL>

⁴ Росстат. Статистика – Счета национального учета. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 24.01.2026).

⁵ 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>

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные материалы, которые изучались в процессе подготовки исследования, представлены:

- Стратегией развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2035;
- другими документами стратегического назначения Российской Федерации;
- научными публикациями, относящимися к стратегированию, строительной отрасли, инжинирингу и инновациям;
- статистическими и рейтинговыми данными в области строительства и инжиниринга.

Теоретический и методологический базис настоящего исследования:

- научные положения, подходы и методика, содержащиеся в общей теории стратегирования профессора В. Л. Квинта и его последователей^{6,7,8,9,10}.

Предметом исследования выступает строительная отрасль Российской Федерации, объектом – стратегирование ее развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**Необходимость стратегирования развития строительной отрасли в соответствии с методологией научной школы В. Л. Квинта**

Стратегирование отраслевого развития требует взвешенного подхода, в котором в то же время будет

учитываться большое количество переменных и факторов, влияющих на отрасль и ее игроков как извне, так и изнутри. В Российской Федерации существуют научные школы и отдельные исследователи, которые занимаются вопросами стратегий, однако наиболее развитые взгляды и подходы демонстрирует научная школа профессора В. Л. Квинта. На протяжении нескольких десятилетий академик В. Л. Квинт изучает и совершенствует методологию стратегирования, консультируя бизнес и государственный аппарат многих стран – Российской Федерации, США, Узбекистана и др.¹¹. Документы стратегического характера, созданные под руководством и при координации академика и его последователей, относятся к различным уровням, от рынка бутилированной воды¹² до одного из стратегически важнейших регионов России – Кузбасса¹³. Их эффективность отмечается разными исследователями^{14,15}.

Направления совершенствования действующей Стратегии

Анализ текста Стратегии с позиции научной школы стратегирования В. Л. Квинта показывает, что при ее составлении не были учтены или недостаточно учтены некоторые важные элементы¹⁶. Соответственно, для оптимизации содержания документа и последующей его эффективной реализации необходимо в дальнейшем учесть следующее.

⁶ 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

⁷ Квинт В. Л., Сердюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>

⁸ Сасаев Н. И. Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 171–181. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>

⁹ Назаренко Т. С., Новикова И. В. Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 284–298. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>

¹⁰ Алимуратов М. К. Методологические основы и практика организации процесса реализации региональной финансовой стратегии // Экономическое возрождение России. 2025. № 2(84). С. 124–133. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-2-84-124-133>

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹² Квинт В. Л., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // Экономическое возрождение России. 2021. № 2(68). С. 20–33. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>

¹³ 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>

¹⁴ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 45–57.

¹⁵ Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>

¹⁶ Дубоделов А. В. Стратегический анализ развития...

1. Стратегия должна основываться на наиболее актуальных и релевантных для отрасли трендах и тенденциях. Несмотря на то, что при составлении рассматриваемого стратегического документа были рассмотрены некоторые тренды глобального и национального уровней, например относящиеся к повестке устойчивого развития, зеленых технологий и т. д., в ней отсутствуют тренды регионального, и особенно отраслевого уровня. При этом отраслевой уровень в данном случае является крайне важным, поскольку Стратегия хотя и рассматривает более широкую сферу, но все же, в первую очередь, относится именно к развитию строительной отрасли. Анализ современных трендов показывает, что для строительной отрасли являются критически важными тренды, связанные с инновационными технологиями, главным образом с цифровизацией бизнес-процессов и автоматизацией операций, использованием робототехники и т. д. Кроме того, принципиально значимым является тренд стагнации производительности труда в строительстве, которому также в Стратегии уделено недостаточное внимание, и именно инновационные тренды способны разворачивать данный негативный тренд. Ключевую роль играет и тот факт, что упомянутые тенденции повторяются на разных уровнях на глобальном рынке¹⁷.

2. В Стратегии не упомянут учет релевантных для отрасли и страны прогнозов, которые могли бы помочь стратегам планировать развитие наиболее оптимальным образом, в определенной степени предугадывая события, обстоятельства и тенденции, которые будут сопровождать развитие строительной отрасли Российской Федерации в последующие годы. Такие прогнозы должны отвечать критериям достоверности, прозрачности

составления, независимости и т. д. К организациям, которые составляют их, предъявляются высокие требования, поэтому наиболее часто рассматриваются прогнозы международных некоммерческих, межправительственных организаций, а также лидеров бизнеса и международных исследовательских институтов. Заметим, что существует большое количество прогнозов, напрямую или косвенно затрагивающих будущее строительной отрасли России и составленных как внутри страны, так и за ее пределами^{18,19}.

3. Эффективная стратегия, разрабатываемая для одной из ведущих отраслей экономики государства, не должна ограничиваться только внутренним рынком. Однако именно такой вывод можно сделать в процессе изучения текста Стратегии. Соответственно, в нее должны быть введены положения, которые будут относиться к потенциальному продвижению отечественного бизнеса, занимающегося строительством, на зарубежных рынках. При этом необходимо учитывать не только экономическую, но и геополитическую повестку, т. е. выбирать для возможной экспансии те страны, которые не являются недружественными по отношению к Российской Федерации, рынки которых в достаточной степени открыты для входа и конкуренция на которых не является чрезмерно высокой. Заметим, что российская строительная отрасль по сравнению, например, с государствами СНГ демонстрирует явно более значительные объемы и динамику (рис. 1²⁰), что дает ей потенциальные преимущества при расширении деятельности в данном регионе.

Рынки других регионов также могут рассматриваться как привлекательные для отечественных компаний. Они должны, прежде всего, относиться

¹⁷ Дубоделов А. В. Развитие конкурентоспособности российских инжиниринговых компаний // Региональная экономика: теория и практика. 2025. Т. 23. № 12. С. 128–146. <https://doi.org/10.24891/adofdl>

¹⁸ Инфраструктура будущего. Аналитический обзор июнь 2024 // ВТБ инфраструктурный холдинг. URL: https://www.vtbinfra.ru/about/analytics/vtbinfra_future_2025.pdf (дата обращения: 16.06.2025).

¹⁹ Russia Construction market // NMSC. URL: <https://www.nextmsc.com/report/russia-construction-market> (дата обращения: 16.06.2025).

²⁰ Составлен по данным Европейской экономической комиссии ООН, Росстата, Группы Всемирного банка: Валовой внутренний продукт (ВВП) в абсолютном значении // Портал данных ЕЭК ООН. URL: <https://w3.unece.org/PXWeb/ru/Table?IndicatorCode=7> (дата обращения: 16.06.2025); Валовая добавленная стоимость по отраслям экономики (в ценах 2023 г.) // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_god_OKVED2_s2011-2024.xlsx (дата обращения: 16.06.2025); ВВП (в текущих долларах США) – Russian Federation // Группа Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locale=ru&locations=RU> (дата обращения: 16.06.2025).

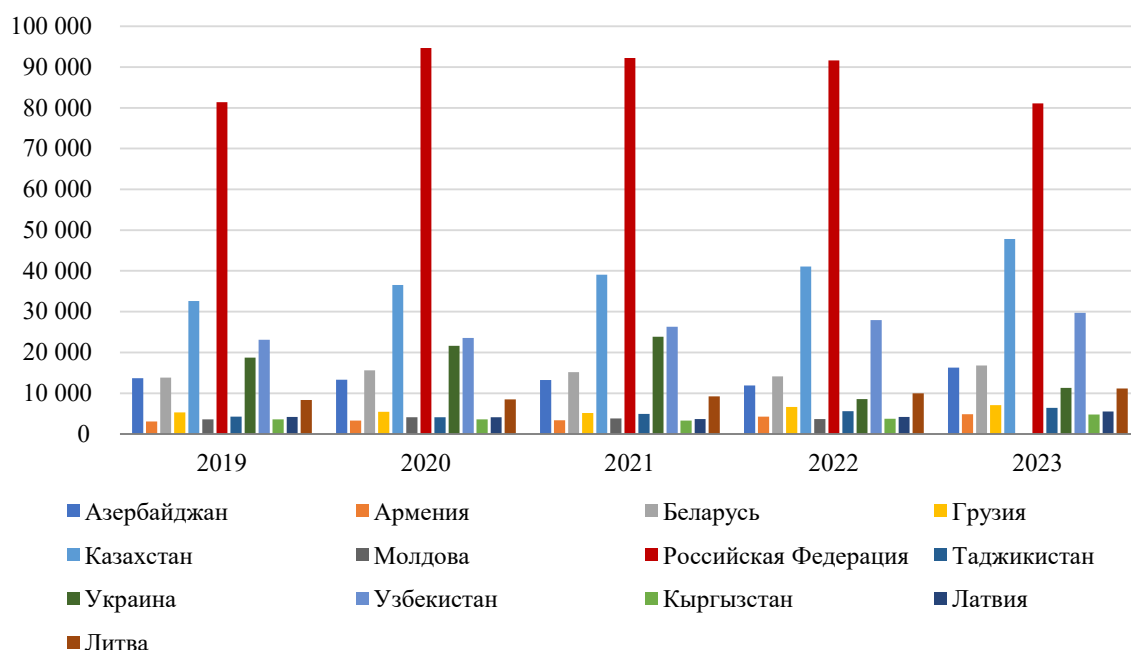


Рис. 1. Объем строительного рынка стран СНГ, млн долларов

Fig. 1. Construction market volume across CIS countries, million dollars

к странам, не являющимся недружественными по отношению к Российской Федерации, характеризоваться приемлемым уровнем конкуренции в рассматриваемой сфере, быстрой динамикой роста экономики и наличием потребности в динамичном развитии строительной отрасли. Так, например, экономика Египта демонстрирует устойчивый рост, и строительная отрасль является одним из драйверов, особенно вследствие масштабной инфраструктурной реновации страны, выводя страну на первое место в Африке по такого рода проектам²¹. В отрасли постоянно растет уровень заработной платы, отмечаются и другие аспекты развития²². В 2022 году количество работающих в строительном комплексе достигло почти 14 % от всех занятых в экономике²³. Вместе с тем производительность труда в строительной отрасли по боль-

шому счету демонстрирует стагнацию²⁴, что дает возможности для успешной конкурентной борьбы при использовании инновационных технологий и стратегического подхода. При этом заметим, что для успешного продвижения на зарубежных рынках отечественные компании должны обладать стратегическими конкурентными преимуществами, связанными именно с применением в своей деятельности инноваций.

4. Инжиниринг не является значимым направлением среди упоминаемых в Стратегии, и его важная роль в развитии, в том числе инновационном, строительной отрасли не учтена в Стратегии. Вместе с тем инжиниринг с самого начала своего существования был неразрывно связан со строительной отраслью, разрабатывая и внедряя необходимые для ее развития решения и технологии²⁵. Более

²¹ Infrastructure projects in Egypt. // ABiQ. 04.10.2024. URL: <https://www.abiq.io/infrastructure-projects-in-egypt/> (дата обращения: 16.06.2025).

²² Positioning of Egypt's Labor Market: Dynamics, Sectoral Decomposition, Key Constraints & Future Trends. December 2022 // The Egyptian Center for Economic Studies. URL: <https://eces.org.eg/wp-content/uploads/2023/01/WP-Ar-225-final.pdf> (дата обращения: 16.06.2025).

²³ Power and potential: The economics of Egyptian construction and ICT. May 2023 // The Netherlands Institute of International Relations. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2023-05/PB_Egypt_Sector_Analysis.pdf (дата обращения: 16.06.2025).

²⁴ Egypt Labour Productivity Growth 2004-2024 // CEIC Data. URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/egypt/labour-productivity-growth> (дата обращения: 16.06.2025).

²⁵ Отечественный и зарубежный опыт применения инжиниринга / Е. В. Романовская [и др.] // Московский экономический журнал. 2021. № 7. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10436>

того, наиболее передовые, современные технологии и ноу-хау в строительную отрасль приходят зачастую именно из инжиниринга, позволяя преодолеть широкий спектр угроз, наличествующих в отрасли²⁶. Более того, поскольку инжиниринг является ключевым актором инновационного развития строительного комплекса, целесообразно в процессе стратегирования рассматривать связку «строительная отрасль – сфера инжиниринга», что обеспечит технологичное и динамичное развитие отрасли. В целом же учет сферы инжиниринга в процессах стратегирования будущего строительного комплекса может принять следующий вид (рис. 2²⁷).

5. При составлении стратегических документов любого уровня обязательным этапом является проведение анализа и среды функционирования объекта стратегирования и его собственного состояния. Одним из наиболее действенных типов анализа является OTSW-анализ, который позволяет сосредоточиться, в первую очередь, на выявлении

стратегических возможностей и развитии конкурентных преимуществ объекта²⁸. Проведение анализа для строительной отрасли (совокупно с инжинирингом) показывает следующее (табл. 1²⁹).

Наличие слабых мест, отсутствие уверенности в перспективах развития бизнеса, технологические ограничения и многие другие аспекты диктуют необходимость активного участия государства в развитии строительной отрасли (и сферы инжиниринга), в т. ч. в виде поддержки отрасли, корректировки и создания стратегических документов и т. д. Схематично сложившуюся ситуацию можно представить следующим образом (рис. 3³⁰).

6. Рассматриваемая Стратегия включает в себя по большому счету исключительно информацию о перспективах и будущем развитии строительства жилья. В то же время важнейшее для страны промышленное строительство, которое является основой технологического суверенитета, импортозамещения и удовлетворения потребностей страны в товарах промышленного производства, фактически

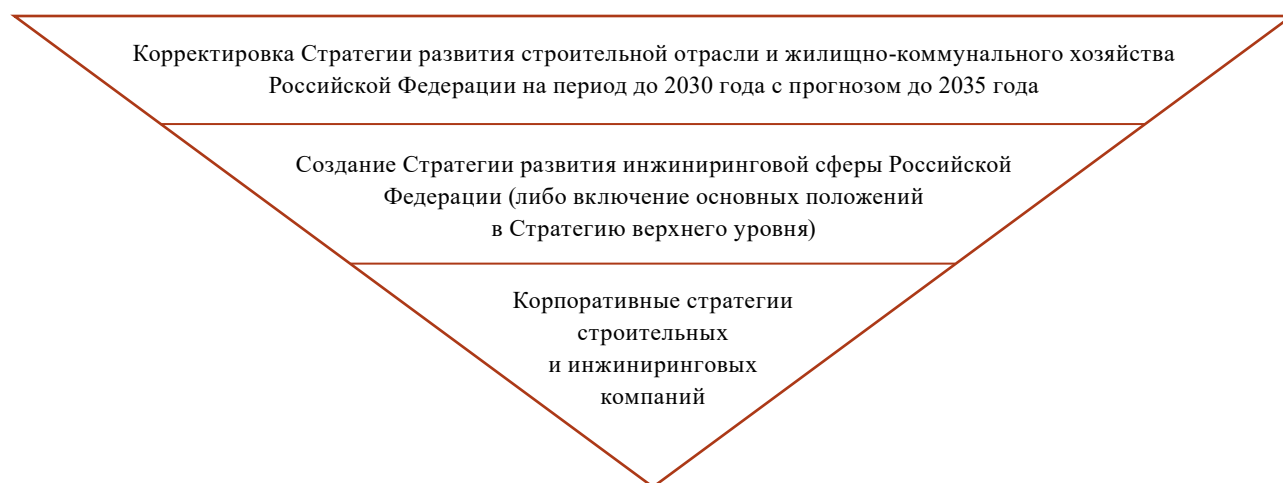


Рис. 2. Стратегирование развития строительной отрасли и инжиниринговой сферы Российской Федерации

Fig. 2. Russia's construction and engineering industries: Complex development strategizing

²⁶ Мухаррамова Э. Р. Инжиниринг в строительстве // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 16. С. 1959–1974. <https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36488>

²⁷ Разработан автором на основе: 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>

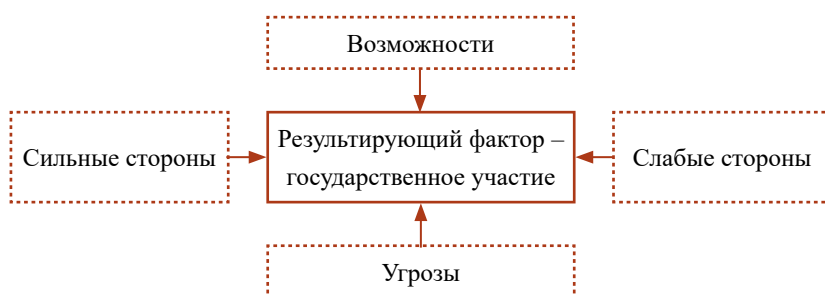
²⁸ Яковлева А. К. Особенности развития технологических компаний в условиях внедрения финансовых технологий: стратегические тенденции и OTSW-анализ // Управленческое консультирование. 2022. № 11(167). С. 132–143. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-11-132-143>

²⁹ Составлена автором.

³⁰ Разработан автором.

Таблица 1. Результаты OTSW-анализа строительной отрасли и сферы инжиниринга России**Table 1. Russia's construction and engineering industries: OTSW analysis**

OTSW-анализ	
Возможности	Угрозы
повышение производительности труда за счет применения инновационных решений; повышение эффективности ведения деятельности на зарубежных рынках за счет сосредоточения усилий на узких нишах; снижение издержек, ускорение сроков строительства, автоматизация бизнес-процессов, снижение количества ошибок и доработок и т. д. – за счет применения инноваций; замещение неквалифицированной и низкоквалифицированной рабочей силы за счет применения роботов и решений по стандартизации, автоматизации процессов; более глубокое, качественное и масштабное освоение внутреннего рынка при условии содействия и помощи со стороны государства; создание комплекса технологий в области промышленного строительства.	санкционное давление, ведущее к ограничениям в поставке оборудования, технологий и т. д.; пассивное или активное содействие нейтральных стран государствам, противостоящим Российской Федерации; отсутствие стратегического подхода в области развития строительной и инжиниринговой отрасли; отсутствие явных стимулов для развития строительной отрасли на внутреннем рынке; острая нехватка квалифицированной рабочей силы на российском рынке труда; отсутствие адекватной и достаточной подготовки будущих специалистов.
Сильные стороны	Слабые стороны
наличие существенного опыта в жилищном, инфраструктурном и частично промышленном строительстве, с полным циклом технологий и бизнес-практик; наличие благоприятной для полноценного развития ресурсной обеспеченности (в т. ч. потенциальной) по большинству категорий; наличие необходимого объема трудовых ресурсов для стратегического развития в нишах, где имеется в наличии комплекс и оборудование; возможность массового применения технологий цифровизации, автоматизации и робототехники ввиду нехватки квалифицированного персонала и отсутствия необходимости массового сокращения персонала; возможность существенного повышения производительности труда; отсутствие значимой конкуренции со стороны зарубежных игроков на внутреннем рынке.	неудовлетворительный уровень производительности труда; неудовлетворительный уровень подготовки специалистов, в первую очередь рабочих специальностей; нехватка квалифицированных трудовых ресурсов, в первую очередь рабочих специальностей; неудовлетворительная ресурсная обеспеченность по некоторым категориям, в первую очередь в области капитала, машин и механизмов; нехватка технологий, практик и опыта в некоторых сферах строительства, в первую очередь в промышленном строительстве, в особенности на внешних рынках; неудовлетворительный уровень цифровизации, автоматизации и применения робототехники.

**Рис. 3. Наличие результирующего фактора в OTSW-анализе связи «строительная отрасль – сфера инжиниринга»****Fig. 3. Russia's construction and engineering industries: Resulting factor in OTSW analysis**

не рассматривается в документе. Заметим, что развитие данного вида строительства не только способствует развитию промышленности страны в принципе, но и дает строительным компаниям значимые конкурентные преимущества на международном рынке, поскольку они становятся способны предлагать реализацию соответствующих объектов и в других странах. При этом промышленное строительство должно ориентироваться как на те отрасли, которые вносят существенный вклад в ВВП страны, так и на те, которые максимально ориентированы на создание инновационных или принципиально значимых для развития государства технологий. Первый из упомянутых блоков отраслей очевидно связан с промышленным производством и относится в первую очередь к обрабатывающим производствам, если использовать классификацию Росстата. Доля обрабатывающих производств в ВВП Российской Федерации в сравнении с некоторыми другими отраслями показана в таблице 2³¹, построенной исходя из официальной статистики Российской Федерации.

В соответствии с классификацией по кодам ОКВЭД к обрабатывающей промышленности относятся такие отрасли, как химическая, металлургическая, машиностроение и другие. Заметим, что именно обрабатывающая промышленность на про-

тяжении всех лет, попавших в выборку, лидирует по вкладу в ВВП. Можно сделать однозначный вывод о том, что строительство промышленных объектов является важной задачей и с точки зрения развития самой отрасли, и с точки зрения развития всей российской экономики.

Второй блок представляет собой список направлений, выборка для которого производилась согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 № 603³². В данном документе были определены наиболее приоритетные на современном этапе существования страны направления, причем назвать их отраслями нельзя, т. к. их перечень не коррелирует с выделяемыми Росстатом отраслями или другими классификациями. Основным критерием отбора направлений для Правительства РФ послужила их роль в обеспечении технологического суверенитета государства (в долгосрочной перспективе). В итоге ключевые направления достижения технологического суверенитета связаны с химической, нефтегазовой, электронной / электротехнической, авиационной отраслями, машино- и автомобилестроением и др. Нельзя не упомянуть отдельно и такие наиболее инновационные направления, как космическая отрасль, радиоэлектроника, биофизика и т. д. Строительство объектов, необходимых для их функционирования

Таблица 2. Валовой национальный продукт по отраслям (классификация по кодам ОКВЭД)

Table 2. Gross national product by industry (Russian Standard Industrial Classification OKVED)

Раздел	Наименование	2020	2021	2022	2023	2024
C	Обрабатывающие производства, %	13,4	13,1	13,2	12,7	13,3
G	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, %	11,0	12,0	12,6	11,5	11,9
B	Добыча полезных ископаемых, %	8,5	11,9	12,1	10,6	10,7
L	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом, %	9,3	9,4	9,7	9,7	9,6
O	Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение, %	7,2	6,2	6,5	7,3	8,0
H	Транспортировка и хранение, %	5,8	5,6	5,9	6,2	6,3
F	Строительство, %	4,9	4,2	4,4	4,6	4,4

³¹ Составлена на основе данных Росстата ВП ОКВЭД // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_god_OKVED2_s2011-2024.xlsx (дата обращения: 16.06.2025).

³² Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2023 № 603 // Гарант.

данных отраслей, является необходимым условием их развития и напрямую влияет на итоговый результат фактических достижений в них.

7. В Стратегию в обязательном порядке должен быть включен учет основных ресурсов, требующихся для реализации данного документа. На настоящий момент составители упоминают в частности только финансовые ресурсы, в основном в разрезе государственного бюджета, которым уделено достаточное внимание. Однако другие виды ресурсов, такие как природные, материальные, машины и механизмы, трудовые, технологические, информационные, необходимая инфраструктура и капитал, не упомянуты в Стратегии. В связи с тем, что нигде не присутствует и ремарка о том, что такой анализ был проведен, а также с тем, что основные цели Стратегии носят излишне общий характер (строительство определенного объема жилья к определенному году), можно сделать вывод, что ресурсная обеспеченность не была рассмотрена должным образом. Это ставит под угрозу реализацию Стратегии по причине наличия слабых мест для отрасли. Так, в Российской Федерации машины и механизмы являются категорией ресурсов, где высока доля импорта и в целом наблюдается нехватка продукции с 2014–2015 года³³, существуют проблемы с доступностью и стоимостью заемного капитала как на внешних, так и на внутреннем рынке³⁴ и т. д. Отдельной уязвимостью является нехватка и неудовлетворительная подготовка трудовых ресурсов (особенно в случае линейных рабочих), уже начиная с этапа выпуска будущих специалистов из учебных заведений³⁵. Данные слабые места требуют внедрения передовых практик и инновационных решений, например

замещения части рабочей силы строительными роботами, доказавшими свою эффективность³⁶.

8. Достижению технологического суверенитета должно быть уделено гораздо большее внимание, чем это сделано на данный момент (краткие упоминания необходимости импортозамещения продукции и технологий). Требуется разработка мер, которые приведут к повышению степени технологического суверенитета Российской Федерации. В условиях санкционного давления и постоянного введения ограничений в отношении российской экономики и бизнеса и закономерных сложностей с поставкой части оборудования, программного обеспечения и технологических решений это создает высокие риски технологического отставания от экономически развитых стран. Обеспечение суверенитета здесь тесно взаимосвязано с развитием промышленного строительства, которое упоминалось ранее в данной статье.

9. К наиболее эффективным стратегиям следует отнести стратегии асимметричного типа, которые не копируют действия и планы других участников рынка, но в которых предлагаются собственные, опережающие решения. Выбор асимметричного пути развития вообще часто является основой выигрышной стратегии³⁷. Относительно рассматриваемой Стратегии можно сказать, что к аспектам такого типа можно было бы отнести именно инновационное развитие отрасли, использование строительной робототехники с параллельным решением проблемы трудовых мигрантов, нехватки рабочей силы и др.

10. В стратегии, которая будет в дальнейшем способствовать эффективному развитию отрасли, должен присутствовать собственный прогноз, разработа-

³³ Овешникова Л. В., Сибирская Е. В., Толмасов Р. С. Тенденции развития строительной отрасли России // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4(55). С. 24–30. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-24-30>

³⁴ Нашикян Л. А. Анализ тенденции повышения учетных ставок в национальных экономиках (на примере экономик России и Турции) // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 2(49). С. 74–81. <https://doi.org/10.24412/1829-0450-2024-2-74-81>

³⁵ Минстрой: число выпускников строительных вузов нужно увеличить в два раза // Недвижимость РИА Новости. 28.07.2022. URL: <https://realty.ria.ru/20220728/vypuskniki-1805084418.html> (дата обращения: 16.06.2025).

³⁶ Кравцова О. А., Левкович И. Ю. Внедрение робототехники в строительстве // Традиции, современные проблемы и перспективы развития строительства: сборник научных статей, Гродно, 13–14 мая 2021 года. Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2021. С. 216–219. <https://elibrary.ru/YWFZYS>

³⁷ Виноградов А. О. Асимметричный ответ, или стратегия Китая в глобальном мире // Философские науки. 2015. № 1. С. 116–134. <https://elibrary.ru/TSNJSH>

тываемый составителями документа³⁸. Безусловно, учет существующих прогнозов является важным и даже обязательным условием стратегирования, однако те границы, ориентиры и цели, которые ставятся составителями при создании документа, позволяют осуществлять прогнозирование, наиболее тесным образом относящееся к самой стратегии и будущему отрасли.

В документе отсутствует информация о том, учитывались ли при его составлении стратегии, опыт лидеров рынка, а также отраслевые и релевантные национальные либо региональные стратегии других стран. Такой учет должен осуществляться в обязательном порядке, особенно принимая во внимание тот факт, что Россия не является мировым лидером в осуществлении строительных работ и ей несомненно есть что заимствовать из опыта других стран и наиболее успешных транснациональных компаний. В дополнение к этому стоит отметить, что необходимо в определенной степени связать Стратегию со стратегиями лидеров российского рынка, т. е. координировать усилия для успешного развития отрасли. Так, например, «Росатом», являющийся лидером и монополистом в строительстве атомных электростанций, должен координировать свои усилия с общим вектором развития страны и отрасли, особенно с учетом наличия чрезвычайного периода, во многом вызванного геополитическим противостоянием. И напротив, составители Стратегии должны обращаться за консультациями и перенимать опыт лидеров рынка, поскольку они обладают наилучшей экспертизой.

12. Стратегическое развитие предполагает направление усилий по определенному вектору, поскольку невозможно осуществление развития в некоем абстрактном «положительном» направлении. Наиболее эффективной, согласно методологии профессора В. Л. Квинта, является разработка стратегических приоритетов, реализация которых и будет направлять усилия всех ответственных и причастных к исполнению стратегии лиц. В связи

с тем, что инновационное развитие строительной отрасли предполагает, по нашему мнению, совместное рассмотрение со сферой инжиниринга, стратегические приоритеты развития строительного комплекса могут выглядеть следующим образом).

1. Технологический суверенитет в промышленном строительстве.

2. Цифровое и автоматизированное ведение бизнеса в сфере инжиниринга и строительной отрасли.

3. Конкурентная производительность труда в строительной отрасли.

4. Квалифицированные трудовые ресурсы в сфере инжиниринга и строительной отрасли.

4. Роботизированная строительная отрасль.

5. Соответственно, схема стратегических приоритетов инновационного развития связки «строительная отрасль сфера инжиниринга» будет выглядеть следующим образом (рис. 4³⁹).

13. Любая стратегия предполагает наличие не только стратегических приоритетов, но и более подробных и детализированных целей и задач. Поскольку задачи носят количественный характер и должны разрабатываться с учетом многих факторов и параметров, например ресурсной обеспеченности, на данном этапе выработки рекомендаций можно сосредоточиться на определении целей для каждого стратегического приоритета развития.

1. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Технологический суверенитет в промышленном строительстве»:

- разработка (при возможности – частичное восстановление) релевантных технологий в области промышленного строительства;
- разработка эффективных программ подготовки трудовых ресурсов для осуществления строительства промышленных объектов;
- создание научно-исследовательских кластеров, объединяющих усилия: строительных компаний, инжиниринговых компаний, промышленных компаний, компаний-производителей оборудования,

³⁸ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7(79). С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>

³⁹ Разработан автором.

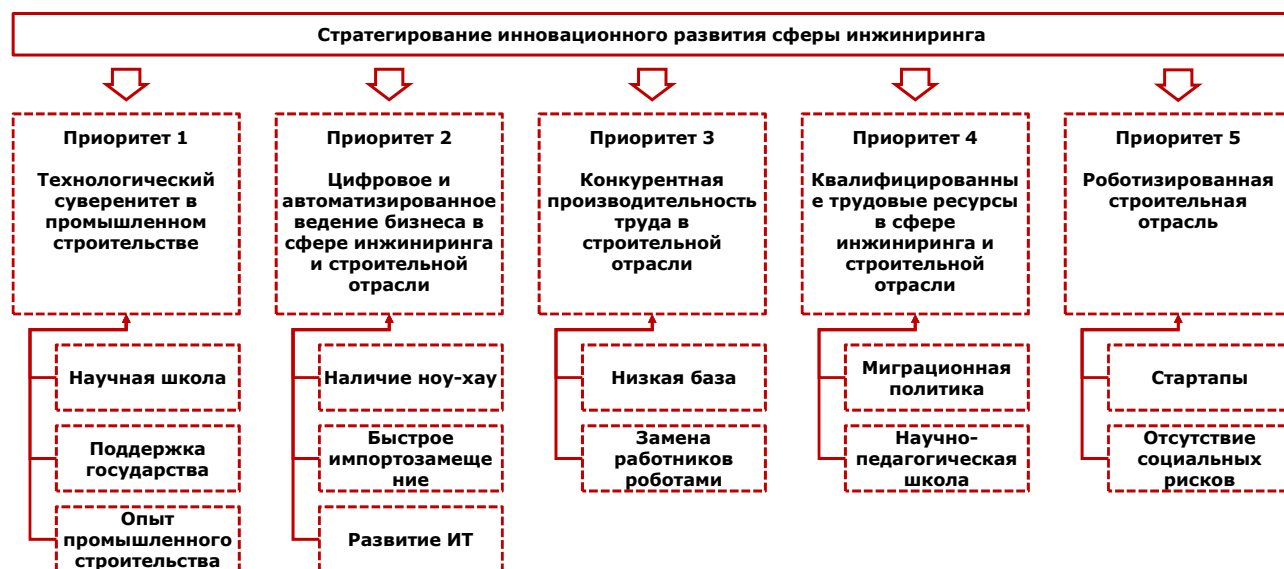


Рис. 4. Конкурентные преимущества, обеспечивающие стратегические приоритеты инновационного развития сферы инжиниринга

Fig. 4. Engineering sector: Competitive advantages that provide strategic priorities for innovative development

научно-исследовательских центров – при координации со стороны государственных институтов.

2. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Цифровое и автоматизированное ведение бизнеса в сфере инжиниринга и строительной отрасли»:

- замещение импорта (в первую очередь за счет разработки) основного программного обеспечения, применяемого в строительной отрасли и сфере инжиниринга;
- массовое внедрение цифровых решений для стандартизации и унификации процедур, минимизации количества выполняемых шагов;
- массовое внедрение решений по автоматизации (и роботизации) для сокращения времени оказания услуг и выполнения работ, а также для высвобождения части трудовых ресурсов.

3. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Конкурентная производительность труда в строительной отрасли»:

- повышение качества и сокращение сроков для стандартных работ и операций;
- обеспечение контроля и мониторинга деятельности работников строительных организаций;

- минимизация количества производимых ошибок (в первую очередь появляющихся под влиянием человеческого фактора) и последующее их устранение за счет замещения труда;

- базовое и дополнительное обучение работе с современными технологиями.

4. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Квалифицированные трудовые ресурсы в сфере инжиниринга и строительной отрасли»:

- значительное снижение использования трудовых ресурсов (неквалифицированных и с низкой квалификацией) из-за рубежа;
- адаптация существующих программ подготовки трудовых ресурсов с учетом инновационной составляющей, с акцентом на применение современных технологий и с учетом запросов со стороны отрасли и потенциальных работодателей;
- введение института распределения и обязательного (или возможного) трудоустройства подготовленных кадров после завершения обучения;
- переквалификация внутренних трудовых ресурсов с ручных операций на автоматизированные.

5. Цели, определяемые для стратегического приоритета «Роботизированная строительная отрасль»:



Рис. 5. Цели, относящиеся к реализации стратегических приоритетов инновационного развития сферы инжиниринга

Fig. 5. Engineering sector: Goals of strategic priorities for innovative development

- замена значительной доли линейных рабочих на строительных роботов;
- сокращение сроков и повышение качества строительных работ за счет применения роботов;
- ликвидация нехватки трудовых ресурсов за счет замены труда линейных рабочих и появления новых рабочих мест, требующих навыков и умений обращения с современными технологиями (операторы роботов и др.);
- увеличение конкурентоспособности российских компаний на внешних рынках благодаря повышению оснащенности технологиями робототехники и лучшей экспертизы применения роботов.

Соответственно, цели, которые относятся к реализации стратегических приоритетов инновационного развития строительной отрасли государства (совместно со сферой инжиниринга), будут выглядеть в сокращенном виде следующим образом (рис. 5).

ВЫВОДЫ

При осуществлении перечисленных выше мер и включении либо корректировке необходимых

разделов и элементов Стратегия может стать действительно асимметричным и инновационным документом. В таком случае его реализация позволит строительной отрасли Российской Федерации не только развиваться качественно и количественно, но и сделает строительную отрасль драйвером экономики страны.

Высокая доля занятого населения, значительный вклад в валовый внутренний продукт страны, необходимость строительства огромного количества объектов различной направленности на территории всей страны и другие факторы крайне способствуют такой потенциальной трансформации отрасли.

В тот же момент строительная отрасль при эффективном развитии способна провоцировать качественные изменения в других отраслях и направлениях, например в промышленности. Таким образом будет достигаться повышение технологического и иного суверенитета Российской Федерации, оживление и рост экономики, а также в целом повышение уровня и качества жизни населения страны в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. № 9. С. 45–57.
- Алимурадов М. К. Методологические основы и практика организации процесса реализации региональной финансовой стратегии // *Экономическое возрождение России*. 2025. № 2(84). С. 124–133. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-2-84-124-133>
- Виноградов А. О. Асимметричный ответ, или стратегия Китая в глобальном мире // *Философские науки*. 2015. № 1. С. 116–134. <https://elibrary.ru/TSNJSH>
- Григорян С. А. Проблемы экономической глобализации // *Образование и право*. 2021. № 4. С. 80–84. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-4-80-84>
- Губайдуллина И. Н., Ишмеева А. С. Глобализация и взаимозависимость // *Современная наука*. 2022. № 1. С. 70–72. <https://elibrary.ru/VBZSOQ>
- Дубоделов А. В. Развитие конкурентоспособности российских инжиниринговых компаний // *Региональная экономика: теория и практика*. 2025. Т. 23. № 12. С. 128–146. <https://doi.org/10.24891/adofdl>
- 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>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // *Управленческое консультирование*. 2015. № 7(79). С. 6–11. <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- 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., Сасаев Н. И., Хворостяная А. С. Стратегирование российской индустрии бутилированной воды: тренды, приоритеты и принципы // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 2(68). С. 20–33. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>
- Квинт В. Л., Середюк И. В. Стратегическая оценка соответствия открытых диффузных агломераций глобальным, национальным и региональным трендам (на примере агломераций Кемеровской области – Кузбасса) // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18. № 1. С. 7–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>
- Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Кравцова О. А., Левкович И. Ю. Внедрение робототехники в строительстве // *Традиции, современные проблемы и перспективы развития строительства: сборник научных статей, Гродно, 13–14 мая 2021 года*. Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2021. С. 216–219. <https://elibrary.ru/YWFZYS>
- Мухаррамова Э. Р. Инжиниринг в строительстве // *Российское предпринимательство*. 2016. Т. 17. № 16. С. 1959–1974. <https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36488>
- Назаренко Т. С., Новикова И. В. Стратегический потенциал программного и проектного управления в цифровой трансформации отраслей национальной экономики России // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 3. С. 284–298. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>

- Нашикян Л. А. Анализ тенденции повышения учетных ставок в национальных экономиках (на примере экономик России и Турции) // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2024. № 2(49). С. 74–81. <https://doi.org/10.24412/1829-0450-2024-2-74-81>
- Овешникова Л. В., Сибирская Е. В., Толмасов Р. С. Тенденции развития строительной отрасли России // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4(55). С. 24–30. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-24-30>
- Отечественный и зарубежный опыт применения инжиниринга / Е. В. Романовская [и др.] // Московский экономический журнал. 2021. № 7. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10436>
- Сасаев Н. И. Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 171–181. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>
- Терехова О. П. Развитие строительного комплекса на современном этапе // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 12(21). С. 126–129. <https://elibrary.ru/CCMQFL>
- 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://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Яковлева А. К. Особенности развития технологических компаний в условиях внедрения финансовых технологий: стратегические тенденции и OTSW-анализ // Управленческое консультирование. 2022. № 11(167). С. 132–143. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-11-132-143>

REFERENCES

- Alimuradov MK. Methodological basis and praxis of the organization process of the regional financial strategy implementation. *Economic Revival of Russia*. 2025;2(84):124–133. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2025-2-84-124-133>
- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by VL Kvint in economic research of strategies and its features. *Administrative consulting*. 2021;9:45–57. (In Russ.)
- 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>
- Dubodelov AV. Developing the competitiveness of Russian engineering companies. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2025;12:128–146. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/adofdl>
- Grigoryan SA. Problems of economic globalization. *Education and Law*. 2021;4:80–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-4-80-84>
- Gubaidullina IN, Ishmeeva AS. Globalization and Interdependence. *Modern Science*. 2022;1:70–72. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VBZSOQ>
- Kozyrev AA. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(4):434–447. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Kravtsova OA, Levkovich IYu. Robotics in construction. Traditions, current issues, and development prospects in the construction industry. *Proceedings of scientific articles*. Grodno; 2021. P. 216–219. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YWFZYS>
- 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, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU011996-1-2024>
- Kvint VL, Sasaev NI, Khvorostyanaya AS. Strategizing the Russian bottled water industry: Trends, priorities, and principles. *Economic Revival of Russia*. 2021;2(68):20–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-2-68-20-3>
- Kvint VL, Seredyuk IV. Strategic assessment of the compliance of open diffuse agglomerations with global, national and regional trends (Kemerovo region – Kuzbass agglomerations case study). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(1):7–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1435>
- Kvint VL. Strategy development: monitoring and forecasting of the internal and external environment. *Administrative consulting*. 2015;7(79):6–11. (In Russ.) <https://elibrary.ru/UBHJLL>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Mukharramova ER. Engineering in construction. *Russian Entrepreneurship*. 2016;17(16):1959–1974. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36488>
- Nashikyan LA. Analysis of the trend of increasing interest rates in national economies (on the example of the economies of Russia and Turkey). *Bulletin of the Russian-Armenian (Slavic) University (Series: Humanitarian and social sciences)*. 2024;2:74–81. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/1829-0450-2024-2-74-81>
- Nazarenko TS, Novikova IV. Strategic potential of program and project management in the digital transformation of the branches of the national economy of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(3):284–298. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-284-298>
- Oveshnikova LV, Sibirskaya EV, Tolmasov RS. Trends in the development of the construction industry in Russia. *Region: Systems, Economy, Management*. 2021;4(55):24–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-24-30>
- Romanovskaya EV, Andryashina NS, Nazarkina ES. Domestic and foreign experience in applying engineering. *Moscow Economic Journal*. 2021;7. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10436>
- Sasaev NI. Post-normality as a window of strategic opportunities for industrial development in Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(2):171–181. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>
- Terekhova OP. Development of the construction complex at the current stage. *Science Bulletin*. 2019; 3(12):126–129. (In Russ.) <https://elibrary.ru/CCMQFL>
- Vinogradov AO. Asymmetric response, or China's strategy in the global world. *Philosophical sciences*. 2015;1:116–134. (In Russ.) <https://elibrary.ru/TSNJSH>
- Yakovleva AK. Features of the development of technology companies in the context of the introduction of financial technologies: Strategic trends and OTSW analysis. *Administrative consulting*. 2022;11:132–143. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-11-132-143>

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, АКСЕЛЕРЕЙШН Инжиниринг, 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 Engineering, Moscow, Russia; a.dubodelov@gmail.com