

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>

Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России

Н.И. Сасаев  

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, Российская Федерация

 msemsu@mail.ru

Аннотация. В статье обосновано утверждение, что период глобальных изменений системного и структурного характера, формирующих новые параметры, факторы и условия, создающих турбулентность и усиливающих неопределенность, для России необходимо воспринимать не как новую нормальность, а как период постнормальности. Показано, что с учетом национальных интересов и целей этот период необходимо использовать как окно стратегических возможностей для промышленности по укреплению национальной и экономической независимости, формированию технологического суверенитета. Особое внимание уделено формированию прочного промышленного ядра через процессы новой индустриализации или реиндустриализации российской экономики, что может способствовать не только переходу к новой нормальности, а ее активному формированию. Уточнено, что процесс реиндустриализации потребует мобилизации и использования имеющихся ресурсов и конкурентных преимуществ, а также стратегического подхода. С этой целью в качестве теоретико-методологического базиса системной реиндустриализации предложено использовать методологию отраслевого стратегирования, являющуюся одним из направлений российской научной школы стратегирования, основоположником и лидером которой является академик, иностранный член РАН В.Л. Квинт. Грамотное применение методологии отраслевого стратегирования позволит не только сформировать прочное промышленное ядро, обеспечивая технологический суверенитет, но и откроет возможности по становлению России одним из ключевых трансляторов формирования новой системы «норм».

Ключевые слова: новая нормальность, постнормальность, отраслевое стратегирование, технологический суверенитет, промышленность, реиндустриализация

Благодарности: Работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ имени М.В. Ломоносова Междисциплинарной научно-образовательной школы «Математические методы анализа сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных», проект № 24-Ш05-06.

Для цитирования: Сасаев Н.И. Постнормальность как окно стратегических возможностей промышленного развития России. *Экономика промышленности*. 2025;18(2):171–181. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>

Post-normality as a window of strategic opportunities for industrial development in Russia

N.I. Sasaev  

Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation

 msemsu@mail.ru

Abstract. The author substantiates in the article that the period of global changes of a systemic and structural nature, forming new parameters, factors and conditions that create turbulence and increase uncertainty, should be perceived for Russia not as a new normality, but as a period of postnormality. It is shown that, taking into account national interests and goals, this period should be used as a window of industrial strategic opportunities to strengthen national and economic independence and form technological sovereignty. Special attention is focused on the formation of a solid industrial core through the processes of new industrialization or reindus-

trialization of the Russian economy, which can contribute not only to the transition to a new normality, but also to its active formation. It clarifies that the process of reindustrialization will require the mobilization and use of available resources and competitive advantages, as well as a strategic approach. To this purpose, as a theoretical and methodological basis for systemic reindustrialization, the author suggests using the methodology of industrial strategizing, which is one of the directions of the Russian scientific school of strategizing, the founder and leader of which is Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Professor Vladimir L. Kvint. The competent application of the methodology of industrial strategizing will not only form a solid industrial core, ensuring technological sovereignty, but will also open up opportunities for Russia to become one of the key translators of the formation of a new system of “norms”.

Keywords: new normal, post-normality, industrial strategizing, technological sovereignty, industry, reindustrialization

Acknowledgments: This work was done with the support of Lomonosov Moscow State University Program of Development, Interdisciplinary Scientific and Educational School “Mathematical Methods of Complex Systems Analysis: Global, National, Regional, Corporate”, Project No 24-SCH 05-06.

For citation: Sasaev N.I. Post-normality as a window of strategic opportunities for industrial development in Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2025;18(2):171–181. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1445>

后正常状态是俄罗斯工业发展战略机遇之窗

N.I. 萨萨耶夫  

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学、119991, 俄罗斯联邦莫斯科列宁山1号

 msemsu@mail.ru

注解: 文章证实, 系统性和结构性的全球变化时期, 形成新的参数, 因素和条件, 造成动荡和增加不确定性, 不应该被视为俄罗斯的新常态, 而应该被视为一个后常 表明, 考虑到国家利益和目标, 这一时期应作为工业战略机会的窗口, 以加强国家和经济独立并形成技术主权。特别注意通过新的工业化或俄罗斯经济的再工业化过程形成坚实的工业核心, 这不仅有助于向新常态的过渡, 而且有助于其积极形成。它澄清说, 再工业化进程将需要调动和利用现有资源和竞争优势, 以及采取战略方针。为此, 作为系统再工业化的理论和方法基础, 建议使用部门运筹学的方法, 这是俄罗斯科学运筹学的方向之一, 其创始人和领导者是俄罗斯科学院院士, 外 行业运筹帷幄的方法的主管应用不仅将形成坚实的工业核心, 确保技术主权, 而且还将为俄罗斯成为形成“规范”新体系的关键翻译人员之一开辟机会。

关键词: 新常态、后常态、产业战略、技术主权、产业、再工业化

致谢: 这项工作是在莫斯科国立大学以 M.V. 命名的发展计划的支持下进行的。罗蒙诺索夫跨学科科学教育学院 “分析复杂系统的数学方法: 全球、国家、区域、企业”, 项目编号 24-SH05-06.

Введение: постнормальность и ее влияние на стратегическое развитие национальной экономики как системы

Первая четверть XXI столетия ознаменовалась различного рода и масштаба геополитическими, геоэкономическими, социокультурными, духовными, технологическими изменениями системного и структурного характера, в том числе приводящими к чрезвычайным периодам¹, фор-

мирующими новые параметры, факторы и условия, которые в свою очередь усиливают турбулентность и создают еще большую неопределенность в вопросах развития мировой и национальных экономик на долгосрочную и сверхдолгосрочную перспективу. Целью данного исследования является определение этого периода сквозь призму стратегического мышления как окна стратегических возможностей промышленного развития России.

На фоне всего этого при описании сложившегося периода в научных и научно-практических исследованиях все чаще обращаются к таким терминам, как «нормальность» и «новая нормальность» (*new normal*), «новая реальность», «постнормальность». Так, «нормальность», или

¹ Квинт В.Л. О необходимости стратегирования предотвращения чрезвычайных периодов и входа в новую постчрезвычайную нормальность. В: *Сб. избранных науч. статей и материалов VII Междунар. науч.-практ. конф. «Теория и практика стратегирования»*. Москва, 21 февраля 2024 г. М.: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (Издательский Дом (Типография)); 2024. С. 45–48.

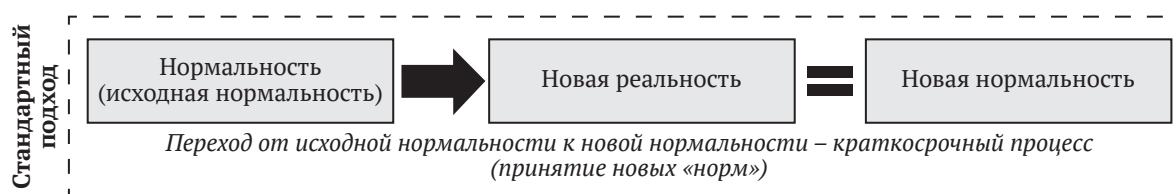


Рис. 1. Схематичное представление перехода от исходной нормальности к новой нормальности (стандартный подход)

Fig. 1. Schematic representation of the transition from the initial normality to the new normality (standard approach)

нормальный период в этом контексте, как правило, воспринимается, как некоторая устойчивая система общепринятых принципов, факторов и условий, обеспечивающих стабильное и относительно предсказуемое социально-экономическое развитие государства [1], где так называемые «нормы», выполняя инструментальную функцию, фиксируют «границу между допустимым и недопустимым»². Если к этому описанию нормальности в том или ином виде сводятся мнения большинства исследователей и практиков, то термины «новая нормальность», «новая реальность», «постнормальность» не имеют общепринятых сущностных интерпретаций, но способны существенно повлиять не только на принимаемые оперативные решения, но и прежде всего на решения стратегического порядка.

Изучая термин «новая нормальность», можно встретить разные позиции относительно времени его появления и сущности. В одних исследованиях указывается на то, что он появился в 1930-х годах как необходимость описания последствий в США в период Великой депрессии и процесса приспособления к принципиально новым явлениям, таким как: «замедление динамики экономического роста, меньшими, чем ожидалось, темпами четвертой промышленной революции, изменение характера глобализации» [2]. В других работах обосновывается, что четкую трактовку термин получил в период мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. благодаря американским экономистам, описывающим фундаментальные экономические изменения на глобальном уровне [3], и основные характеристики периода «новая нормальность», имеющем следующие харак-

теристики – снижение темпов экономического роста у стран с преимущественным финансовым сектором, сохранение высокого уровня безработицы в промышленно развитых странах, повышение активности участия государства в рыночной деятельности, усиление разрыва между странами, образующими центр, и странами-периферией [4]. Отдельную интерпретацию термин «новая нормальность» получил на фоне периода пандемии COVID-19, характеризующегося существенным спадом экономической активности, пересмотром политики открытости и экономического протекционизма [5], а также параллельным «взрывным ростом в сфере биоинженерных, информационных и когнитивных исследований» [6]. Появление новой трактовки «новой нормальности» во многом связывают с ухудшением геополитической обстановки в ряде регионов мира, беспрецедентным использованием санкционного давления на те или иные национальные экономики, инициировавшие деформацию глобального экономического миропорядка и обуславливающие его трансформацию [7]. В целом, схематично этот процесс представлен на **рис. 1**.

Однако, рассматривая все вышеперечисленные подходы, заметим, что так или иначе, произошедшие изменения, меняющие исходную «нормальность», лишь формируют новые экономические, политические, социальные и прочие условия. Возникает важный вопрос: стоит ли со стратегической точки зрения воспринимать эти условия как те самые новые «нормы»³, принимая как новые исходные параметры, параллельно ассоциируя их с уже сформированной «новой нормальностью», для последующей попытки адаптирования к ней мировой и национальных экономик.

В силу этого, а также несмотря на дискуссионные моменты вокруг разных вариантов перевода и синонимичного использования термина *new normal* [8], слом исходной «нормальности»,

² Ополе П.В. Проблемы определения «новой нормальности». В: Материалы IV Всеросс. междисциплинар. науч. конф., посвященной 90-летию со дня создания Омского государственного педагогического университета и 300-летию Российской академии наук «Познание и деятельность: от прошлого к настоящему». Омск, 17 ноября 2022 г. Омск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный педагогический университет»; 2022. С. 355–357.

³ Там же.

подразумевающий существенное изменение системы «норм», корректней воспринимать именно как «новую реальность» [9; 10], так как старая система уже теряет свою актуальность, а новая система «норм» еще не сформировалась. Этот переходный период от исходной к новой «нормальности» и стоит называть постнормальностью. Вместе с тем важно подчеркнуть, что момент перехода в постнормальность и ее влияние на национальные экономики в большей степени определяются причинами и природой инициации, например, он может быть связан с возникновением чрезвычайного периода⁴. Важным аспектом является и специфика национальной экономики, в том числе уровень взаимосвязей с другими экономическими системами на региональном и международном уровне [11], так как мировую экономику можно рассматривать как некоторую систему, состоящую из целой совокупности национальных экономик, имеющих межрегиональные и международные экономические взаимосвязи. При этом длительность постнормальности зависит как от скорости перестройки, к примеру, отдельно взятой национальной экономической системы [11], так и от скорости формирования и перехода к новой устойчивой системе общепринятых принципов, факторов и условий, которые обеспечат стабильное социально-экономическое развитие государств на мировой арене на длительный период.

Опираясь на принципы стратегического мышления [12], следует придерживаться следующего порядка: исходная «нормальность» – «новая реальность» (как результат отхода от исходной нормальности) – «постнормальность» (как процесс формирования новой системы «норм» и переход к ней) – «новая нормальность» (рис. 2).

⁴ Квинт В.Л. О необходимости стратегирования предостережения чрезвычайных периодов и входа в новую постчрезвычайную нормальность. В: Сб. избранных науч. статей и материалов VII Междунар. науч.-практ. конф. «Теория и практика стратегирования». Москва, 21 февраля 2024 г. М.: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (Издательский Дом (Типография)); 2024. С. 45–48.

Такое разделение терминов принципиально важно для корректного понимания вопросов по обеспечению стратегического развития экономики на длительный период времени. При таком порядке процесс перехода к новой нормальности воспринимается не только как процесс адаптации или подстраивания к новым параметрам (инерционный процесс), а как окно возможностей [13; 14], позволяющих выстраивать ту самую новую систему «норм» для обеспечения благоприятных условий долгосрочного развития (инновационный процесс, или процесс формирования «новых горизонтов»). В свою очередь, отклик национальной экономики на постнормальность как системы (только через процесс адаптации (подстраивания) или через полный цикл, предполагающий процесс адаптации (замедления негативных эффектов), формирование новой системы «норм» и трансформацию), зависит от ее изначальной структуры и устойчивости по отношению к причинам возникающих постнормальных условий.

Реиндустриализация российской экономики как одно из стратегических направлений формирования новой нормальности

На фоне сложившихся геополитических и геэкономических условий на рубеже 2010–2020 гг. [15; 16], в том числе связанных с разрывом групп экономических мировых и межрегиональных связей, введением блоком стран беспрецедентных экономических ограничений – санкций на экономику России, обострилась важность укрепления национальной и экономической независимости, и прежде всего необходимость формирования технологического суверенитета [17]. Рассматривая технологический суверенитет как «независимое развитие в области техники и технологий, средств производства, фондовой базы экономики и формирования человеческого капитала» [18], одним из стратегически значимых направлений стало формирование прочного промышленного ядра [19], что и обуславливает время для новой индустриализации или реиндустриализации [3].

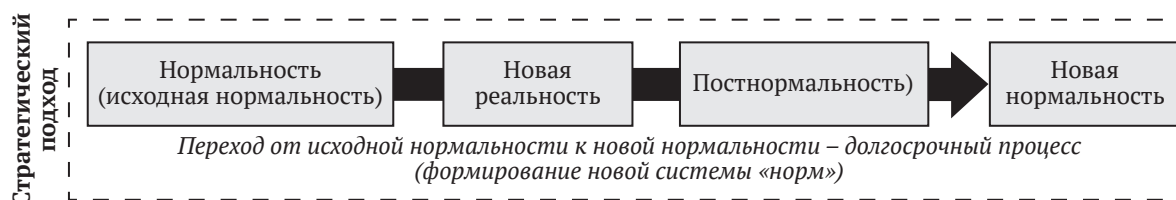


Рис. 2. Схематичное представление перехода от исходной нормальности к новой нормальности (стратегический подход)

Fig. 2. Schematic representation of the transition from the initial normal to the new normal (strategic approach)

При этом реиндустриализация российской экономики может способствовать не только переходу к новой системе «норм», или новой нормальности, а к ее активному формированию, что обуславливают следующие аспекты:

1. *Промышленность – ядро национальной экономики.* Отрасли промышленности – не абстрагированные экономические единицы, а, напротив, являются одними из центральных элементов национальной экономики как системы [20; 21]. В свою очередь, национальную экономику можно определить как «совокупность производственных сил, производственных (экономических) отношений, социокультурных традиций ведения хозяйства и ценностей, влияющих на особенности экономического роста страны», а также на «взаимосвязь условий производства и его результатов» [22]. Национальную экономику можно также представить как систему научных знаний, используемой в процессах совершенствования системы стратегического планирования и прогнозирования, разработки новой парадигмы инновационного развития государства, включающей неоиндустриализацию и имплементацию цифровых технологий, комплекс мер по обеспечению экономической безопасности и реализацию стратегических национальных приоритетов [22]. Представляя национальную экономику как единую целостную систему, необходимо отметить, что она имеет взаимосвязанные макро-, мезо- (отраслевой) и микроэкономический уровни [23]. Роль промышленности в этой системе многогранна, она является «ведущей отраслью материального производства, которая оказывает решающее воздействие на развитие производительных сил и производственных отношений» [24]. К примеру, промышленность производит материальные блага и услуги, тем самым удовлетворяя потребности населения, организует его занятость [20; 25], снабжает средствами производства и промышленной продукцией другие отрасли экономики, обеспечивает достижение национальных государственных интересов [22]. В целом, выполняя социальные и экономические функции, отрасли промышленности содействуют социально-экономическому развитию системы, т.е. развитию национальной экономики.

2. *Промышленность – активный актор развития человеческого потенциала.* Одним из важнейших компонентов человеческого потенциала являются накопленные знания, умения, навыки и компетенции, формирующиеся в процессе образования [26; 27], спрос на которые также формируют отрасли промышленности, определяющие инновационный характер производ-

ственных процессов [28]. В условиях повышения значимости воспроизводства конкурентоспособных решений и усиления роли знаний в экономической деятельности [29], эффективность и инновационность промышленности зависят от уровня образования и опыта трудовых ресурсов, позволяющих решать не только актуальные задачи, но и стимулировать инновационную деятельность [30], в том числе ускоряющую факторы обеспечения конкурентоспособности предприятий [31]. Поэтому ряд исследователей акцентирует на то, что основными факторами инновационного развития национальной экономики является интеллектуальный и человеческий потенциал, одновременно с этим выступая основой инновационного развития промышленности как ее драйвера через превращение уникального знания в ресурс производства [32; 33]. Доминирующая роль знаний над другими факторами в экономических и производственных процессах приводит к качественной реиндустриализации с формированием новой технологической базы, которая становится фундаментальной основой для повышения благосостояния населения [34]. Исходя из череды индустриальных революций, требующих существенных изменений инвестиционных процессов, развития промышленности и системы образования в контексте необходимости новых компетенций и уровня профессиональных кадров [35], возрастает и роль промышленности как актора развития человеческого потенциала. Учитывая все это, с одной стороны, человеческий потенциал влияет на инновационное развитие промышленности (рис. 3), с другой стороны, промышленность оказывает активное влияние на формирование и развитие человеческого потенциала через научно-исследовательскую, инвестиционную, организационную и образовательную деятельность [26].

3. *Промышленность – площадка для генерирования и внедрения технологий и инноваций.* Беря в расчет все вышеотмеченное, инновационная промышленная деятельность, прежде всего связанная с техническими изменениями, обеспечивает эволюционный процесс и формирует драйверы роста национальной экономики [36], где промышленные предприятия выступают «ядром промышленно-инновационных кластеров» и «выполняют функцию промышленных площадок для апробации и внедрения инновационных продуктов и технологий» [37]. Помимо этого, отметим, что важным является не только разработка новых технологий, но и их соответствующее использование, гарантирующее технологическое лидерство в промышленности и дру-

гих важнейших направлениях экономической деятельности [38]. В этой связи на промышленность возлагается задача высокотехнологичного производства по созданию инновационных конкурентных технологий, продуктов и сервисов, способных установить новые мировые стандарты⁵. Так, промышленность остается одним из важнейших субъектов инновационной экосистемы, с одной стороны, выступая непосредственным генератором инноваций, с другой стороны, вовлекая в этот процесс так называемых их репликаторов (инвесторов и специализированные

фонды) [39], которые и определяют спрос на инновации (рис. 4).

Исходя из вышеописанной взаимосвязанности на вертикальном и горизонтальном уровне промышленности и других элементов национальной экономики, нетрудно увидеть, что и в этом аспекте промышленность выступает связующим элементом между государством и наукой [39].

Тем не менее, для того чтобы учесть все эти аспекты и грамотно выстроить процесс реиндустриализации в обозначенном контексте, требуется не только мобилизация и использование имеющихся ресурсов и конкурентных преимуществ, а также системный стратегический подход, в том числе предусматривающий пересмотр стратегий развития промышленности с методологической точки зрения.

⁵ Путин: импортозамещение не является панацеей, надо не копировать, а быть на шаг впереди. 17 июня 2022. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/14954319> (дата обращения: 21.04.25).

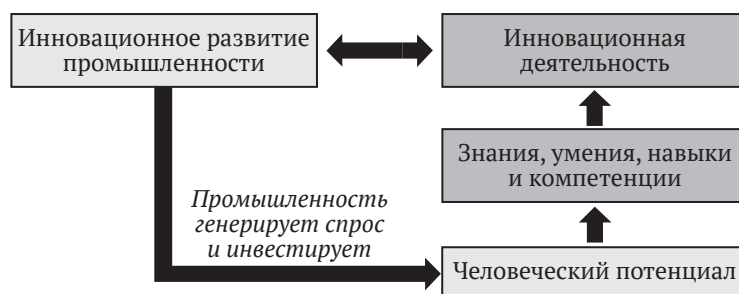


Рис. 3. Схематическое представление взаимосвязи инновационного развития промышленности и человеческого потенциала

Fig. 3. Schematic representation of the relationship between innovative development of industry and human potential

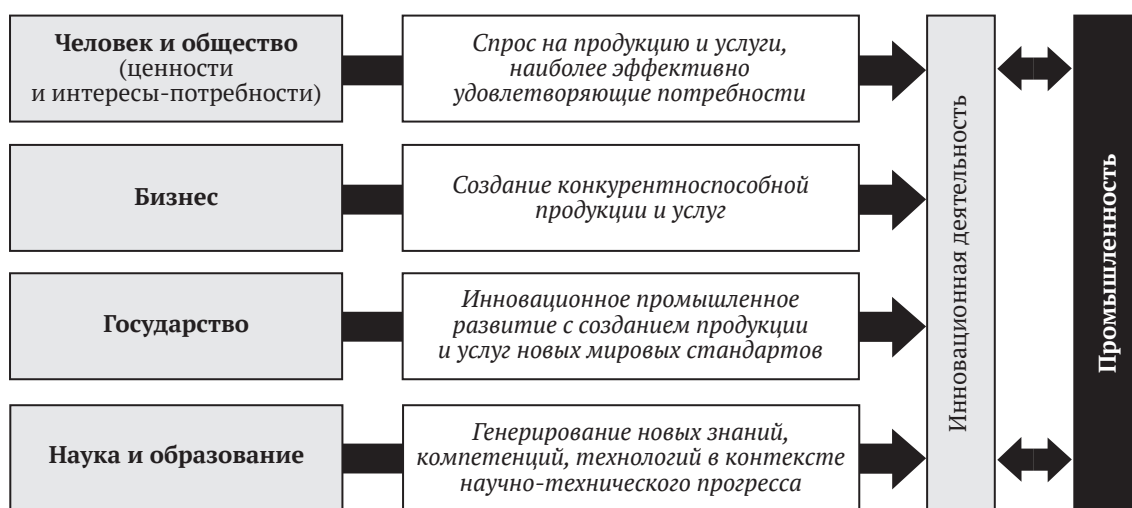


Рис. 4. Схематическое представление формирования основными акторами спроса на инновационную деятельность в промышленности

Fig. 4. Schematic representation of the formation of demand for innovative activity in industry by the main actors

Методология отраслевого стратегирования как теоретико-методологический базис системной реиндустриализации

Многолетняя практика и опыт показали, что именно грамотно выстроенная стратегия позволяет сквозь неопределенность превращать хаос будущего в устойчивую по отношению к ним в систему, обеспечивающую долгосрочный позитивный результат [40]. Несмотря на множественность разнообразных школ и подходов к разработке и реализации стратегий [41], наибольшую практическую эффективность продемонстрировал подход российской научной школы стратегирования, основоположником и лидером которой является академик, иностранный член РАН В.Л. Квинт [42]. Вследствие чего, опираясь на запрос государства, теорию и методологические положения данной школы, а также результаты комплекса научных и практических изысканий, разработан теоретико-методологический базис отраслевого стратегирования [43], неоднократно апробированный на отдельных направлениях промышленного развития, к примеру, при стратегическом развитии газовой отрасли Дальнего Востока России [44].

Данный подход, предлагающий теоретический базис, регламентированную методологию с методическим инструментарием, позволяет иначе взглянуть на стратегические вопросы отраслевого развития и реиндустриализации российской экономики. Во-первых, он позволяет избежать группы взаимосвязанных характерных ошибок (сущностных, структурных, методических), присущих большинству текущих стратегических документов по отраслевому развитию [19], трансформируя взгляд на сущность отраслевых стратегий и нивелируя дальнейшее появление разновекторных и инерционных документов по развитию промышленности. Все это будет способствовать общей систематизации процессов стратегического развития и обеспечит комплексный подход, который позволит «согласовать цели, инструменты, действующие факторы и ограничения с имеющимися ресурсами развития и контролем зарубежных индикаторов и параметров, принимая во внимание время как ценнейший и не учитываемый сегодня экономической наукой ресурс» [45].

Во-вторых, позволяет сконцентрировать имеющиеся ресурсы и конкурентные преимущества на первостепенном поиске и реализации стратегических возможностей, прежде всего инновационного характера, позволяющих удовлетворить широкие группы интересов, включая национальные и общественные, что ведет к фор-

мированию единого общенационального вектора инновационного развития [41]. К примеру, это переориентирует с краткосрочных, и в силу динамичности, малоэффективных решений (замещение импорта продукции из одних стран импортом из других, формальная локализация производства и т.п.) на долгосрочные и высокоэффективные (создание отечественной материально-технической базы, обеспечивающей высокотехнологичное производство конкурентной продукции).

В целом, грамотное применение методологии отраслевого стратегирования по всем направлениям промышленного развития, включая группы приоритетных отраслей, поможет выстроить контролируемую траекторию по достижению обоснованного вектора и генеральной цели, образовав устойчивую по отношению к внешним шокам систему взаимосвязанных и эффективных элементов, а также позволит заблаговременно обеспечить его всей необходимой ресурсной базой и конкурентными преимуществами.

Именно поэтому следует воспринимать постнормальность как некоторое окно стратегических возможностей промышленного развития России. Однако важно помнить, что период постнормальности имеет ограниченный период времени. Это означает, что новая система «норм» может быть сформирована и предложена извне, а инерционный переход к этой «новой нормальности» может не учитывать национальные интересы Российской Федерации. Также нельзя упускать тот момент, что, рассматривая период постнормальности шире, а именно как время кардинальной политико-институциональной трансформации всего глобализованного мира [15], сильная российская экономическая система с высокотехнологичным и конкурентным промышленным ядром может стать одним из ключевых трансляторов формирования новой системы «норм» в это время масштабных перемен.

Заключение

Период геополитических, геоэкономических, социокультурных, духовных, технологических изменений системного и структурного характера, формирующих новые параметры, факторы и условия, создающих турбулентность и усиливающих неопределенность, для России необходимо воспринимать не как уже состоявшуюся новую нормальность, а как период постнормальности. С учетом национальных интересов и целей этот период необходимо использовать как окно промышленных стратегических возможностей по укреплению национальной и экономической не-

зависимости, формированию технологического суверенитета.

На этом фоне одним из стратегически значимых направлений является формирование прочного промышленного ядра через процессы новой индустриализации или реиндустриализации российской экономики, что может способствовать не только переходу к новой системе «норм» или новой нормальности, а к ее активному формированию, что обуславливает ряд аспектов: промышленность – ядро национальной экономики, промышленность – активный актор развития человеческого потенциала, промышленность – площадка для генерирования и внедрения технологий и инноваций.

Между тем процесс реиндустриализации в этом контексте требует не только мобилизации и применения имеющихся ресурсов и конкурентных преимуществ, но и системного стратегического подхода. С этой целью предлагается использовать методологию отраслевого стратегирования как теоретико-методологический базис системной реиндустриализации. Грамотное применение методологии отраслевого стратегирования позволит не только сформировать прочное промышленное ядро, обеспечивая технологический суверенитет, но и откроет возможности по становлению России одним из ключевых трансляторов формирования новой системы «норм».

Библиографический список / References

1. Рязанов В.Т. Неустойчивый экономический рост как «новая нормальность»? *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2013;(4):3–34.
Ryazanov V.T. Is unsteady economic growth a “new regularity”? *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*. 2013;(4):3–34. (In Russ.)
2. Булатов А.С. Новая нормальность. *Мировое и национальное хозяйство*. 2020;(3(52)).
Bulatov A.S. New normality. *World and National Economy*. 2020;(3(52)). (In Russ.)
3. Силин Я.П., Анимитца Е.Г., Новикова Н.В. «Новая нормальность» в российской экономике: региональная специфика. *Экономика региона*. 2016;12(3):714–725. <https://doi.org/10.17059/2016-3-9>
Silin Ya.P., Animitsa Ye.G., Novikova N.V. New normal in Russian economy: regional specificity. *Ekonomika regiona = Economy of Region*. 2016;12(3):714–725. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/2016-3-9>
4. El-Erian M.A. Sovereign wealth funds in the new normal. *Finance and Development*. 2010;47(2):44–47.
5. Пак С. Подъем протекционизма в политике США и ЕС: как это повлияет на Восточную Азию? *Вестник международных организаций*. 2024;19(2):21–55. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-02-02>
Pak S. New era of U.S. and the EU protectionism: How will it affect East Asia? *International Organizations Research Journal*. 2024;19(2):21–55. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-02-02>
6. Гнатик Е.Н. «Новая нормальность» эпохи Covid-19: возможности, ограничения, риски. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. 2021;21(4):769–782. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-4-769-782>
Gnatik E.N. ‘New normality’ of the covid-19 era: opportunities, limitations, risks. *RUDN Journal of*
7. Социология. 2021;21(4):769–782. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-4-769-782>
8. Конопляник А.А. Великий перелом в мировой энергетике. *Эксперт*. 2023;(4):54–57.
Konoplyanik A.A. The great turning point in world energy. *Ekspert*. 2023;(4):54–57. (In Russ.)
9. Тетерятников К.С. Новая реальность/нормальность в мировой экономике и финансах. *Международная экономика*. 2017;(12):28–36.
Teteryatnikov K. New normal in global economy and finance. *The World Economics*. 2017;(12):28–36. (In Russ.)
10. Медведев Д.А. Новая реальность: Россия и глобальные вызовы. *Вопросы экономики*. 2015;(10):5–29. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-10-5-29>
Medvedev D. A new reality: Russia and global challenges. *Voprosy Ekonomiki*. 2015;(10):5–29. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-10-5-29>
11. Юдаева К. New normal для России. *Экономическая политика*. 2010;(6):196–200.
Yudaeva K. New normal for Russia. *Ekonomicheskaya Politika = Economic Policy*. 2010;(6):196–200. (In Russ.)
12. Плотноков В.А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2022;(6(138)):15–21.
Plotnikov V.A. Prospects for economic development under postnormal conditions. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta*. 2022;(6(138)):15–21. (In Russ.)
13. Kenichi Oh. *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. UK: McGraw-Hill Education; 1982. 283 p.
14. McNamee R., Diamond D. *The new normal great opportunities in a time of great risk*. New York: Portfolio; 2004. 238 p.

14. Таранова Н.А. Концепция «окно возможностей» – основная стратегия выхода из системного кризиса. *Вестник Брянского государственного технического университета*. 2017;(2(55)):224–230. https://doi.org/10.12737/article_59353e2a2a5645.82105618
Taranova N.A. “Window of potentialities” concept – basic strategy for way out from system crisis. *Bulletin of Bryansk State Technical University*. 2017;(2(55)):224–230. (In Russ.). https://doi.org/10.12737/article_59353e2a2a5645.82105618
15. Неймарк М.А. Неопределенность в мировой политике: новая «нормальность» или новая «ненормальность». *Проблемы постсоветского пространства*. 2021;8(3):304–314. <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2021-8-3-304-314>
Neimark M.A. Uncertainty in world politics: New “normality” or new “abnormality”. *Post-Soviet Issues*. 2021;8(3):304–314. (In Russ.). <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2021-8-3-304-314>
16. Плотников В.А. Экономическое развитие и экономическая политика в период перехода к постнормальности. *Экономика и управление*. 2023;29(8):964–974. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-8-964-974>
Plotnikov V.A. Economic development and economic policy in the transition to post-normality. *Economics and Management*. 2023;29(8):964–974. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-8-964-974>
17. Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К., Сасаев Н.И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики. *Управленческое консультирование*. 2022;(9):57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
Kvint V.L., Novikova I.V., Alimuradov M.K., Sasaev N.I. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;(9):57–67. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
18. Сухарев О.С. Технологический суверенитет России: формирование на базе развития сектора «Экономика знаний». *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2024;(1):47–64. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_1_47_64
Sukharev O.S. Technological sovereignty of Russia: formation on the basis of the development of the “Knowledge economy” sector. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk = The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2024;(1):47–64. (In Russ.). https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_1_47_64
19. Сасаев Н.И., Квинт В.Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики. *Экономика промышленности*. 2024;17(3):245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
Sasaev N.I., Kvint V.L. Strategizing the industrial core of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):245–260. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
20. Сасаев Н.И. Отрасль промышленности как категория и объект отраслевого стратегирования. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2024;(2(146)):111–114.
Sasaev N.I. Industrial sector as a category and object of industrial strategizing. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta*. 2024;(2(146)):111–114. (In Russ.)
21. Рязанова Г.Н., Толкачев П.С. Структурные уровни национальной экономической системы: аспект управления. *Управление*. 2019;(4):84–89. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-4-84-89>
Ryazanova G.N., Tolkachev P.S. Structural levels of the national economic system: management aspect. *Upravlenie / Management (Russia)*. 2019;7(4):84–89. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-4-84-89>
22. *Национальная экономика*. Под ред. П.В. Савченко. М.: Инфра-М; 2024. 806 с.
23. Бубыкин Д.С., Молчанова О.А. Понятие национальной экономики и механизм ее функционирования. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2017;(1-2(103)):7–10.
Bubykin D.S., Molchanova O.A. The concept of national economy and its mechanism functioning. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta*. 2017;(1-2(103)):7–10. (In Russ.)
24. Шацкая И.В., Шамин Р.В., Бурлаков В.В. Факторы развития промышленного производства в России. *Горизонты экономики*. 2024;(2(82)):12–18.
Shatskaya I.V., Shamin R.V., Burlakov V.V. Factors of industrial production development in Russia. *Gorizonty ekonomiki*. 2024;(2(82)):12–18. (In Russ.)
25. Берендеева А.Б. Социальные функции промышленности и оборонно-промышленного комплекса региона. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2006;2(3(6)):60–65.
Berendeyeva A.B. Social functions of industry and the military-industrial complex of the region. *National Interests: Priorities and Security*. 2006;2(3(6)):60–65. (In Russ.)
26. *Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса*. Под науч. ред. В.Л. Квинта. Кемерово: КеМГУ; 2020. 453 с.
27. Докторович А.Б. Парадигма социоинновационного развития: человеческий потенциал и интеллектуальный капитал социально-экономических изменений. *Пространство и время*. 2015;(1-2(19-20)):84–90.
Doctorovich A.B. The paradigm of socio-innovative development: human potential and intellectual capital of social and economic changes. *Prostranstvo i vremya*. 2015;(1-2(19-20)):84–90. (In Russ.)

28. Рыжов И.В., Кебадзе О.Г. Актуальные подходы к управлению человеческими ресурсами науко-емких промышленных корпораций. *Индустриальная экономика*. 2021;2(2):82–90. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2021_2_2_82
Ryzhov I.V., Kebabdzhe O.G. Actual approaches to human resource management in science-intensive industrial corporations. *Industrial Economics*. 2021;2(2):82–90. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2712-7559_2021_2_2_82
29. Ширинкина Е.В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике. *Современная научная мысль*. 2018;(3):176–180.
Shirinkina E.V. Features of knowledge management in the formation of human capital on industrial enterprises in the digital economy. *Sovremennaya nauchnaya zhizn* 2018;(3):176–180. (In Russ.)
30. Аль-Хаир Л.А.М. Управление человеческим капиталом промышленных предприятий как фактор инновационного развития. *Наука и мир*. 2016;(8-2(36)):20–25.
Al-Khayer L.A.M. Management of human capital assets at industrial enterprises as innovative development factor. *Science and World*. 2016;(8-2(36)):20–25. (In Russ.)
31. Кауфман Н.Ю. Влияние инноваций на рынок труда в условиях конкурентоспособности человеческого капитала. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2018;2(6):98–104.
Kaufman N.Yu. The impact of innovation on the labor market in the conditions of competitiveness of human capital. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2018;2(6):98–104. (In Russ.)
32. Марченкова Л.М., Плотников В.А., Рудакова О.В. Человеческий и интеллектуальный капитал как основа инновационного развития промышленности. *Известия Юго-западного государственного университета*. 2012;(1-2(40)):205–210.
Marchenkova L.M., Rudakova O.V., Plotnikov V.A. The human and intellectual capital as the basis of innovative progress of industry. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta = Proceedings of the Southwest State University*. 2012;(1-2(40)):205–210. (In Russ.)
33. Abdul Karim N.A.H., Ahmad S. Human capital and the development of manufacturing sector in Malaysia. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2012;4(4):105–114.
34. Бодрунов С.Д. Ноономика: концептуальные основы новой парадигмы развития. *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2019;20(1):5–12. <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-20-1-1>
Bodrunov S.D. Noonomics: The conceptual basis of the new development paradigm. *Izvestiya Ural-skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of the Ural State University of Economics*. 2019;20(1):5–12. (In Russ.). <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-20-1-1>
35. Степнов И.М., Ковальчук Ю.А., Демочкин С.В., Орлов П.А. Структурно-функциональный анализ теорий развития экономики и промышленности. Часть 1. *Science Time*. 2016;(9):232–244.
Stepnov I.M., Koval'chuk YU.A., Demochkin S.V., Orlov P.A. Structural and functional analysis of theories of economic and industrial development. Part 1. *Science Time*. 2016;(9):232–244. (In Russ.)
36. Бучинская О.Н. Школы экономической мысли и проблемы устойчивого развития: рыночный подход. *Теоретическая экономика*. 2022;(1(85)):28–41. https://doi.org/10.52957/22213260_2022_1_28
Buchinskaya O.N. The schools of economic thoughts and sustainable development problems: a free-market approach. *Theoretical Economics*. 2022;(1(85)):28–41. (In Russ.). https://doi.org/10.52957/22213260_2022_1_28
37. Никулина О.В. Стимулирование инновационной активности промышленных предприятий в условиях формирования инновационного кластера. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2011;(17):37–47.
Nikulina O.V. Stimulating innovative activity of industrial enterprises in the context of the formation of an innovative cluster. *National Interests: Priorities and Security*. 2011;(17):37–47. (In Russ.)
38. Яременко Ю.В. Экономический рост. Структурная политика. *Проблемы прогнозирования*. 2001;(1):6–14.
Yaremenko Yu.V. Economic growth. Structural policy. *Problemy prognozirovaniya*. 2001;(1):6–14. (In Russ.)
39. Каленов О.Е. Инновационная экосистема как основа развития высокотехнологичной промышленности. *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. 2020;17(5(113)):126–133. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-126-133>
Kalenov O.E. Innovation ecosystem as foundation for developing highly-technological industry. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2020;17(5):126–133. (In Russ.). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2020-5-126-133>
40. Kvint V.L. *The global emerging market: strategic management and economics*. NY: Routledge; 2009. 453 p.
41. Сасаев Н.И. *Формирование методологии отраслевого стратегирования*. Под науч. ред. В.Л. Квинта. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС; 2024. 212 с.
42. *Экономическая и финансовая стратегия*. Под науч. ред. В.Л. Квинта. М.: Издательство Московского университета; 2024. 247 с.

43. Сасаев Н.И. *Основы отраслевого стратегирования*. М.: Инфра-М; 2023. 212 с. <https://doi.org/10.12737/2009662>
44. Sasaev N.I., Darkin S.M., Kvint V.L. *Strategizing the Russian gas industry: The far eastern vector*. Editorial Research Supervisors: Sergey M. Darkin and Vladimir L. Kvint. New York, USA: Apple Academic Press; 2024. 138 p. <https://doi.org/10.1201/9781003499886>
45. Сухарев О.С. Развитие промышленности России: некоторые закономерности и перспективы. *Journal of New Economy*. 2024;25(1):6–25. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-1-1>
- Sukharev O.S. Development of Russia's industry: Some regularities and prospects. *Journal of New Economy*. 2024;25(1):6–25. (In Russ.). <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-1-1>

Информация об авторе

Никита Игоревич Сасаев – д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 61, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>; e-mail: msemsu@mail.ru

Information about the author

Nikita I. Sasaev – Dr.Sci. (Econ.), Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>; e-mail: msemsu@mail.ru

Поступила в редакцию **29.01.2025**; поступила после доработки **24.04.2025**; принята к публикации **25.04.2025**
Received **29.01.2025**; Revised **24.04.2025**; Accepted **25.04.2025**