

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44): С. 55–64.  
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44): 55–64.

Научная статья  
УДК: 330.2:338.2:338.45  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.6

### Структура механизма реализации промышленной политики

**Денис Олегович Марченко** — Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия. [den-marchenko@ya.ru](mailto:den-marchenko@ya.ru)

**Аннотация.** Растущий интерес к промышленной политике является ответом на меняющиеся вызовы и возможности 21 века. Ключ к успешной промышленной политике лежит не столько в обосновании вмешательства государства, сколько в том, как она спроектирована и реализуется. Таким образом, происходит смещение акцента на структуру механизма реализации промышленной политики: системы институтов, неформальных норм и процессов, с помощью которых промышленная политика реализуется на практике. В статье выделяются и рассматриваются ключевые структурные элементы механизма реализации промышленной политики: институциональная подсистема; нормативно-правовая подсистема; финансово-экономическая подсистема; информационно-аналитическая подсистема; подсистема координации. Автор статьи приходит к выводу о том, что структурные элементы механизма дополняют друг друга, а эффективность всего механизма достигается за счёт синергии его частей.

**Ключевые слова:** промышленная политика, механизм, региональная экономика, структура, эффективность.

**Для цитирования:** Марченко Д. О. Структура механизма реализации промышленной политики. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.6 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:55–64.

JEL: L38, L52, O14, O25, O30

Original article

### The structure of the industrial policy implementation mechanism

**Denis O. Marchenko** — Udmurt State University, Izhevsk, Russia. [den-marchenko@ya.ru](mailto:den-marchenko@ya.ru)

**Abstract.** The growing interest in industrial policy is a response to the changing challenges and opportunities of the 21st century. The key to successful industrial policy lies not so much in the rationale for government intervention as in how it is designed and implemented. Thus, there is a shift in emphasis on the structure of the mechanism of industrial policy implementation: a system of institutions, informal norms and processes through which industrial policy is implemented in practice. The article highlights and examines the key structural elements of the industrial policy implementation mechanism: the institutional subsystem; the regulatory subsystem; the financial and economic subsystem; the information and analytical subsystem; the coordination subsystem. The author of the article comes to the conclusion that the structural elements of the mechanism complement each other, and the effectiveness of the entire mechanism is achieved through the synergy of its parts.

**Key words:** digitalization, industrial policy; mechanism; regional economy; structure; efficiency.

**For citation:** Marchenko D. O. The structure of the industrial policy implementation mechanism. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.6. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:55–64 (in Russ.).

JEL: L38, L52, O14, O25, O30

#### Введение

Реализация промышленной политики сопряжена с серьёзными вызовами. В то время как теоретические аргументы в пользу промышленной политики основаны на хорошо известных рыночных провалах [Bator 1958] (в сфере координации, асимметрии информации, отрицательных экстерналий и др.), критики указывают на риск

провалов государства [Young 2021] (связанных с рентным поведением, неэффективным распределением ресурсов, наличием особых интересов и др.) — если политика реализуется неумело.

Институциональная экономика и теория развития внесли важный вклад в понимание того, как формируется механизм промышленной политики [Crisciolo 2024; Dolfsma 2020]. Успешная

промышленная политика предполагает наличие эффективных институтов и грамотный дизайн мер поддержки, чтобы избежать так называемых «провалов государства» (government failure) [Rodrik 2004]. Одной из ключевых концепций является встроенная автономия (embedded autonomy), предложенная Питером Эвансом [Evans 2012]. Согласно ей, бюрократический аппарат должен быть одновременно глубоко интегрирован в общество (постоянно взаимодействуя с бизнесом чтобы понимать его потребности) и в то же время обладать достаточной автономностью, чтобы соблюдать установленные правила и предотвращать коррупцию. Эта идея перекликается с принципом «встроенность» (embeddedness), сформулированным Д. Родриком [Rodrik 2004]. Согласно этому принципу, эффективный бюрократический аппарат, реализующий промышленную политику, должен поддерживать постоянные каналы коммуникации с частным сектором, но при этом избегая чрезмерного влияния отдельных групп интересов.

Д. Родрик выделяет три ключевых принципа механизма промышленной политики: встроенность (embeddedness), подход «кнути и пряника» (carrots-and-sticks), а также подотчётность (accountability) [там же]. Под «встроенностью» понимается стратегическое сотрудничество государства и бизнеса, предполагающее постоянный диалог для устранения барьеров и выявления возможностей. Подход «кнути и пряника» подразумевает увязку стимулов («пряников» — таких, как субсидии или льготы) с чёткими требованиями по результатам («кнути»), что мотивирует фирмы достигать поставленных целей. Подотчётность означает, что должны существовать прозрачные механизмы оценки и контроля результатов промышленной политики, позволяющие оперативно корректировать или прекращать меры, которые не дают ожидаемого эффекта.

Р. Хаусманн [Hausmann 2007] рассматривает промышленную политику как процесс решения координационных сбоев (coordination failures) и стимулирования самораскрытия (self-discovery) экономики. Он выступает за формирование адаптивного механизма промышленной политики, при котором государство может оперативно перенастраивать меры поддержки на основе получаемой обратной связи, тем самым реализуя политику как процесс постоянного обучения, а не

придерживаясь заранее жёстко заданного плана.

Исследования Э. Амсден [Amsden 2001] по странам поздней индустриализации (например, Южной Кореи и Тайваню) показали, что их успех базировался на том, что она назвала «механизмом взаимного контроля» («reciprocal control mechanism»). Государства оказывали масштабную поддержку отечественным предприятиям (субсидии, льготное кредитование и т. д.), однако эта помощь не была безвозмездной. Предприятия были обязаны выполнять строгие требования по эффективности, чтобы продолжать получать поддержку. Подобная договоренность позволила согласовать интересы компаний, заинтересованных в получении субсидий, с национальными целями развития и роста.

Ха-Джун Чанг [Chang 2011] в своих работах отмечает, что эффективность промышленной политики определяется качеством институтов и адаптивностью инструментов политики к изменяющимся потребностям экономической системы. Ха-Джун Чанг указывает, что промышленная политика по своей природе динамична: те инструменты и цели, которые подходят для одного этапа развития (например, для создания базовых отраслей), должны корректироваться по мере того, как экономика развивается и переходит на новый этап развития. Он подчеркивает необходимость управления конфликтами интересов и формирования единого видения развития.

Ф. Агьон [Aghion 2015] показал, что конкуренция должна восприниматься не как препятствие, а как важная составная часть промышленной политики. Из этого следует, что механизм реализации промышленной политики не должен попадать в зависимость от системообразующих компаний. Напротив, он должен сохранять гибкость и оставаться открытым для новых игроков на рынке. Это также подтверждает важность мониторинга и оценки: поддержка должна быть обусловлена конкретными результатами, периодически пересматриваться, а проекты с низкой эффективностью — сворачиваться, чтобы освободить ресурсы и место для новых инициатив.

В российской научной литературе под механизмом реализации промышленной политики понимают «систему экономических, правовых, организационных и других мер государственного воздействия, их последовательности и способов их реализации, определяющих условия функ-

ционирования и развития промышленности» [Афанасьев 2021].

Таким образом, осуществив анализ научной литературы, можно прийти к выводу о том, что механизм реализации промышленной политики носит системный характер — он включает в себя множество взаимосвязанных структурных элементов. Механизм промышленной политики должен решать проблему координации, посредством сотрудничества государства и бизнеса, обеспечивать эффективность с помощью стимулов, предоставляемых на определенных условиях, поддерживать стимулы для конкуренции и инноваций. Эти теоретические выводы помогли выявить основные структурные элементы механизма промышленной политики.

### **Методы исследования**

Работа проведена на основании сбора и обобщения (метод синтеза), систематизации (системный метод) и сравнительного анализа (комплексный и сравнительно-аналитический методы) информации, которая получена из официальных источников, научных публикаций, иных источников информации.

### **Результаты исследования**

Федеральный закон № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» устанавливает механизм промышленной политики — совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих реализацию правовых, экономических, организационных и иных мер, направленных на развитие промышленного потенциала страны и выпуск конкурентоспособной продукции.

Опираясь на системный и институциональный подход авторами исследования были выделены ключевые структурные элементы механизма реализации промышленной политики: институциональная подсистема; нормативно-правовая подсистема; финансово-экономическая подсистема; информационно-аналитическая подсистема; подсистема координации (см. рисунок). Таким образом, механизм представляет собой систему взаимосвязанных структурных элементов которые обеспечивают функционирование системы как единого целого с контурами обратной связи. Потоки информации между структурными эле-

ментами формируют непрерывный цикл (разработка, реализация, мониторинг и корректировка политики), поддерживаемый процессами координации. Целью механизма реализации промышленной политики является: инновационный экономический рост, обеспеченный технологическим лидерством национальной (региональной) экономики. Достижение указанной цели определяется увеличением показателей: индекс производства в обрабатывающей промышленности; затраты на исследования и разработки; доля отечественных высокотехнологичных товаров, созданных на основе собственных линий разработки; выручка малых технологических компаний, создание экосистемы для поддержки инновационных проектов.

*Нормативно-правовая подсистема* образует фундамент механизма промышленной политики, определяя «правила игры», целевые ориентиры, задавая стимулы и обозначая пределы вмешательства государства. Правовое регулирование в сфере промышленной политики опирается на многоуровневую систему НПА: Конституцию РФ, федеральные конституционные законы, Федеральный закон № 488-ФЗ<sup>1</sup>, другие федеральные законы, принятые во исполнение 488-ФЗ, а также нормативные правовые акты Президента и Правительства РФ. Кроме того, включаются законы и иные акты субъектов РФ, регулирующие отношения промышленной политики на региональном уровне. Таким образом, формируются единые правовые основы по всей вертикали власти, допускающие конкретизацию мер на уровне субъектов федерации.

Нормативно-правовая база определяет возможности и устанавливает порядок применения инструментов промышленной политики, сигнализирует частным акторам, какие виды экономической деятельности будут поддерживаться и на каких условиях, тем самым снижая неопределенность. Обеспечивая прозрачность при предоставлении финансовых ресурсов она способствует предотвращению злоупотреблений.

Программно-целевой подход закрепленный в 488-ФЗ обуславливает формирование стратегических документов планирования. В соответствии с ними Правительство РФ наделено полно-

1 Российская Федерация : Правительство РФ : Федеральные законы : О промышленной политике в Российской Федерации : от 31.12.2014 № 488-ФЗ (последняя редакция). Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения 07.08.2025).

можем утверждать документы стратегического приоритеты, целевые показатели и меры планирования в сфере промышленности. Эти до- ки на средне- и долгосрочный периоды, допол- нения закон нормативными ориентирами.



**Рис. 1.** Схема структуры механизма реализации промышленной политики

*Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования*

Подзаконные акты и нормативы дополняют законодательную основу, детализируя механизм реализации. Правительству поручено устанавливать конкретные правила и критерии, необходимые для практического применения мер промышленной политики. Например, Правительство утверждает критерии отнесения изделий к промышленной продукции и т. д. Правительство определяет порядок применения мер стимулирования (льгот, субсидий и пр.), включая требования к инвестиционным проектам, при выполнении которых предоставляются налоговые льготы. Эти нормативные положения гарантируют единообразие и прозрачность условий предоставления господдержки в промышленности. Правительство устанавливает требования к индустриальным паркам, технопаркам и промышленным кластерам — т. е. нормативные стандарты, которым должны соответствовать эти объекты инфраструктуры для получения мер стимулирования. Таким образом, подзаконный уровень обеспечивает гибкость механизма, его адаптивность к изменениям внешней среды, позволяя обновлять и конкретизировать условия реализации промышленной политики. Наряду с федеральным уровнем, нормативный контур включает акты региональных и муниципальных властей. Органы власти субъектов РФ вправе принимать собственные законы и нормативные правовые акты, устанавливающие меры стимулирования промышленности за счет средств региональных бюджетов. Региональные власти также разрабатывают и реализуют региональные научно-технические и инновационные программы в промышленности, финансируя их из бюджета субъекта. Таким образом, формируется трехуровневый нормативный контур: федеральный (закон 488-ФЗ и вытекающие акты Правительства и Президента), региональный (законы субъектов) и муниципальный, что обеспечивает учёт осо-

бенностей каждого уровня при единстве целей и принципов.

Институциональная подсистема охватывает всех участников формирования и реализации промышленной политики — федеральные органы государственной власти, органы власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, а также Счетная палата РФ, субъекты деятельности в сфере промышленности (т. е. сами промышленные предприятия) и организации инфраструктуры поддержки промышленности. Этот перечень отражает широкую институциональную основу механизма — от государственных институтов до частных компаний и специализированных организаций.

Ключевым актором промышленной политики на федеральном уровне выступает Правительство Российской Федерации которое осуществляет общее руководство: утверждает стратегические документы, устанавливает нормативы и требования, распределяет ресурсы поддержки, обеспечивает реализацию мер стимулирования в масштабах страны. В соответствии с законом Правительство также выполняет функции учредителя ключевых институтов развития (например, государственных фондов развития промышленности).

Для непосредственной реализации политики Правительство определяет уполномоченный орган — федеральный орган исполнительной власти в сфере промышленной политики. Таким уполномоченным органом де-факто является Минпромторг России.

Уполномоченный орган наделен рядом оперативных полномочий: он разрабатывает и реализует меры поддержки, выступает оператором государственной информационной системы промышленности, готовит ежегодные доклады о состоянии промышленности, участвует в отборе проектов и заключении специальных контрактов, подтверждает соответствие индустриальных парков и технопарков установленным требованиям, а также заключает соглашения с регионами о реализации промышленной политики, где может оговариваться порядок согласования кандидатур региональных руководителей органов промышленной политики.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации (региональные правительства, министерства промышленности в реги-

онах) являются непосредственными проводниками промышленной политики в регионах. Регионы не только адаптируют федеральные меры под свои условия, но и вводят собственные инициативы в рамках общей политики. Устанавливают меры стимулирования за счет региональных бюджетов, реализовывают региональные программы научно-технического развития промышленности, развивают межрегиональное и международное сотрудничество промышленных предприятий и т. д. Для координации действий с федеральными властями, региональные органы могут заключать соглашения с уполномоченным федеральным органом о реализации промышленной политики в субъекте РФ.

Важным элементом механизма промышленной политики являются специализированные организации, образующие инфраструктуру поддержки. К ней относятся: коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие меры стимулирования в сфере промышленности (государственные фонды развития промышленности, индустриальные (промышленные) парки и технопарки, промышленные кластеры, прочие организации развития)

Взаимодействие институтов выстроено на принципах субсидиарности и партнерства. Федеральный центр определяет общие рамки и обеспечивает ресурсами, регионы адаптируют и дополняют политику с учетом местной специфики, муниципалитеты реализуют поддержку «на земле», а бизнес и организации инфраструктуры являются непосредственными исполнителями проектов развития. ФЗ-488 закрепляет координацию между этими звеньями. В итоге, институциональная система механизма представляет собой многоуровневую сеть, где каждый элемент, от министерства до промышленного кластера, выполняет свою функцию, но все они объединены общими целями промышленной политики и постоянно взаимодействуют.

*Финансово-экономическая подсистема* включает в себя набор инструментов стимулирования и ресурсов, посредством которых промышленная политика реализуется на практике. Данный элемент отвечает на вопрос: «Как именно происходит материальная поддержка целей промышленной политики?». Данный структурный элемент механизма является своего рода «топливом» промышленной политики, обеспечивая конкретные

инструменты и ресурсы, необходимые для осуществления промышленной трансформации на практике. Принцип обеспеченности ресурсами и концентрации их на приоритетных направлениях направляет финансово-экономическую подсистему: бюджетные ассигнования концентрируются на важнейших отраслях и программах.

Минфин, Минэкономразвития и Минпромторг вместе формируют параметры господдержки промышленности в федеральном бюджете, чтобы средства были увязаны с целями и не дублировали друг друга. Также действует принцип, что меры поддержки взаимно дополняют друг друга: например, предприятие, получившее субсидию на оборудование, может также воспользоваться льготным займом фонда — эти инструменты спроектированы так, чтобы в комбинации обеспечить полный финансовый цикл проекта. Для этого требуется организационная координация между разными институтами развития (фондами, банками, ведомствами).

Государство предоставляет промышленным предприятиям прямое финансирование в различных формах. К ним относятся, прежде всего, субсидии из бюджетов разного уровня на конкретные цели — возмещение части затрат, выпуск новой продукции, развитие инфраструктуры и т.д. Устанавливаются условия предоставления субсидий: возможно использование конкурсных механизмов отбора получателей с учетом показателей эффективности использования средств, а также установление штрафных санкций (вплоть до возврата суммы субсидии) за недостижение результатов, оговоренных при ее предоставлении. Такая конструкция стимулирует получателей эффективно использовать деньги и выполнять обязательства.

Финансово-экономические инструменты могут принимать различные формы, в том числе финансовые стимулы (субсидии, гранты, налоговые льготы, льготные кредиты), торговые меры (тарифы, импортные квоты, стимулирование экспорта), государственные инвестиции (например, в инфраструктуру или научно-исследовательские работы), преференции при государственных закупках. Важную роль в финансовом компоненте играют также бюджетные ассигнования и специализированные финансовые институты, такие как национальные банки развития или фонды венчурного капитала, поддерживающие стра-

тегические отрасли. Финансово-экономическая подсистема включает инновационные стимулы, направленные не только на конечный выпуск продукции, но и на повышение технологического уровня промышленности. Государство частично финансирует критические этапы инновационного цикла — от исследований до вывода новой продукции на рынок — разделяя с бизнесом высокие риски такой деятельности. Эти меры реализуют принцип интеграции науки и промышленности, позволяя научным разработкам внедряться в производство с помощью господдержки.

Государственные фонды развития промышленности, будучи частью институциональной инфраструктуры, являются и инструментом финансовой политики. Федеральный и региональные фонды развития промышленности аккумулируют бюджетные и внебюджетные средства для финансирования проектов на возвратной и безвозмездной основе. Деятельность фондов — это механизм совместного финансирования: предприятие получает недостающие средства, а фонд взамен контролирует целевое использование и результаты. Таким образом, фонды выступают гибким финансовым инструментом, позволяющим государству направлять ресурсы точно на приоритетные направления, разделяя риски с бизнесом.

Важным инструментом промышленной политики является специальный инвестиционный контракт (СПИК) который обеспечивает государственно-частное партнерство. По специальному инвестиционному контракту инвестор обязуется реализовать промышленный проект с вложением собственных средств, а федеральные и региональные органы власти совместно обязуются со своей стороны обеспечить инвестору стабильность условий деятельности (неизменность совокупной налоговой нагрузки, регуляторного режима, требований и пр.) и предоставить оговоренные меры поддержки. Таким образом, СПИК — комплексный инструмент, встроенный в механизм промышленной политики для решения приоритетных задач импортозамещения и технологического развития.

Одновременно действует принцип сочетания госрегулирования и рыночных механизмов — государство стремится не вытеснить рынок, а дополнять его там, где нужна поддержка (это прослеживается в использовании конкурсных

отборов, совместного финансирования, стимулирования спроса вместо тотального дотирования).

В итоге финансово-экономический механизм выступает двигателем промышленной политики, обеспечивая материальные условия для развития промышленности, в то время как нормативная, институциональная и информационная составляющие создают среду для его эффективной работы.

*Информационно-аналитическая подсистема* включает инструменты и институты, отвечающие за сбор, обработку и распространение данных о промышленности через официальные каналы коммуникации (официальные сайты, например, портал ГИСП, сайты Минпромторга и региональных минпромсов). Информационно-аналитическая подсистема способствует осуществлению мониторинга выполнения мер, обеспечивает информационную поддержку предприятий. Это создает прозрачность механизма — предприятия знают, на какую поддержку могут рассчитывать, а общество видит, как государство расходует средства и каких добивается успехов. Информационно-аналитическая подсистема позволяет политике быть адаптивной и основанной на фактах. Промышленная политика перестает быть набором разрозненных мер и превращается в управляемый процесс, где есть измеримые цели, постоянный мониторинг прогресса и корректирующая обратная связь.

В составе информационно-аналитической подсистемы можно выделить ключевой инструмент. Государственная информационная система промышленности (ГИСП) — централизованная база данных и цифровая платформа, аккумулирующая разнообразную информацию: статистику по отраслям, сведения о производстве и технологиях, реестры промышленной продукции, данные о доступных мерах господдержки, о ходе реализации программ и проектов.

ГИСП интегрируется с другими государственными информационными системами (например, с системой стратегического планирования, с базами данных по занятости, инвестициями и т. д.) согласно порядку, утверждаемому Правительством, что исключает дублирование данных и создает единое информационное пространство. В целом, ГИСП выступает цифровым «ядром» информационно-аналитической подсистемы — с её помощью госорганы видят реальную картину в

промышленности и могут оперативно принимать решения на основе актуальных данных, а предприятия получают удобный доступ к информации о поддержке и рынках.

Уполномоченный орган (Минпромторг) назначен оператором этой системы, отвечающим за её создание, эксплуатацию и совершенствование. Минпромторг вправе передать функции оператора своему подведомственному учреждению или привлечь сторонние организации для развития системы.

Государство берет на себя роль информационного посредника между промышленными предприятиями и рынком: распространяет знания о современных технологиях, стандартах, возможностях сбыта, об источниках финансирования, об эффективных практиках. Все это снижает информационные барьеры для предприятий, особенно средних и малых, позволяя им лучше ориентироваться в доступных ресурсах и требованиях.

Счетная палата проводит аудиторские проверки, для оценки результативности использования бюджетных средств, ее заключения передаются в Правительство — далее принимаются управленческие решения (например, перераспределение финансирования, корректировка нормативных актов). Таким образом, аналитическая функция механизма обеспечивает его научную обоснованность и адаптивность: политика не статична, а постоянно оптимизируется с опорой на мониторинговые показатели и анализ среды.

*Подсистема координации.* Промышленная политика затрагивает интересы множества акторов и уровней власти, поэтому координация их деятельности — критически важный элемент механизма. Подсистема координации обеспечивает согласованность действий федеральных, региональных и местных органов, синергию между различными мерами поддержки, а также партнёрство государства, бизнеса и научно-образовательного сообщества.

Вертикальная координация «центр — регионы — муниципалитеты». Один из основных принципов промышленной политики — координация мер стимулирования, осуществляемых органами власти разных уровней. Это означает, что федеральные программы поддержки, региональные инициативы и местные мероприятия должны дополнять, а не противоречить друг другу. На практике данный принцип реализуется через

механизм распределения и разграничения полномочий, заложенный в ФЗ-488. Федеральный уровень формирует рамочную политику и финансирует крупные меры, региональный — адаптирует их и добавляет свои, а муниципальный — применяет на местах. Согласование политики между центром и регионами достигается с помощью специальных соглашений: уполномоченный федеральный орган (Минпромторг) вправе заключать с высшим органом исполнительной власти субъекта РФ соглашения о реализации промышленной политики в данном регионе. В таких соглашениях могут прописываться общие приоритеты, обязательства по финансированию региональных программ, обмен информацией, а также, как указано в законе, порядок согласования кандидатур руководителей региональных органов, отвечающих за промышленную политику. Последнее является инструментом координации кадровой политики: федеральный центр заинтересован, чтобы в регионах отраслевые органы возглавляли компетентные специалисты, разделяющие общие цели, поэтому введена процедура согласования их назначения. Это повышает управленческую единообразность по стране.

Горизонтальная координация и межотраслевое взаимодействие. Промышленная политика охватывает множество отраслей экономики и смежных сфер (наука, образование, финансы). Горизонтальная координация проявляется в создании промышленных кластеров: кооперации между предприятиями, университетами, НИИ, региональными властями. Специализированная организация кластера выполняет роль координатора — обеспечивает совместную работу участников, реализацию общих проектов, обмен экспертизой. Государство, поддерживая такие структуры, способствует горизонтальным связям между независимыми хозяйствующими субъектами, усиливая сетевой эффект развития.

Межведомственная координация на федеральном уровне также необходима, поскольку промышленная политика затрагивает компетенции разных министерств — экономического развития, финансов, науки и высшего образования, транспорта и др.

Описанная структура механизма промышленной политики демонстрирует высокий уровень детализации и внутренней согласованности, где каждый структурный элемент дополняет другой.

Эффективность всего механизма достигается именно за счёт синергии его частей.

Нормативно-правовая подсистема обеспечивает правовую основу и задает общие «правила игры» для всех участников, тем самым формирует среду в рамках которой действуют акторы промышленной политики. Нормативные акты определяют полномочия институтов и параметры инструментов (в НПА закрепляются какие субсидии могут выдавать фонды поддержки промышленности, по каким критериям отбирать проекты). Институциональная подсистема — это акторы механизма, каждый из которых имеет свою роль: законодатель формирует правовое поле, Правительство планирует и направляет, уполномоченное министерство управляет реализацией, регионы и муниципалитеты адаптируют и внедряют меры на своих уровнях, фонды и организации поддержки доводят ресурсы до бизнеса, а сами предприятия реализуют проекты и получают поддержку. Финансово-экономическая подсистема — это ресурсы и рычаги механизма: деньги, льготы, контракты, которые побуждают предприятия к модернизации, инновациям, расширению производства. Информационно-аналитическая подсистема действует как «мозг»: собирает информацию от всех акторов, анализирует ее, формирует отчеты для принятия решений, информирует участников и общество. Подсистема координации — это «нервная система», которая связывает все части, синхронизируя их деятельность во времени и пространстве. Между структурными элементами механизма существуют прямые взаимосвязи. Нормативные акты определяют полномочия институтов и порядок применения каждого инструмента. Институциональные структуры (например, министерства) инициируют изменения нормативных актов используя данные информационно-аналитической подсистемы. Финансовые меры реализуются институтами в соответствии с нормативными правилами, а их эффект оценивается с помощью информационной системы и мониторинга, результаты которого затем влияют на корректировку мер или выделение ресурсов в следующем цикле. Координация пронизывает каждый этап: при планировании новой меры или программы собирается межведомственная рабочая группа (горизонтальная координация) и проводятся консультации с регионами (вертикальная координация), после чего в



нормативном акте закрепляются общие условия, институты получают задачи, распределяются финансы, поступает информация, и в конце цикла проводится совместная оценка результатов.

### Заключение

Важно учитывать, что даже самые продуманные финансовые стимулы окажутся неэффективными, если организационный аппарат, отвечающий за их реализацию, является слабым или коррумпированным. И наоборот, даже компетентное ведомство, имеющее чёткий нормативно-правовой мандат, не сможет добиться существенных результатов без достаточного бюджета и эффективных инструментов поддержки.

Эффективная реализация промышленной политики предполагает наличие грамотно выстроенного механизма, способного трансформировать стратегические цели в конкретные результаты. Используя системный подход, мы

подчеркнули, что особое значение имеет внутренняя согласованность и синергия элементов механизма. Институциональный подход позволил акцентировать внимание на важности правил, организационных структур и систем стимулов для достижения желаемых результатов.

Механизм промышленной политики не должен восприниматься как статичная бюрократическая структура, он должен быть адаптивным и эволюционировать вместе с экономикой системой. Механизм, который был эффективен в одних условиях, может потребовать радикальной перестройки при возникновении новых вызовов — будь то переход от импортозамещения к экспортной конкурентоспособности, от роста за счёт добывающей промышленности к инновационному развитию.

### Список источников

1. Афанасьев 2021 — *Афанасьев А. А.* К вопросу о механизме реализации промышленной политики. EDN: CVZKAR // Финансовые рынки и банки = Financial Markets And Banks. 2021; 10:87-93. ISSN: 2658-3917.
2. Aghion 2015 — *Aghion P. et al.* Industrial policy and competition. DOI:10.1257/mac.20120103 // American economic journal: macroeconomics. 2015; 7(4):1-32. ISSN: 1945-7707; eISSN: 1945-7715.
3. Amsden 2001 — *Amsden A. H.* The rise of "the rest": challenges to the west from late-industrializing economies. Oxford University Press, 2001. ISBN: 978-0199881529.
4. Bator 1958 — *Bator F. M.* The anatomy of market failure. DOI: 10.2307/1882231 // The Quarterly Journal of Economics. 1958; 72(3):351–379.
5. Chang 2010 — *Chang H. J.* Industrial policy: Can we go beyond an unproductive confrontation? // Discussion Paper 2010/1. 42 p. Текст: электронный. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/6245341.pdf> (дата обращения: 07.08.2025).
6. Criscuolo 2024 — *Criscuolo C., Lalanne G.* A new approach for better industrial strategies. DOI:10.1007/s10842-024-00416-7 // Journal of Industry, Competition and Trade. 2024; 24(1). ISSN: 1566-1679; e ISSN: 1573-7012.
7. Dolfsma 2020 — *Dolfsma W., Mamica Ł.* Industrial policy—an institutional economic framework for assessment. DOI:10.1080/00213624.2020.1743143 // Journal of Economic Issues. 2020; 54(2):349–355. ISSN: 0021-3624 ; eISSN: 1946-326X.
8. Evans 2012 — *Evans P. B.* Embedded autonomy: States and industrial transformation. Princeton University Press, 2012. 344 p. ISBN: 9-781400821723.
9. Hausmann 2008 — *Hausmann R., Rodrik D., Sabel C. F.* Reconfiguring industrial policy: a framework with an application to South Africa. 2008, 4 p. [Аналитический обзор]. Текст: электронный. URL: [https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief\\_industrial\\_south\\_africa\\_168.pdf](https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief_industrial_south_africa_168.pdf) (дата обращения: 07.08.2025).
10. Rodrik 2004 — *Rodrik D.* Industrial policy for the twenty-first century. DOI:10.2139/ssrn.617544 // SSRN Electronic Journal. 2004.
11. Rodrik 2008 — *Rodrik D.* Normalizing industrial policy // Working Paper No. 3 / The Commission on Growth and Development ; The World Bank, 2008. 50 p. Текст: электронный. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/c039ef83-e3f8-5be3-b3d6-750e9cb5d547/content> (дата обращения: 07.08.2025).
12. Young 2021 — *Young D. R.* Government failure theory // The nature of the nonprofit sector. 4th Edition. New York : Routledge, 2021. 604 p. Pp. 235-237. DOI: 10.4324/9780367696559.

### References

1. Afanasyev A. A. K voprosu o mekhanizme realizatsii promyshlennoy politiki [On the mechanism for implementing industrial policy]. EDN: CVZKAR. *Financial Markets And Banks*. 2021; 10:87-93. ISSN: 2658-3917 (in Russ.).
2. Aghion P. et al. Industrial policy and competition. DOI:10.1257/mac.20120103. *American economic journal: macroeconomics*. 2015; 7(4):1-32. ISSN: 1945-7707; eISSN: 1945-7715.
3. Amsden A. H. *The rise of "the rest": challenges to the west from late-industrializing economies*. Oxford University Press, 2001. ISBN: 978-0199881529.
4. Bator F. M. The anatomy of market failure. DOI: 10.2307/1882231. *The Quarterly Journal of Economics*. 1958; 72(3):351–379.
5. Chang H. J. *Industrial policy: Can we go beyond an unproductive confrontation?* Discussion Paper 2010/1. 42 p. Text : electronic. Available at <https://files.core.ac.uk/download/pdf/6245341.pdf> (accessed: 08/07/2025).
6. Criscuolo C., Lalanne G. A new approach for better industrial strategies. DOI:10.1007/s10842-024-00416-7. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2024; 24(1). ISSN: 1566-1679; e ISSN: 1573-7012.
7. Dolfsma W., Mamica Ł. Industrial policy—an institutional economic framework for assessment. DOI:10.1080/00213624.2020.1743143. *Journal of Economic Issues*. 2020; 54(2):349–355. ISSN: 0021-3624 ; eISSN: 1946-326X.
8. Evans P. B. *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press, 2012. 344 p. ISBN: 9-781400821723.
9. Hausmann R., Rodrik D., Sabel C. F. *Reconfiguring industrial policy: a framework with an application to South Africa*. 2008, 4 p. [Analytical review]. Text : electronic. Available at [https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief\\_industrial\\_south\\_africa\\_168.pdf](https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/policybrief_industrial_south_africa_168.pdf) (accessed: 08/07/2025).
10. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century. DOI:10.2139/ssrn.617544. *SSRN Electronic Journal*. 2004.
11. Rodrik D. *Normalizing industrial policy*. Working Paper No. 3, 50 p. Text : electronic. Available at <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/c039ef83-e3f8-5be3-b3d6-750e9cb5d547/content> (accessed: 08/07/2025).
12. Young D. R. *Government failure theory. The nature of the nonprofit sector*. 4th Edition. New York : Routledge, 2021. 604 p. Pp. 235-237. DOI: 10.4324/9780367696559.

#### Информация об авторе:

**Марченко Денис Олегович** — аспирант, SPIN-код: 7923-5164, AuthorID: 1235564. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Удмуртский государственный университет» (ФГБОУ ВО «УдГУ»), ул. Университетская, 1, Ижевск, 426034, Россия.

#### Information about the author:

**Marchenko Denis O.** — postgraduate student, SPIN-code: 7923-5164, AuthorID: 1235564, Udmurt State University, 1 Universitetskaya St., Izhevsk, 426034, Russia.

Статья поступила в редакцию 02.09.2025; одобрена после рецензирования 19.09.2025; принята к публикации 28.11.2025.  
The article was submitted 09/02/2025; approved after reviewing 09/19/2025; accepted for publication 11/28/2025.