

МНОГОУРОВНЕВОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРИОРИТЕТОВ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Л. В. Попова, А. А. Клебанова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»,
г. Орёл, Россия.

Аннотация. В статье исследуется целевая ориентация механизмов государственной поддержки промышленности с учётом многоуровневой системы целеполагания (стратегический, тактический, операционный уровни). Проанализирована трансформация целевых ориентиров промышленной политики в условиях технологической революции, цифровизации и геополитической нестабильности. Предложена дифференцированная система мер поддержки для организаций разного масштаба. Разработана система показателей эффективности (KPI), включающая экономические, технологические, экологические и социальные индикаторы. Результаты исследования могут быть использованы при формировании промышленной политики и совершенствовании механизмов государственной поддержки.

Ключевые слова: государственная поддержка промышленности, целеполагание, технологический суверенитет, KPI промышленной политики, цифровая трансформация, экологизация производства, государственно-частное партнёрство, дифференциация мер поддержки.

Цитирование: Попова Л. В., Клебанова А. А. Многоуровневое целеполагание в системе государственной поддержки промышленности: трансформация приоритетов и механизмы реализации // Сибирская финансовая школа. 2026. № 2 (162). С. 106-112. DOI: 10.34020/1993-4386-2026-2-106-112

Введение. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности государственной поддержки промышленности в условиях технологической трансформации, геополитической нестабильности и санкционного давления. В современных реалиях критически важно обеспечить технологический суверенитет и конкурентоспособность национальной промышленности через совершенствование целевых ориентиров и механизмов государственной поддержки.

Вопросы государственной поддержки промышленности традиционно находятся в центре внимания экономической науки, а исторические подходы к регулированию промышленного развития эволюционировали с эпохи меркантилизма (XVI–XVIII вв.).

В российской науке вопросы промышленной политики и государственной поддержки активно исследовались различными учёными-экономистами. Так, например, С. Д. Бодрунов подчёркивает роль технологического суверенитета и качественной трансформации поддержки, способной стимулировать инновационную активность [1]. Р. С. Гринберг рассматривает государство как стратегического координатора промышленного развития в условиях глобальной конкуренции [2]. В. В. Акбердина отмечает сдвиг от количественного роста

к качественным изменениям промышленной системы [3]. Е. В. Ленчук и ее коллеги акцентируют внимание на необходимости перехода от импортозамещения к формированию новых технологических ниш и лидерству [4]. О. А. Романова и А. О. Пономарева исследуют взаимосвязь промышленной политики с развитием человеческого капитала и цифровой трансформацией [5].

Близкие исследования в данной области затрагивали В. В. Акбердина и С. Г. Пьянкова, развивающие многоуровневое целеполагание в промышленной политике [3]; Т. В. Касаева и П. Ю. Локтев, предложившие дифференциацию мер поддержки по типам промышленных организаций [6], Н. В. Быкова, развивающая систему KPI в целях получения достоверных результатов мониторинга эффективности государственной поддержки [7], А. И. Хазуева, А. Н. Кузьминова и Н. А. Димитриади, изучавшие согласование интересов стейкхолдеров в рамках государственно-частного партнёрства, ориентированного на развитие механизмов государственной поддержки промышленности [8], Н. И. Рябикина и Е. О. Фетисова, исследовавшие методы и механизмы государственного регулирования экологизации промышленности [9], а также О. В. Корева и С. Ю. Новакова, нацеленные

на расширение мер государственной поддержки субъектов предпринимательства, в том числе и промышленных организаций [10].

Однако комплексного анализа трансформации целевых ориентиров господдержки с учётом современных вызовов (цифровизация, экологизация, геополитическая турбулентность) и разработки дифференцированной системы мер для промышленных организаций разного масштаба пока не проводилось.

Цель исследования – проанализировать целевую ориентацию механизмов государственной поддержки промышленности в современных условиях, выявить трансформацию целевых ориентиров и разработать дифференцированную систему мер поддержки с учётом масштаба промышленных организаций и актуальных вызовов.

Методы. Для достижения поставленной цели применён комплекс научных методов, таких как: системный анализ, сравнительный метод, контент-анализ научных публикаций и нормативно-правовых актов; SWOT-анализ, а также моделирование целевых показателей и методы цифровой аналитики (предиктивная аналитика, обработка больших данных) для моделирования сценариев и мониторинга KPI в режиме реального времени.

Использование данного комплекса методов обеспечивает достоверность и объективность результатов исследования, а также позволяет сформировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию механизмов государственной поддержки промышленного развития.

Результаты. В ходе проведённого исследования получены следующие результаты.

Сформирована многоуровневая система целеполагания в промышленной политике. На стратегическом уровне (10-15 лет) ключевыми целями выступают обеспечение технологического суверенитета, укрепление позиций национальной промышленности на глобальных рынках и структурная трансформация экономики. Тактический уровень (3-5 лет) ориентирован на модернизацию производ-

ственных мощностей, рост производительности труда и развитие инновационного потенциала организаций. Операционный уровень (1-3 года) фокусируется на реализации конкретных инвестиционных проектов, внедрении передовых технологий и развитии кадрового потенциала.

Выявлены ключевые тренды трансформации целевых ориентиров государственной поддержки. Среди них: переход от стратегии импортозамещения к стратегии технологического лидерства; смещение акцента с поддержки отдельных организаций на развитие территориальных промышленных экосистем; превращение экологических требований из ограничивающего фактора в драйвер развития за счёт внедрения «зелёных» технологий и циркулярного производства; усиление внимания к развитию человеческого капитала и формированию новых компетенций; ориентация на создание устойчивых инновационных экосистем.

Разработана дифференцированная система мер поддержки с учётом масштаба промышленных организаций (табл. 1).

Предложена комплексная система KPI для оценки эффективности государственной поддержки, включающая несколько групп показателей. К экономическим отнесены рост производства, производительность труда и объёмы экспорта. Технологические индикаторы охватывают уровень цифровой зрелости организаций и количество внедрённых инноваций. Экологические критерии включают углеродный след продукции и долю переработанных отходов. Социальные параметры учитывают качество рабочих мест и уровень подготовки кадров (табл. 2).

Идентифицированы основные конфликты интересов стейкхолдеров в процессе реализации мер государственной поддержки. К наиболее значимым противоречиям относятся: столкновение целей технологического прогресса и социальной стабильности; противоречия между экологическими и экономическими целями; дилемма импортозамещения и экономической эффективности; расхождения между федеральными и региональными приоритетами развития (рис. 1).

Таблица 1

Дифференцированная система мер поддержки промышленности с учётом масштаба организаций

Характеристика	Крупные организации	Средний бизнес	Малые инновационные организации
Приоритетные формы поддержки	Долгосрочные кредиты, государственные гарантии, экспортная поддержка	Субсидии на модернизацию, лизинг, региональные льготы	Гранты, налоговые каникулы, венчурное финансирование
Целевые показатели эффективности	Объём экспорта, уровень локализации, технологическая независимость	Объём инвестиций, создание рабочих мест	Количество патентов, объём НИОКР, внедрение инноваций
Сроки поддержки	5–10 лет	3–5 лет	1–3 года
Объём поддержки	> 1 млрд руб.	100–1000 млн руб.	5–50 млн руб.

Показатели комплексной системы KPI для оценки эффективности государственной поддержки промышленности

Группа показателей	Конкретные показатели	Описание / Назначение показателя
Экономические	Рост производства	Отражает динамику объемов выпуска промышленной продукции в натуральном и стоимостном выражении
	Производительность труда	Показывает эффективность использования трудовых ресурсов (выручка / количество занятых)
	Объем экспорта	Фиксирует объемы поставок промышленной продукции на внешние рынки, в том числе высокотехнологичной
	Рентабельность производства	Демонстрирует экономическую эффективность деятельности организаций
	Инвестиции в основной капитал	Отражает масштабы вложений в модернизацию и расширение производственных мощностей
Технологические	Уровень цифровой зрелости	Оценивает степень внедрения цифровых технологий в организациях (цифровая трансформация процессов, использование IoT, ИИ и т.д.)
	Количество внедрённых инноваций	Учитывает число реализованных технологических, продуктовых и процессных инноваций
	Доля инновационной продукции в общем объеме производства	Показывает вклад инновационной деятельности в результаты работы организаций
	Патентная активность (количество поданных и полученных патентов)	Характеризует научно-технический потенциал и инновационную активность организаций
	Уровень локализации производства	Отражает долю отечественных компонентов и технологий в конечной продукции, степень технологической независимости
Экологические	Углеродный след (выбросы CO ₂)	Измеряет объем парниковых газов, выделяемых в процессе производства, в пересчете на единицу продукции
	Доля переработанных отходов	Показывает процент отходов производства, направленных на переработку вместо захоронения
	Энергоэффективность (потребление энергии на единицу продукции)	Отражает рациональность использования энергоресурсов и потенциал снижения затрат
	Водопотребление и сброс сточных вод	Фиксирует объемы использования воды и степень очистки сточных вод перед сбросом
Социальные	Качество рабочих мест	Учитывает уровень заработной платы, условия труда, безопасность на производстве, возможности профессионального роста
	Уровень подготовки кадров	Оценивает долю работников, прошедших повышение квалификации или обучение новым компетенциям
	Создание новых рабочих мест	Фиксирует количество созданных высокопроизводительных рабочих мест, в том числе в высокотехнологичных секторах
	Уровень занятости в промышленности	Отражает вклад промышленного сектора в обеспечение занятости населения региона/страны

Определены механизмы согласования интересов, позволяющие минимизировать выявленные конфликты. К ним относятся: развитие государственно-частного партнёрства, создание экспертных советов, проведение публичных обсуждений стратегических документов, а также реализация программ переподготовки персонала для смягчения социальных последствий технологической модернизации.

Обоснована необходимость цифровизации мониторинга KPI как ключевого условия повышения

эффективности господдержки. Реализация этого подхода предполагает внедрение: цифровых платформ сбора данных для оперативного отслеживания целевых показателей; предиктивной аналитики для прогнозирования результатов и выявления потенциальных проблем на ранних стадиях; независимой экспертизы для обеспечения объективности оценок; международных методик оценки для сопоставимости результатов с лучшими мировыми практиками.

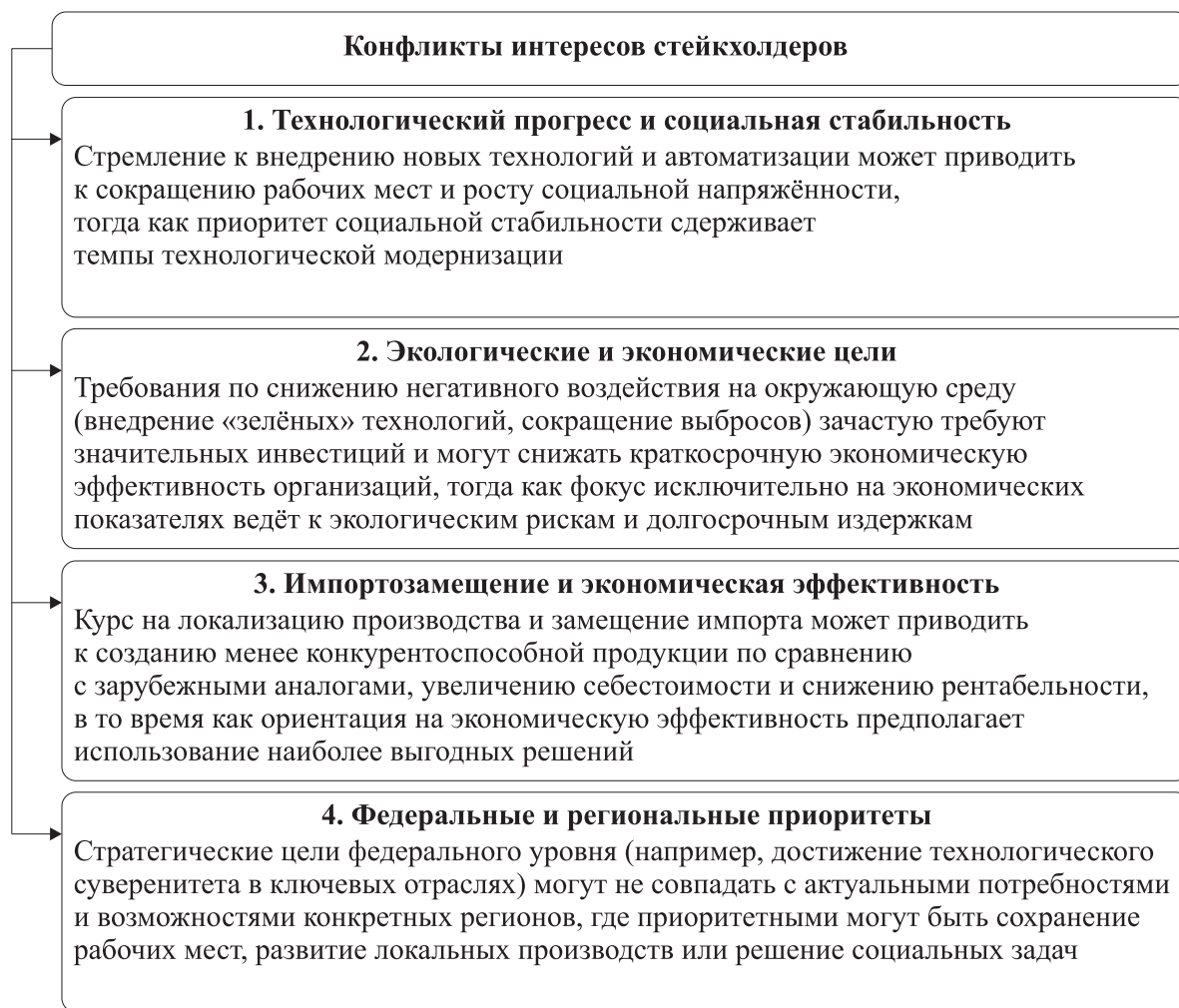


Рис. 1. Основные конфликты интересов стейкхолдеров в процессе реализации мер государственной поддержки промышленности

Обсуждение. Интерпретация полученных результатов позволяет сформулировать ряд важных выводов о развитии системы государственной поддержки промышленности и её роли в современной экономике.

Прежде всего, разработанная многоуровневая система целеполагания доказала свою эффективность: она обеспечивает вертикальную и горизонтальную согласованность целей. Стратегические приоритеты – такие как достижение технологического суверенитета – последовательно декомпозируются в тактические задачи (модернизация производственных мощностей, развитие инноваций), а те, в свою очередь, трансформируются в конкретные операционные показатели (KPI проектов). Благодаря этому удаётся избежать фрагментации промышленной политики и добиться синергии различных инструментов государственной поддержки.

Выявленная трансформация целевых ориентиров напрямую отражает глобальные тренды экономического развития. Ориентация на технологическое

лидерство отвечает вызовам четвёртой промышленной революции. Развитие промышленных экосистем соответствует современному переходу к сетевым моделям организации производства. Экологизация промышленности согласуется с целями устойчивого развития ООН, а акцент на развитии компетенций полностью отвечает требованиям формирующейся экономики знаний.

Дифференциация мер государственной поддержки существенно повышает их адресность и эффективность. Крупные промышленные организации получают необходимые ресурсы для укрепления своих позиций на глобальных рынках. Средний бизнес обеспечивается инструментами, позволяющими гибко развиваться в нишах с высокой добавленной стоимостью. Малые инновационные организации, в свою очередь, обретают необходимую инфраструктуру для успешной коммерциализации своих разработок.

Предложенная комплексная система KPI даёт возможность всесторонне оценивать эффективность

государственной поддержки, причем, не только по экономическим, но и по социально-экологическим результатам. Включение в систему показателей цифровой зрелости и адаптивности организаций подчёркивает важность быстрого реагирования на изменения внешней среды и способность подстраиваться под новые условия.

Анализ конфликтов интересов стейкхолдеров организаций показал, что согласование приоритетов различных участников процесса – сложная, но решаемая задача. Механизмы разрешения противоречий, такие как государственно-частное партнёрство и работа экспертных советов, наглядно демонстрируют роль государства как модератора диалога между бизнесом, регионами и обществом. Это позволяет находить баланс между разнонаправленными интересами и достигать общих стратегических целей.

Особого внимания заслуживает цифровизация мониторинга KPI: она значительно повышает прозрачность и оперативность оценки эффективности государственной поддержки. Применение предиктивной аналитики даёт возможность заблаговременно выявлять потенциальные проблемы и своевременно корректировать меры поддержки – ещё до того, как возникнут кризисные ситуации.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что их можно использовать:

- при формировании промышленной политики на федеральном и региональном уровнях;
 - при разработке целевых программ поддержки промышленных организаций разного масштаба;
 - при создании цифровых платформ для мониторинга эффективности государственной поддержки;
 - в образовательном процессе – при подготовке специалистов по промышленной политике и государственному управлению.
- Перспективы дальнейших исследований видятся в нескольких направлениях:
- разработка специализированных цифровых инструментов для мониторинга KPI;
 - моделирование сценариев адаптации промышленной политики к новым технологическим укладам;
 - углублённое изучение механизмов финансирования инновационных экосистем;
 - сравнительный анализ практик государственной поддержки промышленности в странах с развивающейся экономикой.

Заключение. Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть вопросы целевой ориентации механизмов государственной поддержки промышленности в современных условиях. В работе решена актуальная научная задача: разработана дифференцированная система мер государственной поддержки с учётом масштаба организаций и актуальных вызовов – цифровизации, экологизации и геополитической турбулентно-

сти, а также создана комплексная система KPI для оценки эффективности таких мер.

В ходе исследования сформирована многоуровневая система целеполагания, включающая три уровня, которая обеспечивает вертикальную и горизонтальную согласованность целей, помогает избежать фрагментации промышленной политики и добиться синергии используемых инструментов поддержки.

Анализ позволил выявить ключевые тренды трансформации целевых ориентиров, которые отражают глобальные экономические процессы. Среди них: переход от стратегии импортозамещения к стратегии технологического лидерства; смещение акцента с отдельных организаций на развитие территориальных промышленных экосистем; превращение экологических требований из ограничивающего фактора в драйвер развития; усиление внимания к развитию человеческого капитала и формированию новых компетенций; ориентация на создание устойчивых инновационных экосистем.

Кроме того, разработана дифференцированная система мер поддержки для промышленных организаций разного масштаба.

Для оценки эффективности предложенных мер рекомендована к использованию комплексная система KPI, объединяющая экономические, технологические, экологические и социальные показатели. Благодаря этому появляется возможность всесторонне анализировать результативность государственной поддержки, в том числе оценивать её социально-экологические эффекты.

В процессе исследования также идентифицированы ключевые конфликты интересов стейкхолдеров. Для минимизации этих конфликтов определены механизмы согласования интересов: развитие государственно-частного партнёрства, создание экспертных советов, проведение публичных обсуждений стратегических документов и реализация программ переподготовки персонала. Эти меры подчёркивают роль государства как модератора диалога между бизнесом, регионами и обществом.

Особое внимание в работе уделено обоснованию необходимости цифровизации мониторинга KPI. Внедрение цифровых платформ сбора данных, предиктивной аналитики и независимой экспертизы повышает прозрачность и оперативность оценки эффективности государственной поддержки. Такой подход позволяет своевременно выявлять потенциальные проблемы и корректировать меры поддержки до возникновения кризисных ситуаций.

Таким образом, полученные результаты открывают новые возможности для совершенствования механизмов государственной поддержки промышленности. Их внедрение будет способствовать достижению технологического суверенитета, устойчивому развитию и повышению глобальной конкурентоспособности национальной экономики.

Литература

1. Бодрунов С. Д. Современная стратегия развития требует поворота к планированию // Экономическое возрождение России. 2021. № 3 (69). С. 5–13. DOI: 10.37930/1990-9780-2021-3-69-5-13
2. Гринберг Р. С. Состояние и перспективы экономики современной России. Осмысливая роль государства в экономике // Кондратьевские волны. 2016. № 5. С. 109–130.
3. Акбердина В. В., Пьянкова С. Г. Методологические аспекты цифровой трансформации промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 227, № 1. С. 292–313. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-227-1-292-313
4. Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации: Научный доклад / Е. Б. Ленчук (отв. ред.), Н. Ю. Ахапкин, Л. Н. Лыкова, И. А. Николаев, В. И. Филатов. – М.: ИЭ РАН, 2025. – 72 с. URL: https://inecon.org/docs/2025/Lenchuk_paper_2025.pdf.
5. Романова О. А., Пономарева А. О. Многовекторная промышленная политика России в условиях формирования нового индустриального ландшафта // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17, № 2. С. 276–291. DOI: 10.31063/2073-6517/2020.17-2.3
6. Касаева Т. В., Локтев П. Ю. Дифференциация критериев оценки эффективности государственной поддержки предприятий местной промышленности // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2009. Вып. 17. С. 146–151. URL: <http://rep.vstu.by/handle/123456789/804> (дата обращения: 21.06.2026).
7. Быкова Н. В. Оценка эффективности государственной поддержки малого предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Быкова Наталья Витальевна; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т]. – Санкт-Петербург, 2018. – 319 с.
8. Хазуев А. И., Кузьминов А. Н., Димитриади Н. А. Согласование интересов стейкхолдеров в рамках государственно-частного партнёрства // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2019. № 3 (106). С. 121–128.
9. Рябина Н. И., Фетисова Е. О. Методы и механизмы государственного регулирования экологизации промышленности // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 7 (378). С. 80–90. DOI: 10.33979/2073-7424-2023-378-7-80-90
10. Корева О. В., Новакова С. Ю. О государственных мерах поддержки предпринимательства и стимулирования устойчивого развития Орловской области // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 2 (385). С. 57–67. DOI: 10.33979/2073-7424-2024-385-2-57-67

Сведения об авторах

Попова Людмила Владимировна – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики, финансов и бухгалтерского учета, главный редактор научного журнала «Экономические и гуманитарные науки», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева», г. Орёл, Россия.
E-mail: LVP_134@mail.ru

Клебанова Анастасия Александровна – аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева», г. Орёл, Россия.

**MULTI-LEVEL GOAL-SETTING IN THE SYSTEM
OF STATE SUPPORT FOR INDUSTRY: TRANSFORMATION
OF PRIORITIES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS**

L. Popova, A. Klebanova

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"Oryol State University named after I. S. Turgenev",
Orel, Russia*

Abstract. The article explores the target orientation of state support mechanisms for the industry, taking into account the multi-level system of goal-setting (strategic, tactical, and operational levels). The transformation of industrial policy targets in the context of the technological revolution, digitalization, and geopolitical instability is analyzed. A differentiated system of support measures for enterprises of different scales is proposed. A system

of performance indicators (KPI) is developed, which includes economic, technological, environmental, and social indicators. The results of the study can be used in the development of industrial policy and the improvement of state support mechanisms.

Keywords: government support for industry, goal setting, technological sovereignty, industrial policy KPIs, digital transformation, green production, public-private partnerships, and differentiation of support measures.

References

1. Bodrunov S. D. A modern development strategy requires a turn to planning, *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 2021, No. 3 (69), pp. 5-13. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990-9780-2021-3-69-5-13
2. Grinberg R. S. The state and prospects of the economy of modern Russia. Understanding the role of the state in the economy, *Kondrat'evskie volny*, 2016, No. 5, pp. 109-130. (In Russ.).
3. Akberdina V. V., P'yankova S. G. Methodological aspects of the digital transformation of industry, *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 2021, Vol. 227, No. 1, pp. 292-313. (In Russ.). DOI: 10.38197/2072-2060-2021-227-1-292-313
4. *Structural changes in the Russian economy and the policy of technological transformation*: [Scientific report / E. B. Lenchuk (ed.), N. Y. Akhapiin, L. N. Lykova, I. A. Nikolaev, V. I. Filatov], Moscow: Institute of Economics of the RAS, 2025, 72 p. (In Russ.). URL: https://inecon.org/docs/2025/Lenchuk_paper_2025.pdf.
5. Romanova O. A., Ponomareva A. O. Russia's multi-vector industrial policy in the context of the formation of a new industrial landscape, *Zhurnal ekonomicheskoy teorii*, 2020, Vol. 17, No. 2, pp. 276-291. (In Russ.). DOI: 10.31063/2073-6517/2020.17-2.3
6. Kasaeva T. V., Loktev P. Yu. Differentiation of criteria for evaluating the effectiveness of state support for local industry enterprises, *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta*, 2009, Vol. 17, pp. 146-151. (In Russ.).
7. Bykova N. V. Assessment of the effectiveness of government support for small businesses, Cand. Sci. (Econ) Thesis, 2018, St. Petersburg: *Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet*, 319 p. (In Russ.).
8. Khazuev A. I., Kuz'minov A. N., Dimitriadi N. A. Coordination of stakeholders' interests in the framework of public-private partnership, *Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki*, 2019, No. 3 (106), pp. 121-128. (In Russ.).
9. Ryabinina N. I., Fetisova E. O. Methods and mechanisms of state regulation of greening industry, *Ekonomicheskie i humanitarnye nauki*, 2023, No. 7 (378), pp. 80-90. (In Russ.). DOI: 10.33979/2073-7424-2023-378-7-80-90
10. Koreva O. V., Novakova S. Yu. On government measures to support entrepreneurship and stimulate sustainable development in the Orel region, *Ekonomicheskie i humanitarnye nauki*, 2024, No. 2 (385), pp. 57-67. (In Russ.). DOI: 10.33979/2073-7424-2024-385-2-57-67

About the author

Lyudmila V. Popova – Doctor of Economics, Professor, Editor-in-Chief of the scientific journal «Economic and Humanitarian Sciences», Head of the Department of Economics, Finance, and Accounting, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I. S. Turgenev», Orel, Russia.

E-mail: LVP_134@mail.ru

Anastasia A. Klebanova – postgraduate student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I. S. Turgenev», Orel, Russia.