

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 250-263.
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):250-263.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 331
JEL: H25, O38, L50
EDN: EQOUWC

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ СТИМУЛИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Елена Ивановна Макарова¹, Елена Сергеевна Тхор², Сергей Алексеевич Тхор³

Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР, Россия

¹32oklena@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3544-1010>

²TkhorAl@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5029-6469>

³Tkhoral@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6975-8974>

Аннотация. Проблема. Динамика развития государственной социально-экономической политики и инициирования целевых государственных программ определяется факторами ускоренных трансформаций внешней среды и кумулятивным увеличением информационных потоков. Непредвиденные флуктуации в окружающей среде детерминируют повышение требований к качеству технологий стратегического планирования и потенциалу субъектов управления в части адекватного реагирования, преодоления угроз и обеспечения организационной адаптации. **Методология.** В основе методологии исследований лежит системный подход, в рамках которого применялись современные и классические научные приёмы: общенаучные методы (анализ и синтез данных), а также ретроспективный и сравнительный анализ (установление причинно-следственных связей). **Результаты исследования.** Для успешного макроэкономического регулирования, достижения долгосрочных целей, решения структурных проблем и поддержки перспективных отраслей государство опирается на целевые программы. Мировая практика демонстрирует, что их эффективность напрямую зависит от качества разработки, гибкости реализации и объективности системы оценки, а не от самого объёма выделенных средств. **Практическое применение.** Эффективная государственная политика в области инноваций требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое видение, стимулирование частного капитала, применение адекватных инструментов для снижения рисков, гибкое и экспертное управление, а также чёткую систему оценки, ориентированную на измеримый экономический эффект. Игнорирование любого из этих элементов может существенно снизить эффективность государственных вложений и замедлить темпы инновационного развития. Данный вывод подтверждается как представленной системой ключевых показателей эффективности (КРП), так и опытом большинства развитых стран. Исследование подтвердило, что современные государственные целевые программы по стимулированию экономики перешли от административного распределения к интеллектуальному управлению рисками и стимулированию инноваций. Ключевое практическое применение заключается в необходимости институциональной трансформации государственного управления программами: от контроля за освоением бюджета к интеллектуальному управлению рисками и стимулированию создания измеримой экономической добавленной стоимости. Успех программ будет зависеть от внедрения предложенного сбалансированного набора КРП, который охватывает все этапы жизненного цикла программы: от стратегического дизайна до финальной оценки эффекта.

Ключевые слова: программа, стимулирование, отрасль, мировой опыт, государственная целевая программа, инвестиции

Для цитирования: Макарова Е. И., Тхор Е. С., Тхор С. А. Ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 250-263. EDN: EQOUWC.



© Макарова Е.И., Тхор Е.С., Тхор С.А., 2026

Original article

KEY ELEMENTS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF STATE TARGET PROGRAMS FOR ECONOMIC SECTORS STIMULATION IN GLOBAL PRACTICE

Elena I. Makarova¹, Elena S. Tkhor², Sergey A. Tkhor³

Lugansk State University named after Vladimir Dal, Lugansk, LPR, Russia

¹32oklena@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3544-1010>

²TkhorA1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5029-6469>

³Tkhoral@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6975-8974>

Abstract. Problem. The dynamics of state socio-economic policy development and the initiation of targeted state programs are determined by factors of accelerated environmental transformations and a cumulative increase in information flows. Unforeseen environmental fluctuations necessitate higher demands on the quality of strategic planning technologies and the capacity of management entities to respond adequately, overcome threats, and ensure organizational adaptation. **Methodology.** The research methodology is based on a systemic approach, within which modern and classical scientific techniques were applied: general scientific methods (data analysis and synthesis), as well as retrospective and comparative analysis (establishing cause-and-effect relationships). **Research Results.** For successful macroeconomic regulation, achievement of long-term goals, resolution of structural problems, and support for promising sectors, the state relies on targeted programs. Global practice demonstrates that their effectiveness directly depends on the quality of development, flexibility of implementation, and objectivity of the evaluation system, rather than on the sheer volume of allocated funds. **Practical Application.** Effective government innovation policy requires a comprehensive approach that combines strategic vision, stimulation of private capital, application of adequate risk reduction tools, flexible and expert management, and a clear evaluation system focused on measurable economic impact. Ignoring any of these elements can significantly reduce the effectiveness of public investment and slow down the pace of innovative development. This conclusion is supported by both the presented KPI (Key Performance Indicators) system and the experience of most developed countries. The study confirmed that modern government target programs for economic stimulation have shifted from administrative allocation to intelligent risk management and innovation stimulation. The key practical application lies in the necessity of institutional transformation of program management: from budget execution control to intelligent risk management and the stimulation of measurable economic value added. The success of programs will depend on the implementation of the proposed balanced set of KPIs, which covers all stages of the program lifecycle: from strategic design to final impact assessment.

Keywords: program, stimulation, industry, global experience, government target program, investments

For citation: Makarova, E. I, Tkhor, E. S., & Tkhor, S. A. (2026). Key elements of successful implementation of state target programs for economic sectors stimulation in global practice. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 250–263. (In Russian). EDN: EQOUWC.

Введение

Современная экономика характеризуется стремительными технологическими изменениями, глобализацией, усиливающейся конкуренцией и новыми вызовами (климатические изменения, цифровизация, пандемии). В этих условиях государству приходится играть активную роль в стимулировании отраслей, способных адаптироваться к новым реалиям и обеспечить устойчивое развитие. Государственные целевые программы являются одним из ключевых инструментов такого регулирования.



Развитие государственной социально-экономической политики и, в частности, реализация государственных целевых программ в последние годы происходит на фоне быстрых изменений внешней среды и высоких темпов увеличения объёмов информации. Неожиданные изменения окружающей среды существенно повышают требования к технологиям планирования и способности субъекта управления адекватно реагировать на вызовы и угрозы и адаптироваться к ним. Успешные государственные программы могут способствовать появлению и укреплению национальных «чемпионов» в ключевых отраслях, которые способны конкурировать на мировом уровне, создавать высокооплачиваемые рабочие места и способствовать диверсификации экономики. Исследование и применение ключевых элементов успешной реализации государственных целевых программ из мировой практики является необходимым условием для построения сильной, устойчивой и инновационной экономики в Российской Федерации.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – систематизировать ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики в мировой практике.

Задачи исследования:

- исследовать мировую практику успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике;
- выделить и систематизировать ключевые элементы реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики успешной их реализации;
- предложить набор ключевых показателей успешности реализации государственных целевых программ;
- рассмотреть особенности адаптации международной практики к отечественным условиям.

Методы исследования

В основе методологии исследований лежит системный подход, в рамках которого авторы использовали современные и классические научные приёмы проведения исследований: общенаучные методы (анализ и синтез данных); ретроспективный и сравнительный анализ (обнаружение причинно-следственных связей).

Результаты исследования и их обсуждение

Для решения комплексных межотраслевых и региональных проблем активно используются целевые программы. Эти программы служат мощным инструментом управления, определяющим, какие ресурсы, кто и в какие сроки будет задействован для решения конкретных экономических задач. Сама идея программно-целевого планирования, применявшаяся ещё в СССР для мобилизации государственных ресурсов на ключевых направлениях и для преодоления разногласий между отраслевым и территориальным подходами к планированию, не нова.

Вопросы эффективности реализации государственных целевых программ, которые разрабатываются для стимулирования отраслей экономики в мировой практике, исследовались О. А. Шарыповой, Н. В. Гальцевой, О. С. Фавстрицкой, Р. Г. Мальсаговой, И. Н. Ленкова, И. А. Коргун, К. Кумо и другими учёными. Проведённый анализ научных работ свидетельствует о наличии значительного количества научных разработок и публикаций относительно реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики в мировой практике. Тем не менее, определение основных ключевых характеристик и элементов успешной их реализации остаётся вопросом фактически не изученным и требует дальнейших научных исследований.

В настоящее время отсутствует всеобъемлющая теория структурных изменений в экономике, однако существуют концептуальные подходы, объясняющие динамику перераспределения ресурсов между тремя ключевыми секторами (добывающим, производственным, услуг) и внутри них. Среди них выделяется концепция Фишера-Кларка-Фурастье, постулирующая закономерную последовательность развития этих секторов [1, с. 26]. Саймон Кузнец, опираясь на эту идею, отмечал, что структурные трансформации производства неизбежны из-за неравномерного влияния технологических новшеств, различной реакции потребительского спроса на изменение доходов и меняющихся условий международной торговли [2, с. 718]. В контексте концепции Фишера-Кларка-Фурастье,

государственное стимулирование может быть направлено на ускорение перехода от производственного сектора к сектору услуг или на развитие новых отраслей внутри секторов, тем самым обеспечивая устойчивый экономический рост.

Существует два основных типа структурных изменений: межсекторальные, характеризующиеся переходом лидирующей роли от одного сектора к другому (например, от первичного к третичному, под влиянием цивилизационного прогресса), и внутрисекторальные, приводящие к качественным преобразованиям в каждом секторе через изменение специализации и диверсификацию. Эти два типа изменений тесно связаны. Для развитых экономик значимым аспектом внутрисекторальных трансформаций является углубление международной внутриотраслевой торговли, обусловленное ростом эффектов масштаба и расширением ассортимента потребительских товаров [3, с. 55].

Общей тенденцией в мировой экономике является увеличение доли сферы услуг при сохранении относительно стабильной позиции перерабатывающей промышленности. Последняя, наряду с комплементарными ей высокопроизводительными услугами, рассматривается как основной драйвер долгосрочного экономического роста. Перерабатывающая промышленность играет эту роль благодаря высокой производительности труда, возможностям экономии на масштабе, инновационному потенциалу, интеграции в глобальные производственные системы, способствующей трансферу и освоению передовых технологий, а также решению социальных и экологических проблем [4, с. 220].

Наличие сильной перерабатывающей промышленности обеспечивает стабильный экономический рост, снижая циклические колебания и волатильность ВВП. При этом развитие сферы услуг напрямую зависит от индустриального сектора: наукоёмкие услуги часто являются его «побочным продуктом» и источником новых знаний. Перерабатывающая промышленность также стимулирует спрос на высокоэффективные сервисы, такие как инжиниринг и ИТ. Следовательно, рост услуг и промышленности в тандеме становится драйвером экономического развития.

Для стран, стремящихся к диверсификации и избегающих «голландской болезни», этот процесс рассматривается скорее, как результат, а не самоцель [5, с. 3]. Он инициируется экономическим ростом и прогрессивными структурными сдвигами, поддерживаемыми государством через «креативное разрушение». В контексте «голландской болезни» Шумпетера, это означает отказ от сырьевой направленности экспорта в пользу продукции глубокой переработки, внедрение новых технологий и формирование сильной институциональной среды [6, с. 80]. Цель – заменить сырьевую экономику эффективной структурной политикой, которая реализуется посредством принятия государственных целевых программ для стимулирования определённых отраслей экономики.

Государственные программы, в том числе федеральные целевые, являются одним из ключевых инструментов макроэкономического регулирования, направленным на достижение стратегических целей развития, преодоление структурных дисбалансов и стимулирование приоритетных отраслей экономики. Анализ мировых практик показывает, что эффективность таких программ зависит не столько от объёмов финансирования, сколько от качества их дизайна, гибкости исполнения и механизмов оценки.

Исследуя лучшие мировые практики реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики, ключевыми элементами успешной их реализации являются следующие.

Во-первых, это стратегическое планирование и определение приоритетов, поскольку успешные программы всегда базируются на чётком понимании долгосрочных целей и конкурентных преимуществ. В качестве примеров лучших практик можно привести:

«визионерское» планирование используется Сингапуром, Южной Кореей. Под «визионерским» планированием подразумевается подход, основанный на создании вдохновляющей идеи, которая направлена на радикальные изменения в обществе, технологиях. Вместо реагирования на текущие проблемы, ведущие страны используют долгосрочное (на 20-50 лет) видение развития. Программы не просто поддерживают существующие отрасли, а целенаправленно создают новые, высокотехнологичные кластеры (например, Сингапурская стратегия по биотехнологиям и цифровой экономике) [4, с. 220];

ключевой элемент, то есть чёткое определение «национальных чемпионов» и отраслей, имеющих потенциал для глобальной конкуренции;

использование сценарного планирования, иначе говоря, программы разрабатываются с учётом различных экономических сценариев (пессимистичный, базовый, оптимистичный). Это позволяет заранее заложить механизмы быстрой адаптации бюджета и целей при изменении внешних условий. (примером могут служить программы ЕС по энергетическому переходу);

сопряжение с национальными планами развития (в качестве примеров можно выделить США – IRA, Китай – «Сделано в Китае 2025»). Программы не существуют изолированно, а являются конкретными инструментами реализации макроэкономической стратегии, обеспечивая согласованность действий всех ведомств [7, с. 21]. В Российской Федерации также государственные программы (госпрограммы) сопрягаются с национальными планами развития (национальными проектами) через интеграцию. Это связано с тем, что госпрограммы разрабатываются для достижения национальных целей, определённых в документах стратегического планирования, а национальные проекты – это инструменты реализации этих целей.

Во-вторых, механизмы финансирования и стимулирования, в частности, исследуя лучший мировой опыт, сделан вывод о том, что наиболее эффективные практики отходят от прямого субсидирования в пользу стимулирования частных инвестиций и снижения рисков.

Так, в модели софинансирования и привлечения частного капитала (США, Германия) государство выступает в роли «первого инвестора», или «гаранта» на ранних, наиболее рискованных стадиях. В частности, в США Государственное агентство по перспективным энергетическим исследованиям (ARPA-E) финансирует проекты, которые частный сектор считает слишком рискованными. После подтверждения жизнеспособности технология передаётся для масштабирования частному сектору через налоговые льготы или гранты на внедрение.

Также интересны контракты на разницу (CfD) и гарантии спроса, используемые в Европейских странах, особенно в «зелёной» энергетике. Государство заключает долгосрочные контракты с производителями, гарантируя минимальную цену на их продукцию. Это снимает риск спроса и привлекает частные инвестиции в строительство мощностей.

Перспективным инструментом для стимулирования отраслей экономики в России могут быть налоговые стимулы, привязанные к результату. Данный подход предполагает предоставление налоговых кредитов или ускоренной амортизации только после достижения измеримых показателей, таких как увеличение объёма экспорта, создание новых рабочих мест или рост инвестиций в НИОКР [8, с. 60].

Достаточно распространённой практикой является использование фондов прямых инвестиций (Sovereign Wealth Funds – SWF) – суверенных фондов для стратегических инвестиций в критически важные отрасли, позволяя государству играть роль долгосрочного акционера, а не просто донора. По состоянию на январь 2025 года в топ-5 крупнейших SWF по активам входили: Norway Government Pension Fund Global (Норвегия) (более 1,7 трлн долл.); China Investment Corporation (Китай) (более 1,3 трлн долл.); SAFE Investment Company (Китай) (более 1 трлн долл.); Abu Dhabi Investment Authority (Объединённые Арабские Эмираты) (более 1 трлн долл.); Kuwait Investment Authority (Кувейт) (более 1 трлн долл.).

В-третьих, одним из ключевых элементов успешной реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики является управление и исполнение программ. Главный барьер в большинстве стран – бюрократия и негибкость в процессе исполнения. Лучшие практики фокусируются на скорости, прозрачности и профессионализме управления. В качестве примеров можно выделить следующие.

1. Создание независимых управляющих агентств (Европа, США). Успешные программы часто выводятся из-под прямого контроля министерств и передаются специализированным, гибким агентствам с высокой степенью автономии (например, в Германии – KfW Bank, в США – DARPA/ARPA-E). Эти агентства нанимают высококвалифицированных технических экспертов, а не чиновников [9, с. 29].

2. Гибкое управление и быстрое реагирование (Agile Management), в частности вместо жёсткого 5-летнего плана, программы реализуются короткими циклами (1-2 года) с обязательной переоценкой и корректировкой целей и инструментов на основе полученных данных.

3. Прозрачность и открытые данные (Open Data Initiatives), что подразумевает публикацию всех данных о выделенных средствах, получателях, достигнутых KPI. Это снижает коррупционные риски и позволяет общественности и конкурентам контролировать эффективность использования ресурсов [10, с. 111].

В-четвёртых, немаловажным элементом успешной реализации целевых программ являются мониторинг, оценка и подотчётность. Эффективная программа не заканчивается выделением средств – она заканчивается доказательством достижения целевого эффекта [11, с. 122]. Лучшими практиками, демонстрирующими эффективность, являются следующие:

фокус на измеримых результатах (Outcome-Based Funding), иначе говоря, финансирование привязывается не к затратам, а к влиянию на экономику, например: вместо субсидирования покупки оборудования, программа оценивается по снижению себестоимости конечной продукции или росту доли экспорта отрасли [12, с. 38];

система раннего предупреждения (Early Warning Systems), которая включает в себя регулярный, независимый аудит, который не просто констатирует факты, но и прогнозирует риски невыполнения программы и предлагает корректирующие действия;

оценка добавленной стоимости (Additionality Test) – обязательная проверка того, способствовала ли государственная поддержка реальному росту, или же она просто профинансировала то, что и так было бы реализовано частным сектором. Если поддержка не создаёт добавленной стоимости, программа прекращается;

механизмы выхода (Sunset Clauses), в формате которого осуществляется введение автоматического прекращения поддержки или существенного пересмотра условий по истечении определённого срока (например, 7-10 лет) [13, с. 98]. Это предотвращает создание отраслей, зависящих от государственных дотаций.

В результате проведённого исследования систематизированы ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые элементы успешной реализации государственных целевых программ стимулирования отраслей экономики в мировой практике
 Table 1 – Key elements of successful implementation of state targeted programs to stimulate economic sectors in the world practice

Элемент успеха	Лучшая мировая практика	Пример страны/ программы	Ключевой вывод
Дизайн целей	Долгосрочное стратегическое видение, создание новых рынков	Сингапур, Южная Корея (Стратегии развития)	Ориентация на создание новых рынков с высоким потенциалом роста, а не на поддержку уходящих отраслей
Финансирование	Привлечение частного капитала через снижение ранних рисков (First Mover)	США (ARPA-E), Германия (KfW)	Государство как катализатор частных инвестиций, снижающий риски на ранних стадиях инноваций
Инструментарий	Гарантии спроса и контракты на разницу (CfD)	ЕС (Green Deal), Франция (Поддержка ВИЭ)	Снижение неопределённости спроса и ценовых рисков для привлечения инвестиций в долгосрочные проекты с высокой капиталоемкостью
Управление	Гибкие, автономные, технически компетентные агентства	США (DARPA), специализированные фонды	Децентрализация управления и привлечение экспертов для оперативного принятия решений и эффективного распределения ресурсов
Оценка	Оценка по измеримому экономическому эффекту (Additionality)	Различные международные доноры (OECD Best Practices)	Финансирование только тех проектов, которые создают добавленную стоимость и не дублируют частные инициативы, с акцентом на измеримые экономические результаты

Результаты систематизации мирового опыта реализации государственных целевых программ для стимулирования отраслей экономики (таблица 1) демонстрируют, что успех таких программ определяется не столько масштабом финансирования, сколько комплексным подходом, включающим стратегическое планирование, стимулирование частных инвестиций, гибкое управление и строгую систему оценки.

В частности, опыт Сингапура и Южной Кореи подчёркивает критическую важность долгосрочного «визионерского» планирования, ориентированного на создание новых рынков и формирование конкурентных преимуществ в перспективных отраслях. Для России, с её потребностью в диверсификации экономики и снижении зависимости от сырьевого сектора, этот подход представляется особенно актуальным. Однако при его применении необходимо учитывать специфику российской институциональной среды и необходимость адаптации лучших мировых практик к местным условиям. Например, для снижения рисков коррупции и повышения прозрачности необходимо внедрять независимый мониторинг и общественный контроль за реализацией программ.

Модель софинансирования и снижения рисков, успешно применяемая в США (ARPA-E) и Германии (KfW), также имеет значительный потенциал для российской экономики. Государственная поддержка на ранних, наиболее рискованных стадиях может стимулировать приток частных инвестиций в инновационные проекты, способствуя развитию высокотехнологичных отраслей. При этом важно обеспечить прозрачность и конкурентность при отборе проектов, а также разработать чёткие механизмы выхода государства из капитала, чтобы не создавать искусственных преимуществ для отдельных компаний.

Инструменты снижения неопределённости спроса, такие как контракты на разницу (CfD), используемые в ЕС, могут быть эффективны для стимулирования развития «зелёной» энергетики в России. Однако для их успешного применения необходимо разработать надёжную систему ценообразования и обеспечить долгосрочные гарантии для инвесторов.

Опыт США (DARPA) показывает, что для эффективного управления государственными целевыми программами необходимо создание гибких, автономных агентств с высокой степенью технической экспертизы. В российских условиях это может потребовать реформирования системы государственного управления и привлечения высококвалифицированных специалистов из частного сектора.

Наконец, строгая система оценки, ориентированная на измеримые экономические результаты, является обязательным условием успешной реализации государственных целевых программ. Необходимо внедрять механизмы оценки добавленной стоимости (Additionality Test) и автоматического прекращения поддержки неэффективных проектов (Sunset Clauses), чтобы обеспечить рациональное использование государственных ресурсов и избежать создания «отраслей-нахлебников».

Опыт реализации государственных программ, в том числе федеральных целевых программ, для стимулирования отраслей экономики в России за период 2018-2025 гг. реализовывался преимущественно путём внедрения проектного подхода и характеризовался как активный, но противоречивый процесс, обусловленный масштабной реализацией Национальных проектов (НП) и федеральных целевых программ (ФЦП). Из общих тенденций и признаков можно выделить следующие:

во-первых, широкое распространение и профессионализация, в частности проектный подход стал более профессиональным и распространённым – чиновники овладевают «проектным языком» и инструментарием;

во-вторых, интеграция в стратегическое управление, в частности проектный подход используется как ключевой инструмент для реализации стратегических задач государства (Национальные проекты, Указ № 474¹), охватывая региональный и муниципальный уровни;

в-третьих, наследие и адаптация, поскольку в России существует давняя история проектного управления (с 1930-х гг. в СССР), однако в 1990-е гг. произошла стагнация, после которой началось активное заимствование западных методик (например, PRINCE2, модель зрелости TRM);

в-четвёртых, специфика применения, проектное управление в госсекторе в основном применяется для управления бюджетными инвестициями, внедрения новых услуг и решения

¹ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>.

задач, требующих ограниченного времени и чётких результатов, в отличие от рутинной операционной деятельности.

Несмотря на все усилия, реализация НП и ФЦП сталкивается с серьёзными организационными и методологическими сложностями:

риск потери стратегического видения (фрагментация), поскольку чрезмерное распространение проектного подхода может привести к редукции многообразия функций управления до временных проектов, что грозит потерей долгосрочного стратегического видения;

кадровый дефицит и консерватизм: наблюдается дефицит компетенций госслужащих в сфере ПУ, усугубляемый инерционностью мышления и консерватизмом устоявшихся иерархических структур;

недостатки планирования и отчётности: отмечается низкое качество планирования и отсутствие конкретизации, а также завышение показателей, что ведёт к их недостижимости (например, низкий процент освоения средств в проектах «Цифровая экономика» и «Экология» – 55 %).

В мировой практике гибридная модель реализации проектов стала преобладающей (71 % исследованных проектов). В России также сложилась практика использования гибридных подходов, что, однако, не имеет общепризнанного определения и часто сводится к комбинации предиктивных (классических) и гибких (Agile) инструментов [14, с. 147].

Для успешного развития проектного менеджмента в России необходимо:

интегрировать глобальные тренды (гибридность, ИИ) с учётом уникальных российских условий (импортозамещение);

сместить акцент в обучении и развитии от освоения инструментов (hard skills) к развитию поведенческих компетенций (soft skills), критического мышления и управлению изменениями;

улучшить систему оценки эффективности проектов, фокусируясь на измеримом экономическом эффекте, а не на формальном освоении бюджета;

признать, что гибкость и адаптивность (как в подходах, так и в организационной культуре) являются главными детерминантами успеха в условиях высокой волатильности внешней среды.

В целом, российский опыт проектного управления находится на этапе активного становления и адаптации мировых практик к специфике государственного сектора, где ключевым фактором успеха, по мнению авторов, является человеческий капитал и способность к институциональным изменениям.

Таким образом, успешное стимулирование отраслей экономики в России требует комплексного подхода, основанного на адаптации лучших мировых практик к отечественным условиям и учёте специфики российской институциональной среды.

В целом оценка программ является деятельностью, направленной на сбор, анализ, толкование и передачу информации об эффективности государственного вмешательства, осуществляемой для улучшения социальных условий. Кэрл Вайс отмечает, что «целью оценки является измерение эффективности программы по сравнению с целями, намеченными для достижения как средство обеспечения дальнейшего принятия решений о программе и улучшения будущих программ» [15, с. 28]. Идею оценки результатов государственной политики или программы можно объяснить на модели «Вклад – продукт – результат», в частности:

вклад – финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, инфраструктура;

управление – законодательство, регулирование, административные процессы;

продукт – реализованные проекты, созданные рабочие места, построенные объекты.

Результат – повышение конкурентоспособности отрасли, рост ВВП, улучшение качества жизни населения.

В основе этой модели является понимание государственного управления как системы, которая в самом общем виде состоит из вклада (ресурсы), используемого в соответствии с целями, управления (конверсия ресурсов в продукт) и продукта (результат). Оценка касается сравнения полученного продукта с целями (результативность) и вкладом (эффективность).

Оптимизация деятельности способствует достижению лучших результатов за более короткий промежуток времени и меньших усилий, сохраняя ресурсы и улучшая качество проделанной работы. Это является важной составляющей успеха в различных областях деятельности,

включая и реализацию государственных целевых программ [16, с. 8]. Поэтому осведомлённость о том, как измеряется эффективность и результативность, а также факторы, которые могут на них повлиять, помогает разработать чёткий инструмент, который позволит отслеживать все ключевые показатели успеха реализации государственных целевых программ, понять текущую эффективность и результативность и в конечном итоге улучшить их в будущем. Таким инструментом, позволяющим достигать стратегических целей в процессе ежедневной работы, является оптимальный (сбалансированный) набор ключевых показателей KPI.

KPI является элементом многих концепций / подходов стратегического управления, в частности: BSC (Balanced Scorecard), OKR (Objectives and Key Results), CSF (Critical Success Factors), TQM (Total Quality Management), TCA (Transaction Cost Analysis), и др., а также KPI может применяться как самостоятельный инструмент для построения эффективной системы управления. Эффективная система KPI является основой для стратегического управления. На основании проведённого исследования использования различных методик представлена таблица KPI успешности реализации государственных целевых программ (таблица 2).

Таблица 2 – KPI успешности реализации государственных целевых программ
 Table 2 – KPIs for the success of the implementation of government targeted programs

Ключевой элемент успеха	KPI (Ключевой показатель эффективности)	Формула расчёта	Интерпретация
Дизайн целей	Темп роста целевой отрасли	$\frac{R_c}{R_b} * 100, \%$ R_c – объём отрасли в целевом году; R_b – объём отрасли в базовом году	Более высокий темп роста свидетельствует о более эффективном стимулировании отрасли со стороны программы
	Доля продаж на новых рынках в общем объёме отрасли, %	$\frac{V_{new}}{V_{total}} * 100, \%$, где V_{new} – объём продаж на новых рынках; V_{total} – общий объём отрасли	Демонстрирует успешность в создании и развитии новых рыночных ниш
	Коэффициент технологического обновления отрасли, %	$\frac{N_{patents_{new}}}{N_{patents_{total}}} * 100, \%$, где $N_{patents_{new}}$ – количество новых патентов; $N_{patents_{total}}$ – общее количество патентов (или другой показатель, отражающий внедрение новых технологий)	Показывает, насколько успешно программа способствует инновационному развитию отрасли
Финансирование	Соотношение частных и государственных инвестиций	$\frac{I_{private}}{I_{state}}$ где $I_{private}$ – объём частных инвестиций; I_{state} – объём государственных инвестиций	Более высокое соотношение частных инвестиций указывает на большую привлекательность отрасли для частного капитала и эффективность использования государственных средств
	Снижение стоимости заёмного капитала для отрасли, %	$\frac{Rate_{before} - Rate_{after}}{Rate_{before}} * 100, \%$ где $Rate_{before}$ – ставка по кредитам до программы; $Rate_{after}$ – ставка по кредитам после программы.	Отражает эффективность программы в снижении финансовых барьеров для бизнеса
	Объём привлечённых венчурных инвестиций в целевую отрасль, млн руб.	Сумма венчурных инвестиций	Показывает интерес частных инвесторов к финансированию инноваций в отрасли

Продолжение таблицы 2
 Continuation of table 2

Ключевой элемент успеха	КПИ (Ключевой показатель эффективности)	Формула расчёта	Интерпретация
Инструментарий	Рентабельность инвестиций (ROI) в проектах, поддержанных программой, %	$\frac{P_{project} - I_{project}}{I_{project}} * 100, \%$ где $P_{project}$ – прибыль от проекта, млн руб.; $I_{project}$ – стоимость инвестиций, млн руб.	Оценивает эффективность государственной поддержки на уровне конкретных проектов
	Количество созданных рабочих мест	Сумма рабочих мест, созданных в результате реализации проектов	Прямой социальный и экономический эффект программы
	Доля проектов, достигших заданных показателей (согласно CfD или гарантиям), %	$\frac{N_{projects,success}}{N_{projects,total}} * 100, \%$ где $N_{projects,success}$ – количество проектов, достигших показателей; $N_{projects,total}$ – общее количество поддержанных проектов	Показывает эффективность используемых инструментов для снижения рисков
Управление	Время цикла принятия решений по поддержке проектов, дней	$T_{decision,cycle} = \text{Дата утверждения} - \text{Дата подачи заявки}$	Отражает скорость и эффективность управленческих процессов
	Уровень удовлетворённости бенефициаров (компаний, получающих поддержку), баллов	$\frac{Sum(Scores)}{N_{respondents}} * Scale_{max}$ где – $Sum(Scores)$ – сумма оценок удовлетворённости; $N_{respondents}$ – количество респондентов; $Scale_{max}$ – шкала оценки	Косвенный показатель эффективности управления и качества услуг
	Количество привлечённых ведущих экспертов в управляющие органы	$N_{experts}$ – число экспертов	Демонстрирует привлечение необходимых компетенций
Оценка	Добавленная стоимость, созданная программой (Additionality)	$(Growth_{with,program} - Growth_{without,program}) * Multiplier$, где $Growth_{with,program}$ – рост показателей отрасли с программой; $Growth_{without,program}$ – рост показателей отрасли без программы); $Multiplier$ – отраслевой мультипликатор (может быть более сложным расчётом, зависящим от конкретной методологии)	Основной показатель, оценивающий реальный вклад программы сверх того, что произошло бы без неё
	Экономическая отдача от государственных инвестиций (EROI)	$\frac{Benefit_{total} - Cost_{total}}{Cost_{total}}$ где $Benefit_{total}$ – общий экономический эффект программы; $Cost_{total}$ – общая стоимость программы	Показывает, насколько выгодно для государства инвестировать в программу
	Доля программ, прошедших независимую внешнюю оценку, %	$\frac{N_{assessed}}{N_{total}} * 100, \%$ $N_{assessed}$ – количество оценённых программ; N_{total} – общее количество программ	Демонстрирует приверженность объективной оценке результатов

Представленная таблица КРІ для оценки успешности государственных целевых программ демонстрирует, что эффективные программы должны строиться на основе комплексного подхода, охватывающего все стадии их жизненного цикла – от постановки целей до финальной оценки. Эффективность государственных целевых программ по стимулированию развития отраслей экономики в достижении стратегических приоритетов подтверждается опытом большинства развитых стран. При адаптации этой международной практики к отечественным условиям, по нашему мнению, целесообразно следующее:

во-первых, расширенное вовлечение заинтересованных сторон и централизованный контроль. Для обеспечения всесторонней разработки и реализации государственных целевых программ необходимо привлечь к процессу всех релевантных стейкхолдеров, включая учёных, экспертов и специалистов отрасли. Это участие должно соответствовать принципу оперативной корректировки приоритетов в зависимости от меняющейся ситуации. Кроме того, для координации и эффективного управления программами рекомендуется создать единый контролирующий орган, подобный французской Межведомственной комиссии по аудиту программ (Le Comité interministériel d'audit des programmes – CIAP) [17; 18];

во-вторых, оптимизация портфеля программ и гибкое планирование. С учётом текущей внутренней и внешней ситуации в стране, целесообразно провести стратегическое сокращение количества государственных целевых программ. Это может быть достигнуто путём внедрения гибких подходов к общегосударственному планированию. Например, Правительственный совет по экономическому развитию Японии успешно реализовал двенадцать общегосударственных планов, активно вовлекая в их разработку научно-исследовательские учреждения, что демонстрирует модель эффективного распределения ресурсов и фокусировки [19, с. 37];

в-третьих, надёжная система программно-целевого бюджетирования и подотчётности. Необходимо разработать концептуальную основу для программно-целевого бюджетирования и стандартизованную процедуру бюджетной отчётности. Необходимо чётко определить потенциальные источники финансирования и объёмы финансовых ресурсов, необходимых для реализации государственных целевых программ, с разбивкой по министерствам, ведомствам, отдельным программам, подпрограммам и видам деятельности. Группировка видов деятельности в программы, соответствующие приоритетным целям, в сочетании с надёжными механизмами принуждения, является критически важной. Успешная реализация в США Концепции реорганизации органов исполнительной власти и Администрации Президента является примером такого комплексного подхода [20, с. 72];

в-четвёртых, вовлечение общественности и прозрачность в надзоре за программами и приверженность полному раскрытию информации и прозрачности. Для обеспечения широкого общественного участия и контроля в формировании и реализации государственных целевых программ, необходимо проводить масштабные кампании по повышению осведомлённости и информированию общественности [6, с. 86]. Это включает обеспечение публичной отчётности и выступлений главных распорядителей бюджетных средств для повышения подотчётности и доверия общества, поскольку обеспечение прозрачности является обязательным условием. Это подразумевает обязательное и полное опубликование отчётов, детализирующих ход выполнения и результаты государственных целевых программ, как это успешно демонстрируется практикой Италии;

в-пятых, диверсификация источников финансирования и оптимизация системы государственных заказов. Активнее привлекать внебюджетные средства для реализации государственных целевых программ. Этого можно достичь через взаимодействие с бизнесом. Расширить применение системы государственных заказов как эффективного инструмента реализации государственной политики в сфере закупок. Пример США с их государственной контрактной системой, которая аккумулирует как бюджетные, так и внебюджетные средства для выполнения комплексных программ (включая фундаментальные исследования и оборонную промышленность), демонстрирует успешный подход [21; 22].

И в заключение – улучшение качества прогнозирования и планирования. Повысить точность и надёжность макроэкономического прогнозирования, планирования и программирования социально-экономического и экологического развития страны. Необходимо совершенствовать методики оценки соответствия программ стратегическим приоритетам и их экономической целесообразности, с учётом текущих вызовов и ограничений.

Таким образом, необходимо повысить эффективность применения программно-целевого метода бюджетирования. Это позволит обеспечить необходимую гибкость и сбалансированность государственной политики, особенно в условиях децентрализации экономики во всех сферах общественной жизни.

Выводы

Лучшие мировые практики реализации государственных программ, в том числе целевых программ стимулирования отраслей экономики, демонстрируют переход от административного распределения ресурсов к интеллектуальному управлению рисками и стимулированию инноваций. Успешные программы характеризуются долгосрочной стратегией, привлечением частного капитала, гибкостью исполнения через автономные агентства и жёсткой подотчётностью, основанной на измеримых экономических результатах, а не на процессе освоения бюджета. Эффективная государственная политика в области инноваций требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое видение, стимулирование частного капитала, применение адекватных инструментов для снижения рисков, гибкое и экспертное управление, а также чёткую систему оценки, ориентированную на измеримый экономический эффект. Игнорирование любого из этих элементов может существенно снизить эффективность государственных вложений и замедлить темпы инновационного развития.

Ключевые выводы, которые можно сделать из анализа лучших мировых практик, следующие: Успешные государственные программы, в том числе целевые федеральные программы, должны быть основаны не на решении текущих проблем, а на долгосрочном стратегическом видении, направленном на создание новых рынков и развитие будущего потенциала. Примеры Сингапура и Южной Кореи подчёркивают важность foresight-подхода. Финансирование программ должно быть построено таким образом, чтобы стимулировать и привлекать частный капитал, а не замещать его. Государство должно играть роль «первопроходца» (First Mover), снижая ранние риски для инвесторов, как это делают ARPA-E в США или KfW в Германии. Для стимулирования долгосрочных и рискованных проектов необходимы специальные инструменты, такие как гарантии спроса и контракты на разницу (CfD). Эти механизмы, применяемые в рамках «Зелёного курса» ЕС или поддержки ВИЭ во Франции, позволяют снизить неопределённость для инвесторов и обеспечить их готовность вкладывать средства. Управление программами должно быть гибким, автономным и опираться на техническую компетентность. Отказ от излишней бюрократии, как показывает пример DARPA в США, и создание специализированных фондов позволяют оперативно принимать решения, привлекать лучших экспертов и повышать общую эффективность реализации. Финансирование и поддержка государственных программ должны быть жёстко привязаны к измеримому экономическому эффекту (Additionality). Это означает, что поддержка должна предоставляться только для тех результатов, которые не были бы достигнуты без участия государства.

Список источников / References

1. Кукушкин С. Н. Четырёхсекторная модель экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. № 1(109). С. 25-31. [Kukushkin, S. N. (2020). The four-sector model of the economy. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 1(109), 25–31. (In Russian)] EDN: TCTIEY.
2. Имашева И. Ю., Крамин Т. В. Цифровое неравенство: модернизация кривой Кузнеця в цифровую эпоху // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16, № 4. С. 716-727. [Imasheva, I. Yu., & Kramin, T. V. (2022). Digital inequality: modernization of the Kuznets curve in the digital age. *Russian Journal of Economics and Law*, 16(4), 716–727. (In Russian)] EDN: CEAVOM.
3. Узяков Р. М. Структурно-технологический мультипликатор как характеристика динамических свойств структуры экономики // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1(202). С. 54-66. [Uzyakov, R. M. (2024). The structural and technological multiplier as a characteristic of the dynamic properties of the structure of the economy. *Problems of forecasting*, 1(202), 54–66. (In Russian)] <https://doi.org/10.47711/0868-6351-202-54-66>.
4. Ноздрева Р. Б. Рыночная экономика и государственное планирование: зарубежный опыт // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 6(45). С. 216-224. [Nozdreva, R. B. (2015). Market economy and state planning: foreign experience. *Bulletin of MGIMO University*, 6(45), 216–224. (In Russian)] EDN: VHIXRN.

5. William, B. Bonvillian (2021). Ensuring Manufacturing USA Reaches Its Potential // Massachusetts Institute of Technology, 13.

6. Диденко Н. И., Скрипнюк Д. Ф., Киккас К. Н. Анализ стратегии экспортно-сырьевой ориентации развития российской экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6, № 3. С. 78-87. [Didenko, N. I., Skripnyuk, D. F., & Kikkas, K. N. (2015). Analysis of the strategy of export and raw materials orientation of the development of the Russian economy. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 6(3), 78–87. (In Russian)] <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.3.78.87>.

7. Перская В. В., Ревенко Н. С. «Сделано в Китае 2025»: китайский опыт обеспечения задач национального развития // Азия и Африка сегодня. 2020. № 7. С. 19-25. [Perskaya, V. V., & Revenko, N. S. (2020). "Made in China 2025": Chinese experience in meeting national development challenges. *Asia and Africa today*, 7, 19–25. (In Russian)] EDN: WKMMEO.

8. Мальсагова Р. Г., Ленков И. Н. Анализ эффективности государственных программ стимулирования экономики // Инновации и инвестиции. 2022. № 4. С. 59-62. [Malsagova, R. G., & Lenkov, I. N. (2022). Analysis of the effectiveness of government programs to stimulate the economy. *Innovations and investments*, 4, 59–62. (In Russian)] EDN: HUXUVE.

9. Маццукато М. Предпринимательское государство: развеем мифы о государстве и частном секторе / пер. с англ. М. Добряковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 360 с. [Mazzucato, M. (2023). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Translated from English by M. Dobryakova; National research. University of Higher School of Economics. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 360 p. (In Russian)].

10. Лимонов Л. Э., Несена М. В. Оценка воздействия государственных инвестиционных программ на показатели социально-экономического развития территорий // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 109-123. [Limonov, L. E., & Nesena, M. V. (2019). Assessment of the impact of state investment programs on indicators of socio-economic development of territories. *Economic issues*, 1, 109–123. (In Russian)] EDN: YTNWMP.

11. Сафонов В. Ю. Аспекты понятия эффективности государственных программ // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 182(4). С. 116-124. [Safonov, V. Yu. (2024). Aspects of the concept of effectiveness of state programs. *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*, 182(4), 116–124. (In Russian)] <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2024-4-116-124>.

12. Ильина И. Н., Кириллова А. Н., Плисецкий Е. Е., Копыченко Г. С., Рыбина Е. Г. Оценка эффективности реализации региональных целевых программ (на примере Тюменской области) // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 46(373). С. 37-55. [Ilina, I. N., Kirillova, A. N., Plisetsky, E. E., Kopychenko, G. S., & Rybina, E. G. (2014). Evaluation of the effectiveness of the implementation of regional targeted programs (on the example of the Tyumen region). *Regional economics: theory and practice*, 46(373), 37–55. (In Russian)] EDN: SZUQRD.

13. Полосин А. В., Байдаров Д. Ю., Абакумов Е. М., Файков Д. Ю. Технологическое сотрудничество и равноправие как развитие концепции технологического суверенитета // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2023. Т. 16, № 5. С. 94-112. [Polosin, A. V., Baydarov, D. Yu., Abakumov, E. M., & Faykov, D. Yu. (2023). Technological cooperation and equality as the development of the concept of technological sovereignty. *Contours of global transformations: politics, economics, law*, 16(5), 94–112. (In Russian)] <https://doi.org/10.31249/kgf/2023.05.06>.

14. Раменская Л. А., Бутко Г. П. Развитие управления проектами в России: достижения и перспективы // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 146-151. [Ramenskaya, L. A., & Butko, G. P. (2024). Project management development in Russia: achievements and prospects. *Fundamental research*, 12, 146–151. (In Russian)] <https://doi.org/10.17513/fr.43754>.

15. Вайс Керол. Оценка: методы исследования программ и политики / Вайс Керол; пер. с англ. Р. Ткачука и М. Корчинской; Науч. ред. пер. А. Килиевич. К.: Основы, 2000. 388 с. [Weiss, Carol H. (2000). *Evaluation: methods of program and policy research*. Translated from English by R. Tkachuk and M. Korchinskaya; Science edited by A. Kilievich. K.: Fundamentals, 388. (In Russian)].

16. Белогорцева Ю. А. Методические аспекты оценки эффективности государственных программ // Вестник Евразийской науки. 2018. № 3. (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. [Belogortseva, Ju. A. (2018). Methodological aspects of assessing the effectiveness of state programs. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(10). (In Russian)] URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN318.pdf>.

17. Patanakul, P., Hoon Kwak, Yu., Zwikael, O., & Liu, M. (2016). What impacts the performance of large-scale government projects? *International Journal of Project Management*, 34(3), 452–466. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.001>.

18. Ильин Р. А. Роль системы ключевых показателей в развитии эффективной модели государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7, № 5А. С. 212-226. [Ilyin, R. A. (2017). The role of the system of key indicators in the development of an effective model of public administration. *Economics: yesterday, today, tomorrow*, 7(5A), 212-226. (In Russian)] EDN: ZHLDIF.

19. Лебедева И. П. Япония: эволюция системы экономического планирования и прогнозирования // Восточная аналитика. 2016. № 3. С. 36–52. [Lebedeva, I. P. (2016). Japan: the evolution of the economic planning and forecasting system. *Oriental analytics*, 3, 36-52. (In Russian)] EDN: TLQZIA.

20. Емельянов А. С. Мониторинг и контроль в механизме стратегического планирования // Журнал российского права. 2021. Т. 25, № 8. С. 61-75. [Yemelyanov, A. S. (2021). Monitoring and control in the mechanism of strategic planning. *Journal of Russian Law*, 25(8), 61–75. (In Russian)] <https://doi.org/10.12737/jrl.2021.099>.

21. Аркадьева О. Г. Оценка эффективности реализации государственных программ: методические аспекты формирования отчётности // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17, № 1. С. 184-200. [Arkadyeva, O. G. (2018). Evaluation of the effectiveness of the implementation of state programs: methodological aspects of reporting. *Economic analysis: theory and practice*, 17(1), 184–200. (In Russian)] <https://doi.org/10.24891/ea.17.1.184>.

22. Манусаджян О. В. Актуальные проблемы оценки эффективности реализации государственных программ // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 450-460. [Manusajyan, O. V. (2022). Actual problems of assessing the effectiveness of the implementation of state programs. *Actual issues of modern economics*, 11, 450–460. (In Russian)] EDN: WFWXEB.

Информация об авторах

Е. И. Макарова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления; Spin-код: 9387-6823; сфера научных интересов: государственное и муниципальное управление, государственное частное партнёрство, управление персоналом, региональное экономическое развитие;

Е. С. Тхор – доктор экономических наук, доцент, директор экономического института, профессор кафедры государственного управления; Spin-код: 6048-9957; сфера научных интересов: региональная экономика, предпринимательская деятельность, государственное управление;

С. А. Тхор – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики; Spin-код: 6365-5181; сфера научных интересов: региональная экономика, международная экономика и международные рынки.

Information about the authors

E. I. Makarova – Ph. D. (Economy), Associate Professor, Head of the Department of Public Administration; Spin-code: 9387-6823; research interests: public and municipal administration, public private partnership, personnel management, regional economic development;

E. S. Tkhor – Dr. Sci. (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of Public Administration; Spin-code: 6048-9957; research interests: regional economics, entrepreneurship, and public administration;

S. A. Tkhor – Dr. Sci. (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of World Economy; Spin-code: 6365-5181; research interests: regional economics, international economics and international markets.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 27.11.2025; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 27.11.2025; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 13.03.2026.