

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Кузнецов Н.В., Першина Т.А. Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75400 EDN: PZOYRB
URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75400

Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций

Кузнецов Николай Владимирович

ORCID: 0000-0001-9897-1531

доктор экономических наук, кандидат технических наук

зав. кафедрой; кафедра статистики; Государственный университет управления

107014, Россия, г. Москва, р-н Сокольники, ул. 4-я Сокольническая, д. 3, кв. 82

✉ nkuznetsov@outlook.com



Першина Татьяна Алексеевна

ORCID: 0000-0003-3415-9020

кандидат экономических наук

доцент, кафедра статистики; Государственный университет управления

109052, Россия, г. Москва, Нижегородский р-н, ул. Газгольдерная, д. 10, кв. 1631

✉ tatypershina@yandex.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75400

EDN:

PZOYRB

Дата направления статьи в редакцию:

04-08-2025

Аннотация: В условиях нарастающего санкционного давления и глубокой трансформации глобальных цепочек создания стоимости необходимость перехода российской экономики к новому типу развития становится определяющим фактором стратегического планирования. В статье представлен комплексный теоретико-методологический анализ формирования стратегии структурной модернизации,

направленной на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости национальной экономики. Исследование базируется на положениях Федерального закона от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и учитывает актуальные вызовы, связанные с изменением мировой экономической конъюнктуры, цифровой трансформацией и институциональными ограничениями. Предметом исследования выступают методологические основы формирования стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях санкционных ограничений, включая принципы интеграции отраслевого и пространственного подходов, использование цифровых экосистем прогнозирования и механизмы межведомственного взаимодействия при стратегическом планировании. Методологическая основа исследования базируется на системном и комплексном подходах, форсайт- и хиндсайт-анализе, обеспечивающих выявление структурных взаимосвязей, долгосрочных трендов и оценку предыдущего опыта. Статья охватывает отраслевой и пространственный уровни модернизации и цифровой контур прогнозирования, что обеспечивает интеграцию данных и объективность выводов. Научная новизна исследования состоит в предложении многоуровневой архитектуры стратегии, сочетающей отраслевой и пространственный подходы и интегрирующей цифровые экосистемы прогнозирования для повышения обоснованности управленческих решений. Впервые сформулированы механизмы межведомственного взаимодействия и согласования интересов федеральных и региональных уровней при разработке и реализации стратегии структурной модернизации. Полученные результаты подтверждают необходимость перехода от адаптационных мер к комплексным структурным преобразованиям, обеспечивающим баланс национальных и региональных приоритетов, увязку стратегического планирования с бюджетным и проектным управлением, а также повышение устойчивости экономики к внешним шокам. Разработанные методологические положения могут быть использованы при формировании национальных проектов, государственных программ и региональных стратегий социально-экономического развития, а также при совершенствовании нормативно-методической базы стратегического планирования Российской Федерации.

Ключевые слова:

структурная модернизация, стратегическое планирование, санкции, системный подход, цифровизация, прогнозирование, межведомственное взаимодействие, институциональные механизмы, национальные проекты, пространственное развитие

Введение

Российская экономика сегодня вынуждена функционировать в условиях беспрецедентно жесткого внешнего давления. Так на начало текущего года против России как государства, а также российских институтов и бизнес-структур странами запада было введено в совокупности 21692 различных санкционных ограничения. ^[1] При этом санкции затрагивают сегодня все без исключения сферы экономики нашей страны. Эти вызовы усилили потребность в переосмыслении структурных основ развития и переходе от адаптационных мер к глубинным трансформационным изменениям. 15 марта 2022 года на заседании президиума Правительственной комиссии по повышению устойчивости российской экономики был принят «План первоочередных действий», в качестве главной задачи которого определена «адаптация отечественной экономики к сложившимся новым условиям». ^[2] Эти показатели свидетельствуют о завершении этапа первоначальной

адаптации и переходе к более устойчивым процессам структурной трансформации. Президент Российской Федерации В.В.Путин, выступая на XXVI Петербургском международном экономическом форуме, обозначил необходимость перехода к модели «суверенной экономики», основанной на проактивной экономической политике и технологическом лидерстве. [\[3\]](#)

Формирование стратегии структурной модернизации должно обеспечивать синхронизацию национальных проектов, государственных программ и региональных стратегий, а также учитывать институциональные ограничения и специфику отраслевой структуры. При этом традиционные механизмы стратегического планирования (закрепленные в Федеральном законе № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации») не в полной мере адаптированы к условиям санкционной экономики, что актуализирует разработку новых методологических решений.

Целью исследования является разработка методологической основы формирования стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях санкционных ограничений, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности, устойчивости к внешним шокам и согласованность отраслевых и региональных приоритетов развития.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1 . Проанализировать существующие теоретические и методологические подходы к структурной модернизации экономики, включая отечественный и зарубежный опыт.
- 2 . Выявить ключевые вызовы и ограничения, формируемые санкционной средой и трансформацией глобальных цепочек создания стоимости.
- 3 . Обосновать необходимость применения системного и комплексного подходов при построении стратегии модернизации.
- 4 . Разработать многоуровневую архитектуру стратегии, интегрирующую отраслевой и пространственный подходы, а также механизмы межведомственного взаимодействия.
- 5 . Предложить использование цифровых экосистем прогнозирования (VAR, DSGE, нейросетевых моделей) для обоснования стратегических решений и оценки сценариев развития.
- 6 . Сформулировать практические рекомендации по внедрению разработанной методологии в процессы стратегического планирования и подготовки национальных проектов.

Научная новизна исследования заключается в разработке алгоритма формирования стратегии структурной модернизации экономики России, включающего взаимосвязанные этапы: анализ внешних и внутренних факторов, определение стратегических целей, аудит действующих стратегий, конкретизация направлений модернизации, оценка ресурсной и институциональной обеспеченности, разработка стратегического прогноза и формирование плана мероприятий. Выбор именно этих этапов обусловлен необходимостью обеспечения логической последовательности и системного характера модернизационных процессов в условиях санкционного давления и структурных ограничений экономики.

Такой подход позволяет комплексно решать ряд проблем, актуальных для современной российской экономики, включая:

- несогласованность целей и инструментов отраслевых и региональных стратегий;
- недостаточную ресурсную обеспеченность при реализации приоритетных направлений модернизации;
- ограниченность адаптационного потенциала экономики в условиях санкционного давления;
- низкий уровень технологического обновления ключевых секторов.

Реализация предложенного алгоритма обеспечивает возможность формирования стратегий, ориентированных на достижение устойчивого долгосрочного экономического роста, повышение производительности труда и расширение технологического суверенитета.

Обзор литературы

В [4] представлена стратегия государственного управления в кризисных условиях, акцентирующая внимание на приоритетах и инструментах обеспечения устойчивости, что важно для методологического обоснования управленческих решений при внешних шоках. Комплексный анализ кризисогенных факторов мировой экономики и адаптационных механизмов российской экономики содержится в [5], где обоснованы сценарии структурных преобразований и систематизированы практические инструменты модернизации, что делает эти работы значимыми для формирования базового сценарного блока стратегии.

В [6–8] рассматриваются проблемы модернизации на региональном уровне и роль национальных программ и проектов как инструментов стратегического управления, включая механизмы их реализации. Источники [9] и [10] раскрывают организационно-экономические и правовые аспекты взаимодействия органов власти, а также роль государственных корпораций в достижении стратегических приоритетов, что важно для институционального обеспечения структурной модернизации.

В [11] предложена концепция долгосрочного развития, ориентированная на технологический суверенитет, а в [12–15] анализируются институциональные проблемы рыночной экономики, влияние транзакционных издержек на модернизацию и опыт интеграции стратегий устойчивого развития, что позволяет адаптировать лучшие международные практики.

Источники [16] и [17] формируют концептуальную и методологическую основу стратегического планирования, тогда как [18] и [19] исследуют глобальные вызовы и региональные научно-технологические дисбалансы, значимые для пространственной дифференциации мер модернизации. В [20–21] рассматриваются цифровые экосистемы как драйвер развития, влияние социально-экономической трансформации на локальные сообщества и трансформации научной сферы, влияющие на инновационный потенциал, что расширяет инструментарий стратегии модернизации в цифровую и научно-инновационную плоскости.

В совокупности проанализированные исследования формируют комплексную теоретико-методологическую основу предлагаемого в статье алгоритма структурной модернизации экономики России, позволяя интегрировать сценарное планирование, институциональное реформирование, цифровую трансформацию, региональную дифференциацию и адаптацию международных практик в единый стратегический подход, ориентированный

на устойчивый рост в условиях санкционного давления.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты и официальные статистические данные федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, включая Федеральный закон №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», материалы Министерства экономического развития России, Министерства финансов России, Федеральной службы государственной статистики, данные Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), а также аналитические отчеты институтов РАН и государственных корпораций.

Методологическую основу исследования составили:

Системный подход – для комплексного рассмотрения экономики как совокупности взаимосвязанных отраслей и регионов, выявления структурных взаимозависимостей и точек дисбаланса.

Комплексный подход – для учета совокупности экономических, социальных, технологических и институциональных факторов, влияющих на стратегическую модернизацию.

Форсайт-анализ – для выявления долгосрочных трендов и построения сценариев развития с учетом внешнеэкономических шоков и санкционных ограничений.

Хиндсайт-анализ — для анализа опыта реализации предыдущих стратегий и программ модернизации, а также выявления причин их неэффективности.

Анализ проводился по основным направлениям структурной модернизации экономики, включающим отраслевой и пространственный уровни, а также цифровой контур прогнозирования, обеспечивающий интеграцию данных и оперативное обновление сценарных расчетов. Для обеспечения достоверности результатов использовались исключительно официальные статистические и нормативные источники, что позволило избежать субъективных оценок и обеспечить воспроизводимость выводов исследования.

Результаты

Формирование стратегии структурной модернизации российской экономики должно опираться на Федеральный закон от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», определяющий правовые основы координации органов власти и их взаимодействия с общественными и научными организациями. Однако положения закона и связанных с ним прогнозных документов (включая Среднесрочный прогноз социально-экономического развития до 2024 года и Долгосрочный бюджетный прогноз до 2036 года) не обеспечивают комплексного решения задач структурной модернизации. Это обуславливает необходимость разработки методологических принципов, адаптированных к современным вызовам и целям долгосрочного развития.

В таблице 1 представлена динамика ВВП Российской Федерации за 2021–2024 гг. и 1 кв. 2025 г.

Таблица 1 – ВВП в текущих и сопоставимых ценах 2021 г., млрд руб.

		ВВП в	ВВП в ценах	Темп роста ВВП в	Темп роста
--	--	-------	-------------	---------------------	------------

Год	Квартал	текущих ценах, млрд руб.	2021 г., млрд руб.	текущих ценах, % (цепной)	ВВП в ценах 2021 г., % (цепной)
2021	I кв	27854,5	29907,7		
	II кв	31784,4	32596,3		
	III кв	35219,5	34474		
	IV кв	39869	37749,5		
2022	I кв	37137,7	30917,3	16,5	-1,4
	II кв	37406,2	31389,2		
	III кв	39156,1	33460,8		
	IV кв	43241	37025,7		
2023	I кв	36921,5	30642,8	12,4	4,1
	II кв	40737,9	33061,9		
	III кв	46199,7	35525,3		
	IV кв	52554,4	38984,3		
2024	I кв	44133,7	32283,8	14,0	4,3
	II кв	47281,9	34483,3		
	III кв	50857,1	36700,8		
	IV кв	58879,4	40750,8		
2025	I кв	47746,8	32720		

Источник: рассчитано авторами по данным раздела "Национальные счета"//Росстат.
[Электронный доступ]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>

Анализ динамики валового внутреннего продукта Российской Федерации за 2021–2025 гг. позволяет выделить два принципиально различных этапа развития экономики.

Адаптационный этап (2022 г.) характеризовался значительным номинальным ростом ВВП – на 16,5 % в текущих ценах по сравнению с 2021 г., при одновременном снижении показателя в постоянных ценах 2021 г. на 1,4%. Такая динамика отражает реакцию экономики на резкое изменение внешнеэкономических условий, включая масштабное санкционное давление, а также последствия разрыва производственно-логистических цепочек.

Восстановительный этап (2023–2024 гг.) сопровождался устойчивым увеличением ВВП в постоянных ценах — на 4,1 % в 2023 г. и на 4,3 % в 2024 г., что было обеспечено преимущественно ростом внутреннего спроса, активным импортозамещением и диверсификацией внешнеторговых связей.

Начало 2025 г. демонстрирует признаки перехода к этапу замедления экономической активности, так в I квартале прирост ВВП составил 8,2 % в текущих ценах и 1,35 % в постоянных ценах по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Такая динамика подтверждает исчерпание эффекта восстановительного роста и обуславливает необходимость реализации комплексной стратегии структурной модернизации, направленной на формирование устойчивых долгосрочных источников экономического роста за счет технологического обновления, повышения производительности труда и расширения инвестиционной активности.

Разработка стратегии структурной модернизации экономики – это сложный процесс, который требует использования различных методологических подходов и принципов. При этом в общем виде можно выделить две ключевые цели такой модернизации: повышение

конкурентоспособности российской экономики и повышение ее устойчивости к внешним воздействиям. Этим задачам в свою очередь соответствуют два базовых научно-методологических подхода: системный и комплексный (табл.2).

Таблица 2 – Ключевые цели структурной модернизации экономики и соответствующие им базовые научно-методические подходы

Научно-методический подход	Суть подхода с точки зрения обеспечения достижения целей структурной модернизации экономики
Системный подход	Взгляд на экономику страны как единое целое, с целью определения взаимосвязей и взаимовлияния между ее различными элементами. Позволяет определить перечень изменений, необходимых для повышения конкурентоспособности экономики
Комплексный подход	Предполагает учет всех внутренних и внешних факторов, влияющих на экономику (включая социальные, культурологические, экономические, финансовые, политические и т.п.). Позволяет определить перечень изменений, необходимых для повышения устойчивости экономики к внешним воздействиям

Источник: составлено авторами

В процессе разработки стратегии структурной модернизации необходимо определить приоритетные направления, в рамках которых будут реализовываться преобразования, установить конкретные инструменты их практического воплощения, а также сформировать систему мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей. При этом важно учитывать принципиальный, но нередко упускаемый аспект: ключевые задачи повышения конкурентоспособности и устойчивости экономики в большей степени решаются не органами государственного и муниципального управления, а хозяйствующими субъектами и их объединениями. Следовательно, при формировании стратегии модернизации целесообразно сместить акцент с непосредственного устранения текущих проблем на создание институциональных, организационных и экономических условий, способствующих их устойчивому решению. Государственные институты должны не просто формировать стратегию, а создавать условия для ее воспроизводства в практике.

Говоря о подходе к формированию стратегии модернизации экономики России можно выделить два подхода – отраслевой и пространственный. С одной стороны, эта стратегия может быть рассмотрена с точки зрения отраслевой структуры народного хозяйства (отраслевой подход) и в этом случае она будет представлять собой агрегацию и интеграцию частных стратегий структурных преобразований отдельных отраслей. С другой стороны, стратегия может быть рассмотрена с точки зрения пространственного развития страны (пространственный подход) и в этом случае она будет представлять собой агрегацию и интеграцию частных стратегий структурных преобразований отдельных макрорегионов. На практике ситуация осложняется тем, что оба эти подхода должны применяться одновременно. Таким образом стратегия структурной модернизации экономики страны, по сути, представляет собой двумерную структуру, в которой важно обеспечить непротиворечивость стратегических решений, принимаемых в отдельных областях, иерархическое распределение инициатив и их взаимосвязь с глобальными общегосударственными целями.

Для решения данной задачи в качестве основного можно выбрать отраслевой подход, при котором ведущая роль предоставляется отраслевым министерствам, которые должны обеспечить разработку соответствующих стратегий с учетом специфики и проблематики их сфер деятельности. При этом следует учесть, что стратегическое планирование в сфере экономического развития Российской Федерации осуществляется сегодня преимущественно в разрезе национальных проектов и государственных программ, которые представляют собой глобальные инициативы, объединяющие государство, бизнес и социум, и определяющие условия для развития системно значимых отраслей экономики. Однако при этом данному инструментарию в настоящий момент присущ ряд серьезных недостатков после устранения которых его также оказывается возможным принять за основу.

Ключевая роль в формировании стратегии должна быть отведена федеральным органам исполнительной власти (ФОИВ). При этом важнейшей задачей является вопрос корректного распределения между ними функциональных ролей, зон ответственности и полномочий, а также организации эффективного межведомственного взаимодействия. Сложность этого процесса состоит в том, что необходимо с одной стороны обеспечить скоординированность всех ФОИВ, а с другой – их независимость, таким образом, чтобы избежать диспропорций при формировании стратегии и сохранить специфику и направленность развития конкретных сфер экономической деятельности.

В рамках формирования стратегии в структуре ФОИВ можно выделить три уровня: общестратегический, отраслевой, а также вспомогательный. Министерства общестратегического уровня ответственны за формирование глобальной (общегосударственной) стратегии и ее бюджетирование. Министерства отраслевого уровня ответственны за разработку отдельных направлений стратегии структурной модернизации экономики в рамках своего отраслевого или территориального направления. Вспомогательные министерства напрямую не связаны с разработкой стратегии, однако на них возлагается ответственность проработки отдельных составляющих ее ресурсного, кадрового, правового и т.п. обеспечения. В таблице 3 представлено возможное распределение функциональных ролей федеральных министерств в рамках формирования стратегии структурной модернизации экономики.

Таблица 3 – Функциональные роли федеральных министерств в рамках формирования стратегии структурной модернизации экономики

Уровень участия в формировании стратегии	ФОИВ	Функциональная роль в рамках разработки стратегии
Обще-стратегический	Министерство экономического развития	Занимает главенствующую позицию в вопросах разработки стратегии, определяет общие направления модернизации экономики, осуществляет формирование целей задач, обеспечивает координацию всех ведомств и контроль за исполнением
	Министерство финансов	Определяет финансовую сторону реализации стратегии, прорабатывает вопросы

	министерство финансов	бюджетирования, определяет возможности финансирования, обеспечивает взаимосвязь с государственными институтами развития
Отраслевой	Министерство промышленности и торговли	Формирование стратегии в сфере промышленности и торговли, обеспечивает взаимосвязь с государственными корпорациями
	Министерство энергетики	Формирование стратегии в сфере энергетики и обеспечения энергетической безопасности
	Министерство сельского хозяйства	Формирование стратегии в сфере сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности
	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства	Формирование стратегии в сфере строительства, поддержка Минтранса и Минпромторга в проработке смежных по сферам ответственности вопросов (например, строительство транспортной инфраструктуры и т.п.)
	Министерство транспорта	Формирование стратегии в сфере транспортной инфраструктуры, логистики, безопасности на транспорте и др.
	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций	Формирование стратегии в сфере цифровизации и обеспечения информационной безопасности
Вспомогательный	<ul style="list-style-type: none"> · Министерство труда и социальной защиты · Министерство науки и высшего образования · Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики · Министерство природных ресурсов и экологии · Министерство здравоохранения · Министерство внутренних дел · Министерство иностранных дел · Министерство культуры · Министерство обороны · Министерство просвещения · Министерство спорта · Министерство юстиции 	

	· Министерство по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий
--	---

Источник: составлено авторами

В дополнение к вышеперечисленным министерствам, в процессе разработки стратегии структурной модернизации экономики возможно также привлечение отдельных ведомств и уполномоченных федеральных служб и агентств (в рамках круга решаемых ими задач).

Воспроизводство подобной структуры взаимодействия должно осуществляться на двух уровнях вертикали власти – федеральном и региональном. Это предполагает разделение каждого уровня на подуровни, где федеральный занимает верхнюю позицию, а региональный, соответственно, нижнюю. При этом, независимо от уровня, исходными ориентирами для разработки стратегии всегда будет система единых для страны целей и задач структурной модернизации экономики. В то же время основные положения стратегии должны формироваться на местах с учетом специфики конкретных видов экономической деятельности и особенностей конкретных регионов. Таким образом в рамках разработки стратегии структурной модернизации целеполагание должно осуществляться в направлении «сверху-вниз», а разработка стратегии в направлении «снизу-вверх».

По оценкам экспертов, в сфере стратегического планирования сохраняется ряд нерешенных проблем. Ключевой из них остается разобщенность «центра» и «периферии», проявляющаяся в несогласованности действий, противоречиях в принимаемых решениях и низком качестве их практической реализации на региональном уровне при формальной корректности управленческих позиций. Одним из инструментов преодоления этого дисбаланса выступает институт кураторов регионов при Правительстве Российской Федерации, действующий с июля 2021 года (табл. 4).

Таблица 4 – Кураторы макрорегионов в Правительстве Российской Федерации по состоянию на июль 2025 г.

Макрорегион	Куратор в Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация (в целом)	Первый заместитель председателя правительства Российской Федерации (Д.В.Мантуров)
Центральный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации – руководитель аппарата правительства Российской Федерации (Д.Ю.Григоренко)
Северо-Западный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам социальной политики и культуры (Т.А.Голикова)
Южный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам строительства, ЖКХ и регионального развития (М.Ш.Хуснулин)
Северо-Кавказский федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам топливно-энергетического комплекса (А.В.Новак)
Приволжский	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам науки, высшего

федеральный округ	образования, цифровой экономики, СМИ, туризма и спорта (Д.Н.Чернышенко)
Уральский федеральный округ	Первый заместитель председателя правительства Российской Федерации (Д.В.Мантуров)
Сибирский федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам агропромышленного комплекса, природным ресурсам и экологии (Д.Н.Патрушев)
Дальневосточный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации – полномочный представитель президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе (Ю.П.Трутнев)

Источник: составлено авторами

Очевидно, что для последующей реализации мероприятий стратегии необходимо будет активно задействовать хозяйствующие субъекты из числа имеющих долю государственного участия и/или вносящих значимый вклад в реализацию целей и задач экономического развития страны (государственные корпорации, естественные монополии, крупные системообразующие компании и др.). Это в свою очередь требует привлечения их представителей на этапе разработки стратегии помимо федеральных и региональных министерств, служб и агентств. Кроме того, возможно также привлечение и независимых экспертов, ученых, общественных деятелей, а также представителей бизнес-сообщества. Подобный подход позволит разрабатывать стратегию с ориентацией на комплексную эффективность, обеспечить необходимое единство целей, а также повысит обоснованность и рациональность. Следует подчеркнуть, что подобный подход способствует предотвращению проявлений волюнтаризма со стороны органов государственной власти, а также снижает риски политизации и конъюнктурной обусловленности принимаемых управленческих решений.

С организационной позиции эффективным инструментом зарекомендовал себя метод многоуровневых экспертных групп, при котором результаты деятельности групп нижнего уровня обобщаются и интегрируются в стратегию структурной модернизации более высокого уровня (рис. 1).

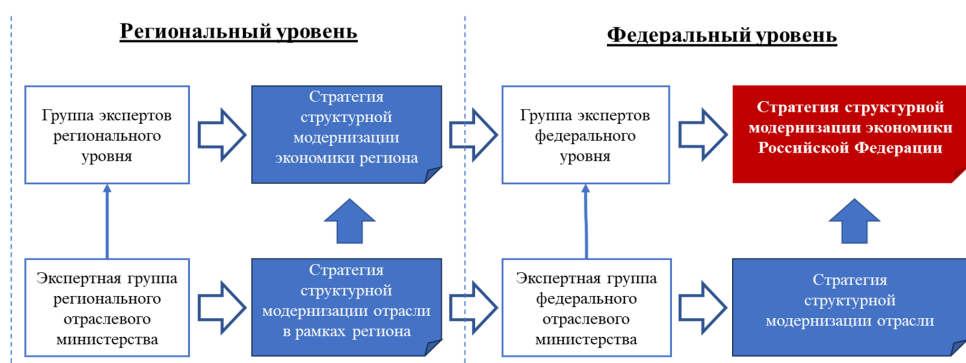


Рисунок 1 – Пример использования метода многоуровневых экспертных групп для разработки стратегии структурной модернизации экономики в отраслевом разрезе

Источник: составлено авторами

Даже при наличии формализованной методологии и четко распределенных ролей

участников стратегического планирования сохраняется риск несогласованности действий, что может снижать качество конечных решений. Для устранения этого необходима межведомственная координация, обеспечиваемая созданием согласительных комиссий с правом решающего голоса. На региональном уровне их целесообразно формировать при кураторах Правительства Российской Федерации, на федеральном — при Первом заместителе Председателя Правительства по вопросам финансово-экономической политики. Эти комиссии должны не только урегулировать спорные вопросы, но и обеспечивать общую координацию разработки стратегии и экспертизу представляемых материалов.

Разработка стратегии структурной модернизации экономики требует применения методов форсайт и хиндсайт-анализа, которые доказали свою эффективность в практике государственного стратегического планирования (табл. 5).

Таблица 5 – Использование методов форсайт- и хиндсайт-анализа для разработки стратегии структурной модернизации экономики

Метод	Суть метода с точки зрения разработки стратегии структурной модернизации экономики
Метод экспертных панелей	Группам независимых экспертов предлагается, опираясь на новейшие аналитические материалы, результаты исследований и разработок, сформулировать собственное видение по различным аспектам структурной модернизации экономики
Метод сценарного планирования	Анализ возможных вариантов развития событий (сценариев) и выявление направлений структурной модернизации экономики наиболее эффективных для каждого из них
Метод дорожных карт	Разработка и наглядное представление пошагового плана реализации мероприятий для достижения установленных целей структурной модернизации экономики
Метод анализа прошлых неудач	Оценка прошлых неудачных при реализации экономических программ и проектов с выявлением и анализом причин их провала с целью недопущения повторения ошибок при реализации стратегии структурной модернизации экономики

Источник: составлено авторами

С процедурной точки зрения процесс формирования стратегии структурной модернизации экономики может быть представлен как совокупность последовательных этапов, обеспечивающих формирование базовых условий для реализации трансформационных процессов (рис. 2).



Рисунок 2 – Этапы разработки стратегии структурной модернизации экономики России

Источник: составлено авторами

Прежде всего на основе анализа проблемных зон отечественной экономики необходимо определить приоритетные направления ее развития, сформулировать общие стратегические цели и задачи трансформационных процессов, а также сроки их достижения. При этом важно чтобы цели, задачи и устанавливаемые сроки оказывались реально выполнимыми (реалистичными).

Затем необходимо провести аудит действующих национальных, региональных и отраслевых стратегий и программ в сфере экономического развития, с целью определения и обобщения решаемых в их рамках проблем и вызовов. Для этого может быть использована методология и инструментарий стратегического аудита социально-экономического планирования (см., например, [22]). В случае удовлетворительной оценки решения каких-либо проблем и вызовов, они могут быть исключены из дальнейшего рассмотрения, так как они планомерно разрешаются за счет уже действующих механизмов.

Таким образом окажется возможным определить ключевые направления структурной модернизации экономики, а также конкретизировать цели и задачи по каждому из них. Эти направления должны определяться как в рамках как отраслевого, так и в рамках пространственного подходов. При этом необходимо учесть взаимное влияние отдельных направлений друг на друга, приводящее к синергическому эффекту (положительному или отрицательному). Здесь также должны быть определены структуры ответственные за каждое из выбранных направлений, а также разработаны системы индикаторов, соответствующие каждому направлению, и позволяющие в дальнейшем отслеживать и оценивать ход реализации стратегии.

Успех проектов структурной модернизации экономики напрямую зависит от их ресурсной обеспеченности (финансовые, материальные, технические, трудовые, интеллектуальные и пр. ресурсы). Поэтому важным этапом является оценка ресурсной потребности трансформационных процессов, а также определение возможных источников, способов и механизмов ее удовлетворения. Здесь также представляется необходимым проведение оценки институциональной обеспеченности трансформационных процессов. И, в частности, стратегического аудита государственных институтов развития с целью оценки соответствия их функционала целям и задачам структурной модернизации экономики, и, при необходимости, принятия решений об изменении их мандатов.

Только после этого оказывается возможным сформировать полноценную стратегию структурной модернизации экономики, которая будет не только документом «на бумаге»,

но окажется и действенной основой для государственного стратегического управления.

Специфика экономического планирования предполагает необходимость дополнять процедуры стратегического планирования инструментами моделирования, позволяющими формировать не только стратегический план, но и стратегический прогноз. Несмотря на то что действующая нормативная база не рассматривает моделирование как обязательный элемент подготовки стратегических документов, практика демонстрирует его значительный потенциал: использование прогнозных моделей повышает качество и обоснованность планов, позволяет оценивать эффективность их реализации с учетом динамично изменяющихся факторов, а также прогнозировать влияние принимаемых решений на социальную сферу, уровень жизни населения и национальную безопасность. Следует отметить, что наибольшее число стратегических ошибок формируется именно на начальных стадиях – вследствие недостаточной глубины предварительного анализа. Просчеты на этапе проектирования приводят либо к частичному выполнению поставленных целей, либо к полной невозможности реализации запланированных мероприятий. В современных условиях отказ от использования моделирования делает экономические планы и программы методологически несостоятельными.

Практика разработки национальных программ и проектов в России свидетельствует о низкой результативности возложения масштабных аналитических задач на подразделения, функционирующие в рамках отдельных министерств и ведомств. Разработка стратегии структурной модернизации экономики, отличающейся ещё более комплексным и межотраслевым характером, требует вовлечения структур, обладающих значительным экспертным потенциалом, современными вычислительными ресурсами и необходимыми административными возможностями. Оптимальным решением является передача этой функции государственным аналитическим центрам высокого уровня либо крупным частным исследовательским организациям, выполняющим работу по государственному заказу.

Такой подход позволит обеспечить необходимую комплексность решения задач государственного стратегического планирования, сформировать оптимальную структурную модель российской экономики и наметить пути поэтапного перехода к ней (включая также и создание необходимых институтов).

Выводы

Проведенное исследование подтвердило необходимость перехода от преимущественно адаптационных мер к глубинной структурной модернизации российской экономики. На сегодняшний день сложившаяся модель, основанная на отдельных национальных проектах и прогнозных документах, не обеспечивает комплексного согласования отраслевых и региональных приоритетов. Такой подход к управлению снижает эффективность реализуемых мер государственной политики и, следовательно, не является эффективным в условиях санкционного давления. В сложившихся условиях выбор должен быть сделан в пользу стратегии структурной модернизации, как механизма, обеспечивающего адаптацию экономики в ответ на внешние вызовы.

Основные выводы исследования:

- Стратегия модернизации должна формироваться как многоуровневая система, объединяющая отраслевой и пространственный уровни. Такая архитектура позволяет согласовать интересы центра и регионов, обеспечивая баланс национальных и локальных приоритетов.

- Ключевым условием успешной реализации стратегии выступает усиление институциональной и ресурсной базы через формирование межведомственных согласительных комиссий, привлечение госкорпораций, институтов развития и ведущих научных центров, а также увязка стратегии с бюджетным планированием.
- Существенным резервом повышения эффективности является включение бизнеса, профессиональных объединений и гражданского общества в процессы экспертной оценки и выработки стратегических решений, что позволит повысить их реалистичность и общественную легитимность.
- Необходима гармонизация долгосрочных и среднесрочных прогнозов, национальных проектов и отраслевых стратегий, что обеспечит непротиворечивость целей и согласованность управленческих действий на всех уровнях.

Рекомендации:

- Разработать единый нормативно-методический комплекс по формированию стратегии структурной модернизации.
- Создать единую цифровую платформу стратегического планирования, обеспечивающую сбор, обработку и визуализацию данных в режиме реального времени.
- Внедрить систему многоуровневых экспертных панелей, обеспечивающих координацию центра и регионов.
- Предусмотреть механизмы стимулирования участия частного сектора в реализации стратегических инициатив, включая государственно-частное партнерство.

Реализация данных рекомендаций позволит перейти к проактивной модели экономической политики, обеспечивающей устойчивость национальной экономики, ее технологическую независимость и соответствие долгосрочным национальным целям развития.

Библиография

1. Russia Sanctions Dashboard // Castellum.AI. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>.
2. Заседание президиума Правительственной комиссии по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций // Правительство Российской Федерации. 15 марта 2022 г. [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/news/44811/>.
3. Путин заявил о необходимости перейти к "суверенной экономике" в России // Forbes.ru. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/491088-putin-zaavil-o-neobhodimosti-perejti-k-suverennoj-ekonomike-v-rossii>.
4. Корниенко В.И. Государственное управление в кризисной ситуации: стратегия, приоритеты, инструменты // Государственная служба. 2019. № 3 (119). С. 32-37. DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-3-32-37 EDN: PGCTBG.
5. Сильвестров С.Н., Старовойтов В.Г., Беляев И.И., Кузнецов Н.В., Крупнов Ю.А., Трошин Д.В., Еремин В.В., Побываев С.А., Гаилов Т.С., Золотарев Е.В., Котова Н.Е., Лапенкова Н.В., Решетников С.Б., Чернышева Т.К., Фирсов Д.В. Кризисогенное развитие мировой экономики и адаптация российской экономики. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 232 с.
6. Батов Г.Х., Кандрокова М.М. Модернизация экономики макрорегиона: проблемы и решения (на примере Северо-Кавказского федерального округа) // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. № 1. С. 27-42. DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.1.27-42

EDN: VSRZFO.

7. Кузнецов Н.В. Национальные программы и проекты как инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием страны // Теория и практика общественного развития. 2021. № 11 (165). С. 106-112. DOI: 10.24158/tipor.2021.11.14 EDN: ILBUSP.

8. Сапожникова А.Г., Гайшун Е.С. Государственная модернизация экономики в России: особенности и механизмы реализации (на примере национальных проектов) // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2020. № 1. С. 6-14. DOI: 10.15688/ek.jvolgu.2020.1.1 EDN: TNHQCG.

9. Плохотникова Г.В., Брик А.Д., Оганьян А.Г., Важинская Л.Ю. Организационно-экономические и нормативно-правовые аспекты взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти в сфере предоставления услуг // Московский экономический журнал. 2021. № 10. С. 151-159. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10628 EDN: LKVCRE.

10. Винслов Ю.Б., Зельднер А.Г., Котова Н.Е., Кузнецов Н.В., Лугачева Л.И., Мусатова М.М., Осипов В.С., Сильвестров С.Н., Смирнов Д.А., Шулятьев И.А. Роль государственных корпораций в реализации стратегических приоритетов экономического развития России. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 293 с. DOI: 10.29030/978-5-394-05274-3-2023 EDN: MAUXKR.

11. Глазьев С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? ("Коллекция Изборского клуба"). М.: Книжный мир, 2016. 640 с. EDN: WGRUKE.

12. Цветков В.А. (ред.). Проблемы развития рыночной экономики. М.: ЦЭМИ РАН, 2011. 280 с.

13. Tsyplitska O. Transaction costs of industrial sector and their impact on industrial modernization // Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies. 2022. Vol. 1, No. 1. DOI: 10.56197/2786-5827/2022-1-1-1 EDN: PHJDWE.

14. Alhubashi H., Alamoudi M., Imam A. et al. Jeddah strategic approaches to sustainable urban development and vision 2030 alignment // International Journal of Low Carbon Technologies. 2024. Vol. 19. P. 1098-1111. DOI: 10.1093/ijlct/ctae055 EDN: MDFUEO.

15. Гайдук В.В., Лукьянцев А.С. Дискурсивная основа выработки курса стратегического планирования: системное видение проблемы // Этносоциум и межнациональная культура. 2018. № 1. С. 149-161. EDN: XSDBZJ.

16. Морозов О.В., Бирюков А.Г., Васильев М.А. Стратегическое планирование в Российской Федерации: теория, практика, методология // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2019. № 6 (108). С. 124-148. DOI: 10.21686/2413-2829-2019-6-124-148 EDN: JSFSXJ.

17. Blokhin A.A., Kuvalin D.B. Global challenges for the strategic planning system in Russia // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34, No. 3. P. 297-307. DOI: 10.1134/s1075700723030024 EDN: JLUCFM.

18. Shabunova A.A., Terebova S.V., Leonidova G.V. The dynamics of the modernization development of Russian regions: scientific and technological imbalances against the background of general progress // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34, No. 1. P. 33-41. DOI: 10.1134/s1075700723010173 EDN: OWHVNY.

19. Koenig P.D. Leveraging the digital ecosystem concept for development // International Review of Administrative Sciences. 2025.

20. Hanafi A., Jafar N. Socio-economic transformation and its impact on community-based development: a case study of Moncongloe Village, Maros Regency // South Asian Journal of Social Studies and Economics. 2025. Vol. 22, No. 2. P. 152-159. DOI: 10.9734/sajsse/2025/v22i2962 EDN: JWKZYQ.

21. Davison R.M., Lowry P.B. ISJ editorial: Addressing the implications of recent developments in journal impact factors // Information Systems Journal. 2023. Vol. 33, No. 3. P. 419-436. DOI: 10.1111/isj.12426. EDN: UUCJUE.
22. Кузнецов Н.В, Сильвестров С.Н., Еремин В.В., Котова Н.Е., Крупнов Ю.А., Пабываев С.А., Решетников С.Б., Старовойтов В.Г., Филатов В.И., Фирсов Д.В., Чернышева Т.К. Стратегический аудит социально-экономического планирования. – Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 174 с.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Исследование, исходя из заголовка, должно быть посвящено методологии формирования стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций. Содержание статьи преимущественно соответствует заявленной теме, однако контекст санкций не отражён в тексте? Возможно есть смысл отказаться от него в наименовании? Или, наоборот, внести соответствующие дополнения в текст? Текст статьи обязательно должен отвечать заголовку.

Методология исследования базируется на использовании методов анализа и синтеза текстовых данных, индукции и дедукции, графической интерпретации полученных результатов. Интерес представляют отображённые на рисунке 1 этапы разработки стратегии структурной модернизации экономики России. Однако в рамках наполнения в процессе доработки статьи числовыми данными важно также показать максимально подробно и детально используемый инструментарий на каждом из этапов на конкретном примере. Как именно авторы предлагают формулировать общие стратегические цели и задачи структурной модернизации? Как именно авторы предлагают проводить аудит реализуемых стратегий? Что авторы предлагают для проведения конкретизации направлений структурной модернизации? Как авторы предлагают проводить оценки ресурсной и институциональной обеспеченности? Что именно показывают такие оценки на конкретном примере? Как авторы предлагают разработать стратегические прогноз и планы?

Актуальность исследования вопросов, связанных с формированием стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций, не вызывает сомнения. Это актуально как для обоснования направлений социально-экономического развития страны в целом, так и отдельных её регионов. При этом потенциальную читательскую аудиторию интересуют конкретные аргументированные предложения по решению обоснованно существующих проблем.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале частично содержится. Например, она связана с предложенным алгоритмом разработки стратегии структурной модернизации экономики России, однако в текущей редакции статьи не содержится обоснований выбора именно таких этапов. Крайне важно показать оригинальность данных предложений и указать те проблемы, которые представляется возможным таким образом решить.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным с точки зрения отсутствия публицистических и разговорных выражений. Структура статьи автором сформирована, позволяет раскрыть выбранную тему исследования. При доработке статьи основной упор целесообразно сделать на конкретизацию и обоснование авторских предложений, наполнение текста конкретными примерами с использованием числовых данных: читателю должно быть понятно, как именно и зачем нужно

использовать авторский алгоритм? В чём его практическая ценность? Какие проблемы он позволяет решить? Какие эффекты будут получены таким образом?

Библиография. Библиографический список состоит из 20 наименований. Ценно, что автор изучил как отечественные, так и зарубежные научные публикации. Особо следует обратить внимание на наличие изданий 2025 года, что формирует положительное впечатление от ознакомления с рецензируемой статьёй.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии по ним не обнаружено. Не остался ясным принцип расстановки ссылок? Если ссылки расставлены корректно, то получаем, что значимая часть суждений является не авторскими, а содержится в других исследованиях. Ввиду отсутствия каких-либо пояснений автора в тексте на этот счёт, то непонятно, как это трактовать. Для снятия данного вопроса целесообразно в тексте чётко обозначить авторские выводы и суждения и те, что уже содержатся в других публикациях, а также в чём состоит прирост научного знания в сравнении с тем, что уже имеется?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья посвящена актуальной теме социально-экономического развития Российской Федерации. В случае проведения качественной доработки её содержание будет востребовано у широкого круга лиц, в т.ч. и в органах государственной власти Российской Федерации в рамках модернизации подходов к осуществлению стратегического управления государством.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают стратегии структурной модернизации экономики, в работе исследуются механизмы адаптации российской экономики к санкционным вызовам, включая переход от реактивных мер к долгосрочным трансформационным изменениям.

Методология исследования базируется на применении системного и комплексного подходов, форсайт- и хиндсайт-анализа, использовании экспертных методов.

Актуальность работы авторы справедливо связывают с тем, что Эти вызовы усилили потребность в переосмыслении структурных основ развития и переходе от адаптационных мер к глубинным трансформационным изменениям.

Научная новизна рецензируемого исследования заключается в разработке алгоритма формирования стратегии структурной модернизации экономики России, включающего взаимосвязанные этапы: анализ внешних и внутренних факторов, определение стратегических целей, аудит действующих стратегий, конкретизация направлений модернизации, оценка ресурсной и институциональной обеспеченности, разработка стратегического прогноза и формирование плана мероприятий.

Структурно в статье выделены следующие разделы и подразделы: «Введение», «Обзор литературы», «Материалы и методы», «Результаты», «Выводы» и «Библиография».

При изложении материала использован научный стиль речи, графики и таблицы

наглядно дополняют текст. В статье показаны функциональные роли федеральных министерств в рамках формирования стратегии структурной модернизации экономики, освещена деятельность института кураторов регионов при Правительстве Российской Федерации, действующий с июля 2021 г., его персональный состав. В публикации обоснована недостаточность традиционных механизмов стратегического планирования в условиях беспрецедентного санкционного давления на экономику России. Авторы отмечают несогласованность региональных и отраслевых стратегий; ограниченность адаптационного потенциала экономики; низкую эффективность национальных проектов как инструментов модернизации экономики, приходят к выводам о необходимости многоуровневой стратегии, интегрирующей отраслевые и региональные приоритеты развития, а также использования цифровых платформ и работы отводится межведомственных комиссий.

Библиографический список включает 24 источника – современные научные публикации отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках, а также интернет-ресурсы. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения и усиления работы стоит отметить, что книга «Сильвестров С.Н., Старовойтов В.Г., Беляев И.И. и др. Кризисогенное развитие мировой экономики и адаптация российской экономики. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 232 с.» в списке литературы упоминается 3 раза: под номерами 5, 6 и 7 – причем отсылка в тексте имеет вид «[5–7]» – надо устранить этот недочет.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторами исследования, может вызвать интерес у читателей, но статья требует доработки в соответствии с высказанным замечанием.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования статьи является стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации.

Целью работы является разработка методологической основы формирования стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях санкционных ограничений, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности, устойчивости к внешним шокам и согласованность отраслевых и региональных приоритетов развития.

Методология исследования состоит из таких научных методов как системный подход, используемый для комплексного рассмотрения экономики как совокупности взаимосвязанных отраслей и регионов, а также комплексного подхода, применяемого авторами работы для учета совокупности экономических, социальных, технологических и институциональных факторов, влияющих на стратегическую модернизацию экономики. Также авторами работы было обосновано применение такого метода как форсайт-анализ и хиндсайт-анализ.

Актуальность работы обусловлена тем, что в текущих экономических условиях Российская Федерация функционирует в сложных обстоятельствах в связи с чем продуманные и грамотно разработанные стратегии структурной модернизации экономики России позволят стране эффективнее справиться с экономическими вызовами и достичь необходимых целей.

Научная новизна статьи заключается в разработке алгоритма формирования стратегии структурной модернизации экономики России. Алгоритм, описанный авторами исследования, включает такие взаимосвязанные этапы: анализ внешних и внутренних факторов, определение стратегических целей, аудит действующих стратегий, конкретизация направлений модернизации, оценка ресурсной и институциональной обеспеченности, разработка стратегического прогноза и формирование плана мероприятий. Выбор этапов, их очередность и значимость подробно обоснованы и описаны авторами.

Стиль, структура, содержание. Стиль статьи выдержан в качестве научного, а структура работы логична и последовательна. Содержание статьи представляет собой результаты аналитической работы по развитию подходов управления процессами структурной перестройкой экономики Российской Федерации. Интересными представляются как расчеты авторов, так и наглядные табличные материалы по ранжированию функций органов государственной власти, а также пример использования метода многоуровневых экспертных групп для разработки стратегии структурной модернизации экономики в отраслевом разрезе.

Библиография состоит из более чем 20 источников.

Апелляция к оппонентам. Подход, предлагаемый авторами, по нашему мнению, хоть и позволит обеспечить необходимую комплексность решения задач государственного стратегического планирования, однако не вполне отвечает на вопросы поиска и оценки ресурсной базы для реализации тех или иных задач. Также в работе не достаточно полно обоснована необходимость перехода к предлагаемым методам планирования от национальных проектов, подробно не раскрыты недостатки программного бюджетирования. Т

Выводы, интерес читательской аудитории.

Тем не менее, выводы статьи развивают экономическую мысль в сфере государственного стратегического планирования. Работа и выводы, полученные в ходе анализа могут представлять научный и практический интерес среди широкого круга экономистов.

Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к публикации.