

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47): С. 58–65
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47): 58–65

Научная статья
УДК: 656:339.92
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.7

Формирование наднационального механизма управления транспортной системой «Один пояс — один путь»: барьеры и драйверы на основе опыта ЕС и ШОС

Сергей Оганович Календжян^{1,2}, Ци Су^{1,3}

Аннотация. Статья посвящена проблеме институциональной фрагментации управления транспортной составляющей китайской инициативы «Один пояс — один путь» (ОПОП). На основе сравнительного анализа опыта Европейского союза (на примере Трансъевропейской транспортной сети TEN-T) и Шанхайской организации сотрудничества (в части транспортного сотрудничества) выявляются ключевые барьеры и драйверы формирования наднационального или квази-наднационального механизма управления. Авторы используют метод сравнительного институционального анализа, а также SWOT-анализ предлагаемого механизма. Делается вывод о том, что прямое копирование европейской модели в условиях ОПОП невозможно в силу фундаментальных различий в уровне интеграции и политической воли. Вместе с тем, цифровизация транспортно-логистических процессов и экологические вызовы создают запрос на организацию более высокого уровня координации в рамках ОПОП. В статье предлагается модель «гибкого наднационализма», которая формируется на основе добровольного пула стран, делегирующих часть полномочий специализированному транспортному органу, который организует управление инициативой «Один пояс — один путь».

Ключевые слова: Пояс и Путь, транспортная система, наднациональное управление, институциональная фрагментация, TEN-T, Шанхайская организация сотрудничества, сравнительный анализ, SWOT-анализ

Для цитирования: Календжян С. О. Формирование наднационального механизма управления транспортной системой «Один пояс — один путь»: барьеры и драйверы на основе опыта ЕС и ШОС / С. О. Календжян, Ци Су. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.7 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:58–65.

JEL: F15, F55, R40

Original article

Formation of a Supranational Governance Mechanism for the Transport System of the Belt and Road Initiative: Barriers and Drivers Based on the Experience of the EU and the SCO

Sergey O. Kalendzhyan^{4,5}, Qi Su^{4,6}

Abstract. The article addresses the problem of institutional fragmentation in the governance of the transport component of the Chinese Belt and Road Initiative (BRI). Based on a comparative analysis of the experience of the European Union (exemplified by the Trans-European Transport Network, TEN-T) and the Shanghai Cooperation Organisation (in terms of transport cooperation), the authors identifies key barriers and drivers for the formation of a supranational or quasi-supranational governance mechanism. The study employs the method of comparative institutional analysis as well as a SWOT analysis of the proposed mechanism. It is concluded that direct copying of the European model within the BRI is impossible due to fundamental differences in the level of integration and political will. At the same time, the digitalisation of transport processes and environmental challenges create a demand for a higher level of coordination, which allows the author to propose a model of “flexible supranationalism” — a voluntary pool of countries delegating part of their authority to a specialised transport body.

Key words: Belt and Road Initiative, transport system, supranational governance, institutional fragmentation, TEN-T, Shanghai Cooperation Organisation, comparative analysis, SWOT analysis

1 РАНХиГС (Москва, Россия)

2 sk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5040-102X>

3 522723776@qq.com, <https://orcid.org/0009-0007-0588-6698>

4 Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

5 sk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5040-102X>

6 522723776@qq.com, <https://orcid.org/0009-0007-0588-6698>

For citation: Kalendzhyan S. O. Formation of a Supranational Governance Mechanism for the Transport System of the Belt and Road Initiative: Barriers and Drivers Based on the Experience of the EU and the SCO. By S. O. Kalendzhyan, Q. Su. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.7. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:58–65 (in Russ.).

JEL: F15, F55, R40

Введение

Инициатива «Один пояс — один путь», запущенная Китаем в 2013 году, за более чем десятилетие своего существования превратилась в один из самых масштабных мегапроектов в современной истории. К 2025 году в рамках ОПОП сформирована разветвлённая сеть транспортных коридоров, объединяющих более 150 стран [Фахретдинова 2025; Ну 2025]. По данным китайской статистики, только за январь–октябрь 2025 года китайские предприятия инвестировали в проекты в рамках ОПОП 327,1 млрд долларов США в нефинансовом секторе, а объём новых подписанных контрактов на строительство достиг 1 863,3 млрд долларов США. Эти цифры свидетельствуют о колоссальных масштабах вовлечённых ресурсов.

Однако парадокс заключается в том, что столь масштабная транспортная система продолжает функционировать в условиях отсутствия единого координирующего органа. Управление осуществляется через тысячи двусторонних соглашений между Китаем и странами-участницами, тогда как многосторонние механизмы либо отсутствуют, либо носят сугубо консультативный характер. Как справедливо отмечают исследователи, институциональная фрагментация и рассогласование политик могут существенно препятствовать достижению целей устойчивого развития в рамках ОПОП. Более того, отсутствие наднациональных механизмов разрешения споров и координации стандартов создаёт риски для долгосрочной эффективности всей транспортной системы [Фахретдинова 2025; Ну 2025].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью ответить на фундаментальный вопрос: возможно ли в обозримой перспективе формирование наднационального (или хотя бы квази-наднационального) механизма управления транспортной системой ОПОП? Для ответа на этот вопрос в статье решаются следующие задачи: (1) выявить барьеры институциональной интеграции в рамках ОПОП; (2) проана-

лизировать два релевантных прецедента — опыт ЕС в области транспортной координации (TEN-T) и опыт ШОС в сфере транспортного сотрудничества; (3) определить драйверы, которые могут стимулировать движение в сторону более высокого уровня институционализации; (4) предложить возможный институциональный дизайн и сценарии развития до 2030 года.

Теоретической рамкой исследования служат положения неофункционализма как теории, объясняющей перетекание интеграции из технических областей в политико-экономические аспекты, а также формирование межправительственного подхода, акцентирующего внимание на решающей роли государственного суверенитета [Васильев 2025].

Методология исследования

В качестве основного метода исследования использован качественный сравнительный институциональный анализ. Сравнение проведено по следующим критериям: степень централизации управления, наличие наднациональных органов, механизмы разрешения конфликтов, охват участников и характер принимаемых решений.

Кроме того, для оценки перспектив предлагаемого механизма управления применён SWOT-анализ, позволяющий систематизировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Информационная база исследования включает официальные документы Европейского союза (Регламенты TEN-T, отчёты Европейской комиссии за 2024–2025 годы) [Meeting with NSRM... 2025], документы Шанхайской организации сотрудничества (итоговые протоколы встреч министров транспорта, в частности XII-й встречи в Тяньцзине в июле 2025 года), а также академические публикации по проблематике ОПОП, в том числе вышедшие в 2024–2025 годах [Черкасов 2022]. Используются также статистические данные китайских государственных источников, включая отчёты Министерства коммерции КНР

1 © С. О. Календжян, Ц. Су, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 58–65.

2 © S. O. Kalendzhyan, Q. Su, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 58–65

[Kazakhstan–China... 2025].

Результаты исследования

Опыт Европейского союза:

Трансьевропейская транспортная сеть (TEN-T)

Европейский союз предлагает наиболее продвинутый пример наднационального управления транспортной системой. Трансьевропейская транспортная сеть (TEN-T) служит краеугольным камнем транспортной политики ЕС и ключевым инструментом устойчивой мобильности связей, а также экономического, социального и территориального единства [Meeting with NSRM Corridor... 2025].

Ключевые институциональные особенности TEN-T включают несколько элементов. Во-первых, это европейские координаторы. В рамках TEN-T действуют 11 европейских координаторов, каждый из которых отвечает за определённый транспортный коридор или горизонтальный приоритет (например, Европейскую систему управления железнодорожным движением ERTMS). Координаторы назначаются Европейской комиссией, выступают в роли фасилитаторов, взаимодействуют с государствами-членами и вовлекают широкий круг стейкхолдеров в процесс реализации [New coordinators appointed... 2025; TEN-T governance... 2025].

Во-вторых, это консультативные форумы. Координаторы председательствуют на форумах, объединяющих государства-члены, регионы, города, управляющих инфраструктурой всех видов транспорта — порты, аэропорты, терминалы. На заседаниях форумов обсуждаются вопросы модальной интеграции, интероперабельности, трансграничных участков и экологизации транспорта [Meeting with NSRM Corridor... 2025].

В-третьих, это планы работ. Каждый координатор разрабатывает план работ для своего коридора, содержащий анализ текущего состояния, мониторинг прогресса, выявление узких мест и установление приоритетов развития. Планы работ служат основой для имплементационных решений, принимаемых Комиссией.

В-четвёртых, это регуляторная основа. TEN-T опирается на наднациональное регулирование — в частности, Регламент TEN-T, который подвергался фундаментальной реформе в 2013 году и крупному пересмотру в 2024 году. Этот пересмотр был направлен на ускорение реализа-

ции приоритетных проектов и усиление координации между государствами-членами.

Важно подчеркнуть, что даже в ЕС, где политическая интеграция достигла беспрецедентного уровня, вопросы транспортной координации остаются сложными. Фрагментация сохраняется: планирование инфраструктурных инвестиций по-прежнему носит в значительной степени секторальный характер. Тем не менее, TEN-T демонстрирует, что наднациональный механизм управления транспортной системой возможен и эффективен, но для его создания необходима высокая степень политической воли и институциональной зрелости.

Опыт Шанхайской организации сотрудничества

Шанхайская организация сотрудничества представляет альтернативную модель управления, принципиально отличную от европейской. Здесь институционализация транспортного сотрудничества носит ограниченный и межправительственный характер.

В июле 2025 года в Тяньцзине состоялась XII встреча министров транспорта государств-членов ШОС под девизом «Развитие “шанхайского духа”, содействие устойчивому транспортному сотрудничеству». На встрече были подписаны Меморандум о сотрудничестве в области «Шёлковых станций» и Протокол XII заседания.

Ключевые направления сотрудничества в рамках ШОС включают три компонента. Первый — «жёсткая» связность: ускорение строительства транс-Каспийского международного транспортного маршрута, модернизация трансграничной транспортной инфраструктуры, ускорение строительства железных дорог Китай—Кыргызстан—Узбекистан и третьего железнодорожного коридора Китай—Казахстан, устойчивое развитие высококачественных контейнерных поездов Китай—Европа [Kazakhstan–China... 2025].

Второй компонент — «мягкая» связность: дальнейшая реализация Соглашения между правительствами государств-членов ШОС о международном автомобильном сообщении, внедрение электронного оформления разрешений на международные автомобильные перевозки.

Третий компонент — «сердечная» связность: инициатива Китая о совместном строительстве «Шёлковых станций», которые предоставляют водителям, занятым в международных автомобиль-

ных перевозках, необходимые услуги — места для отдыха, горячее водоснабжение и так далее.

Однако при всей значимости этих шагов важно отметить, что механизмы ШОС остаются исключительно межправительственными. Организация не имеет наднациональных органов, принимающих решения, обязательные для исполнения государствами-членами. Отсутствуют механизмы разрешения споров, сопоставимые с судебной системой ЕС, и отсутствует делегирование суверенных полномочий наднациональному уровню. Таким образом, ШОС представляет собой «слабую» форму институционализации — платформу для консультаций и координации, но не для принятия обязывающих решений.

Институциональная фрагментация управления транспортной системой ОПОП: барьеры

Инициатива ОПОП занимает промежуточное положение между двумя рассмотренными моделями, тяготея ближе к опыту ШОС, но с важной спецификой — центральной ролью Китая как инициатора и основного донора финансирования.

На основе анализа можно выделить четыре ключевых барьера на пути формирования наднационального механизма.

Первый барьер — суверенитет Китая. Китай последовательно придерживается принципа невмешательства во внутренние дела и отказа от наднациональных структур, которые могли бы ограничить его свободу действий. Создание наднационального транспортного органа, наделённого реальными полномочиями, противоречило бы внешнеполитической доктрине КНР. Это фундаментальное ограничение, которое вряд ли будет преодолено в среднесрочной перспективе.

Второй барьер — асимметрия развития участников. В проектах ОПОП участвуют страны с кардинально различным уровнем экономического развития, институциональной зрелости и технического потенциала. Как показано авторами в исследовании транспортных коридоров в рамках ОПОП, транспортная сеть включает 16 узлов и 21 плечо, формируя четыре различных маршрута между Китаем и Европой. Столь сложная и разнородная конфигурация затрудняет выработку единых правил игры.

Третий барьер — отсутствие доверия. Геополитические напряжения, особенно между Китаем

и рядом западных стран, а также между Россией и Западом после 2022 года, подрывают базу доверия, необходимую для делегирования полномочий. Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что недоверие, разрыв между целями и фактической реализацией, а также наличие нерегулируемых трансграничных потоков являются системными проблемами в рамках транснациональных коридоров ОПОП [Russia-China Cross-Border... 2025].

Четвёртый барьер — институциональная инерция. Сложившаяся система двусторонних соглашений создаёт «ловушку приверженности»: любое движение в сторону многосторонности потребовало бы пересмотра тысяч уже существующих договорённостей. Это требует огромных транзакционных издержек, которые никто из участников не готов нести без очевидных выгод.

Драйверы, создающие запрос на более высокий уровень координации

Наряду с барьерами существуют мощные драйверы, которые могут стимулировать движение в сторону институциональной интеграции.

Первый драйвер — цифровизация транспортных процессов. Развитие цифровых технологий создаёт техническую возможность для создания единой платформы управления грузопотоками. При этом, в отличие от политических барьеров, имеется технологическая возможность обмена актуальной информацией и совместной работы для достижения целей без прямого делегирования суверенитета. Уже сейчас существуют пилотные проекты по внедрению блокчейна для отслеживания контейнеров на маршрутах Китай–Европа [Черкасов 2022].

Второй драйвер — экологические вызовы. Давление в области устойчивого развития и «зелёного» перехода создаёт запрос на единые экологические стандарты для транспортных коридоров ОПОП. Исследования показывают, что Китай уже начал продвигать «зелёный» трек в рамках ОПОП через конкретные руководства и инициативы по управлению. Однако без координации на многостороннем уровне эти усилия остаются фрагментированными.

Третий драйвер — угроза распада маршрутов. Конкуренция между различными транспортными коридорами (Северный морской путь, сухопутные маршруты через Центральную Азию, Транс-Сиб, Средний коридор) может привести к неэф-

фективному распределению ресурсов. Только централизованная координация способна оптимизировать маршрутную сеть и предотвратить дублирование инвестиций.

Четвёртый драйвер — накопленный опыт двустороннего сотрудничества. Парадоксальным образом, успешная реализация тысяч двусторонних проектов создаёт прецеденты и накопленный опыт, который может быть обобщён и масштабирован на многосторонний уровень. Это снижает информационные издержки и создаёт базу для более глубокой интеграции.

SWOT-анализ предлагаемого наднационального механизма

Для систематической оценки перспектив формирования специального транспортного органа в рамках ОПОП проведён SWOT-анализ.

Сильные стороны предлагаемого механизма включают: возможность унификации технических стандартов и процедур, что снизит транзакционные издержки; создание механизма оперативно-го разрешения споров и конфликтов; повышение прозрачности и предсказуемости правил игры, что привлечёт дополнительные частные инвестиции; а также использование цифровых платформ для мониторинга грузопотоков в реальном времени [Уколов 2025].

Слабые стороны — это высокие первоначальные затраты на создание институциональной инфраструктуры; риск бюрократизации и замедления принятия решений; сложность выработки единых правил для стран с разными правовыми системами; а также отсутствие прецедентов успешного наднационального управления в Азиатско-Тихоокеанском регионе подобного масштаба. Возможности связаны с тем, что цифровизация позволяет создать «лёгкую» версию наднационального механизма без масштабной бюрократии; экологический переход создаёт общую повестку, объединяющую даже геополитических конкурентов [там же]; успех Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (АБИИ) как многостороннего финансового института демонстрирует, что страны ОПОП способны к кооперации. Кроме того, участие России в ОПОП, по имеющимся оценкам, сопряжено с конкурентными преимуществами транзитного потенциала и перспективами реализации четырёх возможных маршрутов между Китаем и Европой по территории и акватории России. Это создаёт стимулы

для России поддерживать механизмы, повышающие предсказуемость перевозок [Фахретдинова 2025].

Угрозы включают: сопротивление Китая как государства-инициатора любым формам ограничения своего влияния; геополитическую фрагментацию — торговые войны, санкции и контрсанкции подрывают саму идею единого управленческого пространства. Следует также учитывать появление альтернативных транспортных коридоров вне рамок ОПОП, например, развитие Северного морского пути или «Среднего коридора» при поддержке ЕС.

Модель «гибкого наднационализма» и сценарии развития

Учитывая выявленные барьеры и драйверы, можно предложить компромиссную модель, условно называемую «гибкий наднационализм». Эта модель предполагает создание добровольного пула стран — участниц ОПОП, которые делегируют часть полномочий специализированному транспортному органу в строго определённых «технических» областях, оставляя политические решения на межправительственном уровне.

Структура предлагаемого органа включает несколько элементов. Членство является добровольным — страны присоединяются на основе принципа «opt-in», сохраняя возможность выхода. Это снимает опасения относительно потери суверенитета. Компетенция ограничена только техническими сферами: разработка и унификация технических стандартов интероперабельности; создание единой цифровой платформы отслеживания грузов; экологическая сертификация транспортных коридоров; координация инвестиционных приоритетов (без прямого распределения средств); организация консультативных форумов по разрешению споров. Решения принимаются консенсусом, что предотвращает доминирование какой-либо одной страны, включая Китай. Предусматривается небольшой постоянный секретариат, расположенный в нейтральной стране-участнице (например, в Казахстане или Объединённых Арабских Эмиратах) [Hu 2025].

На основе проведённого анализа можно выделить три сценария институциональной эволюции транспортной системы ОПОП до 2030 года.

Первый сценарий — минимальный, или статус-кво. Транспортное управление остаётся преимущественно двусторонним, многосторонние

механизмы ограничиваются ежегодными встречами министров транспорта (по аналогии с ШОС). Этот сценарий наиболее вероятен в условиях сохранения высоких геополитических напряжений.

Второй сценарий — умеренный, основанный на сети региональных соглашений. Формируются субрегиональные механизмы координации — например, транспортный совет в рамках ЕАЭС, отдельный механизм для стран АСЕАН, координационная платформа для Центральной Азии. Это реалистичный путь, учитывающий разнородность участников.

Третий сценарий — максимальный, или создание наднационального органа по модели «гибкого наднационализма». Этот сценарий требует существенного снижения геополитической напряжённости и — что более важно — созревания у участников запроса на координацию, превышающего издержки на её создание. Наиболее вероятным представляется умеренный сценарий [Ну 2025].

Заключение (Выводы)

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

- Во-первых, транспортная система инициативы «Один пояс — один путь» в настоящее время функционирует в условиях высокой институциональной фрагментации. При колоссальных масштабах инвестиций — 327 млрд долларов только за десять месяцев 2025 года — отсутствует единый координирующий орган, а управление осуществляется через тысячи двусторонних соглашений.
- Во-вторых, опыт ЕС (TEN-T) демонстрирует, что эффективный наднациональный механизм управления транспортной системой возможен, но требует высокой степени политической интеграции и институциональной зрелости. Европейская модель включает 11 европейских координаторов,

обязательные планы работ и консультативные форумы. Однако прямое копирование этой модели в контексте ОПОП невозможно.

- В-третьих, опыт ШОС представляет собой альтернативную, «слабую» форму институционализации, где транспортное сотрудничество ограничивается межправительственными консультациями и добровольными инициативами. Именно эта модель в наибольшей степени соответствует текущему состоянию дел в ОПОП.
- В-четвёртых, ключевыми барьерами являются суверенитет Китая, асимметрия развития, отсутствие доверия и институциональная инерция. В то же время цифровизация, экологические вызовы, угроза распада маршрутов и накопленный опыт выступают в качестве драйверов [Уколов 2025].
- В-пятых, наиболее реалистичной представляется модель «гибкого наднационализма» — добровольного пула стран, делегирующих часть полномочий специализированному транспортному органу в технических областях. Наиболее вероятный сценарий до 2030 года — формирование сети региональных координационных механизмов (умеренный сценарий).

Для диссертационного исследования соавтора данные выводы имеют прямое значение: динамика транспортной системы ОПОП в значительной степени определяется институциональной средой, а перспективы её развития напрямую зависят от способности участников выйти за рамки двусторонних соглашений и сформировать эффективные многосторонние механизмы координации [Васильев 2025].

Список источников

- Васильев, А. Н. Институциональные модели и инвестиционные механизмы государственно-частного партнёрства в России и Китае: сравнительный анализ и стратегические перспективы / А. Н. Васильев, В. В. Черкасов // Инновации и инвестиции = Innovation & Investment. 2025; 6:61–65. EDN JEVJLX.
- Уколов, В. Ф. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях / В. Ф. Уколов, Э. Д. Гомадо // Вестник МИРБИС. 2025; 1:6–15. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. EDN CXMZHV.
- Фахретдинова, Д. Т. Конкурентоспособность пророссийских вариантов транспортных коридоров в рамках китайской инициативы «Один пояс — один путь» / Д. Т. Фахретдинова, О. В. Тарасова // Вестник НГУЭУ. 2025; 4:58–78. DOI 10.34020/2073-6495-2025-4-058-078. EDN KRRRSJ.

- Черкасов, В. В. Ключевые подходы к управлению изменениями при проведении цифровой трансформации компаний в парадигме индустрии 4.0 / В. В. Черкасов, Н. В. Черкасов // Цифровое управление государством и бизнесом : Сборник докладов международного форума, Москва, 15 марта 2022 года. Москва : Государственный университет управления, 2022. 181 с. С. 113–116. ISBN 978-5-215-03566-5. EDN DVBCGE.
- Hu, H., Pikalo, J. Fragmented Governance in the Belt and Road Initiative: Aligning Policy With SDGs 8 and 9. Global Policy. 2025. DOI: 10.1111/1758-5899.13564. Semantic Scholar CorpusID: 281802209. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1758-5899.70087> (дата обращения 09.04.2026).
- Kazakhstan-China: Major Transport Agreement Signed. Текст : элэронный // Agrosearch.kz. : сайт ассоциации. 10.07.2025. URL: <https://agrosearch.kz/en/news/kazaxstan-kitai-podpisano-vazneisee-transportnoe-soglasenie> (дата обращения 09.04.2026).
- Meeting with NSRM Corridor rail freight governance. Текст : элэронный // European Commission : официальный сайт. 03.10.2025. URL: https://ec.europa.eu/newsroom/mytent_t/items/902154/en (дата обращения 09.04.2026).
- New coordinators appointed to drive completion of Europe's trans-European transport network. Текст : элэронный // European Commission : официальный сайт. 15.09.2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-coordinators-appointed-drive-completion-europes-trans-european-transport-network-2025-09-15_en (дата обращения 09.04.2026).
- Russia-China Cross-Border Rail Traffic, 8 Months 2025. Текст : элэронный // SeaNews : официальный сайт компании. 14.10.2025. URL: <https://seanews.ru/en/2025/10/14/en-russia-china-cross-border-rail-traffic-8-months-2025/> (дата обращения 09.04.2026).
- TEN-T governance. Mobility and Transport. Текст : элэронный // European Commission : официальный сайт. 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t/ten-t-governance_en (дата обращения 09.04.2026).

References

- Vasiliev, A. N. Institutsional'nyye modeli i investitsionnyye mekhanizmy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii i Kitaye: sravnitel'nyy analiz i strategicheskiye perspektivy [Institutional Models and Investment Mechanisms of Public-Private Partnerships in Russia and China: Comparative Analysis and Strategic Prospects]. By A. N. Vasiliev, V. V. Cherkasov. *Innovation & Investment*. 2025; 6:61–65. EDN JEVJLX (in Russ.).
- Ukolov, V. F. Metodika vybora opyta realizatsii gosudarstvennoy politiki tsifrovizatsii ekonomiki v razlichnykh stranovykh usloviyakh [Methodology for Selecting Experience in Implementing State Policy on Digitalization of the Economy in Various Country Conditions]. By V. F. Ukolov, E. D. Gomado. *Vestnik MIRBIS*. 2025; 1:6–15. DOI 10.25634/MIRBIS.2025.1.1. EDN CXMZHV (in Russ.).
- Fakhretdinova, D. T. Konkurentosposobnost' prorossiyskikh variantov transportnykh koridorov v ramkakh kitayskoy initsiativy "Odin poyas — odin put'" [Competitiveness of Pro-Russian Transport Corridor Options within the Framework of China's "One Belt, One Road" Initiative]. By D. T. Fakhretdinova, O. V. Tarasova. *Vestnik NGUEU*. 2025; 4:58–78. DOI 10.34020/2073-6495-2025-4-058-078. EDN KRRRSJ (in Russ.).
- Cherkasov, V. V. Klyuchevyye podkhody k upravleniyu izmeneniyami pri provedenii tsifrovoy transformatsii kompaniy v paradigme industrii 4.0 [Key Approaches to Change Management during the Digital Transformation of Companies in the Industry 4.0 Paradigm]. By V. V. Cherkasov, N. V. Cherkasov. *Tsifrovoye upravleniye gosudarstvom i biznesom* [Digital Management of State and Business] : Collection of Papers from the International Forum, Moscow, March 15, 2022. Moscow: State University of Management, 2022. 181 p. pp. 113–116. ISBN 978-5-215-03566-5. EDN DVBCGE (in Russ.).
- Hu, H., Pikalo, J. Fragmented Governance in the Belt and Road Initiative: Aligning Policy With SDGs 8 and 9. Global Policy. 2025. DOI: 10.1111/1758-5899.13564. Semantic Scholar CorpusID: 281802209. Available at <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1758-5899.70087> (accessed 04/09/2026).
- Kazakhstan-China: Major Transport Agreement Signed. Online. *Agrosearch.kz* : association website. 07/10/2025. Available at <https://agrosearch.kz/en/news/kazaxstan-kitai-podpisano-vazneisee-transportnoe-soglasenie> (accessed 04/09/2026).
- Meeting with NSRM Corridor rail freight governance. Online. *European Commission* : official website. 10/03/2025. Available at https://ec.europa.eu/newsroom/mytent_t/items/902154/en (accessed 04/09/2026).
- New coordinators appointed to drive completion of Europe's trans-European transport network. Online. *European Commission* : official website. 09/15/2025. Available at https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-coordinators-appointed-drive-completion-europes-trans-european-transport-network-2025-09-15_en (accessed 04/09/2026).

Russia-China Cross-Border Rail Traffic, 8 Months 2025. Online. *SeaNews* : company website. 10/14/2025. Available at <https://seanews.ru/en/2025/10/14/en-russia-china-cross-border-rail-traffic-8-months-2025/> (accessed 04/09/2026).

TEN-T governance. Mobility and Transport. Online. *European Commission* : official website. 2025. Available at https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t/ten-t-governance_en (accessed 04/09/2026).

Информация об авторах:

Календжян Сергей Оганович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, SPIN-код: 4507-1883, AuthorID: 335501, заместитель директора Института управления;

Су Ци — аспирант, SPIN-код: 8418-6035, AuthorID: 1316570.

Место работы авторов: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), пр-кт Вернадского, 82/1, Москва, 119571, Россия. ИНН: 7729050901.

Information about the authors:

Kalendzhyan Sergey O. — Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of the Russian Federation, SPIN code: 4507-1883, Author ID: 335501, Deputy Director of the Institute of Management;

Su Qi — Postgraduate student, SPIN-code: 8418-6035, AuthorID: 1316570.

Authors' Affiliations: The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 82/1 Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russia.

Статья поступила в редакцию 09.07.2026; одобрена после рецензирования 21.07.2026; принята к публикации 25.09.2026.

The article was submitted 07/09/2026; approved after reviewing 07/21/2026; accepted for publication 09/25/2026.