

*На правах рукописи*



**ИВАНОВ Иван Александрович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
ГОРОДА ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ**

Специальность: 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»  
(Региональная экономика)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2026

Работа выполнена в Отделении экономики крупных городов Акционерного общества «Институт региональных экономических исследований» (г. Москва)

Научный руководитель: **Иванов Алексей Дмитриевич,**  
доктор экономических наук

Официальные оппоненты: **Цыпкин Юрий Анатольевич,**  
член-корреспондент РАН, доктор  
экономических наук, профессор, заведующий  
кафедрой Комплексного развития  
территорий ФГБОУ ВО «Государственный  
университет по землеустройству»

**Абрашкин Михаил Сергеевич,**  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор Кафедры управления  
«Технологический университет имени  
дважды Героя Советского Союза, летчика-  
космонавта А.А. Леонова» – филиал  
ФГБОУ ВО «Московский государственный  
университет геодезии и картографии»

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова»**

Защита состоится «30» сентября 2026 года в 12 часов на заседании диссертационного совета 75.1.060.01, созданного на базе акционерного общества «Институт региональных экономических исследований» по адресу: 119002, Российская Федерация, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16, зал заседаний диссертационного совета.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке АО «Институт региональных экономических исследований» и на сайте организации (<http://irei.ru>).

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 75.1.060.01  
кандидат экономических наук



А.И. Кабалинский

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования** обусловлена возросшей необходимостью совершенствования механизма оценки эффективности региональной экономической политики, в условиях усиливающегося внешнеэкономического воздействия, вызванного международными санкциями. Действующие экономические инициативы региональных экономических политик сталкиваются с проблемами своевременной актуализации показателей, и корректировкой планов вызванные высокой динамикой внешних и внутренних экономических условий. В результате совокупность подобных проблем приводит к невозможности экономически эффективного достижения поставленных целевых показателей, установленных в национальных целях РФ.

Для совершенствования механизма оценки эффективности региональной экономической политики, по нашему мнению, необходима современная методика выявления ключевых качественных и количественных показателей каждой из региональных инициатив, включающая новый подход в расчётах практической эффективности результатов, полученных в ходе реализации каждой из инициатив. Наличие такой методики позволит определить практическую эффективность полученных результатов, обоснованную с позиции соотнесения эффекта от результата с затратами на его достижение.

Практические и теоретические исследования отечественных и зарубежных авторов показывают, что при проведении оценки могут быть применены современные управленческие инструменты, способные интегрироваться с экономическими подходами к оценке эффективности региональной экономической политики города федерального значения. Такое сочетание позволяет выбирать персонализированные подходы к оценке в зависимости от особенностей конкретного города федерального значения.

Наличие высокого уровня адаптивности в механизме оценки позволит обеспечить отличное качество результатов, получаемых после проведения оценки, вследствие своевременной актуализации вводной информации, а также оперативных корректировок стратегических планов и процесса реализации действующих инициатив экономической политики в городах федерального значения.

С развитием глобальной экономики на рынок вышли новые методы и практики проведения оценки эффективности экономической политики в городах федерального значения, позволяющие ускорить процесс принятия решений в процессе оценки либо административно исключить определённые критерии в связи с субъективной оценкой лица, принимающего решения, о незначительном вкладе в достижение итогового результата.

Вопрос своевременного и качественного предоставления экономических благ населению с быстро меняющимися потребностями вызывает интерес не только у частного сектора бизнеса, но и не меньший интерес у государственного, поскольку в таком случае блага могут быть приобретены гражданами вне

отечественной экономики, что окажет серьезное негативное воздействие на местную экономику.

Таким образом, совершенствование механизма оценки эффективности региональной экономической политики является важной задачей для всех уровней национальной экономики, поэтому тема исследования актуальна и имеет высокий потенциал в отечественной экономике.

Города федерального значения — Москва, Санкт-Петербург и Севастополь (ГФЗ) — занимают особое место в системе региональной экономической политики Российской Федерации. Являясь одновременно субъектами федерации и крупными городами, они выполняют двойственную функцию: с одной стороны, выступают драйверами экономического роста национального масштаба, с другой — несут повышенную нагрузку по обеспечению жизнедеятельности многомиллионного населения и выполнению столичных, культурных и оборонных функций общегосударственного значения. Вклад Москвы в ВВП страны стабильно превышает 20%, Санкт-Петербург формирует около 5% общероссийского валового продукта, а Севастополь, обладая стратегическим статусом, демонстрирует высокие темпы интеграции в экономическое пространство России. В этих условиях совершенствование механизмов оценки эффективности экономической политики городов федерального значения приобретает не только внутрирегиональное, но и общегосударственное значение, поскольку от качества управления в данных субъектах напрямую зависит достижение национальных целей развития и реализация приоритетов пространственного развития страны.

**Цель исследования** заключается в разработке научно-методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию действующего механизма оценки эффективности региональной экономической политики городов федерального значения. В соответствии с поставленной целью в исследовании решаются следующие задачи:

- выявить особенности оценки эффективности региональной экономической политики в городах федерального значения;
- разработать методику оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения, базирующуюся на современных параметрах оценки практической эффективности;
- разработать механизм трансформации процесса проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения;
- синтезировать организационную модель системы оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения;
- создать алгоритм формирования проектных команд (комиссий) в процессе проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения.

**Объектом исследования** выступает механизм оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения как субъекта Российской Федерации (на примере г. Москвы, г. Санкт-Петербурга, г. Севастополя).

**Предмет исследования** – методические и организационно-управленческие подходы к проведению процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (субъекта РФ).

В настоящей работе под «городом федерального значения» понимается субъект Российской Федерации, которому дано такое наименование в соответствии со ст. 65 Конституции Российской Федерации. Термин «город» в данном контексте не тождественен муниципальному образованию и используется исключительно как часть официального наименования статуса.

**Степень изученности и разработанности темы.**

Теоретические аспекты оценки региональной политики и развития региона обоснованы в исследованиях зарубежных ученых по ряду областей знаний. Значительный вклад в исследование подходов и инструментов оценки эффективности региональной экономической политики оказали работы таких известных ученых как: Адаменко А.А., Артемов А.С., Бухвальд Е.М., Власов А.В., Гончарова И.В., Жакевич А.Г., Исакова Г.К., Метелева Е.Р., Сурodeйкин В.А., Татевосян Г.М., Устинович Е.С., Худобин А.И., Портер М., Тейлор Ф., Фромм Э.

Их труды изменили современное представление о подходах к трактовке понятий «экономическая политика», «регион», «результативность» и «эффективность», а также на основе комплексирования полученных знаний были открыты новые подходы к оценке эффективности региональной экономической политики региона. Представлены методики и техники экономической оценки результативности, рассмотрено взаимовлияние системы управления оценкой и процедуры проведения оценки региональной экономической политики через анализ нормативных правовых актов. Обоснованы стратегические перспективы оценки экономического развития городов федерального значения, а также рассмотрены управленческие перспективы в системе управления процедурой проведения оценки эффективности региональной экономической политики за счет использования принципов современной парадигмы экономического развития Российской Федерации.

В основе методологических подходов, обосновывающих действующий порядок проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения, лежат научные материалы современных отечественных авторов: Адаменко А.А., Артемов А.С., Бухвальд Е.М., Власов А.В., Гончарова И.В., Жакевич А.Г., Исакова Г.К., Метелева Е.Р., Сурodeйкин В.А., Татевосян, Г.М., Устинович Е.С., Худобин А.И.

В своих исследованиях авторами изучены механизмы формирования экономических зависимостей и различные подходы к оценке качественных и количественных показателей экономической политики региона. Предложены расчетные формулы, применяемые для современной процедуры проведения оценки эффективности региональной экономической политики. Проведен анализ современных тенденций в области нормативно-правового обеспечения, а также использования принципов законодательных актов и парадигмы современного экономического развития РФ при проведении оценки эффективности региональной экономической политики.

Особое место в исследовании проблем регионального развития и оценки эффективности экономической политики занимают труды ученых, сформировавших признанные научные школы в данной области. Фундаментальные вопросы пространственных трансформаций и системы региональной политики глубоко проработаны в работах В.Н. Лексина и А.Н. Швецова, в том числе в их последних публикациях, посвященных анализу современных пространственных сдвигов и эволюции институтов регионального управления. Значительный вклад в изучение межбюджетных отношений и типологии регионального развития внесла О.В. Кузнецова. Нельзя не отметить и научную школу Института региональных экономических исследований (ИРЭИ), представители которой — П.И. Бурак, В.Г. Ростанец, И.Н. Ильина, Т.И. Зворыкина — последовательно развивают методологию комплексного социально-экономического развития регионов и городов, включая вопросы оценки эффективности управления. Учет результатов исследований названных авторов позволяет обеспечить преемственность научного знания и опереться на апробированные концептуальные подходы при разработке авторской методики.

Несмотря на высокую значимость для решения существующих проблем при проведении оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения исследований отечественных и зарубежных авторов, не исследованы вопросы практической эффективности, базирующейся на комплексном сопоставлении результатов с понесенными на их получение затратами. Не рассмотрены вопросы использования современных информационных технологий как инструмента автоматизации процесса консолидации данных качественной и количественной оценки.

В результатах исследований отечественных и зарубежных трудов ученых было установлено, что не раскрыты вопросы совокупного применения экономического и управленческого инструментария в процессе проведения оценки эффективности региональной экономической политики. Недостаточно комплексно рассмотрены вопросы использования ключевых принципов современной парадигмы экономического развития РФ при реорганизации механизма оценки эффективности региональной экономической политики.

**Гипотеза исследования** состоит в предположении, что существующий механизм оценки эффективности региональной экономической политики городов федерального значения, ориентированный преимущественно на фиксацию степени достижения плановых показателей (результативность), не позволяет в полной мере судить об экономической оправданности произведенных затрат. Для всех трех городов федерального значения характерна общая проблема — разрыв между результативностью отдельных программ и бюджетной эффективностью их реализации, что требует разработки универсального методического подхода, базирующегося на сопоставлении полученных эффектов с понесенными расходами. Апробация данного подхода проводится на примере г. Москвы как наиболее масштабного и экономически развитого субъекта среди ГФЗ. При этом для Санкт-Петербурга и Севастополя предусматриваются адаптационные механизмы, учитывающие различия в структуре экономики, уровне бюджетной

автономии и стратегических функциях. Кроме того, гипотеза исходит из наличия тесной взаимосвязи между региональной экономической политикой ГФЗ и общегосударственными приоритетами пространственного развития, что требует включения в оценку показателей, отражающих вклад города в достижение национальных целей.

**Методология и методы исследования.** Теоретической основой исследования выступают теории регионального развития. В исследовании применены классические общенаучные методы (анализ и синтез, абстракция, обобщение, сравнительный анализ, дедукции и индукция), а также экономические и управленческие методы: системный подход, эксперимент, наблюдение и сбор фактов, организационное проектирование, проектирование проектных команд.

Методологическая база исследования основывается на применении исторического и системного подходов к изучению опыта проведения оценки эффективности экономической политики регионов. Данная методологическая база позволила сформировать основные принципы функционирования современной процедуры оценки экономической эффективности региональной политики города федерального значения, а также выявить неоднозначность фокусировки на экономических показателях в процессе проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения.

**Научная новизна** заключается в решении задачи по совершенствованию действующей процедуры оценки эффективности региональной экономической политики городов федерального значения на основе трансформации существующего механизма проведения оценки, с учетом авторской методики оценки практической эффективности результатов ключевых инициатив региональной экономической политики городов, авторской классификации параметров эффективности.

#### **Основные научные результаты, выносимые на защиту:**

1. Выявлены и систематизированы особенности оценки эффективности региональной экономической политики в городах федерального значения, включающие две группы факторов:

- общие особенности ГФЗ как субъектов РФ, отличающие их от иных регионов: особый конституционно-правовой статус, совмещение региональных и муниципальных функций, прямое подчинение федеральному центру, высокая концентрация экономической активности, значительная инфраструктурная нагрузка, выполнение столичных/стратегических функций общегосударственного значения;

- специфические особенности каждого ГФЗ, обусловленные различиями в экономической структуре, бюджетной обеспеченности, уровне инвестиционной активности и социально-экономическом потенциале (Москва – глобальный финансовый центр и столица; Санкт-Петербург – крупнейший промышленно-логистический и культурный центр; Севастополь – стратегический военно-морской порт и туристический центр с высокой зависимостью от федерального бюджета).

Доказано, что применение единого унифицированного подхода к оценке эффективности экономической политики для всех трех ГФЗ некорректно;

обоснована необходимость дифференциации методик оценки с учетом выявленных особенностей. Новизна заключается не в простом перечислении особенностей, а в доказательстве их влияния на выбор показателей и процедур оценки, а также в разработке рекомендаций по учету специфики при совершенствовании механизма оценки.

2. Разработана авторская методика оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (на примере города Москвы), в которой выделены два ключевых направления: алгоритм формирования качественных и количественных показателей результатов проведенных инициатив с учетом присвоения весовых коэффициентов наиболее значимым критериям для региональной экономической политики в каждой из инициатив; модель оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы на основе полученных наиболее значимых качественных и количественных показателей каждой из инициатив в рамках экономической политики города Москвы. Методика впервые позволяет проводить оценки практической эффективности результатов экономической политики города Москвы, а также учитывать особенности каждого из полученных результатов.

3. Разработан алгоритм совершенствования процедуры проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (на примере города Москвы), включающий следующие элементы: преобразование организационной системы управления Департамента экономической политики и развития города Москвы; комплексирование процессов по определению ключевых качественных показателей эффективности для каждой инициативы города Москвы; инспекционный анализ расходов бюджетных средств на реализацию инициатив региональной экономической политики города Москвы; консолидацию качественных и количественных показателей инициатив региональной экономической политики города Москвы; методики оценки практической эффективности региональной экономической политики; консолидацию результатов проведенной оценки и формирование итогового отчета о практической эффективности региональной экономической политики города Москвы, а также анализ полученных результатов и возможностей развития в соответствии с концепцией SMART.

4. Разработана организационная модель системы оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (на примере города Москвы), представляющая собой адаптивную структуру управления, основанную на принципах проектного менеджмента и функциональном распределении задач в Департаменте экономической политики и развития г. Москвы. Отличительной особенностью модели является создание временных проектных комиссий (по качественной и количественной оценке), обеспечивающих: объективность и полноту сбора данных о качественных и количественных показателях реализации государственных программ; снижение нагрузки на структурные подразделения департамента за счет делегирования функций проектным группам; возможность оперативной корректировки процедур оценки в условиях изменения экономической ситуации.



Новизна модели заключается не в самом применении проектного подхода (известного в теории менеджмента), а в его адаптации к задачам экономической оценки в органах исполнительной власти и интеграции с авторской методикой расчета практической эффективности.

5. Создан алгоритм формирования проектных команд (комиссий) в процессе проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения, базирующийся на двойной системе верификации компетенций и личностных качеств кандидатов. В отличие от существующих подходов к кадровому обеспечению оценочной деятельности, алгоритм включает: диагностику ролевых предрасположенностей по методике Р.М. Белбина; сопоставление полученных профилей с матрицами требований к участникам комиссий качественной и количественной оценки; вариативную маршрутизацию кандидатов (включение в команду, резерв, возврат к функциональным обязанностям).

Научная новизна алгоритма состоит в переносе методологии управления человеческими ресурсами в проектную деятельность (теория ролей) в предметную область оценки эффективности региональной экономической политики, что обеспечивает повышение достоверности результатов оценки за счет качественного кадрового состава временных проектных структур.

**Соответствие полученных результатов Паспорту научной специальности ВАК.**

Диссертационное исследование выполнено в рамках специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (Региональная экономика). Полученные результаты соответствуют следующим пунктам Паспорта: п. 1.11. «Региональная экономическая политика: цели, инструменты, оценка результатов»; п. 1.15. «Оценка эффективности региональной экономической политики в Российской Федерации, федеральных округах, субъектах федерации и муниципальных образованиях».

Предложенные в диссертации организационная модель системы оценки эффективности и алгоритм формирования проектных команд (пункты 4 и 5 научной новизны) не являются самостоятельным исследованием в области менеджмента, а представляют собой инструментарий реализации экономической методики оценки. Без реформирования процедуры сбора, верификации и обработки данных о качественных и количественных показателях применение авторской формулы расчета практической эффективности невозможно. Таким образом, организационно-управленческие разработки органично интегрированы в предметное поле региональной экономики как необходимый элемент совершенствования механизма оценки эффективности региональной экономической политики. Аналогичный подход (включение процедурных и институциональных аспектов в оценку эффективности) широко применяется в современных исследованиях региональной экономики (работы Е.М. Бухвальда, Т.В. Усковой, Н.В. Ворошилова и др.).

**Теоретическая значимость работы заключается:**

- в разработке авторского подхода к определению проблем проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения;
- в развитии теории экономической оценки путем наложения управленческого функционала на экономические методы оценки;
- на основе обобщения нормативных правовых актов РФ сформулирована концепция эмпирического подхода к оценке эффективности региональной экономической политики города федерального значения.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что Департамент экономической политики и развития города Москвы получает комплексный инструментарий по практической оценке эффективности экономической политики города Москвы, включающий: методику оценки практической эффективности региональной экономической политики города федерального значения; механизм трансформации процесса проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы; организационную модель системы оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы; алгоритм формирования проектных команд (комиссий) в процессе проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы; Разработанный инструментарий может быть полезен для федеральных и региональных органов власти при разработке эффективной экономической политики по достижению целевых показателей национальных целей РФ.

Материалы диссертационного исследования могут найти применение в процессе изучения таких учебных дисциплин как «Экономика», «Экономическое моделирование», «Региональное развитие», «Методы оценки эффективности развития региона». А также в разработке предложений по совершенствованию механизма проведения оценки региональной экономической политики всех регионов РФ, учитывающей индивидуальные особенности каждого региона и города федерального значения.

#### **Апробация результатов исследования.**

Результаты диссертационной работы в части элементов методологии и организации процедур оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы использованы в деятельности Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства».

Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались и обсуждались на: международной научной конференции «Прикладные исследования в экономике России: отечественный и зарубежный опыт» 2022г.; международной научной конференции «Прикладные исследования в экономике России: отечественный и зарубежный опыт» 2023г.; международной научной конференции «Стратегическая устойчивость основных отраслей национальной экономики России: вызовы, проблемы, решения» 2024г.; международной научно-практической конференции «Управление развитием российских макрорегионов как важных элементов территориальной структуры экономики» 2025г.

Различные аспекты исследования изложены в 5 публикациях, опубликованных в пяти изданиях, включенных в утвержденный ВАК РФ Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук. Объем публикаций – 3,18 п.л. (в том числе авторских 2,84 п.л.).

**Структура и содержание работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка. В работе 210 страниц, 35 таблиц, 24 рисунка. Список литературы включает 145 наименований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Выявлены и систематизированы особенности оценки эффективности региональной экономической политики в городах федерального значения.**

В рамках первого научного результата выявлены основные особенности оценки эффективности региональной экономической политики в городах федерального значения как результата управленческих усилий в сфере государственного управления социально-экономическими процессами в масштабах города федерального значения, которые базируются на отличительных особенностях экономики города как объекта управления экономической политикой. В таблице 1 представлены характеристики экономической политики городов федерального значения как база для совершенствования механизма оценки эффективности.

| Город              | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                | Недостатки                                                                                                                                                      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| г. Москва          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Самый высокий уровень ВРП на душу населения (3,4 млн рублей)</li> <li>- Профицит бюджета и высокая бюджетная эффективность</li> <li>- Высокие зарплаты и минимальная безработица (0,2%)</li> </ul> | Относительно низкая доля инвестиций в ВРП (6,3%)                                                                                                                |
| г. Санкт-Петербург | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наиболее высокая доля инвестиций в ВРП (14,6%)</li> <li>- Хороший потенциал роста</li> </ul>                                                                                                       | Бюджетный дефицит                                                                                                                                               |
| г. Севастополь     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая доходная обеспеченность бюджета</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкий уровень ВРП и низкая эффективность бюджетных расходов</li> <li>- Зависимость от центральных субсидий</li> </ul> |

Источник: составлено автором.

Таблица 1. Характеристики экономической политики ГФЗ как база для совершенствования механизма оценки эффективности

Проведенный анализ позволяет утверждать, что единый набор особенностей оценки эффективности для Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя не может быть универсальным в силу значительных различий в их экономической структуре, бюджетной обеспеченности, стратегических функциях и уровне автономии. В связи с этим предлагается двухуровневая систематизация:

Общие особенности, присущие всем ГФЗ как субъектам РФ, – их необходимо учитывать при разработке базовых требований к методике оценки (например, обязательный учет межбюджетных трансфертов, выполнение федеральных полномочий).

Специфические особенности каждого ГФЗ определяют необходимость дифференцированного набора показателей и различных весовых коэффициентов при расчете интегральной результативности.

В таблице 2 представлена матрица учета специфических особенностей ГФЗ в методике оценки эффективности, что является авторским вкладом в развитие теории региональной экономики.

| <b>Особенность</b>          | <b>Москва</b>                                                       | <b>Санкт-Петербург</b>            | <b>Севастополь</b>                                                    | <b>Рекомендуемый способ учета</b>                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономическая специализация | Финансы, IT, управление, торговля                                   | Промышленность, логистика, туризм | Туризм, торговля, обеспечение ВМФ                                     | Различные весовые коэффициенты для отраслевых показателей; включение показателей развития креативных индустрий для Москвы     |
| Бюджетный статус            | Регион-донор                                                        | Регион-донор                      | Высокодотационный регион                                              | Оценка эффективности межбюджетных трансфертов для Севастополя; оценка налогового вклада в федеральный бюджет для Москвы и СПб |
| Стратегические функции      | Столичные функции                                                   | Культурная столица, порт          | Военно-морская база                                                   | Включение затрат на выполнение федеральных полномочий в оценку; применение повышающих коэффициентов                           |
| Инвестиционный профиль      | Высокая инвестиционная активность, преобладание собственных средств | Высокая доля инвестиций в ВРП     | Низкая инвестиционная активность, зависимость от бюджетных инвестиций | Оценка эффективности привлечения внебюджетных инвестиций; мониторинг особых экономических режимов (СЭЗ)                       |

Источник: составлено автором

Таблица 2. Матрица учета специфических особенностей ГФЗ в методике оценки эффективности

## **2. Разработана авторская методика оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (на примере города Москвы).**

Для того чтобы предложенная в диссертации методика оценки эффективности региональной экономической политики могла быть корректно применена на практике, требуется предварительно уточнить смысловое наполнение ряда базовых терминов, используемых в исследовании.

### **1. Понятие инициативы в контексте региональной экономической политики.**

В рамках данной работы под инициативой подразумевается государственная программа, реализуемая на уровне субъекта РФ — города федерального значения, либо её составная часть (подпрограмма, ведомственный проект). Ключевым условием отнесения тех или иных мероприятий к категории «инициатива» служит наличие следующих обязательных атрибутов:

- официально утверждённый паспорт, содержащий систему целевых индикаторов (как количественных, так и качественных);
- фиксированный объём финансового обеспечения за счёт бюджетных ассигнований и привлечённых внебюджетных источников;
- чётко обозначенные временные рамки реализации;
- назначенный ответственный исполнитель в лице конкретного органа исполнительной власти субъекта Федерации.

Выбор государственной программы в качестве первичной единицы анализа не случаен: именно программно-целевой метод выступает сегодня главным инструментом воплощения региональной экономической политики (что закреплено статьёй 179 Бюджетного кодекса РФ), а также служит основой для формирования официальной отчётности о ходе и итогах реализации.

### **2. Результативность как устоявшийся оценочный параметр (действующая трактовка).**

Под результативностью в сложившейся практике понимается мера достижения запланированных значений целевых показателей государственной программы (или её структурных элементов) в установленные сроки. Количественно данный показатель исчисляется по формуле настоящей работы и отражает процент выполнения программных планов. Указанный подход легитимирован действующими нормативными документами, регламентирующими оценку эффективности госпрограмм (в частности, Постановлением Правительства Москвы № 210-ПП от 17 мая 2011 г.).

### **3. Практическая эффективность как авторская новация.**

В отличие от традиционной результативности, авторское понятие «практическая эффективность» акцентирует внимание на ресурсной цене достигнутых результатов. Оно определяется как отношение интегральной результативности реализованной государственной программы (либо совокупности программ) к фактическим совокупным затратам на её (их) выполнение.

Принципиальное различие между двумя категориями состоит в следующем: программа может демонстрировать перевыполнение плановых заданий, но если это достигается ценой многократного превышения утверждённого бюджета, то

говорить о высокой практической эффективности не приходится — она будет низкой или даже отрицательной. Напротив, экономное расходование средств при полном достижении поставленных целей свидетельствует о высокой положительной эффективности.

Проиллюстрировать это положение можно конкретным расчётом. Так, в 2023 году государственная программа «Жилище», действующая в Москве, показала результативность 112% (показатели ввода жилья оказались выше запланированных). Однако фактические расходы превысили плановые на 28,9%, что обусловило отрицательное значение практической эффективности (минус 30,3%). Данный пример наглядно демонстрирует: с позиций экономической целесообразности достижение сверхнормативных результатов оказалось избыточно затратным, что диктует необходимость пересмотра механизмов реализации программы.

В условиях динамично развивающейся экономики и усложняющихся экономических процессов возникает необходимость разработки инструментов для оперативного мониторинга и сравнительного анализа исполнения ключевых инструментов экономической политики — государственных программ. Разрабатываемая методика носит характер системы раннего оповещения и сравнительного мониторинга и предназначена для обеспечения лиц, принимающих решения, агрегированными и сопоставимыми данными о ходе реализации программ, финансируемых за счет бюджета города Москвы.

Методика фокусируется на оценке эффективности управления реализацией программ как ключевых финансовых инструментов политики. Она не измеряет итоговое социально-экономическое воздействие программ, оценка которого требует отдельного, долгосрочного анализа. Цель — создание унифицированного, нормализованного показателя, позволяющего:

равнивать между собой разнородные программы.

тслеживать динамику исполнения каждой программы во времени.

выявлять программы с устойчивыми негативными отклонениями для последующего углубленного анализа.

Алгоритм анализа включает пять последовательных шагов.

Шаг 1. Нормализация исходных показателей.

Все плановые и фактические показатели приводятся к безразмерному виду для обеспечения сопоставимости:

- По результату (достижению цели):

$$R_i = \frac{P_{d_i}}{P_{n_i}} \quad (1)$$

где  $P_{d_i}$  — фактическое значение  $i$ -го целевого показателя,  $P_{n_i}$  — его плановое значение.

$R_i > 1$  — целевой показатель перевыполнен.

$R_i = 1$  — показатель выполнен.

$R_i < 1$  — показатель недовыполнен.

- По срокам:

$$T_i = \frac{T_{di}}{T_{ni}} \quad (2)$$

где  $T_{ni}$  – плановый срок,  $T_{di}$  – фактический срок достижения  $i$ -го результата.

- $T_i > 1$  – результат достигнут досрочно.
- $T_i = 1$  – результат достигнут в срок.
- $T_i < 1$  – результат достигнут с опозданием.
- По затратам (бюджетной дисциплине):

$$C = \frac{F_n}{F_d} \quad (3)$$

где  $F_n$  – плановый объем финансирования,  $F_d$  – фактический объем затрат.

- $C > 1$  – фактические затраты ниже плановых (экономия).
- $C = 1$  – освоение в соответствии с планом.
- $C < 1$  – фактические затраты превысили плановые (перерасход).

Шаг 2. Определение весовых коэффициентов.

Для агрегирования используется система весов, отражающих приоритеты управления. Веса определяются нормативно для типов показателей, а не для каждой программы индивидуально, что снижает субъективность.

- $w_r$  – общий вес показателей результата (например, 0.6).
- $w_t$  – общий вес показателей своевременности (например, 0.2).
- $w_c$  – вес показателя бюджетной дисциплины (например, 0.2).
- Веса внутри группы результата ( $w_r$ ) и группы срока ( $w_t$ ) могут распределяться равномерно или пропорционально значимости конкретной цели, при этом  $\sum_i w_{ri} = w_r$ ,  $\sum_i w_{ti} = w_t$ , а  $w_r + w_t + w_c = 1$ .

Шаг 3. Расчет Композитного Индекса Исполнения Программы (КИИП).

Для агрегирования используется взвешенное среднее геометрическое. Данный подход строже аддитивного, так как существенное недовыполнение по одному из ключевых параметров сильно снижает итоговое значение индекса, что соответствует принципу «слабое звено».

$$\text{КИИП} = \left( \prod_{i=1}^{N_r} (R_i)^{\frac{w_{ri}}{w_r}} \right)^{w_r} \times \left( \prod_{j=1}^{N_t} (T_j)^{\frac{w_{tj}}{w_t}} \right)^{w_t} \times (C)^{w_c} \quad (4)$$

где  $N_r, N_t$  – количество показателей по результату и срокам соответственно.

Интерпретация КИИП:

- КИИП = 1: Программа исполнена в точном соответствии с планом по всем параметрам.
- КИИП > 1: Сводное исполнение программы превысило плановые значения (например, за счет перевыполнения целей или экономии).
- КИИП < 1: Наблюдается совокупное отрицательное отклонение от плана.

Шаг 4. Расчет Индекса Сбалансированности Исполнения (ИСИ).

Для диагностики характера отклонений вводится дополнительный показатель – стандартное отклонение нормализованных значений, который

показывает, насколько равномерно были исполнены различные аспекты программы.

$$\text{ИСИ} = \sqrt{\frac{1}{M-1} \sum_{k=1}^M (x_k - \bar{x})^2} \quad (5)$$

где  $x_k$  – все нормализованные показатели  $R_i, T_j, C$ , входящие в расчет КИИП,  $M$  – их общее количество ( $M = N_r + N_t + 1$ ),  $\bar{x}$  – их среднее арифметическое  $\left( \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{N_r} R_i + \sum_{j=1}^{N_t} T_j + C}{N_r + N_t + 1} \right)$ .

- Низкое значение ИСИ указывает на сбалансированное исполнение программы.

- Высокое значение ИСИ сигнализирует о значительном перекосе (например, цели перевыполнены, но с огромным перерасходом бюджета).

Шаг 5. Визуализация и сравнительный анализ.

Для наглядной интерпретации результатов используется радиальная (паутинная) диаграмма, на оси которой откладываются нормализованные показатели  $R_i, T_j, C$ . Форма полученного многоугольника позволяет мгновенно оценить:

- Профиль исполнения программы (какие параметры «проседают»).
- Сравнительный профиль нескольких программ при их наложении на одну диаграмму.

Для исключения субъективизма и манипулирования весовыми коэффициентами предлагается метод, базирующийся исключительно на плановых бюджетных ассигнованиях и нормативно утверждённых приоритетах государственных программ. Экспертные оценки не привлекаются.

### **3. Разработан алгоритм совершенствования процедуры проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (на примере города Москвы).**

Анализ действующей процедуры оценки в г. Москве (регламентированной Постановлением Правительства Москвы № 210-ПП) показал, что она представляет собой последовательность трёх комплексных процедур, сфокусированных на оценке результативности. Основная проблема — концентрация наибольшего числа процессов и ресурсов на этапе оценки фактического воздействия без анализа экономической целесообразности затрат, что ведёт к перегрузке специалистов и расфокусировке контроля.

В целях решения комплекса выявленных проблем и создания оптимизированного механизма оценки практической эффективности региональной экономической политики городов федерального значения были выделены ключевые блоки, составляющие обобщенный механизм оценки региональной экономической политики (Рисунок 1).





Источник: составлено автором.

Рисунок 1. Общая схема механизма проведения оценки региональной эффективности экономической политики города федерального значения

В результате проведенного анализа общего механизма приходим к выводу о необходимости совершенствования внутреннего механизма организации процессов во втором блоке общего механизма. Следовательно, ключевым направлением совершенствования является второй блок механизма. Используя разработанную декомпозицию процессов процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения и результаты анализа второго блока общего механизма был разработан комплексный механизм трансформации процесса проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (Рисунок 2).



Источник: составлено автором.

Рисунок 2. Механизм трансформации процесса проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения

Разработанный механизм трансформации включает шесть взаимосвязанных блоков ("рычагов"), обеспечивающих формирование обновленной процедуры проведения оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы: 1) организационную реструктуризацию Департамента с созданием временных проектных команд; 2) алгоритм перевода качественных показателей в количественные; 3) инспекционный анализ бюджетных расходов; 4) консолидацию показателей; 5) применение авторской методики расчета КИИП; 6) формирование итогового отчета с использованием концепции SMART для выработки корректирующих воздействий.

Механизм базируется на системном подходе к рассмотрению процедуры проведения оценки, а также формировании новых организационных связей для распределения интенсивности потребления ресурсов и снижения уровня нагрузки на специалистов.

#### **4. Разработана организационная модель системы оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения (на примере города Москвы).**

Диагностика существующей структуры управления (на примере Департамента экономической политики и развития г. Москвы) выявила ее низкую адаптивность, дублирование функций и чрезмерную централизацию, при которой все решения проходят многоступенчатую цепочку согласований, приводя к потере актуальности управленческих воздействий.

Предлагаемая модель переводит систему на принципы проектного управления. Ключевая новация — создание специализированных временных проектных команд (комиссий) по качественной и количественной оценке. Это позволяет разделить функциональные процессы, снизить нагрузку на высшее руководство и обеспечить объективность сбора данных. Модель также внедряет два контура обратной связи (для внутреннего саморегулирования и для информирования вышестоящих органов), что делает систему оценки гибкой и целенаправленной.

В результате проведенной разработки подхода к формированию структуры управления системой оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения была получена организационная модель (Рисунок 3), отвечающая всем выявленным признакам и обеспечивающая эффективное распределение ресурсов, ответственности и информации, а также снижающая нагрузку на одно конкретное подразделение в ходе проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3. Организационная модель обновленной системы оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения

Разработанная организационная модель демонстрирует декомпозицию основных направлений деятельности Департамента/Комитета экономической политики и развития города федерального значения с последующим объединением декомпозированных элементов в общую структуру управления системой оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения. Ключевой особенностью данной структуры является несколько направлений обратной связи.

## 5. Разработан алгоритм формирования проектных команд (комиссий) в процессе проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения.

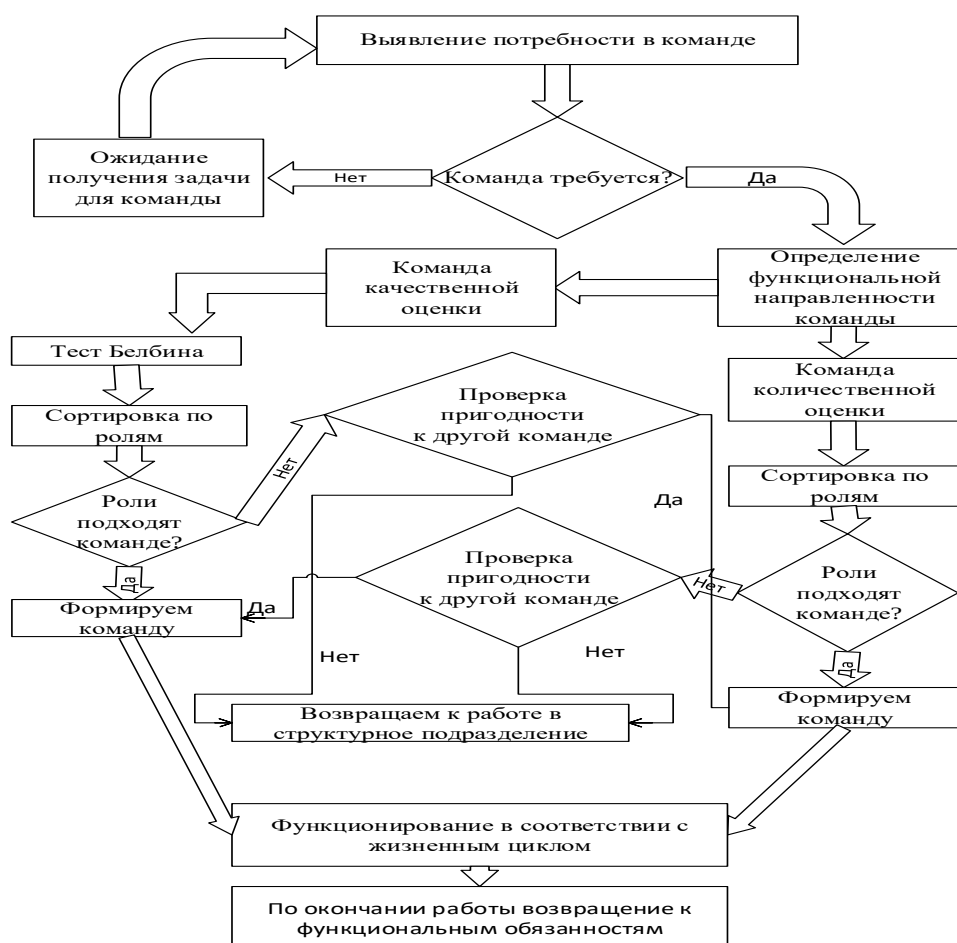
В рамках пятого научного результата разработан алгоритм формирования проектных команд (комиссий) в процессе проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы. Поскольку, как показано в работе, весь департамент не может заниматься только оценкой эффективности экономической политики, возникает объективная потребность в формировании специализированных проектных команд. Здесь хотелось бы обратить внимание на два важных момента. Во-первых, команда формируется только по необходимости, поэтому для ее формирования используются различные тесты, один из главных тест Белбина. Во-вторых, после завершения работы все сотрудники возвращаются в свои структурные подразделения для выполнения функциональных обязанностей. В случае возникновения новой потребности в формировании команды, в неё могут войти

совершенно другие сотрудники, целесообразность включения которых определяется тестом Белбина.

В основе алгоритма лежит методология Р.М. Белбина о командных ролях. Для каждого типа комиссий (качественной и количественной оценки) автором разработаны матрицы требований к личностным и профессиональным качествам участников. Например, для комиссии по количественной оценке ключевыми являются скептицизм, рационализм и системность мышления, что соответствует ролям "Реализатор" и "Эксперт" по Белбину.

Опираясь на результаты проведенного исследования, а также учет требований к качествам сотрудников и требований управления системой оценки эффективности региональной экономической политики города Москвы был разработан вариативный алгоритм формирования проектных команд (команд по оценке показателей) (Рисунок 4).

Алгоритм включает поэтапную процедуру: тестирование кандидатов по Белбину, сопоставление их профилей с разработанными матрицами требований и вариативную маршрутизацию (включение в команду, зачисление в резерв для смежной команды или возврат к функциональным обязанностям). Это обеспечивает формирование команд на основе объективных критериев, а не субъективных предпочтений, что напрямую повышает достоверность результатов оценки.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4. Алгоритм формирования команд оценки качественных и количественных показателей

На первом шаге алгоритма устанавливается необходимость формирования таковых команд в случаях, когда она не была определена ранее.

На втором шаге, после установления необходимости создания команд проводится выбор функционального направления формирования команды.

На третьем шаге проводится тестирование сотрудников по методике Р.М. Белбина.

На четвертом шаге происходит сопоставление полученных результатов кандидатов по тесту Белбина с потребностями каждой из команд оценки. При этом в качестве шаблонов применяются разработанные в ходе исследования матрица сопоставления ролей и качеств, требуемых для конкретной команды оценки.

На пятом шаге производится проверка потребностей смежных команд на потребность в дополнительных участниках. К рассмотрению выдвигаются кандидаты, не подошедшие в конкретную команду по результатам теста.

Шестой шаг предполагает возвращение к функциональным обязанностям не востребованных кандидатов в связи несоответствием их ролей каждой команде.

На седьмом шаге формируются команды из кандидатов, прошедших процедуру отбора. После объединения в команду они получают задание в соответствии со спецификой команды, при этом в каждую команду добавляется куратор, основной задачей которого является сопровождение деятельности команд и устранение конфликтов, в целях достижения максимальной эффективности команды и наиболее быстрому достижению этапа жизненного цикла «Стабилизация».

На восьмом шаге при окончании деятельности команды расформируются, а участники возвращаются к своим функциональным обязанностям.

Таким образом, разработанный инструмент позволяет обеспечить рациональное распределение ответственности и задач между исполнителями в ходе проведения оценки и получить наиболее актуальные и объективные показатели.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В диссертационной работе на основе данных проведенного системного анализа отечественных практик проведения оценки эффективности региональной экономической политики, а также на основе исследований трудов отечественных авторов по вопросу проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения получены следующие результаты:

На основе синтеза исследований проблем проведения оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения разработан авторский подход к систематизации основных элементов региональной экономической политики в РФ в контексте современных условий базовой парадигмы развития экономического развития страны.

Приведены дифференцированные подходы к определению ключевых особенностей региональной экономической политики в городах федерального

значения, на основании полученных результатов был сделан вывод о противоречивости теоретического и практического понимания понятия эффективность. В теоретическом представлении эффективность определяется как сопоставление эффекта, полученного от результата и затрат, понесенных на достижение этого результата. Результаты исследования показали, что на практике под понятием эффективности понимается результативность – способность достигать поставленных целей.

Важно отметить, что в условиях динамичного развития национальной экономики традиционные отечественные методы оценки эффективности региональной экономической политики не должны ограничиваться исключительно экономическими критериями. Для достижения максимальной точности результатов необходимо применять как экономические, так и управленческие инструменты.

В процессе исследования были проанализированы основные параметры, лежащие в основе современных методик оценки эффективности региональной экономической политики в городе федерального значения. На основе проведенного анализа была разработана методика оценки результативности региональной экономической политики города федерального значения. Данная методика базируется на комплексном взаимодействии с ключевыми параметрами современных методологических подходов и применении авторской расчетной формулы для определения эффективности отдельных инициатив города федерального значения.

Благодаря данной методике были получены фактические значения эффективности каждой инициативы, а также совокупный показатель эффективности блока инициатив в рамках экономической политики города федерального значения.

Разработан механизм трансформации процесса оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения. Определена методология использования современных управленческих и экономических инструментов для оптимизации процедуры оценки. Были идентифицированы и разработаны блоки механизма, направленные на совершенствование существующего процесса оценки.

Построена организационная модель системы оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения, основанная на принципах проектного управления и ключевых параметрах современной парадигмы экономического развития Российской Федерации. В данной модели впервые применен командный подход к проведению оценки со стороны органов государственного управления.

Разработан концептуальный алгоритм формирования проектных команд (комиссий) в процессе проведения процедуры оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения. Данный алгоритм отличается от ранее предлагаемых тем, что в нем высокий приоритет отдается двойной верификации компетенций и личностных качеств кандидатов в участники проектных команд. Двойная верификация базируется на методологии

Р.М. Белбина о ролях в проектных командах и матрицах сопоставления с требованиями к личностным и компетентностным характеристикам кандидатов в каждую из команд.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

***Статьи в изданиях, входящих в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций, установленный ВАК при Минобрнауки России»:***

1) Иванов И.А. Возможности комплексной декомпозиции региональной экономической политики в России как объекта анализа эффективности // Журнал прикладных исследований. 2023. №S3. С. 58 – 63.

2) Иванов И. А. Анализ перспектив информационных технологий при сопровождении оценки региональной экономической политики города Москвы в условиях цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 15, № 12(141). – С. 127-135.

3) Иванов И.А. Методика оценки эффективности региональной экономической политики города федерального значения // Региональная и отраслевая экономика. 2024. №S3. С. 35 – 41.

4) Иванов И. А. К вопросу об оценке эффективности региональной экономической политики // Экономика строительства. – 2024. – № 12. – С. 182 – 185.

5) Иванов И. А., Тамбовцев А. В., Самигулин Р. Р. Совершенствование процедур и методов оценки эффективности региональной экономической политики в субъекте РФ – городе федерального значения // Вестник Российской академии естественных наук. – 2026. – Т. 26, № 1. – С. 115 – 121.

#### ***Материалы конференций:***

1) Иванов И.А. К вопросу о возможности комплексной декомпозиции региональной экономической политики в России как объекта анализа эффективности // Прикладные исследования в экономике России: отечественный и зарубежный опыт : Материалы международной научной конференции, Москва, 17–18 ноября 2022 года. – Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2022. – С. 55 – 59.

2) Иванов И.А. Основные инструменты реализации региональной экономической политики в России // Приоритетные направления развития экономики России в условиях неблагоприятной среды : Материалы международной научной конференции, Москва, 05–06 декабря 2023 года. – Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2023. – С. 66 – 69.

3) Иванов И.А. К вопросу об оценке эффективности региональной экономической политики // Стратегическая устойчивость основных отраслей национальной экономики России: вызовы, проблемы, решения : Материалы международной научной конференции, Москва, 16–17 декабря 2024 года. – Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2024. – С. 58 – 62.