



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75
УДК 338(045)
JEL O21, R58

Сбалансированная система показателей реализации стратегии региона на основе проектной деятельности

Е.В. Попов, И.П. Челак, С.В. Власов

Уральский институт управления — филиал РАНХиГС, Екатеринбург, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность. В условиях усложняющейся социально-экономической среды в сфере стратегического планирования регионов Российской Федерации необходим пересмотр традиционных подходов к формированию системы показателей. **Цель** работы — адаптация концепции Balanced Scorecard для создания сбалансированной системы показателей, обеспечивающей согласованность и адаптивность стратегии региона в условиях цифровой трансформации. **Методы.** Исследование основано на системном и междисциплинарном подходах, сочетающих теоретический анализ, сравнительное сопоставление стратегических моделей, а также элементы прикладного проектирования. **Научная значимость.** В статье представлены структура и принципы построения схемы, комбинирующей программно-целевой и проектный подходы в единую иерархическую архитектуру, для оценки реализации региональных стратегий развития; обоснована ее результативность и практическая применимость для гибкости управления и повышения прозрачности. Особое внимание уделено интеграции цифровых инструментов мониторинга и визуализации.

Ключевые слова: стратегическое планирование; региональное развитие; система показателей; проектное управление; Balanced Scorecard; цифровая трансформация; мониторинг стратегии

Для цитирования: Попов Е.В., Челак И.П., Власов С.В. Сбалансированная система показателей реализации стратегии региона на основе проектной деятельности. *Мир новой экономики*. 2025;19(4):61-75. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75

ORIGINAL PAPER

A Balanced System of Indicators for the Implementation of the Region's Strategy Based on Project Activities

E.V. Popov, I.P. Chelak, S.V. Vlasov

Ural Institute of Management RANEP, Ekaterinburg,
Russian Federation

ABSTRACT

Relevance. In today's increasingly complex socio-economic landscape, the strategic planning of regions in the Russian Federation requires re-evaluation of traditional approaches to developing a system of indicators. **The objective** of the article is to adapt the Balanced Scorecard concept to create a balanced system of indicators that ensures the consistency and adaptability of regional strategy in the context of digital transformation. **Methods.** The study is based on a systems and interdisciplinary approach, which combines theoretical analysis, correlation of strategic models, and elements of applied design. **Scientific significance.** The article presents the structure and principles to create a model, which combines program-targeted and project-based approaches into a single hierarchical architecture for assessing the implementation of regional development strategies. The authors substantiated its effectiveness and practical implication for management flexibility and improved transparency. Special emphasis is focused on incorporating digital monitoring and visualization tools. **Keywords:** strategic planning; regional development; system of indicators; project management; Balanced Scorecard; digital transformation; strategy monitoring

For citation: Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. A balanced system of indicators for the implementation of the region's strategy based on project activities. *The World of the New Economy*. 2025;19(4):61-75. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75

ВВЕДЕНИЕ

Современная система стратегического планирования, основой которой является Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации»¹, требует использования количественных и качественных показателей для отражения целей развития. Однако их согласованность и сопоставимость остаются проблемой: более 2,4 тыс. стратегических документов содержат сотни показателей, что затрудняет их интеграцию.

С 2018 г. национальные проекты, построенные на принципах проектного управления, стали ключевым инструментом стратегического планирования. Однако рост неопределенности и цифровизация требуют новых подходов, сочетающих проектные и программно-целевые методы, особенно на региональном уровне, где важно адаптировать цели к местным условиям.

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ РЕГИОНОВ

В условиях нарастающей социально-экономической турбулентности стратегическое планирование приобретает особую значимость для обеспечения устойчивого развития регионов России. Его эффективность напрямую зависит от способности согласовывать национальные и региональные приоритеты, адаптироваться к изменяющимся условиям и совершенствовать инструменты реализации стратегий [1].

В научной литературе выделяют несколько ключевых подходов к стратегическому планированию регионального развития:

1. Институциональный подход, согласно исследованиям В.Л. Тамбовцева и И.А. Рождественской [2], акцентирует внимание на качестве институциональной среды как критическом факторе успешности стратегий. Он позволяет выявлять глубинные причины сбоев, связанные с административными традициями, уровнем профессионализма управленцев и межведомственной координацией [3]. Однако его практическое применение затруднено сложностью формализации институциональных факторов в системе мониторинга.

2. Доминирующий в российской практике программно-целевой подход [4, 5] реализуется через иерархическую систему государственных про-

грамм. Как показывают исследования, его основное преимущество — согласованность с бюджетным процессом, однако излишняя централизация приводит к потере региональной специфики и формализму [6].

3. Проектно-ориентированный подход, активно внедряемый с 2018 г., подразумевает реализацию стратегий через конкретные проекты с четкими показателями. Л.Е. Ильичева и А.В. Лапин [7] обосновывают эффективность адаптации концепции Balanced Scorecard (BSC-модель) Каплана и Нортон [8], включающей четыре взаимосвязанные перспективы: финансовую, клиентскую, процессов и инноваций. Как отмечают ее авторы, ключевое преимущество данного подхода — возможность перевода стратегии в набор измеримых показателей и их мониторинг в реальном времени [9].

4. Инновационно-кластерный подход, по мнению Л.М. Гохберга и Т.Е. Кузнецовой, наиболее эффективен для регионов с развитой научно-производственной базой, но требует значительных стартовых условий [10].

5. Пространственный подход актуален для территорий с выраженной дифференциацией, таких как Дальний Восток или северные регионы [11, 12].

Как показывает анализ, современная практика стратегического планирования в России сочетает программно-целевой и проектный подходы. Институционализация последнего, начатая с принятием Постановления Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»², получила развитие в новых стандартах проектной деятельности, включая «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов»³. Ключевыми преимуществами данного подхода исследователи называют возможность интеграции в цифровые платформы («Электронный бюджет», ГАС «Управление») [13–15], создание прозрачных механизмов мониторинга и учет долгосрочных эффектов через ex-ante и ex-post оценки [16, 17].

Таким образом, сочетание проектной методологии с принципами Balanced Scorecard создает перспективную основу для повышения эффективности стратегического планирования, обеспечивая как стратегическую целостность, так и операционную конкретику.

¹ URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

² URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/

³ URL: <https://legalacts.ru/doc/novye-natsionalnye-proekty-na-period-2025-2030-godov/>



МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая основа работы включает синтез программно-целевого и проектного подходов в управлении социально-экономическим развитием региона, с последующей адаптацией концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) к условиям регионального стратегического планирования.

В рамках исследования использовались:

- метод контент-анализа, применяемый для изучения нормативно-правовых актов, стратегических документов федерального и регионального уровней (в том числе государственных программ и национальных проектов), а также официальных источников статистической информации;
- метод сравнительного анализа, направленный на сопоставление сильных и слабых сторон программно-целевого и проектного подходов, а также зарубежных и отечественных практик стратегического управления;
- системно-структурный метод, позволивший выделить ключевые компоненты системы показателей (верхнеуровневые и проектные), их взаимосвязь и уровни декомпозиции;
- методы экспертной оценки и дедуктивно-го обобщения, задействованные при построении классификации показателей и формировании логики сбалансированной системы мониторинга;
- проектный метод, обеспечивающий инструментальную детализацию стратегических целей до уровня конкретных проектов, мероприятий и метрик и дающий возможность определить логическую иерархию индикаторов эффективности;
- методы визуального моделирования, в частности построение схемы стратегического соответствия и показателей на основе адаптации модели BSC, что позволило обосновать механизм интеграции стратегического и проектного уровней планирования и мониторинга.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления, институциональной экономики, проектного менеджмента и регионального планирования, а также методические материалы федеральных органов исполнительной власти, ГОСТы и положения Стандарта новых национальных проектов на 2025–2030 гг.

В качестве эмпирической базы использовались официальные документы стратегического и программного планирования субъектов Российской Федерации, материалы ГАС «Управление», ГИИС

«Электронный бюджет», данные Росстата и аналитических центров по мониторингу реализации национальных проектов, открытые цифровые панели и отчеты региональных проектных офисов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Формирование эффективной системы показателей — одна из наиболее сложных методологических задач современного стратегического планирования. Как отмечают ученые, существующая практика разработки стратегических документов в российских регионах сталкивается с существенными проблемами согласования количественных и качественных индикаторов, что затрудняет оценку реальной результативности принимаемых управленческих решений [18, 19].

В научной литературе сложилось несколько подходов к классификации показателей стратегического развития. Наиболее распространенным является их дифференциация по уровням управления (федеральные, региональные, муниципальные), что позволяет учитывать специфику территориального развития [20]. При этом, как подчеркивают эксперты, особое значение приобретает сочетание количественных и качественных индикаторов, обеспечивающее комплексную оценку социально-экономических процессов [21]. Важным аспектом также выступает временной горизонт измерения показателей, поскольку, по мнению ряда авторов, только учет долгосрочной динамики позволяет оценить устойчивость развития территории [22]. При формировании системы показателей необходимо учитывать многомерность социально-экономического развития [33], включая экологические аспекты устойчивости [34].

В современных исследованиях отмечаются серьезные методологические проблемы в существующих системах показателей [23]:

- чрезмерная ориентация на процессные индикаторы в ущерб оценке конечных результатов [24];
- недостаточная адаптивность к изменяющимся внешним условиям [25];
- отсутствие комплексного учета социальных и экологических эффектов;
- ограниченные возможности общественного контроля [26];
- разрыв между стратегическим целеполаганием и проектным управлением [27].

Для преодоления этих ограничений специалисты предлагают ряд решений. Во-первых, необходимо обеспечить анализ динамики показателей в ретроспективе и перспективе, что позволит оценить

реальный вклад стратегических мероприятий [29]. Во-вторых, при установлении целевых значений индикаторов важно использовать методы бенчмаркинга [30]. В-третьих, интерпретация показателей должна осуществляться в контексте общей логики стратегии, а не изолированно [31]. Особое внимание следует уделять разработке прогнозных траекторий изменения ключевых индикаторов [32] и адаптации системы показателей к специфике конкретной территории [28].

Практический опыт формирования системы показателей в рамках национальных проектов демонстрирует важность последовательного методологического подхода. Как показывают исследования, процесс начинается с формулирования на высшем уровне стратегических целей, которые затем проходят многоступенчатую процедуру декомпозиции и адаптации к региональным условиям. Особую значимость при этом приобретает использование современных информационных систем мониторинга, таких как ГАС «Управление», позволяющих гарантировать прозрачность и оперативность оценки достижения стратегических ориентиров.

Таким образом, совершенствование системы показателей стратегического планирования требует комплексных методических подходов, сочетающих методологическую строгость, адаптивность к изменяющимся условиям и ориентацию на достижение реальных, измеримых результатов социально-экономического развития [35]. Как свидетельствует международный опыт, только сбалансированная система индикаторов, учитывающая все аспекты регионального развития, может служить надежной основой для принятия эффективных управленческих решений.

Программно-целевой подход, закреплённый в законе, остается базовым в российской управленческой парадигме стратегического планирования, однако проектный метод обладает целым рядом преимуществ см. *таблицу*.

Программно-целевой подход, основанный на государственных программах и стратегиях, позволяет решить масштабные долгосрочные задачи, но отличается недостаточной гибкостью и сложностью мониторинга из-за длительных сроков реализации. В отличие от него, проектный подход демонстрирует высокую адаптивность, четкую измеримость целей и эффективный контроль ресурсов, что подразумевает оперативное устранение возникающих рисков [36].

Выбор между ними должен определяться характером решаемых задач: проектный метод оп-

тимален для оперативных решений, в то время как программно-целевой сохраняет актуальность для комплексных стратегических направлений при условии совершенствования механизмов мониторинга.

Современные технологии значительно расширяют возможности стратегического управления. Визуализация показателей через стратегические карты и дашборды (включая BSC-модель) повышает прозрачность и эффективность контроля. Особый интерес представляет интеграция искусственного интеллекта, который позволяет:

- анализировать большие данные для прогнозирования социально-экономических изменений;
- оптимизировать процессы планирования через моделирование различных сценариев;
- совершенствовать стратегическое управление на корпоративном уровне [37–40].

Эти инновационные подходы создают основу для принципиально нового уровня стратегического планирования, включая разработку метастратегий регионального развития [41, 42].

Авторами статьи на основе проведенного исследования представлена схема интеграции программно-целевого и проектного подходов в сбалансированную систему стратегических показателей развития региона (*рис. 1*).

Выделяются две группы показателей:

1. Верхнеуровневые (программно-целевой подход, предполагающий иерархическую декомпозицию целей и задач), отражающие долгосрочные цели и задачи региона, согласованные с федеральными и муниципальными стратегиями. Эти показатели иерархически связаны между собой, каскадируя цели от уровня федеральной стратегии до муниципальных программ и мероприятий.

2. Показатели проектного подхода, ориентированные на оперативное управление и достижение конкретных результатов. Они характеризуют кратко- и среднесрочные цели, формируемые для реализации отдельных проектов и инициатив.

В сбалансированной системе показателей реализации стратегии региона предлагается использовать следующий подход:

- верхнеуровневые программно-целевые показатели выступают как стратегическая рамка и ориентиры для региона на долгосрочный период, формируя стратегический каркас и целеполагание;
- проектные показатели являются операционными и инструментальными элементами, позволяющими контролировать текущий прогресс в достижении долгосрочных целей посредством реализации конкретных проектов.



Таблица / Table

Сравнение подходов к формированию показателей стратегий регионального развития / Comparison of Approaches Towards the Formation of Indicators of Regional Development Strategies

Критерий	Программно-целевой подход	Проектный подход
Формирование показателей	Устанавливаются на основе долгосрочных стратегий и государственных программ, ориентированных на общие цели развития	Определяются для каждого проекта с учетом конкретных задач, сроков и ресурсов, обеспечивая ясность и измеримость целей
Достижение показателей	Осуществляется через реализацию программных мероприятий, часто с длительным сроком и сложной координацией	Происходит посредством управления проектами с четким контролем сроков, бюджета и результатов, что позволяет гибко реагировать на изменения
Гибкость и адаптивность	Ограниченная гибкость из-за жесткой структуры программ и длительных сроков реализации	Высокая гибкость, возможность адаптации проектов к изменяющимся условиям и приоритетам
Участие заинтересованных сторон	Ограниченное участие заинтересованных сторон в процессе планирования и реализации программ	Активное вовлечение заинтересованных сторон на всех этапах проекта, что повышает его эффективность и принятие
Мониторинг и оценка	Сложности в мониторинге из-за обобщенных показателей и длительных сроков оценки результатов	Постоянный мониторинг и оценка результатов каждого проекта, что позволяет своевременно вносить коррективы
Прозрачность и отчетность	Ограниченная прозрачность из-за сложности программ и недостаточной информированности общественности	Высокая прозрачность благодаря четкой структуре проектов и доступности информации о их реализации
Риски и управление ими	Высокие риски из-за возможной несогласованности между программами и реальными потребностями регионов	Управление рисками на каждом этапе проекта с возможностью их минимизации

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Сбалансированная система формируется путем иерархического согласования: верхнеуровневые показатели становятся ключевыми критериями для выбора и оценки проектов, а проектные используются для мониторинга оперативного достижения целей и последующей корректировки верхнеуровневых задач.

Предлагается применять следующие принципы интеграции показателей:

- согласование целей на всех уровнях: федеральном, региональном, муниципальном;
- каскадирование целей и задач: программно-целевые показатели декомпозируются до уровня проектных целей;

- использование единой информационной платформы для обеспечения прозрачности и взаимосвязи между уровнями и типами показателей;
- регулярный мониторинг и обратная связь между уровнями: данные проектных показателей позволяют своевременно корректировать программно-целевые показатели.

В качестве итогового результата интеграции регион получает единую гибкую, адаптивную и прозрачную систему показателей, способную эффективно объединять долгосрочные программно-целевые задачи с оперативной проектной деятельностью, что существенно повышает качество стратегического управления и эффективность реализации региональных стратегий.

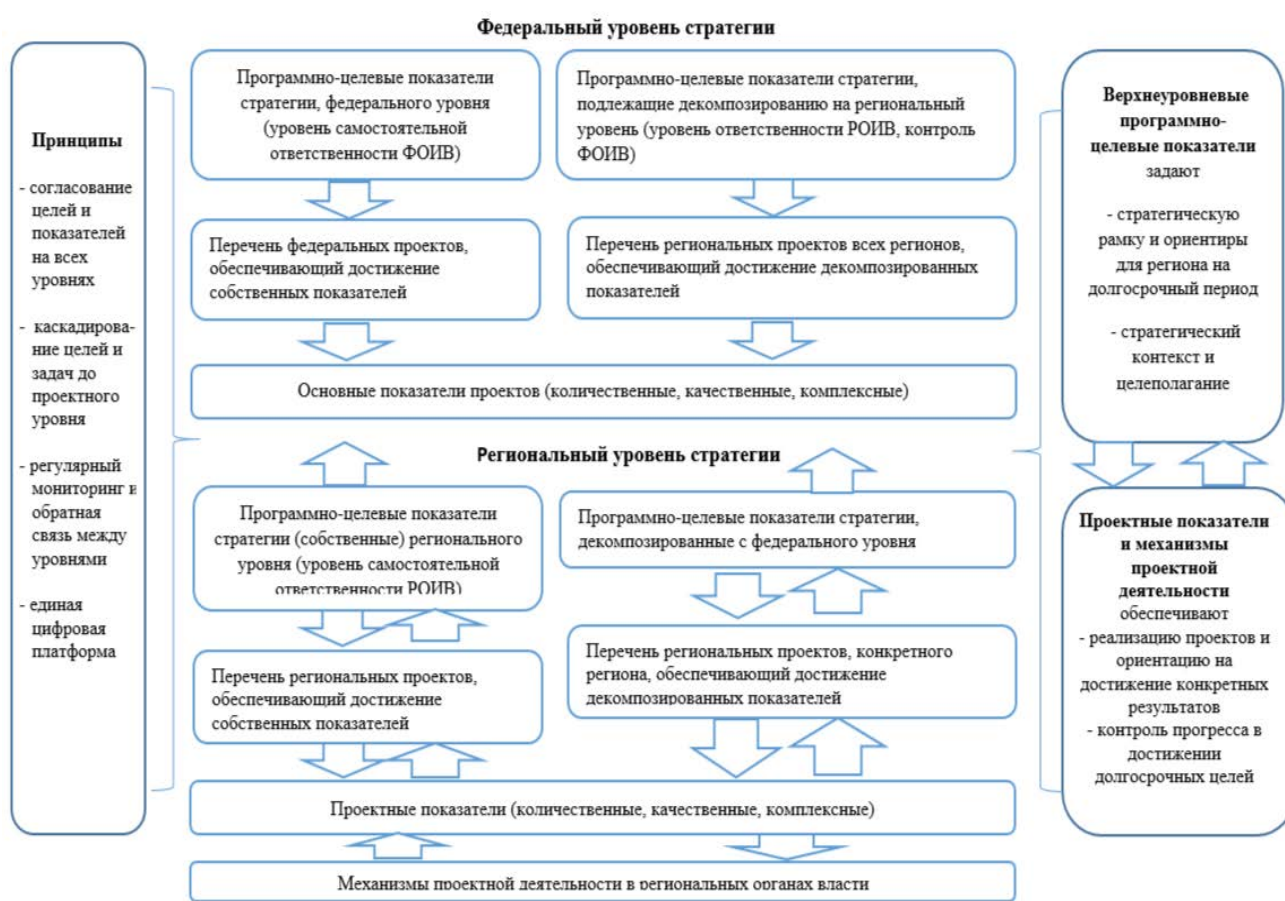


Рис. 1 / Fig. 1. Схема интеграции программно-целевого и проектного подходов в сбалансированную систему стратегических показателей развития региона / Scheme for Integrating Program-Oriented and Project-Based Approaches into a Balanced System of Strategic Indicators for the Development of the Region

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Программно-целевые показатели задают долгосрочный вектор развития (ВРП, ИЧР, экологические индексы и т.п.), согласованный с федеральными и региональными стратегиями. Механизм интеграции создает иерархическую декомпозицию: каждое стратегическое значение разбивается на конкретные показатели (сроки, бюджет и т.д.), которые формулируются для всех проектов и служат инструментом достижения стратегических целей на операционном уровне. Единая цифровая платформа позволяет проводить мониторинг и получать обратную связь, собирать данные по проектным показателям, анализировать отклонения и корректировать как сами проекты, так и (при необходимости) программно-целевые задачи. Таким образом, появляется возможность объединить гибкость проектного управления с целостностью программно-целевого планирования, обеспечивая непрерывное согласование и корректировку,

способствуя эффективной адаптации BSC-модели к стратегическому развитию регионов.

Авторы разработали пирамидальную схему сбалансированной системы показателей реализации стратегии региона на основе адаптации данной модели (рис. 2а, 2б), где каждая сторона символизирует ключевое направление развития.

В отличие от корпоративной BSC-модели, ориентированной на эффективность отдельных организаций, данная схема учитывает многоуровневость и многоцелевую природу регионального управления: необходимость согласования интересов различных акторов (государство, бизнес, общество), синхронизацию федеральных, региональных и муниципальных приоритетов, а также интеграцию долгосрочных целей с текущими проектными действиями.

Интегрируются две группы показателей, каждая из которых относится к разным уровням управления и методологическим основам:

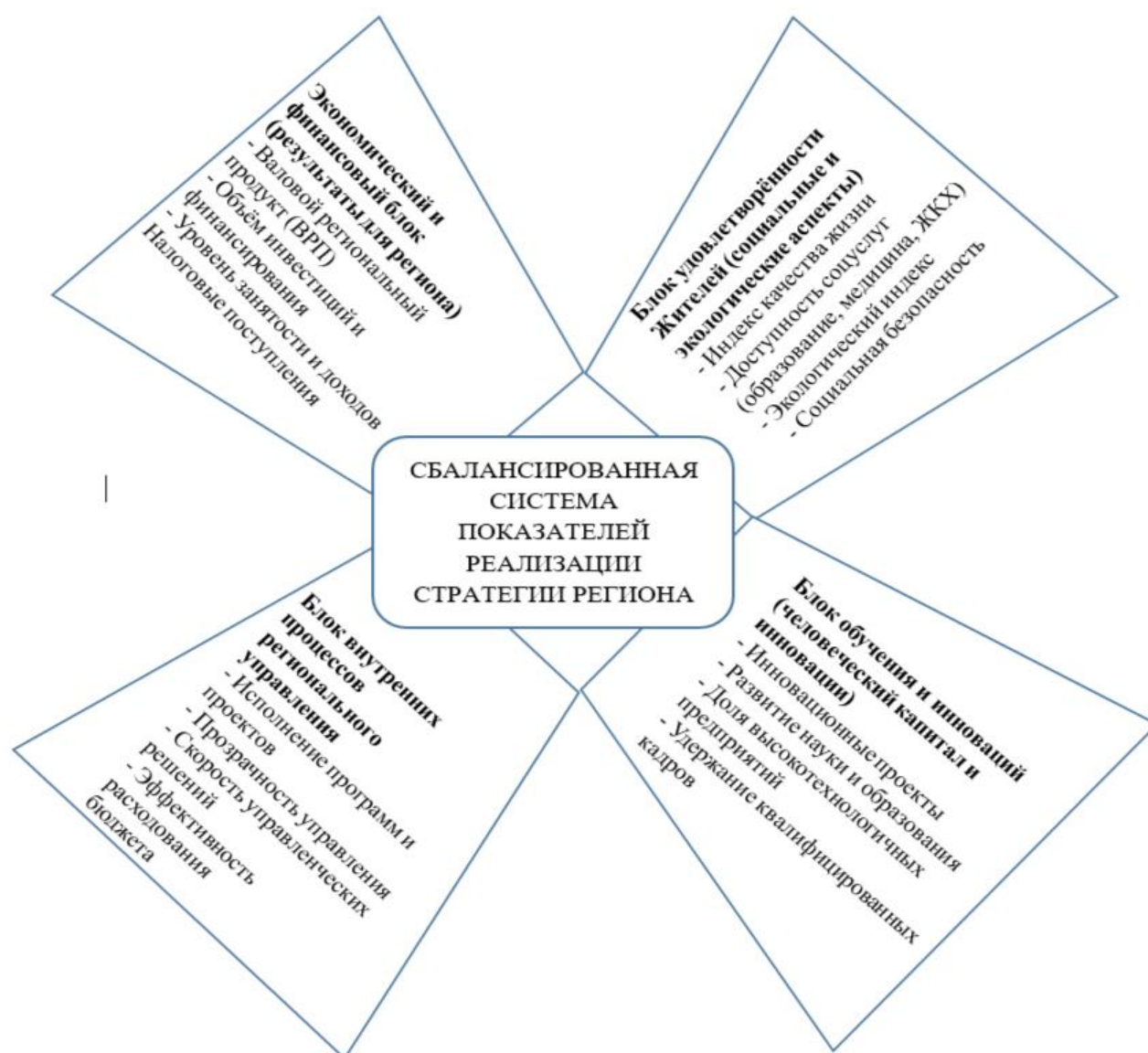


Рис. 2а / Fig. 2a. Пирамидальная схема сбалансированной системы показателей реализации стратегии региона на основе адаптации BSC-модели (разворот пирамиды) / Pyramid Scheme of a Balanced System of Indicators for the Implementation of the Region's Strategy Based on the Adaptation of the BSC-Model (Pyramid Reversal)

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

• Программно-целевые показатели представляют собой верхнеуровневые индикаторы, зафиксированные в стратегических документах региона (относящиеся к социально-экономическому развитию, экологической устойчивости, качеству жизни, цифровой трансформации и др.), отражающие долгосрочные цели и применимые для оценки общей траектории развития территории.

• Проектные показатели — это метрики на уровне конкретных управленческих проектов, реализующих соответствующие компоненты стратегии. Они касаются сроков, бюджетного исполне-

ния, конкретных результатов и эффекта отдельных инициатив (например, ввод новых мощностей, цифровизация определенной отрасли, обучение специалистов и пр.).

Интеграция данных групп показателей необходима для преодоления типичного управленческого разрыва между стратегическим и операционным уровнями реализации стратегии. В частности, с ее помощью прослеживается взаимозависимость стратегических целей и проектных мероприятий; формируется механизм обратной связи, когда выполнение проектных показателей агрегируется и влияет



Рис. 2b / Fig. 2b. Пирамидальная схема сбалансированной системы показателей реализации стратегии региона на основе адаптации BSC-модели (сторона пирамиды) / Pyramid Scheme of a Balanced System of Indicators for the Implementation of the Region's Strategy Based on the Adaptation of the BSC-Model (Pyramid Side)

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

на достижение программных целей; повышается гибкость управления, так как проектные данные позволяют корректировать стратегические планы в динамике; создается основа для цифрового мониторинга и визуализации как инструментов управленческого контроля и повышения прозрачности.

Таким образом, предложенная схема представляет собой иерархическую систему показателей, где проектный уровень «поддерживает» программный, формируя архитектуру, аналогичную сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard), адаптированной под специфику территориального

управления. Это не просто система оценки эффективности, а ядро цифровой архитектуры стратегического управления регионом, создающее новый тип управленческой логики: от иерархической отчетности — к адаптивному целеполаганию и постоянной самообновляемости стратегии региона в ответ на внешние вызовы.

Все четыре блока вместе позволяют обеспечить сбалансированное и взаимосвязанное развитие региона. Каждая сторона пирамиды структурирована по принципу иерархической декомпозиции показателей — сверху вниз (рис. 2b).



На вершине находятся верхнеуровневые программно-целевые показатели, задающие стратегические ориентиры и приоритеты в соответствующем направлении. На среднем уровне располагается перечень проектов, формируемый на основе целевых ориентиров, — они конкретизируют пути достижения стратегических целей. На нижнем уровне — проектные показатели, отражающие измеримые результаты реализации проектов. В основании — механизм, способствующий достижению запланированных результатов.

Подобный структурно-иерархический подход формирует прямую и обратную связь целей и результатов. Эффективная реализация проектов на основании механизмов проектной деятельности способствует достижению заявленных показателей, а затем — верхнеуровневых стратегических индикаторов; создает основания для мониторинга, коррекции и адаптации стратегии на основе эмпирических данных.

Схема сбалансированной системы показателей реализации стратегии региона на основе адаптации BSC-модели интегрирует социальные, экономические, управленческие и инновационные аспекты в единую концептуальную рамку.

Таким образом, пирамида демонстрирует иерархию стратегических целей, программ, проектов и инструментов управления, позволяющих обеспечить системность, последовательность и целевую управляемость развития региона.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Настоящее исследование предлагает принципиально новый способ стратегического управления, основанный на органичном синтезе программно-целевого и проектного подходов. Суть методологической инновации заключается в создании системы сквозного управления в целях непрерывной трансформации стратегических приоритетов в конкретные проектные инициативы с четкими метриками результативности.

Центральным элементом предложенной модели является механизм двусторонней интеграции. С одной стороны, он предусматривает вертикальную согласованность показателей — от макроэкономических индикаторов регионального развития (таких как ВРП, индекс человеческого развития, инвестиционная активность) до конкретных KPI (ключевых показателей эффективности) отдельных проектов. С другой стороны, система способствует горизонтальной координации между различными отраслевыми программами и территориальными инициативами,

что принципиально важно для комплексного развития региона.

Особую научную ценность представляет разработанный механизм оперативной обратной связи, основанный на принципах кибернетического управления. В отличие от традиционных систем мониторинга, ориентированных на отчетность постфактум, предложенная модель функционирует как «живая» система. Цифровая платформа не просто агрегирует данные, но и обеспечивает сквозную аналитику реализации стратегических инициатив, предиктивное моделирование возможных сценариев развития, автоматизированную корректировку управленческих решений.

Важно подчеркнуть, что модель выполняет не только управленческую, но и важную социально-коммуникационную функцию. С учетом множества участников регионального развития (органы власти, бизнес-структуры, институты гражданского общества) система создает единое информационное пространство, позволяющее каждому стейкхолдеру четко понимать свой вклад в достижение стратегических целей региона. Это способствует существенному снижению транзакционных издержек взаимодействия и повышению эффективности координации между различными секторами.

С практической точки зрения внедрение предложенной модели дает возможность преодолеть ключевые ограничения существующих систем стратегического управления:

- ликвидируется традиционный разрыв между стратегическим планированием и практической реализацией;
- проводится оперативный мониторинг и корректировка стратегии в реальном времени;
- повышается прозрачность и обоснованность управленческих решений;
- создаются условия для эффективной приоритизации проектов и оптимального распределения ресурсов.

При этом важно учитывать, что успешная реализация модели требует определенного уровня зрелости управленческой инфраструктуры и цифровых компетенций [43]. Для регионов с разным уровнем социально-экономического развития рекомендуется дифференцированный подход к внедрению: от комплексной реализации в наиболее подготовленных субъектах до пилотного тестирования отдельных элементов в ресурсно-ограниченных условиях.

Перспективными направлениями дальнейшего развития представляются интеграция инструментов искусственного интеллекта для прогнозной аналитики, разработка адаптивных методик для муниципаль-

ных органов, а также нормативное закрепление принципов цифровизации стратегического управления.

Таким образом, предложенная интегративная модель создает методологический базис для преодоления фрагментарности, сочетая стратегическую перспективу программно-целевого подхода с оперативной гибкостью проектного управления и технологическими возможностями цифровых платформ.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет обоснованно подтвердить гипотезу о том, что внедрение системы показателей, основанной на проектной деятельности, способствует повышению результативности реализации стратегий социально-экономического развития регионов.

В рамках авторской схемы:

- впервые представлена иерархия показателей, в которой стратегические индикаторы верхнего уровня каскадируются в проектные метрики с прямой операциональной применимостью;
- осуществлена адаптация концепции Balanced Scorecard к задачам территориального управления, где четыре классические перспективы (финансы,

клиенты, внутренние процессы, обучение и рост) трансформированы в блоки, отражающие специфику регионального развития;

- предложены принципы интеграции показателей, которые дают возможность сопряжения цифровых платформ управления (ГАС «Управление», ГИИС «Электронный бюджет») с системой мониторинга показателей, что гарантирует сквозную прозрачность и оперативность обратной связи;
- обоснована практическая применимость схемы для регионов с различной степенью институциональной зрелости, включая внедрение через пилотные проектные офисы.

Интеграция программно-целевого и проектного подходов в единую сбалансированную систему показателей представляет собой перспективное направление развития стратегического планирования в России, позволяющую объединить долгосрочные цели с конкретными результатами, повысить гибкость и управляемость, обеспечить прозрачность и ориентацию на результат. Ее внедрение требует нормативной, методологической и институциональной поддержки, а также адаптации к условиям и потребностям конкретных регионов.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

ACKNOWLEDGEMENTS

This research was backed up by a grant from the Russian Scientific Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region, No. 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18-20036/>

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Идзиев Г.И. Институты развития как инструмент модернизации экономики региона. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2021;(2):75–82. DOI: 10.26726/1812-7096-2021-2-75-82
2. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Теория стратегического планирования: институциональный подход. *Terra Economicus*. 2020;18(2):22–48. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48
3. Довбий И.П., Калина Е.С., Маковкина С.А. Институциональные и правовые аспекты стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2018;(12):88–99.
4. Хабриев Б.Р., Бахтизина Н.В. Совершенствование системы стратегического планирования развития нефтегазового комплекса России. *Экономическая наука современной России*. 2019;(4):85–99. DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-85-99
5. Малитская Е.А. Программно-целевой подход в управлении проектами комплексного развития территории. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2016;(2):56–68.
6. Беляевская-Плотник Л.А., Сорокина Н.Ю. Синхронизация приоритетов социально-экономического развития РФ и регионов. *Региональная экономика. Юг России*. 2022;10(1):16–26. DOI: 10.15688/re.volsu.2022.1.2
7. Ильичева Л.Е., Лапин А.В. Разработка региональной стратегии: новые подходы и критерии. *Власть*. 2019;(5):80–89. DOI: 10.31171/vlast.v27i5.6723
8. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2003. 320 с.



9. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2005. 512 с.
10. Гохберг Л.М., Кузнецова Т.Е. Инновации как основа экономического роста и укрепления позиций России в глобальной экономике. *Вестник международных организаций*. 2012;7(2):101–117.
11. Антипин И.А., Власова Н.Ю., Иванова О.Ю. Стратегическое планирование регионов Российской Федерации: вопросы пространственного развития. *Управленец*. 2023;14(6):50–62. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-6-4
12. Лаженцев В.Н. Территориальное развитие (теория и методология хозяйственных отношений). *Проблемы развития территории*. 2024;28(6);10–21. DOI: 10.15838/ptd.2024.6.134.2
13. Игнашин О.В. Повышение эффективности подготовки управленческих кадров в условиях развивающегося цифрового образовательного пространства. *Теория и практика общественного развития*. 2025;(3):108–114. DOI: 10.24158/tipor.2025.3.13
14. Романцева Е.Е. Мотивация проектных команд: к проблеме сбалансированного подхода. *Теория и практика общественного развития*. 2025;(2):68–73. DOI: 10.24158/tipor.2025.2.8
15. Федотова М.А., Шевырев А.В., Шевырев В.А. Проектные и командные технологии как ключевые концепты новой методологии социального управления. *Теория и практика общественного развития*. 2025;(2):49–61. DOI: 10.24158/tipor.2025.2.6
16. Раменская Л.А., Савченко Я.В. Обзор лучших практик формирования систем управления государственными приоритетными проектами на региональном уровне. *Российское предпринимательство*. 2018;19(12):3751–3766. DOI: 10.18334/rp.19.12.39704
17. Ильин И.В., Полищученко В.А. Современные аспекты проектного управления в регионе. *Экономические науки*. 2023;(219):66–74. DOI: 10.14451/1.219.66
18. Archibugi F. Planning theory: From the political debate to the methodological reconstruction. Berlin: Springer; 2008. 138 p.
19. Шпакова Р.Н. Стратегии социально-экономического развития регионов: от оценки достижения целей — к оценке эффективности. *Вестник евразийской науки*. 2019;11(2):59.
20. Данилова И.В., Савельева И.П., Лапо А.С. Оценка стратегической социально-экономической политики региона: методический подход. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. 2019;13(2):17–27. DOI: 10.14529/em190202
21. Аганбегян А.Г. Место России среди ведущих стран мира в процессе интеграции и соперничества в перспективе. *Экономическое возрождение России*. 2024;(2):12–33. DOI: 10.37930/1990-9780-2024-2-80-12-33
22. Новоселов А.С., Фалеев А.В. Проблемы оценки показателей стратегического планирования социально-экономического развития региона. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2020;(1):1.
23. Захарчук Е.А., Пасынков А.Ф., Трифонова П.С. Проблемы и перспективы стратегического планирования территорий в РФ. *Наука Красноярья*. 2019;8(4):69–94. DOI: 10.12731/2070-7568-2019-4-69-94
24. Булочников П.А. Концептуальные аспекты стратегического управления развитием регионов. *Экономика и управление*. 2019;(10):50–56. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-10-50-56
25. Гильмундинов В.М., Панкова Ю.В. Пространственное развитие России в условиях внешних и внутренних вызовов. *Проблемы прогнозирования*. 2023;(4):82–93. DOI: 10.47711/0868-6351-199-82-93
26. Белова С.Н., Владимирова О.Н., Гришмановский Д.Ю. Электронный бюджет в системе стратегического планирования и обеспечения экономической безопасности. *Экономическая безопасность*. 2023;6(3):1175–1194. DOI: 10.18334/ecsec.6.3.118635
27. Мойсяк Г.Ю., Дармилова Ж.Д. Современные проблемы проектного управления в органах государственной власти. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022;(44):452–457.
28. Казанцева Е.Г. Проблемы регионального неравенства в России. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2019;(2):4.
29. Котов А.В. Оценка эффективности инструментов региональной политики. *Экономика региона*. 2020;16(2):352–362. DOI: 10.17059/2020-2-2
30. Дубровская Ю.В., Кудрявцева М.Р., Козоногова Е.В. «Умный» бенчмаркинг как основа стратегического планирования регионального развития. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2018;11(3):100–116. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.7

31. Ивахненко Т.Ю., Полбин А.В., Синельников-Мурылев С.Г. Экономическая сложность и неравенство доходов в регионах России. *Вопросы экономики*. 2024;(5):105–127. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-5-105-127
32. Смирнова О.О. Контуры трансформации стратегического планирования в России: от документов к стратегическому управлению. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2020;11(2):148–161. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.2.148-161
33. Адамов Э.В. Исследование неоднородности социально-экономического пространства России на уровне макрорегионов. *Муниципалитет: экономика и управление*. 2024;(2):10–19. DOI: 10.22394/2304-3385-2024-2-10-19
34. Хуторова Н.А., Газизова А.В., Газизов Д.Н. Использование ESG-подходов в стратегическом управлении экономическими системами на федеральном и региональном уровнях. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2023;19(5):866–882. DOI: 10.24891/ni.19.5.866
35. Дмитриев М.Э., Крапиль В.Б. Стратегическое планирование на распутье: старые вызовы и новые возможности. *Вопросы теоретической экономики*. 2022;(2):39–59. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_2_39_59
36. Семибратский М.В. Система визуального менеджмента в организации: принципы построения и практические инструменты реализации. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2020;(3):19–26. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-3-19-26
37. Брычев А.С. Применение искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы и перспективы. *Вестник Евразийской науки*. 2024;16(S 6):11.
38. Ransbotham S., Gerbert P., Reeves M., Kiron D., Spira M. Artificial intelligence in business gets real. MIT Sloan Management Review. Sep. 17, 2018. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/artificial-intelligence-in-business-gets-real/>
39. Кудряшова Е.В. Информационные технологии для стратегического планирования в России: этапы развития и перспективы. *Государственная власть и местное самоуправление*. 2021;(2):36–40. DOI: 10.18572/1813-1247-2021-2-36-40
40. Остальцев А.С. Использование цифровых технологий в стратегическом планировании и управлении устойчивым развитием многопрофильного предприятия. *Индустриальная экономика*. 2022;(4–3):222–228. DOI: 10.47576/2712-7559_2022_4_3_222
41. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018;(Jan-Feb):108–116. URL: <https://clck.ru/3PqzLF>
42. Попов Е.В., Челак И.П., Власов С.В. Метастратегия — ключ в цифровое будущее. *Дискуссия*. 2025;(2):202–210. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-02-135-202-210
43. Потапенко С.В., Гончаров В.В., Петренко Е.Г., Пчелинцев А.С. Современные цифровые технологии в управлении экономикой страны: проблемы и перспективы развития (правовые и экономические аспекты). *Теория и практика общественного развития*. 2024;(9):38–46. DOI: 10.24158/tpor.2024.9.4

REFERENCES

1. Idziev G.I. Development institutions as a tool for regional economic modernization. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2021;(2):75–82. (In Russ.). DOI: 10.26726/1812-7096-2021-2-75-82
2. Tambovtsev V.L. Rozhdestvenskaya I.A. Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus*. 2020;18(2):22–48. (In Russ.). DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48
3. Dovbiy I.P., Kalina E.S., Makovkina, S.A. Institutional and legal aspects of strategic planning at federal, regional and municipal levels. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2018;(12):88–99. (In Russ.).
4. Khabriev B.R., Bakhtizina N.V. Improving the strategic planning system for the development of the oil and gas complex in Russia. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2019;(4):85–99. (In Russ.). DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-85-99
5. Malitskaya E.A. Program and target approach in project management for complex territory development. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2016;(2):56–68. (In Russ.).
6. Belyaevskaya-Plotnik L.A., Sorokina N. Yu. Synchronization of priorities of social and economic development of the Russian Federation and regions in strategic planning documents. *Regional'naya ekonomika: Yug Rossii = Regional Economy: The South of Russia*. 2022;10(1):16–26. (In Russ.). DOI: 10.15688/re.volsu.2022.1.2



7. Il'icheva L.E., Lapin A.V. The development of a regional strategy: New approaches and criteria. *Vlast' = The Authority*. 2019;(5):80–89. (In Russ.). DOI: 10.31171/vlast.v27i5.6723
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1996. 336 p. (Russ. ed.: Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: Ot strategii k deistviyu. Moscow: Olymp-Business; 2003. 320 p.).
9. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2003. 454 p. (Russ. ed.: Kaplan R.S., Norton D.P. Strategicheskie karty: Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nye rezul'taty. Moscow: Olymp-Business; 2005. 512 p.).
10. Gokhberg L.M., Kuznetsova T.E. Innovations as the basis for economic growth and strengthening Russia's position in global economy. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika = International Organisations Research Journal*. 2012;7(2):101–117. (In Russ.).
11. Antipin I.A., Vlasova N. Yu., Ivanova O. Yu. Strategic planning in Russian regions: Spatial development issues. *Upravlenets = The Manager*. 2023;14(6):50–62. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-6-4
12. Lazhentsev V.N. Territorial development (theory and methodology of economic relations). *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*. 2024;28(6):10–21. (In Russ.). DOI: 10.15838/ptd.2024.6.134.2
13. Ignashin O.V. Improving the effectiveness of managerial personnel training in a developing digital educational environment. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2025;(3):108–114. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2025.3.13
14. Romantseva E.E. Motivation of project teams: Toward a balanced approach. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2025;(2):68–73. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2025.2.8
15. Fedotova M.A., Shevyrev A.V., Shevyrev V.A. Project and team technologies as key concepts of the new methodology of social management. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2025;(2):49–61. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2025.2.6
16. Ramenskaya L.A., Savchenko Ya.V. Review of the best practices in the formation of management systems for state priority projects at the regional level. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2018;19(12):3751–3766. (In Russ.). DOI: 10.18334/rp.19.12.39704
17. Ilin I.V., Polishchuchenko V.A. Modern aspects of project management in the region. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2023;(219):66–74. (In Russ.). DOI: 10.14451/1.219.66
18. Archibugi F. Planning theory: From the political debate to the methodological reconstruction. Berlin: Springer; 2008. 138 p.
19. Shpakova R.N. Strategies for socio-economic development of regions: From assessment of achievement of goals to assessment of effectiveness. *Vestnik evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2019;11(2):59. (In Russ.).
20. Danilova I.V., Savelieva I.P., Lapo A.S. Evaluation of the strategic social and economic policy of the region: Methodological approach. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2019;13(2):17–27. (In Russ.). DOI: 10.14529/em190202
21. Aganbegyan A.G. Russia's place among the leading countries of the world in the process of integration and competition in the future. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2024;(2):12–33. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990-9780-2024-2-80-12-33
22. Novoselov A.S., Faleev A.V. Issues of estimating indicators of regional strategic planning of socio-economic development. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal*. 2020;(1):1. (In Russ.).
23. Zakharchuk E.A., Pasyunkov A.F., Trifonova P.S. Problems and prospects of strategic planning areas in the Russian Federation. *Nauka Krasnoyars'ya = Krasnoyarsk Science*. 2019;8(4):69–94. (In Russ.). DOI: 10.12731/2070-7568-2019-4-69-94
24. Bulochnikov P.A. Conceptual aspects of strategic regional development management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2019;(10):50–56. (In Russ.). DOI: 10.35854/1998-1627-2019-10-50-56
25. Gilmundinov V.M., Pankova Yu. V. Spatial development of Russia under the conditions of external and internal challenges. *Studies on Russian Economic Development*. 2023;34(4):484–491. DOI: 10.1134/S 107570072304007X (In Russ.: *Problemy prognozirovaniya*. 2023;(4):82–93. DOI: 10.47711/0868-6351-199-82-93).

26. Belova S.N., Vladimirova O.N., Grishmanovskiy D. Yu. Electronic budget in the system of strategic planning and economic security. *Ekonomicheskaya bezopasnost' = Economic Security*. 2023;6(3):1175–1194. (In Russ.). DOI: 10.18334/ecsec.6.3.118635
27. Moisyak G. Yu., Darmilova Zh.D. Modern problems of project management in state authorities. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2022;(44):452–457. (In Russ.).
28. Kazantseva E.G. Problems of regional inequality in Russia. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal = Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2019;(2):4. (In Russ.).
29. Kotov A.V. Assessing the efficiency of regional policy tools. *Ekonomika regiona = Economy of Regions*. 2020;16(2):352–362. (In Russ.). DOI: 10.17059/2020-2-2
30. Dubrovskaya Yu.V., Kudryavtseva M.R., Kozonogova E.V. "Smart" benchmarking as a basis for strategic planning of regional development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018;11(3):100–116. (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 2018;11(3):100–116. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.7).
31. Ivakhnenko T. Yu., Polbin A.V., Sinelnikov-Murylev S.G. Economic complexity and income inequality in Russian regions. *Voprosy ekonomiki*. 2024;(5):105–127. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042–8736–2024–5–105–127
32. Smirnova O.O. Outlines of strategic planning transformation in Russia: From documents to strategic management. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2020;11(2):148–161. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079–4665.2020.11.2.148–161
33. Adamov E.V. Study of the heterogeneity of the Russian economic space at the level of macro-regions. *Munitsipalitet: ekonomika i upravlenie = Municipality: Economics and Management*. 2024;(2):10–19. (In Russ.). DOI: 10.22394/2304–3385–2024–2–10–19
34. Khutorova N.A., Gazizova A.V., Gazizov D.N. ESG approaches in strategic management of economic systems at the federal and regional levels. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2023;19(5):866–882. (In Russ.). DOI: 10.24891/ni.19.5.866
35. Dmitriev M.E., Krapil V.B. Strategic planning at the crossroads: Old challenges and new opportunities. *Voprosy teoreticheskoi ekonomiki = Theoretical Economics*. 2022;(2):39–59. (In Russ.). DOI: 10.52342/2587–7666VTE_2022_2_39_59
36. Semibratsky M.V. Visual management system in organization: Principles of construction and practical instruments of implementation. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2020;(3):19–26. (In Russ.). DOI: 10.24143/2073–5537–2020–3–19–26
37. Brycheev A.S. Application of artificial intelligence in government bodies: Challenges and prospects. *Vestnik evraziyskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(S 6):11. (In Russ.).
38. Ransbotham S., Gerbert P., Reeves M., Kiron D., Spira M. Artificial intelligence in business gets real. MIT Sloan Management Review. Sep. 17, 2018. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/artificial-intelligence-in-business-gets-real/>
39. Kudryashova E.V. Information technologies for strategic planning in Russia: Development stages and prospects. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie = State Power and Local Self-Government*. 2021;(2):36–40. (In Russ.). DOI: 10.18572/1813–1247–2021–2–36–40
40. Ostaltsev A.S. The use of digital technologies in strategic planning and sustainable development management of a diversified enterprise. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2022;(4–3):222–228. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712–7559_2022_4_3_222
41. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*. 2018;(Jan-Feb):108–116. URL: <https://clck.ru/3PqzLF>
42. Popov E.V., Chelak I.P., Vlasov S.V. Metastrategy is the key to a digital future. *Diskussiya = Discussion*. 2025;(2):202–210. (In Russ.). DOI: 10.46320/2077–7639–2025–02–135–202–210
43. Potapenko S.V., Goncharov V.V., Petrenko E.G., Pchelintsev A.S. Modern digital technologies in the management of the country's economy: Problems and prospects of development (legal and economic aspects). *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*. 2024;(9):38–46. (In Russ.). DOI: 10.24158/tipor.2024.9.4

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Евгений Васильевич Попов — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация

Evgeny V. Popov — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Director of the Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) Ekaterinburg, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-5513-5020>

epopov@mail.ru



Игорь Павлович Челак — кандидат экономических наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация

Igor P. Chelak — Cand. Sci. (Econ.), Vice-Director, Center for Socio-Economic Research, Ural Institute of Management, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) Ekaterinburg, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0001-8770-0533>

chelak@mail.ru



Семен Васильевич Власов — советник вице-губернатора Свердловской области, соискатель, Уральский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Российская Федерация

Semyon V. Vlasov — Advisor to the Vice Governor of the Sverdlovsk Region, PhD Applicant, Ural Institute of Management, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) Ekaterinburg, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-3930-5384>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

i@semenvlasov.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 06.05.2025; после рецензирования 10.06.2025; принята к публикации 29.06.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 06.05.2025; revised on 10.06.2025 and accepted for publication on 29.06.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.