УДК 65.011:005.94
JEL: L74, M11, R58
EDN: JEYLVA

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.6. Менеджмент

ИНТЕГРАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА В МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Анна Сергеевна Волочко

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: volochko.a@mail.ru, https://orcid.org/0009-0007-4735-1229

Аннотация. **Введение.** В условиях политической неопределённости и внешних рисков развитие внутреннего рынка строительной отрасли Донецкой Народной Республики сдерживается рядом факторов. Ключевой проблемой обеспечения конкурентоспособности предприятий выступает необходимость диверсификации деятельности, тогда как вопросы стратегического менеджмента импортозамещения остаются слабо проработанными.

Методы. Теоретическую основу составили труды по управлению промышленным развитием, стратегическому планированию и экономическому регулированию. Применены методы сопоставительной оценки и причинно-следственного анализа. Эмпирическая база – статистика производства и реализации строительной продукции в ДНР за 2020-2021 гг. и нормативные акты Российской Федерации.

Результаты. Систематизированы трактовки диверсификации в строительном секторе. Разработана классификация направлений стратегического менеджмента импортозамещения, включающая четыре типа: производство для собственных нужд, производство для реализации на рынке, сохранение существующих объёмов, комбинированная стратегия. Выявлены разнородные тенденции производства в ДНР за 2020-2021 гг. Разработана схема механизма нормативно-правового регулирования внутреннего рынка строительной отрасли на государственном, отраслевом и децентрализованном уровнях.

Обсуждение. Активизация импортозамещения обусловлена удорожанием материалов, ростом логистических издержек и нестабильностью внешнеторговых связей. Обосновано, что государство выступает не только регулятором, но и ключевым стейкхолдером, формирующим спрос на отечественную продукцию. Установлено, что в ДНР инструменты поддержки импортозамещающих проектов, аналогичные действующим в РФ, пока не внедрены, что сдерживает привлечение инвестиций. Реализация предложенной модели способна стимулировать занятость, производственную активность и эффективность предприятий в условиях синхронизации экономических систем Республики и РФ до 2026 года.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, государственное управление, инновационное развитие, государственное регулирование, конкурентоспособность, организационно-экономический механизм.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Волочко А.С. Интеграция инструментов менеджмента в механизм развития внутреннего рынка строительной отрасли. Государственное управление и право. 2026. № 3(11). С. 116-123. EDN: JEYLVA

© Волочко А.С., 2026

UDC 65.011:005.94
JEL: L74, M11, R58
EDN: JEYLVA

Original scientific article
HAC 5.2.6. Management

INTEGRATION OF MANAGEMENT TOOLS INTO THE DEVELOPMENT MECHANISM OF THE INTERNAL CONSTRUCTION MARKET

Anna S. Volochko

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management Donetsk brunch of RANEPA, Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: volochko.a@mail.ru, https://orcid.org/0009-0007-4735-1229

Annotation. **Introduction.** Under conditions of political uncertainty and external risks, the development of the internal market of the construction industry in the Donetsk People's Republic is constrained by a number of factors. The key problem in ensuring the competitiveness of enterprises is the need to diversify their activities, while the issues of strategic management of import substitution remain insufficiently studied.

Methods. The theoretical basis comprises works on industrial development management, strategic planning, and economic regulation. Methods of comparative assessment and cause-and-effect analysis were applied. The empirical basis includes statistical data on the production and sale of construction products in the DPR for 2020-2021 and regulatory legal acts of the Russian Federation.

Results. Theoretical interpretations of diversification in the construction sector are systematized. A classification of strategic management directions for import substitution has been developed, comprising four types: production for own needs, production for market sale, maintenance of existing volumes, and a combined strategy. Heterogeneous production trends in the DPR for 2020-2021 are identified. A scheme of the mechanism of normative-legal regulation of the internal construction market is developed at the state, industry, and decentralized levels.

Discussion. The intensification of import substitution is driven by rising material prices, growing logistics costs, and instability of foreign trade relations. It is substantiated that the state acts not only as a regulator but also as a key stakeholder forming demand for domestic products. It is established that in the DPR, support instruments for import substitution projects similar to those in force in the Russian Federation have not yet been introduced, which constrains investment attraction. The implementation of the proposed model can stimulate employment, production activity, and enterprise efficiency amid the synchronization of the economic systems of the Republic and the Russian Federation until 2026.

Keywords: strategic management, public administration, innovative development, government regulation, competitiveness, organizational and economic mechanism.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Volochko, A.S. (2026). Integration of management tools into the development mechanism of the internal construction market. Public administration and law, 3(11), 116-123. EDN: JEYLVA

Введение

В современных социально-экономических условиях, характеризующихся политической неопределённостью и высокой степенью внешних рисков, развитие внутреннего рынка строительной отрасли в контексте современного менеджмента Донецкой Народной Республики сталкивается с множеством факторов, оказывающих сдерживающее воздействие на экономический рост региона. При этом одной из ключевых теоретико-прикладных проблем в обеспечении конкурентоспособности предприятий строительного комплекса выступает необходимость диверсификации направлений их деятельности.

Следует отметить, что диверсификация рассматривается как действенный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий решать комплекс управленческих задач, включая прогнозирование тенденций развития строительных предприятий, анализ рыночных позиций конкурентов, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также идентификацию и минимизацию производственных рисков.

Различные аспекты развития внутреннего рынка строительной отрасли в контексте современного менеджмента рассматриваются с точки зрения опыта Российской Федерации по реализации политики импортозамещения в условиях внешнеэкономических ограничений. Для Донецкой Народной Республики данный опыт имеет особую практическую и научную ценность, поскольку закладывает управленческий фундамент для формирования национальной модели импортозамещения в сегменте строительных материалов.

Следовательно, речь идёт не просто о наращивании выпуска продукции внутри страны, а о выстраивании устойчивой системы управления отраслевым развитием: от постановки целей и выбора инструментов до оценки результатов и закрепления конкурентных преимуществ отечественных производителей.

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в том, чтобы проанализировать и обобщить практику организации процессов развития внутреннего производства с позиций стратегического менеджмента, а также выявить такие управленческие и организационно-эконо-

© Volochko A.S., 2026

мические механизмы, которые способны ускорить развитие производства строительных материалов и укрепить конкурентные позиции отечественной продукции на отраслевом рынке.

В рамках этой цели акцент делается на стратегических решениях (выбор траектории роста, технологические приоритеты, инвестиционная логика) и на условиях их реализации (институциональные стимулы, организационные модели, экономические предпосылки).

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач: провести комплексный анализ текущего состояния строительного производства и выявить ключевые проблемы управления его развитием, включая ограничения ресурсного, технологического и кадрового характера; исследовать теоретические подходы и организационно-экономические основы стимулирования выпуска строительных материалов в современных условиях, учитывая влияние внешней среды и отраслевой конъюнктуры; определить совокупность факторов, оказывающих влияние на темпы и качество развития отрасли (инвестиционные, технологические, логистические, институциональные и рыночные), и раскрыть характер их воздействия; обосновать подходы к выбору наиболее результативных направлений инвестирования в инновационные проекты, включая критерии эффективности и методы отбора проектов с учётом рисков и ожидаемого мультипликативного эффекта; сформулировать концептуальные положения стратегического менеджмента, ориентированные на повышение инновационной восприимчивости предприятий, их способности воспринимать и тиражировать технологические, организационные и продуктовые нововведения; разработать комплекс управленческих мер, направленных на совершенствование механизмов стимулирования производственной активности в строительной сфере, включая инструменты поддержки, партнёрские модели и меры по повышению эффективности управления на уровне предприятий и отрасли в целом.

Изучению различных подходов к развитию строительного производства и импортозамещению посвящён ряд научных трудов отечественных и зарубежных исследователей, среди которых: Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская [1], В.С. Сухорукова, С.Ю. Лаврентьев [2], Е.В. Демидова [3], А.Н. Ткачёв [4], В.С. Кудряшов [5] и др.

При всей значимости проведённых ранее исследований, посвящённых повышению конкурентоспособности предприятий строительного комплекса посредством диверсификации, остаются слабо проработанными вопросы стратегического менеджмента и управленческой организации процессов замещения импортной продукции строительными материалами отечественного производства на отраслевом рынке.

Методы исследования

Теоретическую основу исследования составили труды, посвящённые проблемам управления промышленным развитием, стратегического планирования и экономического регулирования процессов развития внутреннего рынка строительной отрасли в контексте современного менеджмента. При проведении данного исследования был применён ряд научных подходов как фундаментального, так и прикладного характера. В частности, для изучения концептуальных и практических аспектов поддержки выпуска строительных материалов в актуальных экономических реалиях использовались методы сопоставительной оценки и причинно-следственного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

С позиций стратегического управления стабильная и результативная деятельность компаний строительного комплекса должна базироваться на отлаженных организационно-хозяйственных процедурах. Эти процедуры призваны стимулировать выпуск строительных материалов, гарантируя потенциал для их стабильного и наращиваемого воспроизводства. Центральное место в данной системе занимает диверсификация – фундаментальный компонент корпоративной управленческой стратегии.

В академической среде сформировались следующие трактовки диверсификации применительно к строительному сектору:

1. Стратегия развития, нацеленная на укрепление рыночных позиций, которая реализуется через освоение новых рыночных сегментов и внедрение передовых строительных технологий и продуктов. Это способствует усложнению и росту структуры предприятия.

2. Механизм консолидации экономических агентов из различных отраслей в целях формирования универсальных хозяйственных комплексов с широкой номенклатурой выпускаемой продукции и спектром оказываемых услуг [5].

Следовательно, для промышленных предприятий строительной отрасли диверсификация представляет собой элемент стратегического планирования. Это многоаспектный процесс, ориентированный на обеспечение устойчивого конкурентного развития сектора на основе внедрения новшеств в организационной, экономической и правовой сферах, с акцентом на специфику замещения импорта на национальном рынке.

Стоит отметить, что концепция широкого внедрения политики импортозамещения получила теоретическое обоснование ещё в рамках неокейнсианской экономиче-

ской мысли 1960-х годов. Учёные М. Бруно, А. Страуг, Х. Венери и Н. Картер предложили модель, известную как «модель двух дефицитов.

Основу данной концепции составляет последовательная стратегия замены иностранных поставок продукцией местных производителей, а также постепенный отказ от привлечения зарубежного капитала в пользу внутренних источников финансирования [5].

Относительно сущности термина «импортозамещение» в академическом сообществе не существует единого подхода, и его содержание варьируется в зависимости от позиции конкретного автора. Согласно определениям, приведённым в специализированных источниках [6-8], это комплекс мер, ведущих к сокращению закупок за рубежом посредством введения протекционистских барьеров и развития собственных производственных мощностей.

Указанная государственная политика тесно связана с процессами индустриализации и в научном дискурсе часто обозначается как «импортозамещающее промышленное развитие». Это связано с её прямой ориентацией на создание и укрепление национальных отраслей, способных выпускать товары, конкурирующие с импортными аналогами [9].

Данная многогранность концепции находит отражение и в предлагаемой классификации направлений стратегического менеджмента импортозамещения в строительной отрасли.

В качестве критериев для выделения видов (направлений) классификации были использованы:

1. Уровень в производственно-сбытовой цепочке (горизонтальный критерий): фокус на производстве материалов и компонентов или на рынке строительных объектов и услуг.

2. Стратегическая цель вмешательства (вертикальный критерий): защита и оптимизация существующих мощностей для замещения текущего импорта или создание принципиально новых компетенций для упреждающего замещения и будущей конкуренции.

На основе пересечения этих критериев формируются четыре ключевых направления: управление эффективностью существующих производств, управление сбытом и рыночным позиционированием, управление развитием новых производственных цепочек и управление формированием экспортно-ориентированных компетенций.

Некоторые исследователи разграничивают понятия import substitution и import replacement: первое предполагает замену импортных товаров отечественными аналогами, уже существующими на рынке, тогда как второе – создание новых производственных мощностей, удовлетворяющих внутренний спрос [4]. С другой стороны, ряд экономистов критически оценивают результаты импортозамещающей политики, указывая на её возможные недостатки: низкую эффективность отдельных производств, отток иностранных инвестиций, усиление зависимости от импортных комплектующих и замедление инновационного развития [10; 11].

Следовательно, многогранность концепции импортозамещения и дискуссии вокруг неё служат основой для формирования комплексной классификации управленческих направлений в строительной отрасли. Критерии уровня в цепочке создания стоимости и стратегической цели позволили структурировать возможные подходы к замещению импорта, от защиты существующих мощностей до создания новых конкурентных преимуществ. Этот аналитический каркас позволяет не только систематизировать существующие меры, но и проектировать сбалансированные стратегии, которые учитывают как краткосрочные задачи рыночного замещения, так и долгосрочные цели технологической независимости и конкурентоспособности отрасли.

В результате проведённого анализа автором была осуществлена систематизация и обобщение ключевых направлений реализации политики импортозамещения в строительной отрасли, ресурсных потоков и обеспечения технологической независимости. На основании обобщения теоретических и практических результатов исследования разработана классификация направлений стратегического менеджмента импортозамещения в строительной

Таблица 1. Классификация направлений стратегического менеджмента импортозамещения в строительной отрасли [составлено автором]
Table 1. Classification of directions of strategic management of import substitution in the construction industry [compiled by the author]

Наименование направления	Характеристика направления
1. Производство строительных материалов для удовлетворения собственных потребностей предприятия	Формирование внутреннего производственного цикла, при котором импортные комплектующие и сырьевые компоненты заменяются собственным производством. Это снижает зависимость от внешних поставщиков, валютные и логистические риски, повышает автономность и устойчивость предприятия. Внутреннее производство также способствует контролю качества и сокращению издержек

Продолжение табл. 1
Continuation of table 1

Наименование направления	Характеристика направления
2. Производство строительных материалов для реализации на рынке	Создание избыточных мощностей для продажи строительных материалов сторонним организациям. Реализуется политика диверсификации продуктового портфеля, что позволяет расширять ассортимент, стимулировать инновации и укреплять рыночные позиции. Реализация излишков продукции формирует финансовую основу для последующего технологического развития.
3. Сохранение существующих объёмов производства строительной продукции	Поддержание стабильного уровня производственной активности при минимальном влиянии внешних факторов. Поддержание объёмов обеспечивает стабильный денежный поток, занятость персонала и возможность постепенной модернизации процессов
4. Комбинированная стратегия (модель синергетического импортозамещения)	Объединяет элементы всех направлений и позволяет гибко адаптироваться к изменениям рынка. Комбинация внутренних и внешних ориентиров обеспечивает баланс между собственным потреблением и реализацией продукции, способствует эффективному использованию ресурсов и повышает устойчивость бизнес-модели

отрасли, представленная в таблице 1.

Как отмечено в «Стратегии развития промышленности строительных материалов до 2020 года и на период до 2030 года», стратегическая цель политики импортозамещения заключается в создании фундаментальных условий для устойчивого роста экономики, стимулировании инвестиционной активности и коренной модернизации технологической и производственной инфраструктуры внутри страны. Параллельно с этим реализация данной политики направлена на укрепление позиций на внешних рынках за счёт увеличения экспортных возможностей и на структурное преобразование национальной экономики, обеспечивающее её большую сбалансированность и устойчивость [12].

В настоящее время в Российской Федерации действует система государственной поддержки проектов в сфере импортозамещения, предусматривающая субсидирование с последующим софинансированием научных и производственных разработок. Вместе с тем в Донецкой Народной Республике аналогичные инструменты пока не внедрены, что сдерживает возможности региональных предприятий по привлечению целевых инвестиций и наращиванию инновационного потенциала.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что в условиях интеграции Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации использование указанных механизмов государственной поддержки может существенно усилить развитие производства отечественных строительных материалов и послужить стимулом для импортозамещения [13].

Актуальные стратегии диверсификации каналов и направлений реализации политики импортозамещения в сегменте строительных материалов выступают важнейшими элементами нормативно-правового регулирования импортозамещающих процессов в строительной отрасли на уровне национальной экономики. Их применение способствует выстраиванию комплексной системы управленческих, организационных и экономических инструментов, ориентированных на расширение внутреннего производства и повышение конкурентоспособности отечественной продукции.

Для объективной оценки особенностей и потенциала роста внутреннего производства строительных материалов на территории Донецкой Народной Республики, а также с целью адаптации правового и экономического регулирования в условиях интеграции с Российской Федерацией, в работе проведён детальный анализ текущей конъюнктуры отраслевого рынка. В ходе исследования анализировались показатели производства основных видов строительной продукции и уровень обеспечения ими внутренних потребностей региона (рисунок 1).

Полученные данные свидетельствуют, что в 2021 году валовой объём выпуска продукции строительного назначения достиг 1 470,0 млн руб., демонстрируя рост на 6% относительно показателей предыдущего, 2020 года. При этом размер реализованной продукции данного сектора экономики составил 1 552,5 млн руб. Данный показатель не только на 10% превысил результат 2020 года, но и оказался на 7% выше самого объёма производства за 2021 год [14].

В 2020 году в строительной отрасли ДНР наблюдалась разнородная динамика выпуска основных категорий стройматериалов. Так, производство бетонных изделий выросло до 96,7 млн руб., что на 12% больше, чем в 2019 году. Выпуск цемента показал ещё более значительный рост, достигнув 712,1 млн руб. и увеличившись на 24% относительно предыдущего периода.

В то же время выпуск материалов для дорожного покрытия упал до 99,3 млн руб., снизившись почти на 45%. Аналогичная негативная тенденция была зафиксиро-

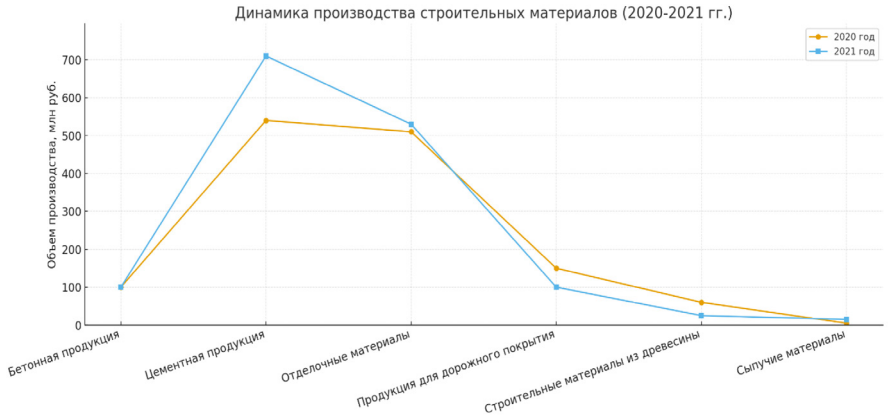

Рисунок 1. Динамика производства и реализации строительной продукции в Донецкой Народной Республике за 2020-2021 гг. [составлено автором на основе [14]]
Figure 1. Dynamics of production and sales of construction products in the Donetsk People's Republic for 2020-2021 [compiled by the author based on [14]]

вана и в деревообработке: производство пиломатериалов и изделий сократилось на 37,5%, составив 23 млн руб.

Наиболее существенный рост был отмечен в производстве сыпучих нерудных материалов. Их выпуск вырос в 6,6 раза, достигнув объёма в 15,3 млн руб. по сравнению с исходным уровнем.

На рисунке 2 представлена систематизированная схема механизма нормативно-правового регулирования продукции импортозамещения в строительной отрасли. Разработанный авторами механизм, опирающийся на положения законодательства Российской Федерации, может рассматриваться как инструмент стратегического управления развитием производственного потенциала региона.

Рисунок 2. Систематизированная схема механизма нормативно-правового регулирования продукции внутреннего рынка строительной отрасли [составлено автором на основе [14-17]]
Figure 2. A systematized scheme of the mechanism of regulatory and legal regulation of products in the domestic market of the construction industry [compiled by the author based on [14–17]]

С учётом планируемой синхронизации экономических систем Республики и Российской Федерации в период до 2026 года реализация предложенной модели способна оказать положительное влияние на ряд ключевых показателей. Она может стимулировать рост занятости, активизировать производственные процессы и повысить общую эффективность предприятий промышленного комплекса.

Внедрение данного подхода создаёт основу для формирования крупных отраслевых альянсов и технологически связанных производственных цепочек. Их стратегической целью станет последовательное наращивание собственных мощностей по выпуску строительных материалов, а также освоение и массовое применение новейших технологий и методов производства

Выводы

Проведённый теоретический анализ и обобщение практического опыта свидетельствуют о том, что активизация импортозамещения в строительной отрасли обусловлена совокупным воздействием факторов внешней среды. К ключевым драйверам относятся удорожание строительных материалов на фоне валютной волатильности, рост логистических и транзакционных издержек, а также нестабильность внешнеторговых связей, повышающая риски поставок и нарушающая устойчивость цепочек снабжения. В результате предприятия и органы управления вынуждены смещать акценты в сторону развития внутреннего производства, расширения локализации сырьевой базы и технологической модернизации, направленных на снижение зависимости от импортной продукции и укрепление конкурентных позиций отечественных производителей на внутреннем рынке.

В рамках стратегического менеджмента отрасли государство выступает не только институциональным регулятором, задающим долгосрочные цели и приоритеты развития, но и ключевым стейкхолдером, формирующим устойчивый спрос на инновационные технологии и отечественные строительные материалы. Реализация стратегии развития внутреннего рынка строительной отрасли рассматривается как важнейшее направление стратегического менеджмента, нацеленное на повышение конкурентоспособности отечественной продукции за счёт расширения номенклатуры, увеличения доли инновационных материалов и формирования устойчивого внутреннего рынка.

Полученные результаты свидетельствуют, что реализация стратегии укрепления внутреннего рынка строительных материалов и уменьшения критической зависимости от внешних поставок происходит в сложных макроэкономических условиях, сопровождающихся ростом себестоимости и конечной стоимости продукции. В рамках концепции стратегического менеджмента государство выступает системным координатором и инициатором преобразований: оно определяет долгосрочные ориентиры развития отрасли, задаёт регуляторные и институциональные рамки, стимулирует инновационную активность и формирует долгосрочный спрос на продукцию отечественных производителей. Следовательно, приоритетные направления государственной стратегии развития строительной отрасли должны быть нацелены на поддержку промышленных предприятий и формирование устойчивого внутреннего рынка на основе стратегических подходов к управлению.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Петропавловская А.В. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 575 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-14217-4. URL: https://urait.ru/bcode/519618.

2. Сухорукова В.С., Лаврентьев С.Ю. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи. Материалы III Всероссийской научной конференции с международным участием «Наука, технологии, общество: Экологический инжиниринг в интересах устойчивого развития территорий» (НТО-III) при поддержке Краевого фонда науки. Красноярск: ОУ «ККДНТРСНИОО», 2022. № 6. С. 778-783.

3. Демидова Е.В. Проблемы кадрового планирования в российских компаниях и инструменты их устранения. Наука Красноярья. 2021. № 2. Т. 10. С. 99-119.

4. Ткачёв А.Н. Система управления и планирования персонала. Молодой учёный. 2021. № 52(341). С. 48-51.

5. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации. Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. 2018. № 7(51). С. 11-17.

6. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. 5-е изд., доп. и перераб. Москва: Институт новой экономики, 2002. С. 469.

7. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Москва, 2003. 895 с.

8. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. Москва: Изд. дом «ИНФРА-М», 1998. 476 с.

9. Рыбаков Ф.Ф. Промышленная политика России: история и современность. Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. СПб.: Наука, 2016. № 3(5). 189 с. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rybakov-f-f-promyshlennaya-politika-rossii-istoriya-i-sovremennost-spb-nauka-2011-189-s.

10. Абрамян С.Г. Строительное производство и концепция устойчивого развития. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Т. 9, № 5. URL: https://naukovedenie.ru/PDF/64EAVN517.pdf.

11. Юргайтис А.Ю. Методы формирования оптимальных решений годовой производственной программы строительной организации. Строительное производство. 2020. № 2. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43935262.

12. Стратегия развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 мая 2016 г. № 868. URL: http://static.government.ru/media/files/RnBfAw072e3tmmykU2lrh1LI1HaHeG0q.pdf.

13. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М. Стимулирование как механизм развития строительных организаций. Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2018. Т. 45, № 1. С. 236-244. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-kak-mehanizm-razvitiya-stroitelnyh-organizatsiy.
14. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной. Донецк: ГУ «Институт экономических исследований», 2021. С. 90-95. URL: https://econri.org/download/monographs/2017/Economika-DNR.pdf.
15. Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности": Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 328. URL: https://base.garant.ru/70643464.
16. Об утверждении перечня критической промышленной продукции в отрасли промышленности строительных материалов (изделий) и строительных конструкций Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов : Приказ Минпромторга России от 27.03.2025 № 1462 (ред. от 11.06.2025). URL: https://legalacts.ru/doc/prikaz-minpromtorga-rossii-ot-27032025-n-1462-ob-utverzhdenii/.
17. О промышленной политике в Российской Федерации :. Федеральный закон от 31 декабря 2014 года № 488-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/.

Информация об авторе
Волочко Анна Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

REFERENCES

1. Odegov, Yu.G., Pavlova, V.V., Petropavlovskaya, A.V. (2023). HR Policy and HR Planning: textbook and workshop for universities. 3rd ed., revised and expanded. Moscow: Yurait Publishing House. 575 p. (Higher Education). ISBN 978-5-534-14217-4. URL: https://urait.ru/bcode/519618. (In Russ.)
2. Sukhorukova, V.S., Lavrentiev, S.Yu. (2022). The essence of HR planning, its goals and objectives. In: Materials of the III All-Russian Scientific Conference with International Participation "Science, Technology, Society: Ecological Engineering for Sustainable Development of Territories" (NTO-III) supported by the Regional Science Fund. Krasnoyarsk: OU "KKDNTRSNIOO", 2022(6), 778-783. (In Russ.)
3. Demidova, E.V. (2021). Problems of HR planning in Russian companies and tools for their elimination. Science of Krasnoyarsk, 2;10, 99-119. (In Russ.)
4. Tkachev, A.N. (2021). Personnel management and planning system. Young Scientist, 52(341), 48-51. (In Russ.)
5. Kudryashov, V.S. (2018). HR planning system of the organization. Business Strategies: Analysis, Forecast, Management, 7(51), 11-17. (In Russ.)
6. Azriliyan, A.N. (ed.) (2002). Big Economic Dictionary. 5th ed., supplemented and revised. Moscow: Institute of New Economics, 469. (In Russ.)
7. Borisov, A.B. (2003). Big Economic Dictionary. Moscow. 895 p. (In Russ.)
8. Raizberg, B., Lozovsky, L., Starodubtseva, E. (1998). Modern Economic Dictionary. 2nd ed., revised. Moscow: Publishing House "INFRA-M". 476 p. (In Russ.)
9. Rybakov, F.F. (2016). Industrial policy of Russia: history and modernity [Electronic resource]. Bulletin of St. Petersburg University. Economics. St. Petersburg: Nauka, 3(5), 189 p. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rybakov-f-f-promyshlennaya-politika-rossii-istoriya-i-sovremennost-spb-nauka-2011-189-s. (In Russ.)
10. Abramyan, S.G. (2017). Construction production and the concept of sustainable development [Electronic resource]. Online Journal "NAUKOVEDENIE", Vol. 9, No. 5. URL: https://naukovedenie.ru/PDF/64EAVN517.pdf. (In Russ.)
11. Yurgaitis, A.Yu. (2020). Methods of forming optimal solutions for the annual production program of a construction organization. Construction Production, 2. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43935262. (In Russ.)
12. Strategy for the development of the building materials industry for the period up to 2020 and further perspective up to 2030 // Order of the Government of the Russian Federation of May 10, 2016 No. 868. URL: http://static.government.ru/media/files/RnBfAw072e3tmmykU2lrh1LI1HaHeG0q.pdf. (In Russ.)
13. Ismailova, Sh.T., Yusufova, A.M. (2018). Stimulation as a mechanism for the development of construction organizations [Electronic resource]. Bulletin of Dagestan State Technical University. Technical Sciences, 45(1), 236-244. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-kak-mehanizm-razvitiya-stroitelnyh-organizatsiy. (In Russ.)
14. Economy of the Donetsk People's Republic: state, problems, solutions: scientific report / collective of authors of SI "Institute of Economic Research"; ed. by A.V. Polovyan, R.N. Lepa, N.V. Shemyakina. SI "Institute of Economic Research". Donetsk, 2021, 90-95. URL: https://econri.org/download/monographs/2017/Economika-DNR.pdf. (In Russ.)
15. Decree of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 No. 328 "On approval of the state program of the Russian Federation 'Development of industry and increasing its competitiveness'". URL: https://base.garant.ru/70643464. (In Russ.)
16. Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia of 27.03.2025 No. 1462 (ed. of 11.06.2025) "On approval of the list of critical industrial products in the building materials (products) and building structures industry of the Russian Federation for 2025 and the planning period 2026 and 2027". URL: https://legalacts.ru/doc/prikaz-minpromtorga-rossii-ot-27032025-n-1462-ob-utverzhdenii/. (In Russ.)
17. Federal Law of December 31, 2014 No. 488-FZ "On Industrial Policy in the Russian Federation". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/. (In Russ.)

Information about the author
Anna S. Volochko – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Human Resources Management and Labor Economics

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The author declares that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 13.02.2026
Поступила после рецензирования 17.03.2026
Принята к публикации (Accepted) 08.09.2026