

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 235-249.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):235-249.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.2: 338.45: 347.51

JEL: L52, R1, R58

EDN: IXUXJD

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИЧЕСКОГО БАЗИСА ФОРМИРОВАНИЯ И ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Роман Юрьевич Заглада

Автомобильно-дорожный институт (филиал) ДонНТУ в г. Горловка, Горловка, ДНР, Россия,
zagladaroman@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3350-3117>

Аннотация. Проблема. В рамках исследования проанализированы ключевые проблемы управления социально-экономическим (и в том числе промышленным) развитием в Донецкой Народной Республике и выявлен ряд разрывов в этой системе, сформированных по причине отсутствия ответственности у участников системы. Это актуализировало вопросы научного обоснования и разработки основных положений формирования ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации на примере Донецкой Народной Республики. В этой связи цель настоящего исследования состоит в анализе проблемы и разработке теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации. **Методология.** Для достижения поставленной цели использованы методы терминологического анализа, статистического анализа, обобщения и систематизации, научной абстракции. **Результаты исследования.** В результате в рамках исследования предложено систематизировать существующие в научной и специальной литературе трактовки категории «ответственность», что позволило выявить пять принципиальных подходов к пониманию данной категории. Проанализированы существующие и описанные в литературе схемы управления ответственностью, а также предложена схема замкнутого цикла реализации ответственности как обязательства субъекта считываться за свои действия. **Практическое применение.** Установлено наличие существенных расхождений между существующей в Донецкой Народной Республике практикой управления ответственностью в контексте управления развитием промышленности и представленной схемой замкнутого цикла реализации ответственности, формирующих разрывы в системе управления ответственностью. Указанное предопределяет перспективы дальнейших исследований, состоящих в поиске инструментов и формировании механизма управления ответственностью, обеспечивающих трансформацию сложившейся практики формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности Донецкой Народной Республики.

Ключевые слова: ответственность, развитие промышленности, система управления, Донецкая Народная Республика

Для цитирования: Заглада Р. Ю. Постановка проблемы и разработка теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 235-249. EDN: IXUXJD.



© Заглада Р.Ю., 2026

Original article

PROBLEM STATEMENT AND DEVELOPMENT OF THE THEORETICAL BASIS FOR THE FORMATION AND TRANSFER OF RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Roman Yu. Zaglada

Automobile and Road Institute (branch) DonNTU in Gorlovka, Gorlovka, DPR, Russia, zagladaroman@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3350-3117>

Abstract. Problem. This study analyzes key problems in the socio-economic (including industrial) development management in the Donetsk People's Republic and identifies a number of gaps in this system, formed due to the lack of responsibility among its participants. This has actualized the issues of scientific substantiation and development of the main provisions for the formation of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation, using the Donetsk People's Republic as an example. In this regard, the purpose of this study is to analyze the problem and develop a theoretical basis for the formation and transfer of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation. **Methodology.** To achieve this goal, methods of terminological analysis, statistical analysis, generalization and systematization, and scientific abstraction were used. **Research Results.** As a result, the study proposes to systematize existing interpretations of the category "responsibility" in scientific and specialized literature, which allowed identifying five fundamental approaches to understanding this category. Existing and described schemes for responsibility management in the literature were analyzed, and a closed-loop scheme for the implementation of responsibility as an obligation of a subject to account for their actions was proposed. **Practical Application.** The study established significant discrepancies between the existing practice of responsibility management in the DPR in the context of industrial development management and the proposed closed-loop scheme for the implementation of responsibility, which create gaps in the responsibility management system. This predetermines the prospects for further research, consisting of finding tools and forming a mechanism for responsibility management that ensures the transformation of the current practice of forming and transferring responsibility in the industrial development management system of the DPR.

Keywords: responsibility, industrial development, management system, Donetsk People's Republic

For citation: Zaglada, R. Yu. (2026). Problem statement and development of the theoretical basis for the formation and transfer of responsibility in the system of industrial development management in the new regions of the Russian Federation. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 235–249. (In Russian). EDN: IXUXJD.

Введение

Экономика Донецкой Народной Республики (ДНР) 9 лет функционировала в условиях жёстких внешних ограничений, существенных вызовов и агрессивной внешней среды, обусловленных статусом частичного международного признания, экономической и политической блокадой, продолжающимися военными действиями. Указанные условия закономерно отразились на всех сферах социально-экономической системы Республики. Произошла утеря имеющихся связей по источникам и поставкам сырья и оборудования, рынкам сбыта промышленной продукции, образовались сложные и не способствующие развитию экономики Республики новые формы организации межгосударственных, межотраслевых и иных хозяйственных отношений.



После вхождения Донецкой Народной Республики в качестве субъекта в состав Российской Федерации (РФ) в 2022 г.¹ экономическая ситуация в ней, к сожалению, в лучшую сторону кардинально не изменилась. Это вызвано не только риском разрушения производств по причине продолжающихся боевых действий, но и неэффективностью процесса формирования направлений государственного воздействия [1], предопределяющей отсутствие системных предпосылок к приданию процессам экономического развития Республики статуса управляемых, прозрачных и эффективных. Кроме того, активизация боевых действий, проведение мобилизации, повышение рисков, связанных с угрозой для жизни на территории Республики стали главными причинами оттока трудовых ресурсов. Как результат, промышленность Республики на сегодняшний день можно рассматривать как нереализованный экономический потенциал региона.

Сложность и многогранность накопленных проблем, среди которых как унаследованные, так и приобретённые в следствие неэффективного, несистемного процесса управления развитием региона, требует глубокого анализа ключевых предпосылок с целью выявления и устранения разрывов в системе управления. Среди наиболее значимых системных проблем, обусловивших текущее состояние промышленности региона, следует выделить такие:

1. Неэффективное функционирование временных государственных администраций и проблемы собственности. С 2014 г. большинство промышленных предприятий, ранее работавших под украинской юрисдикцией, на основе Постановления Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2014 № 35-8 «О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях, учреждениях и иных объектах»² перешли под временное государственное администрирование ДНР. Однако доступ к результатам их деятельности до сих пор закрыт, а, например, сопоставление динамики показателей объёма реализованной продукции и инвестиций в основной капитал позволяет сделать выводы о неэффективности введённого управления, свидетельствует о несистемности действий по развитию промышленности в Республике и неуправляемости этого процесса (рисунок 1 [2]).

С 2017 г. на основании Указа Главы ДНР от 04.04.2017 № 77³ системообразующие предприятия добывающей промышленности, металлургии и коксохимии Республики перешли под временное администрирование ЗАО «Внешторгсервис», осуществляющего полномочия единоличного исполнительного органа управления предприятиями. Для этих предприятий был введён мораторий на уплату налогов (за исключением ЕСВ и подоходного налога), а также таможенных платежей. Однако, несмотря на наличие уникальных преференций, региональную поддержку, системного качественного развития этих предприятий не наблюдалось, а стратегий их развития, согласованных со стратегическими документами развития промышленности ДНР, представлено не было, что сводит к минимуму ответственность как внешнего администратора, так и региональных властей за обеспечение развития промышленности региона.

Неэффективность региональной политики по управлению промышленными предприятиями государственного сектора экономики, отсутствие возможности региональных властей вмешиваться в деятельность предприятий металлургии и коксохимии, находящихся под внешним администрированием, сводят к нулю возможности реализации мероприятий по управлению развитием промышленности ДНР.

2. Кадровое обеспечение. Наиболее значимой проблемой восстановления производственного потенциала Донецкой Народной Республики является дефицит кадров требуемой квалификации и профессий. Несмотря на постоянно растущий дефицит ряда необходимых для региональных промышленных предприятий профессий, подготовка

¹ Договор между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой о принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта от 30.09.2022 (ратифицирован Федеральным законом от 04.10.2022 № 372-ФЗ, вступил в силу 05.10.2022, письмо МИД России от 05.10.2022 № 19696/дп). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405268897/>.

² О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях и в учреждениях: Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2014 № 35-8 URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-soveta-ministrov-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-26-sentyabrya-2014-g-%E2%84%96-35-8-o-poryadke-vvedeniya-vremennyh-gosudarstvennyh-administracij-na-predpriyatiyah-i-v-uchrezhde/>.

³ Указ Главы Донецкой Народной Республики от 04.04.2017 № 77. URL: <http://npa.dnronline.su/2017-04-04/ukaz-glavy-donetskoj-narodnoj-respubliki-77-ot-04-04-2017-goda.html>.

специалистов в качественном и количественном разрезе в Республике осуществлялась почти 11 лет без адекватного учёта потребностей реального сектора экономики. Распределение выпускников, обучающихся за счёт бюджетных средств, на промышленные предприятия Республики отсутствует.

3. Законодательство и стратегические документы. Анализ законодательного обеспечения развития промышленности ДНР позволяет выделить фундаментальные ограничения в региональных нормативных документах, которые на принципиальном уровне существенно сдерживают промышленное развитие региона.

В Федеральном законе от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»⁴ сформулированы конкретные цели и принципы промышленной политики.

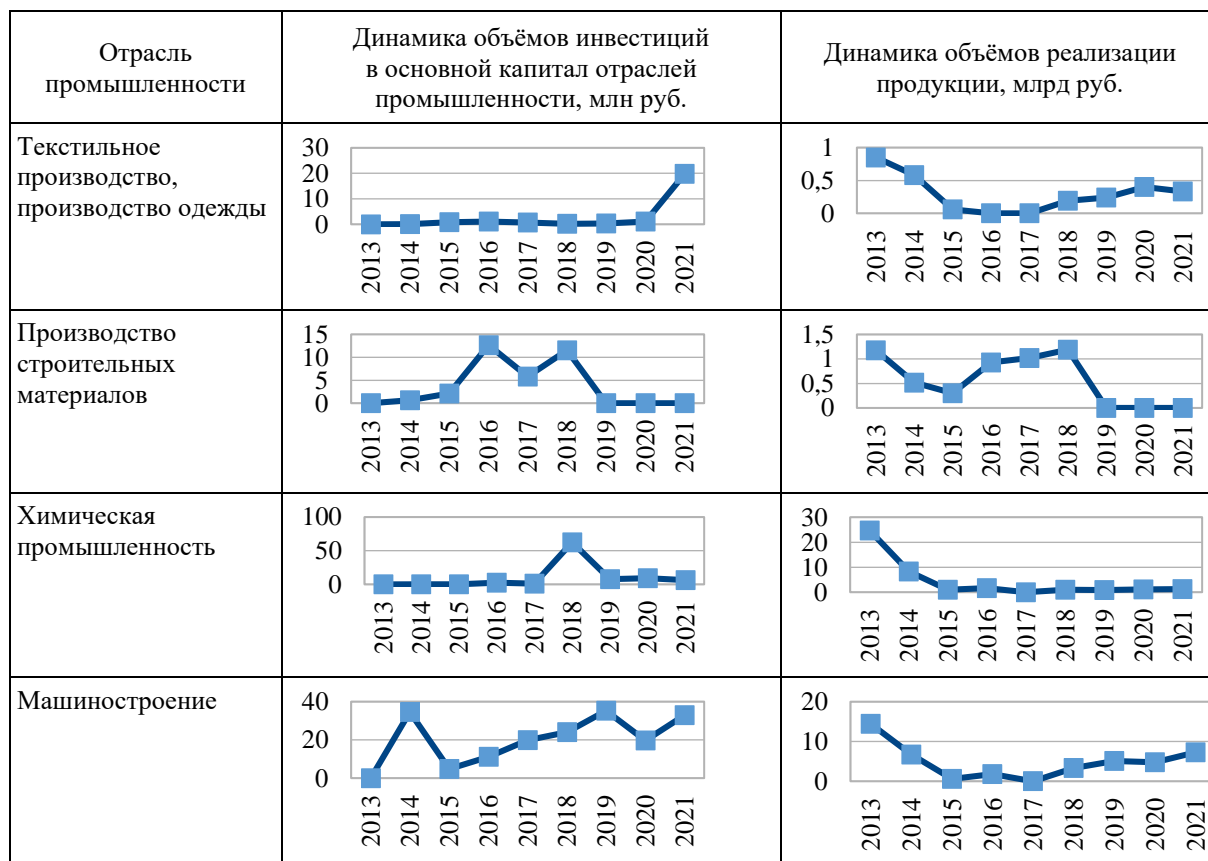


Рисунок 1 – Динамика объёмов инвестиций в основной капитал отраслей промышленности и объёмов реализации продукции в Донецкой Народной Республике

Figure 1 – Dynamics of investment volumes in fixed capital of industrial sectors and sales volumes in the Donetsk People's Republic

При этом в Законе от 17.05.2023 № 445-ПНС «О промышленной политике в Донецкой Народной Республике»⁵ вообще отсутствует статья, включающая описание целей промышленного развития ДНР, не говоря уже об их измеримости и информационной открытости. Отмеченные разногласия в нормативно-правовом обеспечении промышленного развития между федеральным и региональным уровнями минимизируют ответственность региональных властей по обеспечению развития промышленности Республики, достижению целевых значений, реализации индикативного планирования и повышению инвестиционной привлекательности.

⁴ О промышленной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/70833138>.

⁵ О промышленной политике в Донецкой Народной Республике: закон ДНР от 17.05.2023 № 445-ПНС. URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnayadeyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-promyshlennoj-politikev-donetskoj-narodnoj-respublike>.

Согласно ст. 5 Закона⁵ основные направления промышленной политики в ДНР и приоритетные направления развития деятельности в сфере промышленности на территории Республики определяются стратегией социально-экономического развития РФ и стратегией социально-экономического развития ДНР. При этом текст самой Стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, а также ежегодный отчёт о ходе исполнения Плана мероприятий по её реализации не проходили общественных слушаний при их формировании и не представлены в открытом доступе. Также не доступны для общего доступа Государственная программа ДНР «Развитие промышленности ДНР и повышение её конкурентоспособности на 2024-2026 годы» и Программа социально-экономического развития ДНР.

В январе 2024 г. заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики В. Васильев анонсировал начало работ по формированию Стратегии развития промышленности ДНР. Он отметил, что «стратегия даст ответы на ключевые вопросы: каков фокус восстановления, как промышленность ДНР будет вписана в программы развития промышленности России в целом, какова роль межрегиональной кооперации, промышленных кластеров и технопарков»⁶. Для разработки и реализации государственной программы развития промышленности в ДНР необходимы прогнозы и стратегии научно-технологического и инновационного развития, социально-экономического развития, развития отдельных отраслей промышленности и сфер хозяйствования [3], однако перечисленные документы до сих пор в открытом доступе не представлены, не определены цели, приоритеты и основные направления развития промышленности Республики, что нивелирует роль, значение и, как следствие, ответственность региональных властей в обеспечении развития промышленности Донецкой Народной Республики.

В Законе Донецкой Народной Республики от 17.05.2023 № 444-ПНС «Об инвестиционной политике и государственной поддержке инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике»⁷ в Ч.1 Ст.1. целями инвестиционной политики в ДНР и государственной поддержки инвесторов выступает привлечение в экономику и социальную сферу Республики инвестиций, материальных и финансовых ресурсов, передовой техники и технологий, создание новых рабочих мест, а также увеличение налоговой базы и доходов консолидированного бюджета ДНР. При этом здесь же указывается, что создание благоприятных условий должно быть оказано только для размещения объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения. За пределом поля видимости Закона по оказанию благоприятных условий для инвестирования оказались промышленная сфера, инфраструктура, бизнес-среда, что нивелирует ответственность региональных властей по созданию преференций для инвестиционного развития промышленности Республики. В части два этой же статьи Закона сформулированы принципы инвестиционной политики, к числу которых относится открытость и доступности информации для субъектов инвестиционной деятельности. Также в Ст. 4. этого закона определены полномочия органов государственной власти ДНР в сфере государственной инвестиционной политики, к числу которых на Правительство Республики возложена ответственность по выработке инвестиционной политики и принятии мер по её реализации. Однако ни самой инвестиционной политики, ни мер по её реализации в официальных источниках не представлено, что нивелирует условие открытости и доступности информации для субъектов инвестиционной деятельности и минимизирует ответственность региональных властей по обеспечению инвестиционной привлекательности промышленного сектора ДНР.

⁶ ДНР переходит на новую промышленную политику // Деловая газета «ВЗГЛЯД». URL: <https://vz.ru/economy/2024/1/22/1249715.html>.

⁷ Об инвестиционной политике и государственной поддержке инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике: Закон Донецкой Народной Республики от 17.05.2023 № 444-ПНС. URL: <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-investitsionnoj-politike-i-gosudarstvennoj-podderzhke-investitsionnoj-deyatelnosti-v-donetskoj-narodnoj-respublike>.

4. **Федеральная программа «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области».** Стратегическая роль развития новых регионов Российской Федерации, цели, направления их развития определены Государственной программой «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»⁸, главной целью которой определено к 2030 г. довести уровень жизни в новых регионах до среднероссийских показателей качества жизни граждан РФ и общероссийского уровня социально-экономического развития. Учитывая низкую имеющуюся базу, а также определённое в программе строительство жилых массивов, объектов водоснабжения, восстановление автодорог, электросетей, морской инфраструктуры, при условии окончания боевых действий можно рассчитывать на рост инвестиций в обрабатывающие производства ДНР. При этом, исходя из текста Программы, социально-экономическое развитие новых регионов РФ обеспечивается за счёт обеспечения на их территории жизнедеятельности и восстановления инфраструктуры, а также создания благоприятного инвестиционного климата, обеспечивающего привлечение инвестиций участников свободной экономической зоны. Управление развитием промышленности новых регионов РФ не входит в перечень задач их социально-экономического развития в рамках указанной Федеральной программы, что делегирует ответственность за координацию этого направления на уровень региональных властей новых регионов и бизнеса. Однако вопросы достаточности усилий местных властей и бизнеса по обеспечению управляемости процессов развития промышленности новых регионов, их ответственности за достижение необходимых целевых показателей остаются открытыми.

Очевидно, отсутствие в открытом доступе региональных стратегических и программных документов вызвано действием Указа Президента Российской Федерации от 19.10.2022 № 756 «О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей»⁹. Однако это существенно ограничивает ответственность государства в формировании в ДНР обоснованной региональной стратегии развития промышленности, концентрацию внимания инвесторов в перспективные сектора промышленности, приток квалифицированных кадров.

Резюмируя, отметим, что отсутствие утверждённых целей социально-экономического развития Республики, отсутствие сформулированных приоритетов в ряде нормативно-правовых актов, доступных документов системного характера республиканского уровня говорит о некоррелируемости интересов властей страны, региона, бизнеса и общества. Наличие дисбалансов в системах целеполагания на федеральном и региональном уровнях, дисбалансов в целевых установках развития государства, владельцев капитала и общества, дисбалансов в тактических и стратегических приоритетах развития, а также многих других негативных системных проявлений подтверждает наличие проблемы: процессы управления развитием промышленности имеют несистемный и неуправляемый характер, что в целом отрицательно сказывается на динамике социально-экономического (в т. ч. промышленного) развития Донецкой Народной Республики. Анализ существующего устройства и нормативно-правового обеспечения системы управления социально-экономическим (и в том числе промышленным) развитием в ДНР выявил ряд разрывов в этой системе именно за счёт отсутствия ответственности у участников этой системы.

Перечисленное подтверждает актуальность учёта и обеспечения ответственности всех участников региональной системы управления развитием промышленности, что побудило сформулировать гипотезу о возможности интегрирования категории ответственности

⁸ Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области: государственная программа. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/908/events>.

⁹ О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей: Указ Президента РФ от 19.10.2022 № 756. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405400229/>.

в процессы управления развитием промышленности новых регионов РФ с целью обеспечения экономического роста. Таким образом, целесообразность приобретает научное обоснование и разработку основных положений формирования ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов Российской Федерации на примере Донецкой Народной Республики.

Необходимо отметить, что вопросы формирования подходов к управлению (в т. ч. в системах управления промышленностью), затрагивающие отдельные аспекты управления ответственностью, нашли отражение в научной литературе. Так, свои труды данному направлению посвятили такие исследователи: Т. А. Андреева, М. М. Бабкин, О. В. Газизова, М. М. Ивашина, М. К. Измайлов, Р. А. Кашапова, Р. Т. Нуралиев, И. Ю. Рассолова, И. С. Трапезникова, И. В. Целихина [4-9]. В то же время указанные исследования посвящены рассмотрению отдельных вопросов управления и распределения ответственности, что, на наш взгляд, значительно сужает объект и предмет исследования.

Цель и задачи исследования

Цель настоящего исследования состоит в анализе проблемы и разработке теоретического базиса формирования и перемещения ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов РФ.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

исследовать и систематизировать принципиальные подходы к пониманию категории «ответственность»;

проанализировать подходы к формализации процесса управления ответственностью;

разработать авторский подход к формализации процесса управления ответственностью в виде замкнутого цикла реализации ответственности.

Методы исследования

В рамках проведённого исследования были использованы следующие методы: терминологического анализа – при исследовании сущностных основ категории «ответственность» в контексте управления развитием промышленности; статистического анализа – при исследовании динамики статистических показателей развития промышленности ДНР; обобщения и систематизации – при систематизации принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность»; научной абстракции – при формализации процесса управления ответственностью.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблематика формирования ответственности в экономических системах не нова. Так, ещё И. В. Сталин отмечал, что «обезличка есть отсутствие всякой ответственности за порученную работу...» [10].

Определения из толковых словарей позиционируют ответственность лишь с позиций информирования о своих действиях и принятия вины за негативные последствия в выполнении обязательств. Так, в толковом словаре С. И. Ожегова ответственность трактуется как «необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчёт в своих действиях, поступках» [11]. В Толковом словаре Д. Н. Ушакова под ответственностью понимается «Положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчёт в своих действиях и принять на себя вину за все могущие возникнуть последствия в исходе порученного дела, в выполнении каких-нибудь обязанностей, обязательств» [12].

В определениях юридической ответственности можно встретить более широкое её понимание: как меры правового принуждения за правонарушение; меры государственного (общественного) принуждения; обязанности соблюдать и исполнять нормы права, а в случае нарушения – обязанности претерпеть осуждение; наступление нежелательных последствий материального, физического, психического характера, обязанность нести наказание, претерпевать санкции; справедливое воздаяние; правоотношение и проч. [13].

В процессе исследования получены теоретические выводы, что понимание понятия «ответственности» проявляется в двух принципиальных сущностях: первая – это обязанность соблюдать и выполнять требования норм и правил, а вторая – как следствие их невыполнения. Так, В. С. Нерсесянц под юридической ответственностью понимает только

меру правового принуждения за правонарушение, предусмотренную санкцией нарушенной нормы и применяемую к правонарушителю компетентным государственным органом в надлежащем процессуальном порядке [14, с. 528], что покрывает смысловую нагрузку только по первой сущности понятия. Вторая сущность раскрывается в определениях В. Н. Кудрявцева, который отмечал, что закон и практика его применения воздействуют на всё население, включая тех, кто не совершал правонарушений [15]. Эти две диаметральных теоретических сущности в работе [16] трактуются как позитивная и негативная ответственность.

Система управления развитием промышленности новых регионов РФ должна включать в себя не только инструменты восстановления и создания новых производств, инфраструктуры, институциональной среды и пр. Стержневым концептом такой системы должна выступать социальная природа ответственности в контексте осознания всеми участниками системы управления развитием промышленности необходимости подчиняться нормам и правилам законодательства, регламентов и выбора ими поведения, выраженного в конкретных действиях. Помимо явно прописанных норм и регламентов, сформулированных в федеральных и региональных законах, нормативных актах, должностных инструкциях и других регламентах, на результативность системы управления развитием промышленности влияют также и принятые решения, выбор которых обусловлен социальной ответственностью руководителей и специалистов. Вопросы учёта позитивной ответственности, выраженные в этическом и нравственном выборе, проявлениях совести на принимаемые решения на конкретных моделях приведены в работе В. А. Лефевра «Алгебра совести» [17]. При этом В. Лефевр трактует понятие совести в контексте отнесения её к негативной ответственности – как страх перед образом будущего поступка. Если отнести фактор совести к сфере позитивной ответственности, при которой выбор субъекта будет базироваться на принципе «как я хочу поступить, чтобы результат моей работы был лучше и эффективность системы в целом выше», то и принятые им решения могут быть другими.

Учёт влияния субъективных склонностей и интенций субъектов, ряда других субъективных факторов, влияющих на выбор субъектов и, как следствие, на эффективность всей системы управления, исследованный в работах Р. Н. Лепы и М. В. Мальчик по проблематике рефлексивного управления в экономике [18; 19], также нужно рассматривать сквозь призму позитивной ответственности.

Анализ трактовок и взглядов на понятие «ответственность» позволил разграничить его смысловые нагрузки для управления социально-экономическими системами на пять векторов (рисунок 2).

Негативная/ретроспективная ответственность	Позитивная/перспективная ответственность
1 Обязательство субъекта отчитываться за действия или бездействия	3 Наделённость правами и обязанностями, полномочиями и возможностями для решения какой-либо задачи или в какой-либо сфере
2 Обязательство субъекта принимать вину за последствия, обязанность отвечать за результаты	4 Чувство долга субъекта, добросовестное отношение к выполнению своих обязанностей
	5 Степень важности какой-либо задачи или процесса

Рисунок 2 – Систематизация принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность»

Figure 2 – Systematization of fundamental approaches to understanding the category of «responsibility»

Так, первая и вторая трактовка понятия характеризуют его как обязательство субъекта отчитываться за действия или бездействия, принимать вину за последствия, обязанность отвечать за поступки и результаты. Такая формула понимания этого понятия присуща юридической стороне области применения этого понятия в административной, уголовной и прочих формах ответственности, обязательствах перед обществом, руководством, организациями, коллективами, семьёй и другими социальными группами и их представителями.

Ключевым аспектом такого понимания понятия ответственности является обязательство отчитываться перед кем-то. Проявление ответственности в таком понимании минимизируется, если сознательно или нет у субъекта сокращается или вообще упраздняется необходимость отчитываться перед кем-либо о своей деятельности. Такое может возникнуть, если у субъекта не сформулированы цели и показатели его деятельности, если ограничена возможность информирования о результатах своей деятельности, если субъект понимает свою безнаказанность за последствия своей деятельности.

Третий вектор трактовки категории «ответственность» связывает её с наделённостью правами и обязанностями, полномочиями и возможностями для решения какой-либо задачи или в какой-либо сфере. В таком контексте понимается, что у субъекта с такой наделённостью ответственностью формируется и появляется определённая предметная область – зона ответственности.

Реализация ответственности в виде наделённостью правами и обязанностями, полномочиями и возможностями для решения задач и достижения цели подразумевает целесообразность комплексного исследования возможностей, компетенций и компетентности субъекта в решении задач, необходимых для достижения им поставленных целей. В практике могут возникать ситуации, когда в сложных системах, к числу которых относится и система управления развитием промышленности региона, процедура управления подразумевает делегирование задач по иерархии организационной структуры (декомпозиция) осуществляется сверху вниз. При этом качественное выполнение задач элементами нижних уровней иерархии не даёт гарантий при агрегировании (композиции) частных результатов в получении единого результата в необходимом качестве. Так, например, реализация частных инициатив в ДНР не позволяет говорить о достижении приемлемых результатов развития промышленного производства в Республике. Также примером такого негативного проявления неэффективно организованной системы декомпозиции целей на подцели и композиции результатов подсистем в единый результат работы всей системы может явиться укрупнённая схема организации исполнительной власти в Республике: каждое министерство как подсистема в меру возможностей справляется с локальными задачами в рамках своих компетенций. При этом каждое министерство покрывает свои потребности в ресурсах обособлено, например, Министерство угля и энергетики ДНР для покрытия потребностей угледобывающих предприятий в горнопроходческой технике, другой продукции машиностроения прибегает к локальным ремонтам своими силами или импорту. При этом за 10 лет ни одна буровая установка или проходческий комбайн не был заказан на машиностроительные предприятия республики. А они именно для производства такой техники и ориентированы. В том числе, отсутствие комплексного взгляда на взаимодействие и взаимную загрузку министерств и стало причиной того, что машиностроение в ДНР за 10 лет сократилось в 8 раз, с 20 до 2,5 %. Решение поставленной задачи возможно при условии разработки механизма координации планирования работы министерств и организации их скоординированного взаимодействия с целью развития промышленности региона.

Четвёртая трактовка данного термина связана с чувством долга субъекта, добросовестным отношением к выполнению своих обязанностей. Появление у субъекта ответственности в таком понимании возможно путём формирования у него мотивации в результативности его действий. Природой такой мотивированности может стать воспитательная, идеологическая деятельность, формирование системы духовно-нравственных ценностей, корпоративной или социальной ответственности субъекта.

В рамках пятого вектора категория «ответственность» понимается через призму серьёзности, важности какого-либо дела, явления или процесса. В таком смысле ответственность следует понимать как то, какое большое значение представляет определённое явление или процесс для субъекта.

Таким образом, в рамках исследования предложено систематизировать существующие в научной и специальной литературе трактовки категории «ответственность» путём усовершенствования подхода, изложенного в работе А. В. Малько, Д. А. Липинского и Р. С. Маркунина [16], и предполагающего разделение на позитивную и негативную ответственность посредством последующей декомпозиции до пяти принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность». Отметим, что такая декомпозиция представляется целесообразной с точки зрения целей формирования механизма управления развитием промышленности региона, а также исходя из анализа системных проблем, описанных ранее.

При этом необходимо отметить, что разработка механизма управления развитием промышленности нового региона РФ требует реализации как позитивной, так и негативной ответственности всех его элементов и участников.

Разработка механизма формирования ответственности в системе управления развитием промышленности новых регионов требует уточнения не только сущностных особенностей категории «ответственность», но и формализации подходов к управлению/формированию ответственности.

Так, в работе¹⁰ применительно к банковской сфере У. Кентон управление ответственностью определил как процесс управления со стороны субъекта использованием активов и денежных потоков для снижения риска убытков фирмы из-за несвоевременной оплаты обязательства. Общая схема такой формулы управления ответственностью приведена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Схема управления ответственностью по У. Кентону

Figure 3 – W. Kenton's Responsibility Management Scheme

Необходимо отметить, что при такой трактовке вытесняется из системы управления воздействие на субъект с целью формирования и/или повышения его ответственности, а акцент смещается на управление той предметной областью, которая является зоной ответственности субъекта.

На наш взгляд, несостоятельным также является подход, подразумевающий, что управление ответственностью сводится в основном к формированию инициативности

¹⁰ Kenton, W. Liability Management: Definition, Strategies, Importance. URL: <https://www.investopedia.com/terms/l/liability-management.asp>.

субъекта на предмет результативности своей деятельности по заданной предметной области. Управляющее воздействие должно быть направлено не на объект влияния субъекта, а на ответственность самого субъекта (рисунок 4).

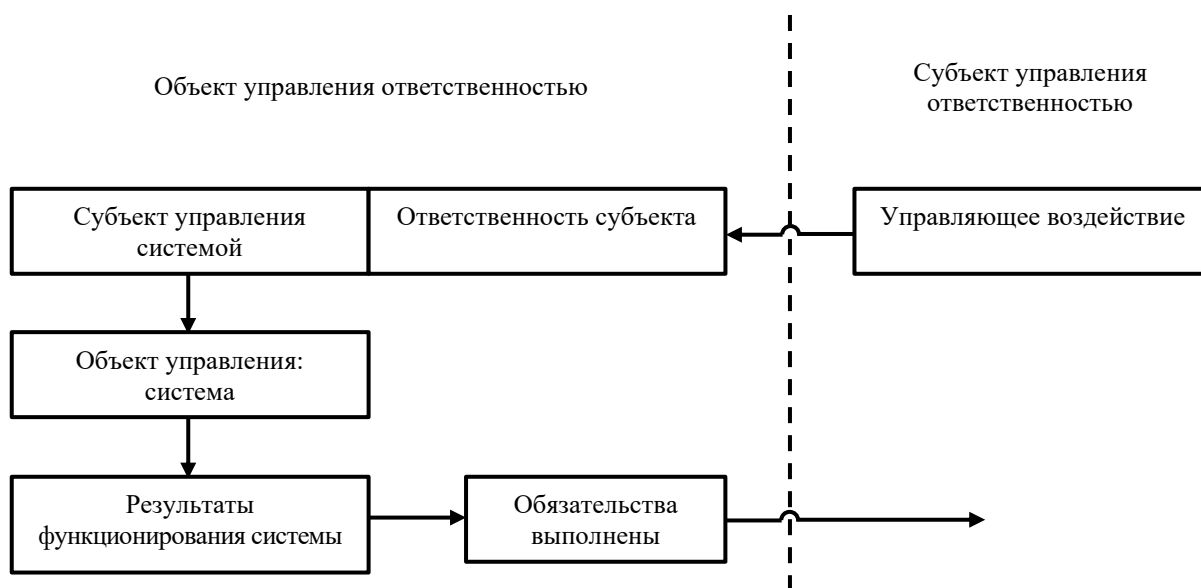


Рисунок 4 – Абстрактная схема управления ответственностью
 Figure 4 – Abstract responsibility management scheme

Анализ смысловых векторов понимания понятия ответственности требует идентификации возможных негативных проявлений и факторов, снижающих ответственность субъекта, что влияет на результативность объекта его воздействия. Рассмотрим возможности воздействия негативных проявлений по каждому вектору ответственности из рисунка 2.

Реализация ответственности в виде обязательства субъекта отчитываться за свои действия, принимать вину за последствия, обязанность отвечать за поступки и результаты в виде замкнутой схемы представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Замкнутый цикл реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия

Figure 5 – A closed cycle of responsibility implementation as an obligation of the subject to report on its actions

Успешную реализацию ответственности как обязательства субъекта отчитываться за действия в социально-экономических системах разного уровня могут ограничивать следующие факторы:

- отсутствие целей воздействия на систему управления;
- несоответствие целевых показателей;
- отсутствие количественной измеримости целевых и результирующих показателей;
- ограничения в предоставлении отчётности о результатах деятельности;
- отсутствие системы комплексного анализа отчётности о результатах деятельности и организации адекватной обратной связи.

Как видно из рисунка 5, исключение из этой схемы самих целей, их количественной измеримости, измеримости показателей отчётности и контроля, ограничение в предоставлении обратной связи о результатах деятельности, получении отчётности, невозможности на её основе сделать выводы о достижении целевых показателей формируют организационные разрывы в системе формирования и реализации ответственности и не позволяют говорить об управляемости системой или процессом, на которые распространяется зона ответственности субъекта.

Проявления указанных факторов прерывания цепочки формирования и реализации ответственности в рамках системы управления развитием промышленности региона могут возникать на различных уровнях и подсистемах. Так, в ДНР до сих пор законодательно не закреплены цели и количественно измеримые целевые показатели социально-экономического, в т. ч. промышленного, развития Республики, отдельных отраслей промышленности, отсутствуют системообразующие стратегии и программы развития, а также открытые целевые показатели и планы функционирования отраслеобразующих и градообразующих промышленных предприятий. Военное положение, введённое Указом Президента Российской Федерации от 19 октября 2022 года № 756 «О введении военного положения на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей» даёт основание для ограничений в информировании общественности о достижении Правительством, отраслями, предприятиями государственного сектора экономики показателей развития, что также обостряет проблемы в системе формирования и реализации ответственности в рамках управления развитием промышленности Республики.

Таким образом, интеграция предложенного замкнутого цикла реализации ответственности в действующую систему стратегического планирования и управления развитием промышленности ДНР предполагает:

1. Формирование стратегий и программ и планов развития, содержащих количественно измеримые цели и целевые показатели промышленного развития Республики (в т. ч. отдельных отраслей);
2. Декомпозицию целей и задач для каждого объекта управления ответственностью;
3. Формирование системы отчётности и контроля за выполнением целевых показателей. Обеспечение соблюдения принципа открытости и доступности информации.

Реализация предложенного замкнутого цикла в практике управления развитием промышленности предполагает ориентацию системы управления на преобладающее использование «регулируемого по отклонениям» как вида управления. Как известно, регулирование по отклонениям предусматривает обратную связь на этапе получения конечных результатов [20]. В контексте стратегического управления регулирование по отклонениям предполагает идентификацию отклонений фактических результатов от стратегических целей и осуществление регулирующих воздействий, направленных на нивелирование/минимизацию указанных отклонений [20].

Таким образом, в рамках исследования предложен замкнутый цикл реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия и описаны шаги по встраиванию его в действующую систему стратегического планирования и управления развитием промышленности ДНР. В то же время очевидно наличие существенных разрывов между существующей в ДНР практикой управления ответственностью в контексте управления развитием промышленности и представленной схемой замкнутого цикла реализации ответственности на всех этапах уровнях управления. С целью выявления

и устранения таких разрывов интерес и практическую ценность приобретает поиск инструментария моделирования ответственности, позволяющий отслеживать:

а) перемещения информации об управляющих сигналах в виде целей, планов, приоритетов, формализованных и количественно измеримых;

б) перемещения информации об отчётах о достижении целей, отставании от планов и прочих количественно измеримых данных о достижении плановых показателей, достаточных для проведения конструктивного анализа;

в) перемещения ответственности между сотрудниками, группами, подразделениями или организациями.

При этом под перемещением ответственности будем понимать движение обязательств субъекта отчитываться за действия или бездействия, принимать вину за последствия, отвечать за результаты, а также движение прав и обязанностей, полномочий и возможностей для решения какой-либо задачи от одного участника процесса к другому. Необходимо отметить, что наиболее распространёнными вариантами перемещения ответственности являются вертикальное и горизонтальное, но возможно также и диагональное перемещение ответственности.

Для анализа и исследования первых двух категорий существует модельный инструментарий, представленный достаточно широким ассортиментом, однако существующие классы моделей не позволяют учитывать и описывать процессы формирования и перемещения ответственности между элементами модели, что требует разработки соответствующего подхода к моделированию, составляющего перспективу дальнейших исследований.

Выводы

В рамках исследования обоснована актуальность учёта и обеспечения ответственности всех участников региональной системы управления развитием промышленности, что побудило сформулировать гипотезу о возможности интегрирования категории ответственности в процессы управления развитием промышленности новых регионов РФ с целью обеспечения экономического роста.

В этой связи предложено систематизировать существующие в научной и специальной литературе трактовки категории «ответственность» путём усовершенствования подхода, изложенного в работе А. В. Малько, Д. А. Липинского и Р. С. Маркунина [16], и предполагающего разделение на позитивную и негативную ответственность посредством последующей декомпозиции до пяти принципиальных подходов к пониманию категории «ответственность».

С целью формализации процесса управления ответственностью в рамках исследования проанализированы существующие и описанные в литературе схемы управления ответственностью, а также предложена схема замкнутого цикла реализации ответственности как обязательства субъекта отчитываться за свои действия. Установлено наличие существенных расхождений между существующей в ДНР практикой управления ответственностью в контексте управления развитием промышленности и представленной схемой замкнутого цикла реализации ответственности, формирующих разрывы в системе управления ответственностью. Сделан вывод о необходимости формирования инструментария моделирования ответственности, нацеленного на выявление и устранение таких разрывов, что представляет перспективу дальнейших исследований.

Список источников/ References

1. Бражникова Л. Н., Мызникова М. А., Мызников И. А. Организационно-экономический механизм формирования комплекса мер государственного регулирования, направленных на обеспечение экономического роста Донецкой Народной Республики в условиях интеграции // Вестник Института экономических исследований. 2024. № 3(35). С. 80-100. [Brazhnikova, L. N., Myznikova, M. A., & Myznikov, I. A. (2024). Organizational and Economic Mechanism of Forming a Set of State Regulation Measures Aimed at Ensuring Economic Growth of the Donetsk People's Republic in the Context of Integration. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, 3(35), 80–100. (In Russian)] URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_81320467_66766030.pdf.

2. Лепя Р. Н., Савченко И. В., Заглада Р. Ю. Анализ и обоснование структурной трансформации промышленности Донецкой Народной Республики // Вестник ЧелГУ. 2024.

№ 11(493). С. 83-93. [Lepa, R. N., Savchenko, I. V., & Zaglada, R. Yu. (2024). Analysis and Justification of the Structural Transformation of the Industry of the Donetsk People's Republic. *Bulletin of CHELYABINSK STATE UNIVERSITY*, 11(493), 83–93. (In Russian)] <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-493-11-83-93>.

3. Таращ Л. И., Голоднюк Р. А. Государственная программа развития промышленности как механизм реализации промышленной политики и активизации интеграционных процессов между Донецкой Народной Республикой и Российской Федерацией // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 4(28). С. 16-26. [Tarash, L. I., & Golodnyuk, R. A. (2022). The State Program of Industrial Development as a Mechanism for Implementing Industrial Policy and Activating Integration Processes between the Donetsk People's Republic and the Russian Federation. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, 4(28), 16–26. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-programma-razvitiya-promyshlennosti-kak-mehanizm-realizatsii-promyshlennoy-politikii-aktivizatsii-integratsionnyh>.

4. Бабкин М. М. Ключевые сферы ответственности региональных органов власти в сфере регулирования высокотехнологичных отраслей промышленности // Евразийский Союз Учёных. 2015. № 4-1(13). [Babkin, M. M. (2015). Key areas of responsibility of regional authorities in the field of regulation of high-tech industries. *Eurasian Union of Scientists*, 4-1(13). (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyucheveye-sfery-otvetstvennosti-regionalnyh-organov-vlasti-v-sfere-regulirovaniya-vysokotekhnologichnyh-otrasley-promyshlennosti>.

5. Рассолова И. Ю., Газизова О. В., Кашапова Р. А. Оценка регулирующего воздействия и матрица распределения ответственности // Дискуссия. 2022. № 2(111). С. 28-36. [Rassolova, I. Yu., Gazizova, O. V., & Kashapova, R. A. (2022). Regulatory Impact Assessment and Responsibility Distribution Matrix. *Discussion*, 2(111), 28–36. (In Russian)] <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2022-2-111-28-36>.

6. Ивашина М. М., Андреева Т. А. Процессное управление: особенности построения матрицы ответственности и разработки КРИ должности // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2025. № 3 (141). С. 144-151. [Ivaschina, M. M., & Andreeva, T. A. (2025). Process Management: Features of Building a Responsibility Matrix and Developing KPI for a Position. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 3(141), 144–151. (In Russian)] <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2025-3-144-151>.

7. Трапезникова И. С., Целихина И. В. Особенности реализации социальной ответственности бизнеса крупными промышленными предприятиями в России (на материалах Кемеровской области) // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 1(77). [Trapeznikova, I. S., & Tselikhina, I. V. (2024). Features of Implementing Business Social Responsibility by Large Industrial Enterprises in Russia (Based on the Materials of the Kemerovo Region). *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*, 1(77). (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-kрупnymi-promyshlennymi-predpriyatiyami-v-rossii-na-materialah>.

8. Нуралиев Р. Т. Пути повышения ответственности представителей государства в хозяйственных обществах с государственным участием // Экономика и социум. 2023. № 11(114)-1. [Nuraliev, R. T. (2023). Ways to Increase the Responsibility of State Representatives in State-Owned Economic Societies. *Economics and Society*, 11(114)-1. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-otvetstvennosti-predstaviteley-gosudarstva-v-hozyaystvennyh-obschestvah-s-gosudarstvennym-uchastiem>.

9. Измайлов М. К. Внедрение принципов устойчивого развития и социальной ответственности в стратегии управления компаниями: опыт и перспективы // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. № 4(34). С. 608-613. [Izmailov, M. K. (2024). Implementation of the Principles of Sustainable Development and Social Responsibility in Company Management Strategies: Experience and Prospects. *Bulletin of the Udmurt University, Series "Economics and Law"*, 4(34), 608–613. (In Russian)] <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-4-608-613>.

10. Сталин И. В. Сочинения. Том 13. Москва: Государственное издательство политической литературы, 1951. 424 с. [Stalin, I. V. (1951). Works. Volume 13. Moscow: State Publishing House of Political Literature, 424 p. (In Russian)].

11. Ожегов С. И. Ответственность // Толковый словарь русского языка. Москва: А ТЕМП, 2013. 874 с. [Ozhegov, S. I. (2013). Responsibility. *Explanatory Dictionary of the Russian Language*. Moscow: А ТЕМП, 874 p. (In Russian)] URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/143382>.

12. Ушаков Д. Н. Ответственность // Толковый словарь современного русского языка. Москва: Альта-Пресс, 2005. [Ushakov, D. N. (2005). Responsibility. *Explanatory dictionary of the modern*

Russian language. Moscow: Alta-Press. (In Russian)] URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/908546>.

13. Куксин И. Н., Николаева Ж. А. Позитивная и негативная ответственность как виды юридической ответственности // Теория государства и права. 2021. № 2(22). С. 120-137. [Kuksin, I. N., & Nikolaeva, Zh. A. (2021). Positive and Negative Responsibility as Types of Legal Responsibility. *Theory of State and Law*, 2(22), 120–137. (In Russian)] <https://doi.org/10.47905/MATGIP.2021.22.2.009>.

14. Нерсесянц В. С. Общая теория права и государства. Москва: Норма ИНФРА-М, 2019. 1003 с. [Nersesyants, V. S. (2019). *General Theory of Law and the State*. Moscow: Norma INFRA-M, 1003 p. (In Russian)].

15. Кудрявцев В. Н. Закон, поступок, ответственность. Москва: Норма ИНФРА-М, 2017. 448 с. [Kudryavtsev, V. N. (2017). *Law, Action, and Responsibility*. Moscow: Norma INFRA-M, 448 p. (In Russian)].

16. Малько А. В., Липинский Д. А., Маркунин Р. С. Позитивная и негативная ответственность как проявление диалектической логики в юридических исследованиях // Государство и право. 2021. № 1. С. 17-25. [Malko, A. V., Lipinsky, D. A., & Markunin, R. S. (2021). Positive and Negative Responsibility as a Manifestation of Dialectical Logic in Legal Research. *State and Law*, 1, 17–25. (In Russian)] <https://doi.org/10.31857/S102694520013225-8>.

17. Лефевр В. А. Алгебра совести. Москва: «Когито-Центр», 2003. 426 с. [Lefebvre, V. A. (2003). *Algebra of Conscience*. Moscow: Kogito-Center, 426 p. (In Russian)].

18. Лепя Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография. Донецк: Институт экономики промышленности, 2012. 380 с. [Lepa, R. N. (2012). *Models of Reflexive Management in Economics: a Monograph*. Donetsk: Institute of Industrial Economics, 380 p. (In Russian)].

19. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография. Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В. А., 2010. 216 с. [Malchik, M. V. (2010). *Reflexive Management of Industrial Enterprises' Competitiveness: a Monograph*. Donetsk-Rovno: Private Entrepreneur Lapsyuk, V. A., 216 p. (In Russian)].

20. Мызникова М. А. Мультидисциплинарный подход к формированию категориального аппарата и признаков классификации видов стратегического управления в контексте устойчивого развития // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 4(24). С. 11-19. [Myznikova, M. A. (2021). A Multidisciplinary Approach to the Formation of the Categorical Apparatus and Classification Criteria of Strategic Management Types in the Context of Sustainable Development. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, 4(24), 11–19. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/multidistsiplinarnyy-podhod-k-formirovaniyu-kategorialnogo-apparata-i-priznakov-klassifikatsii-vidov-strategicheskogo-upravleniya-v>.

Информация об авторе

Р. Ю. Заглада – кандидат экономических наук, доцент, директор.

Information about the author

R. Yu. Zaglada – Candidate of Sciences (Economy), Associate Professor, Director.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 03.03.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 12.01.2026; approved after reviewing 03.03.2026; accepted for publication 13.03.2026.