

## Стратегическое управление инновационным развитием государственных компаний: интеграция технологий искусственного интеллекта

Леонов А. Д.

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; leonovad@my.msu.ru

### РЕФЕРАТ

В условиях цифровой трансформации российской экономики государственные компании занимают ключевую роль, гарантируя стабильное развитие. Традиционные подходы к стратегическому управлению становятся все более недостаточными для обеспечения требуемой адаптивности и эффективности. Это актуализирует необходимость внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процессы стратегического управления инновационным развитием.

**Цель** исследования — выявить возможности ИИ как инструмента оптимизации процессов стратегического управления и стимулирования инновационного развития в государственных компаниях России на основе методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Объект исследования — процессы стратегического управления инновационным развитием в государственных компаниях, а предмет — использование технологий ИИ для оптимизации управленческих операций и повышения эффективности инновационной деятельности.

Результаты исследования показывают, что внедрение ИИ позволяет государственным компаниям решать задачи мониторинга инфраструктуры, прогнозирования рисков и оптимизации логистики.

Новизна исследования заключается в обосновании значимости роли ИИ как стратегического актива, обладающим потенциалом для фундаментальной трансформации традиционных управленческих моделей и повышения конкурентоспособности государственных компаний.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновационное развитие, технологии искусственного интеллекта, методология стратегирования.

**Для цитирования:** Леонов А. Д. Стратегическое управление инновационным развитием государственных компаний: интеграция технологий искусственного интеллекта // Управленческое консультирование. 2025. № 6. С. 86–95. EDN PGBZES

## Strategic Management of Innovative Development of State-Owned Companies: Integration of Artificial Intelligence Technologies

Alexey D. Leonov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; leonovad@my.msu.ru

### ABSTRACT

In the context of the digital transformation of the Russian economy, state-owned companies play a key role, guaranteeing stable development. However, traditional approaches to strategic management are increasingly insufficient to ensure the required adaptability and efficiency. This actualizes the need to introduce artificial intelligence (AI) technologies into the processes of strategic management of innovative development.

The purpose of the study is to identify the possibilities of AI as a tool for optimizing strategic management processes and stimulating innovative development in state-owned companies in Russia based on the strategy methodology of academician V. L. Kvint.

The object of research is the processes of strategic management of innovative development in state-owned companies, and the subject is the use of AI technologies to optimize management operations and increase the efficiency of innovation.

The results of the study show that the introduction of AI allows state-owned companies to solve the problems of infrastructure monitoring, risk forecasting and logistics optimization.

The novelty of the study lies in the justification of the importance of the role of AI as a strategic asset with the potential for a fundamental transformation of traditional management models and increasing the competitiveness of state-owned companies.

**Keywords:** strategic management, innovation development, artificial intelligence technologies, strategy methodology.

**For citation:** Leonov A. D. Strategic Management of Innovative Development of State-Owned Companies: Integration of Artificial Intelligence Technologies // Administrative Consulting. 2025. N 6. P. 86–95. EDN PGBZES

## Введение

Государственные компании не только обеспечивают выполнение государственных задач, но и оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие страны, обеспечивая занятость миллионов граждан. По оценкам Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, общий размер государственного сектора в ВВП России достиг 48,5 % в 2023 г. В рамках индекса наибольшую долю составляли компании с государственным участием, на которые приходилось 33 % от общего числа<sup>1</sup>. На рис. 1 представлено пропорциональное распределение компаний с государственным участием (КГУ), сектора государственного управления (СГУ) и государственных унитарных предприятий (ГУП) в совокупной структуре российского государственного сектора в 2023 г.

В современных условиях каждый участник рынка пытается увеличить свое присутствие, внедряя инновации и адаптируя свои стратегии в соответствии с национальными приоритетами. Как отмечает Й. Шумпетер, компании добиваются лидерства за счет «созидательного разрушения», где инновации выступают ключевым драйвером экономического развития [24]. Согласно К. Кристенсену, крупные компании ограничены в способности сосредоточиться на инновациях из-за пяти системных причин, связанных с ресурсной зависимостью, давлением рынка и рисками от ухода от проверенной бизнес-модели [21]. В этом контексте у российских государственных компаний можно выделить ряд проблем: бюрократические барьеры, замедляющие принятие решений, низкую эффективность управления инновационными процессами, а также ограниченное использование современных аналитических инструментов для оценки рыночных и технологических трендов. Данные факторы приводят к рискам технологического отставания, снижению конкурентоспособности и утрате позиций на международной арене, что особенно критично для компаний, работающих в высокотехнологичных отраслях. На фоне данных вызовов особую актуальность приобретают новые подходы к стратегическому управлению, способные обеспечить устойчивое инновационное развитие государственных компаний. Одним из таких подходов является интеграция технологий ИИ-систем, объединяющих в себе возможности обработки больших объемов данных, прогнозирования, моделирования сценариев и автоматизации сложных управленческих задач. По мнению Е. А. Яковлевой и А. Н. Виноградова, «искусственный интеллект уже сегодня

<sup>1</sup> В РАНХиГС сообщили о снижении доли государства в экономике. В Госдуме дают альтернативные оценки роли госсектора [Электронный ресурс] // РБК. 30 октября 2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/30/10/2024/6720d63d9a79478690f58b0b> (дата обращения: 26.08.2025).

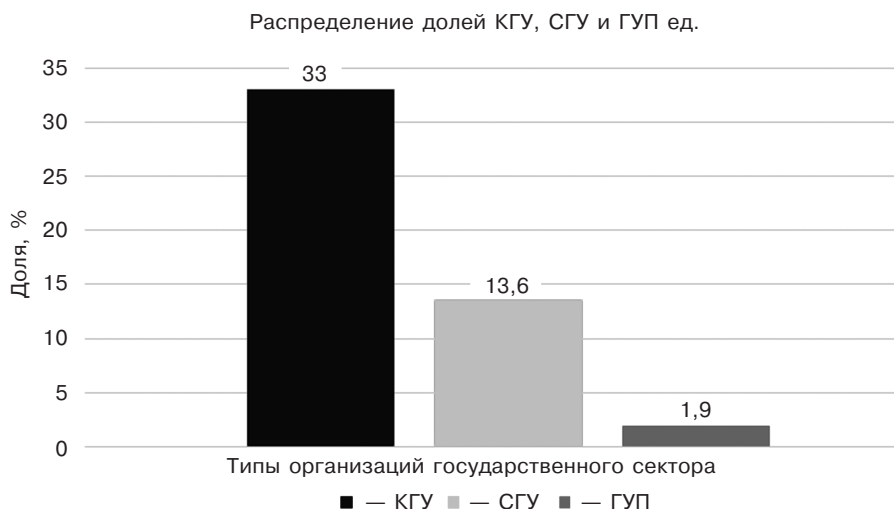


Рис. 1. Структура государственного сектора экономики России в 2023 г.

Fig. 1. Structure of the public sector of the Russian economy in 2023

Источник: Составлено автором на основе данных Российского союза промышленников и предпринимателей: Доля государства в ВВП сократилась с 51,7 до 48,5% в 2023 г. (<https://rspp.ru/events/pov/dolya-gosudarstva-v-vvp-sokratilas-s-51-7-do-48-5-v-2023-godu/>).

становится важнейшим ресурсом в стратегическом управлении. Он предоставляет новые инструменты для повышения конкурентоспособности...» [18]. Как отмечают академики А. А. Акаев и В. А. Садовничий, цифровизация множества сложных операций хозяйственной деятельности способствует росту производительности через конвергентное взаимодействие труда человека и интеллектуальной машины, формируя новые формы организации труда и управления в условиях ускоряющегося технологического прогресса [2].

## Теория и методология

Теория стратегического управления начала формироваться во второй половине XX в. как реакция на потребность организаций в системном подходе к планированию и конкуренции в условиях усложняющейся и нестабильной экономической среды. Одним из первых значимых вкладов стала работа американского экономиста М. Портера «Конкурентная стратегия» [22]. Портер акцентировал внимание на анализе конкурентных сил (модель пяти сил<sup>2</sup>) и разработке стратегий, позволяющих организациям достигать устойчивых преимуществ на рынке. Параллельно с ним американский математик и экономист И. Ансофф разработал концепцию стратегического управления, уделяя внимание гибкости и адаптивности. В своей работе «Стратегическое управление» он выделил необходимость учитывать неопределенность внешней среды и предложил матрицу стратегического планирования, которая связывала продукты и рынки [19]. Этот подход оказался полезен для крупных организаций, включая государственные компании, которым требуется баланс между

<sup>2</sup> Модель пяти сил (модель Портера) — это стратегический инструмент, позволяющий оценить конкурентную обстановку в конкретной отрасли и на ее основе выработать обоснованные направления для развития бизнеса.

стабильностью и инновациями. Концепции, разработанные Портером и Ансоффом в эпоху, предшествующую массовому внедрению цифровых технологий, сохраняют фундаментальное значение. Тем не менее их устоявшиеся теоретические основы требуют модификации в свете современных цифровых достижений. Без интеграции инновационных инструментов практическое применение традиционных моделей стратегического управления в современных условиях становится ограниченным, что подчеркивает необходимость научных и практических достижений в области стратегического планирования, учитывающих цифровую трансформацию.

Существенное развитие теории стратегического управления было достигнуто в 1990-х гг. благодаря работам Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Д. Лэмпела, которые в своей монографии «Школы стратегий» классифицировали существующие подходы в десять школ стратегирования, разделив их на три категории: прескриптивные (формальное планирование), дескриптивные (основанные на поведении и культуре) и конфигурационные (синтезирующие элементы предыдущих) [23]. Для государственных компаний, характеризующихся высокой степенью регламентации и централизованным управлением, наибольшее значение имеют прескриптивные подходы, ориентированные на формализованные алгоритмы и структурное планирование. Однако современные вызовы, связанные с необходимостью цифровой трансформации, требуют большей гибкости, что делает особенно актуальными конфигурационные модели, сочетающие системный анализ с адаптивностью. В этом контексте технологии ИИ позволяют перейти от строгих шаблонов к динамическим стратегиям, встраиваясь в практику стратегирования на этапе анализа и корректировки управленческих решений.

В отечественной практике стратегическое управление находит отражение в исследованиях А. Г. Аганбегяна [1], В. Л. Квинта [9; 10; 11], В. Л. Макарова [12; 13], А. Р. Бахтизина [4], С. Д. Бодрунова [5], В. А. Шамахова [17], В. А. Гневко и В. Е. Рохчина [7], И. В. Новиковой [14; 15], А. М. Фадеева [16], Д. М. Журавлева и В. К. Чаадаева [8], Л. И. Власюк [6], М. М. Афанасьева [3]. Методология стратегирования В. Л. Квинта стала основой для системного подхода к планированию и достижению долгосрочных целей социально-экономического развития. В. Л. Квинт предложил концепцию, в которой органично объединяются анализ внешней и внутренней среды, формулировка миссии и стратегических приоритетов, а также последовательная реализация стратегии с помощью адаптируемой управленческой структуры. Такой комплексный подход способствует согласованию государственных приоритетов, корпоративных задач и общественных интересов, эффективно превращая стратегирование в целостную практическую методологию [10]. В. Л. Квинт определяет стратегию как «результат системного анализа среды, прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции» [9]. Его подход включает этапы анализа трендов, оценки возможностей и угроз, постановки целей и разработки сценариев, что делает его универсальным для применения в государственных компаниях. В отличие от западных моделей, ориентированных на сферу бизнеса, методология В. Л. Квинта учитывает специфику государственной политики и долгосрочных приоритетов. Это особенно актуально для государственных компаний, работающих в рамках регулируемой экономической среды. Кроме того, методология опирается на философские основы стратегического мышления, обладает политико-экономическим фундаментом и предлагает всестороннее рассмотрение взаимосвязи между экономическими, социальными, культурными и геополитическими элементами. Такая широта охвата делает методологию универсальным инструментом как для разработки, так и для реализации стратегий на национальном и корпоративном уровнях. Сравнение подходов к стратегическому управлению демонстрирует их эволюцию: если М. Портер и И. Ансофф сформировали основу для анализа и планирования, то Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Д. Лэмпел

добавили в теорию элементы гибкости и инновационного поиска. В свою очередь, методология В. Л. Квинта позволила адаптировать эти идеи к сложным системам, включая и государственные структуры.

## Материалы и методы

Работа базируется на методологии стратегирования В. Л. Квинта, особенностями которой являются комплексное выявление приоритетов и ресурсов развития на основе анализа внутренней и внешней среды. Данный подход позволяет рассматривать интеграцию технологий ИИ не как отдельное событие, а, скорее, в более широком контексте стратегического управления государственными компаниями. В соответствии с методологией стратегирования в исследовании использовались кейс-стади для изучения практического применения ИИ в крупных компаниях (ПАО «Сбербанк», ОАО «РЖД», ПАО «Ростелеком»), контент-анализ для изучения научной литературы (включающей российские и зарубежные публикации), аналитические и статистические методы для обобщения данных с целью выявления тенденций в области цифровизации и внедрения ИИ.

## Обсуждение

### *Корпоративная стратегия конвергенции труда человека и интеллектуальных машин*

Стратегия внедрения ИИ должна исходить от руководства, которое должно четко сформулировать желаемые результаты, выделив необходимые ресурсы, и установить систему подотчетности. Такой подход смягчает часто наблюдаемый разрыв между исследовательскими проектами в области ИИ и их практическим применением в более широком операционном контексте. В тех организациях, где высшее руководство четко формулирует ключевые показатели эффективности для ИИ-проектов и закрепляет функции управления ими на институциональном уровне, пилотные программы значительно быстрее переходят в фазу масштабируемых решений. Примером этой тенденции выступает опыт ПАО «Сбербанк», где в 2024 г. примерно 60 %<sup>3</sup> корпоративных кредитов выдавались с помощью ИИ, а, согласно прогнозам, к 2026 г. доля таких решений приблизится к 100 %<sup>4</sup>. Кроме того, банк выделяет более 450 млрд рублей на ИТ-инициативы на период 2024–2026 гг., в то время как совокупный эффект от внедрения решений в области ИИ оценивается примерно в 800 млрд рублей<sup>5</sup>.

### *Факторы готовности организации к конверсии инноваций*

Готовность компаний к внедрению ИИ требует реструктуризации бизнес-процессов, создания специализированных должностей и формирования центров компетенций. Эти элементы имеют решающее значение для обеспечения институционализации управления инновациями. В отсутствие таких системных корректировок даже

<sup>3</sup> Reuters. Russia's Sberbank: AI to make 60 % of corporate loan decisions by year-end [Электронный ресурс]. URL: [https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount %20to %20about-,800 %20billion %20roubles](https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount%20to%20about-,800%20billion%20roubles) (дата обращения: 27.08.2025).

<sup>4</sup> Сбербанк планирует к 2026 году выдавать кредиты юрлицам с помощью ИИ. [Электронный ресурс] // РИА Новости. 19.06.2025. URL: <https://ria.ru/20250619/sberbank-2023757354.html> (дата обращения: 04.09.2025).

<sup>5</sup> Reuters. Russia's Sberbank: AI to make 60 % of corporate loan decisions by year-end [Электронный ресурс]. URL: [https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount %20to %20about-,800 %20billion %20roubles,-](https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount%20to%20about-,800%20billion%20roubles,-) (дата обращения: 27.08.2025).

тщательно подобранная технология ИИ сопряжена со значительным риском того, что она останется на стадии пилотного проекта. Комплексный подход ПАО «Сбербанк» к внедрению кредитного ИИ-скоринга, включавший в себя закрепление КРІ на уровне совета директоров, создание профильных команд и крупное финансирование (свыше 450 млрд рублей на 2024–2026 гг.), обеспечил согласование технологических инициатив со стратегическими целями<sup>6</sup>.

### *Стратегирование корпоративного кадрового развития*

Успешное внедрение ИИ в решающей степени зависит от формирования устойчивой корпоративной культуры и всестороннего развития персонала. Независимо от технологической сложности решений ИИ, недостаточная восприимчивость сотрудников к инновациям неизменно приводит к сопротивлению и неоптимальному использованию ресурсов. Открытая к экспериментам организационная культура и систематические программы обучения персонала значительно повышают вероятность масштабирования ИИ-проектов. Внедренная ПАО «Ростелеком» программа повышения цифровой грамотности сотрудников, включающая обучение анализу больших данных и методов прогнозного моделирования, ускоряет внедрение новых сервисов и повышает операционную эффективность<sup>7</sup>.

### *Информационные ресурсы и инфраструктура*

Внедрение технологий ИИ в государственные компании основывается на информационных ресурсах и инфраструктуре. Основным условием является наличие больших объемов структурированных и достоверных данных в сочетании с достаточными вычислительными возможностями их хранения и обработки [20]. Нехватка высококачественных данных или несовместимость IT-платформ существенно ограничивают эффективность применения ИИ и ведут к увеличению транзакционных издержек. Эта проблема усугубляется для государственных компаний из-за фрагментарности ведомственных информационных систем и ограниченного доступа к аналитическим данным. Цифровая платформа «ГосТех» служит наглядным примером того, как создание единой облачной инфраструктуры для государственных учреждений облегчает доступ к стандартизированным данным и ускоряет внедрение цифровых сервисов. Международный опыт также подтверждает важность инфраструктуры. По данным OECD, правительства, которые активно инвестируют в национальные дата-центры и платформенные решения, демонстрируют более высокие показатели результативности в цифровизации государственных услуг<sup>8</sup>. В совокупности эти примеры свидетельствуют о том, что надежная и взаимосвязанная информационная экосистема имеет решающее значение для успешного использования потенциала ИИ в государственном секторе.

### *Стратегическое управление процессом конверсии технологий ИИ*

Мониторинг и масштабирование представляют собой заключительные, но важнейшие этапы внедрения технологий ИИ, обеспечивающие их устойчивость и долгосрочную ценность. Основная цель мониторинга заключается в постоянной оценке эффективности алгоритмов, выявлении и устранении ошибок, а также в контроле за

<sup>6</sup> Reuters. Russia's Sberbank: AI to make 60 % of corporate loan decisions by year-end [Электронный ресурс]. URL: [https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount %20to %20about,800 %20billion %20roubles,-](https://www.reuters.com/technology/russias-sberbank-ai-make-60-corporate-loan-decisions-by-year-end-2024-03-05/#:~:text=amount%20to%20about,800%20billion%20roubles,-) (дата обращения: 27.08.2025).

<sup>7</sup> «Ростелеком» и Роструд совместно обучат более 5 тысяч человек [Электронный ресурс] // Ростелеком. 16.06.2025. URL: <https://www.company.rt.ru/press/news/d473487/> (дата обращения: 09.09.2025).

<sup>8</sup> OECD. Governing with Artificial Intelligence: Are Governments Ready? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/governing-with-artificial-intelligence\\_f0e316f5/26324bc2-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/governing-with-artificial-intelligence_f0e316f5/26324bc2-en.pdf) (дата обращения: 09.09.2025).

соблюдением этических и нормативных норм [25]. При отсутствии периодической переоценки ключевых показателей эффективности и адаптации моделей к меняющимся условиям даже многообещающие проекты могут оказаться неэффективными. В свою очередь, масштабирование предполагает перенос проверенных решений с локальных проектов в массовое применение, что требует корректировки процессов и распределения ресурсов. После успешного использования в рамках пилотного проекта системы компьютерного зрения «Сфера» алгоритмы были масштабированы на весь московский городской транспортный комплекс. Результатом внедрения стало обнаружение почти 1300 человек, объявленных пропавшими без вести, в том числе более 260 детей, всего за три года<sup>9</sup>. Методология стратегирования В. Л. Квинта подчеркивает важность систематического анализа внешней среды, позволяющего выявить сильные и слабые стороны организации наряду с оценкой возможностей и угроз, которые формируются внешним окружением [11]. Этот подход обеспечивает академическую основу и практическую значимость выводов, поскольку способствует согласованию внедрения ИИ с долгосрочными национальными приоритетами.

## Выводы

Государственные компании содействуют устойчивому развитию российской экономики в условиях продолжающейся цифровой трансформации и усложнения глобальной конкурентной среды. В этом контексте традиционные подходы к стратегическому управлению оказываются недостаточными, что требует переоценки устоявшихся парадигм через призму внедрения технологий ИИ. На основе сравнительного анализа, кейс-стади и аналитических инструментов выявлены основные тенденции цифровизации и отличительных особенностей внедрения ИИ в российские государственные компании. Анализ компаний ПАО «Сбербанк», ОАО «Российские железные дороги», ПАО «Ростелеком» и проекта «ГосТех» продемонстрировал возможности использования ИИ для повышения эффективности управленческих процессов, прогнозирования потенциальных рисков и оптимизации логистических операций.

Таким образом, сделан вывод, что эффективная интеграция технологий ИИ в деятельность государственных компаний требует наличия стратегического подхода, основанного на синтезе внутренних ресурсов и внешних возможностей. Основываясь на методологии стратегирования, разработанной В. Л. Квинтом, интерпретация данных результатов показывает, что стратегическое развитие ИИ требует гармоничного согласования целей между государственными органами, научным сообществом и бизнес-сектором. Такое согласование впоследствии открывает потенциальные возможности для разработки комплексных программ цифровой трансформации в государственном секторе Российской Федерации.

## Литература

1. Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие России. М. : Дело, 2006.
2. Акаев А. А., Садовничий В. А. Математические модели для прогнозирования большого цифрового цикла развития мировой экономики (2020–2050 гг.). М. : Изд-во Московского университета, 2023.
3. Афанасьев А. А. Механизм формирования промышленной политики России в системе стратегического планирования // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 3. С. 629–648. DOI 10.18334/epp.13.3.117203.

<sup>9</sup> В транспорте Москвы за три года обнаружили почти 1,3 тыс. пропавших без вести. Этого удалось достичь благодаря системе видеоаналитики «Сфера» [Электронный ресурс] // ТАСС. 29 ноября 2023. URL: <https://tass.ru/obschestvo/19410123> (дата обращения: 11.09.2025).

4. Бахтизин А. Р., Ильин Н. И., Качан М. В. Развитие системы стратегического управления в условиях цифровизации // Экономические стратегии. 2022. Т. 24, № 1. С. 20–33. DOI 10.33917/es-1.181.2022.20-33.
5. Бодрунов С. Д. Формирование стратегии реиндустриализации России. СПб. : Институт нового индустриального развития (ИНИР), 2015.
6. Власюк Л. И. Стратегический анализ факторов размещения промышленного предприятия // Стратегирование: теория и практика. 2022. № 3. С. 346–359. DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-3- 346-359.
7. Гневко В. А., Рохчин В. Е. Вопросы теории и практики регионального стратегического управления // Пространственная экономика. 2006. № 4. С. 101–114. DOI 10.14530/se.2006.4.101-114.
8. Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Моделирование процессов сложной социально-экономической системы при выборе стратегических приоритетов развития // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3, № 1. С. 1–20. DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-1-1-20.
9. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 1. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. ISBN 978-5-89781-628-6.
10. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. В 2 т. Т. 2. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. ISBN 978-5-89781-655-2.
11. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бизнес Атлас, 2012. 626 с. ISBN 978-5-9900421-6-2.
12. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование — эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 26–39.
13. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Агент-ориентированная модель для мониторинга и управления реализацией больших проектов // Экономика и управление. 2017. № 4. С. 4–12.
14. Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1, № 1. С. 57–65. DOI 10.21603/2782-2435-2021- 1-1-57-65.
15. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. № 4. С. 318–326. DOI 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326.
16. Фадеев А. М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом при освоении морских углеводородных месторождений Арктики // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 24–27. DOI 10.17073/2072-1633-2013-2-24-27.
17. Шамахов В. А., Плотников В. А. Стратегическое управление: глобальный подход // Управленческое консультирование. 2013. № 5. С. 157–164.
18. Яковлева Е. А. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации экономики / Е. А. Яковлева, А. Н. Виноградов, Л. В. Александрова, А. П. Филимонов // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 707–726.
19. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan (Macmillan / Wiley imprint editions), 1979.
20. Cath C., Wachter S., Mittelstadt B., Taddeo M., Floridi L. Artificial Intelligence and the 'Good Society': the US, EU, and UK approach // Science and Engineering Ethics. 2018. Vol. 24, N 2. P. 505–528.
21. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997.
22. Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.
23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : The Free Press, 1998. 410 p.
24. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
25. Veale M., Binns R. Fairer machine learning in the real world: Mitigating discrimination without collecting sensitive data // Big Data & Society. 2017. Vol. 4, N 2. P. 1–17.

#### **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

#### **Об авторе:**

**Леонов Алексей Дмитриевич**, специалист Центра карьеры молодежи Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); leonovad@my.msu.ru

## References

1. Aganbegyan A. G. Socio-economic development of Russia. Moscow : Case, 2006. (in Russ.).
2. Akaev A. A., Sadovnichy V. A. Mathematical models for predicting a large digital cycle of development of the world economy (2020–2050). Moscow : Moscow University Publishing House, 2023. (In Russ.).
3. Afanasyev A. A. The mechanism of Russian industrial policy in strategic planning system // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law [Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo]. 2023. Vol. 13, N 3. P. 629–648. DOI 10.18334/epp.13.3.117203. (In Russ.).
4. Bakhtizin A. R., Il'in N. I., Kachan M. V. Development of the strategic management system in the context of digitalization // Economic strategies [Ekonomicheskie strategii]. 2022. Vol. 24, N 1. P. 20–33. DOI 10.33917/es- 1.181.2022.20-33. (In Russ.).
5. Bodrunov S. D. Formation of the strategy of reindustrialization of Russia. St. Petersburg : Institute for New Industrial Development (INIR), 2015. (In Russ.).
6. Vlasjuk L. I. Strategic analysis of industrial enterprise location factors // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2022. N 3. P. 346–359. DOI 10.21603/2782-2435-2022-2-3-346-359. (In Russ.).
7. Gnevko V. A., Rokhchin V. E. Issues of theory and practice of regional strategic management // Spatial economics [Prostranstvennaya ekonomika]. 2006. N 4. P. 101–114. DOI: 10.14530/se.2006.4.101-114. (In Russ.).
8. Zhuravlev D. M., Chaadaev V. K. Modeling the Processes of a Complex Socio-Economic System and Strategic Development Priorities // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2023. Vol. 3, N 1. P. 1–20. DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-1-1-20. (In Russ.).
9. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 1. St. Petersburg : NWIM of RANEP, 2019. 132 p. ISBN 978-5-89781-628-6. (In Russ.).
10. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. In 2 vol. Vol. 2. St. Petersburg : NWIM of RANEP, 2020. 164 p. ISBN 978-5-89781-655-2. (In Russ.).
11. Kvint V. L. Strategic Management and Economics in a Global Emerging Market. Moscow : Business Atlas, 2012. 626 p. ISBN 978-5-9900421-6-2. (In Russ.).
12. Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Sushko E. D. Situational modeling is an effective tool for strategic planning and management // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2016. N 6. P. 26–39. (In Russ.).
13. Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Sushko E. D. Agent-oriented model for monitoring and managing the implementation of large projects // Economics and Management [Ekonomika i upravlenie]. 2017. N 4. P. 4–12. (In Russ.).
14. Novikova I. V. C Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages // Strategizing: Theory and Practice [Strategirovanie: teoriya i praktika]. 2021. Vol. 1, N 1. P. 57–65. DOI 10.21603/2782-2435-2021-1- 1-57-65. (In Russ.).
15. Novikova I. V. Strategic management of labor resources // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2018. N 4, P. 318–326. DOI 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326 (In Russ.).
16. Fadeev A. M. Strategic management of oil & gas complex at the arctic marine hydrocarbon fields development // Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika promyshlennosti]. 2013. N 2. P. 24–27. DOI 10.17073/2072-1633-2013-2-24-27 (In Russ.).
17. Shamakhov V. A., Plotnikov V. A. Strategic Management: A Global Approach // Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2013. N 5. P. 157–164. (In Russ.).
18. Yakovleva E. A., Vinogradov A. N., Aleksandrova L. V., Filimonov A. P. How artificial intelligence helps transform the digital economy // Russian Journal of Innovation Economics [Voprosy innovatsionnoi ekonomiki.]. 2023. Vol. 13, N 2. P. 707–726. DOI 10.18334/vinec.13.2.117710 (In Russ.).
19. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan (Macmillan / Wiley imprint editions), 1979.
20. Cath C., Wachter S., Mittelstadt B., Taddeo M., Floridi L. Artificial Intelligence and the 'Good Society': the US, EU, and UK approach // Science and Engineering Ethics. 2018. Vol. 24, N 2. P. 505–528.
21. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997.
22. Michael E. Porter. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 422 p.

23. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York : The Free Press, 1998. 410 p.
24. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
25. Veale M., Binns R. Fairer machine learning in the real world: Mitigating discrimination without collecting sensitive data // Big Data & Society. 2017. Vol. 4, N 2. P. 1–17.

***Conflict of interests***

The author declares no relevant conflict of interests.

***About the author:***

**Alexey D. Leonov**, Specialist at the Youth Career Center of the Higher School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University (Russian Federation); leonovad@my.msu.ru

Поступила в редакцию: 15.10.2025

Поступила после рецензирования: 17.11.2025

Принята к публикации: 20.11.2025

The article was submitted: 15.10.2025

Approved after reviewing: 17.11.2025

Accepted for publication: 20.11.2025