

## 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 политики 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 различия внесли важный вклад в понимание того, как формируется механизм промышленной политики [Criscuolo 2024; Dolsma 2020]. Успешная

промышленная политика предполагает наличие придерживаясь заранее жёстко заданного плана. эффективных институтов и грамотный дизайн Исследования Э. Амсден [Amsden 2001] по мер поддержки, чтобы избежать так называемых «провалов государства» (government failure) странам поздней индустриализации (например, Южной Кореи и Тайваню) показали, что их успех [Rodrik 2004]. Одной из ключевых концепций базировался на том, что она назвала «механизмом взаимного контроля» («reciprocal control 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, по эффективности, чтобы соблюдать установленные правила и пре-дотвращать 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 «кнута 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 «кнута и пряника» подразумевает увязку стимулов («пряников» — таких, как субсидии или льготы) с чёткими требованиями по результатам («кнуты»), что позволяет достичь поставленных целей. Подотчётность означает, что должны существовать прозрачные механизмы оценки и контроля результатов самораскрытия (self-discovery), 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 политику как процесс постоянного обучения, а не

исследования Э. Амсден [Amsden 2001] по мер поддержки отечественным предприятиям (субсидии, льготное кредитование и т. д.), однако эта помощь не была безвозмездной. Предприятиям бизнесом чтобы понимать его потребности) и в то же время обладать достаточной автономностью, по эффективности, чтобы соблюдать установленные правила и пре-дотвращать коррупцию. Эта идея перекликается с принципом «встроенность» (embeddedness), сформулированным Д. Родриком [Rodrik 2004].

Ха-Джун Чанг [Chang 2011] в своих работах отмечает, что эффективность промышленной политики определяется качеством институтов и адаптивностью инструментов политики к изменившимся 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 означать, что должны попадать в зависимость от системообразующих компаний. Напротив, он должен сохранять гибкость и оставаться открытым для новых игровых корректировок или прекращать меры, которые 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 функционирования промышленности и ее производственных связей с другими секторами экономики и социальной сферой» [Горбунов 2014].

ционирования и развития промышленности» ментами формируют непрерывный цикл (разработка, реализация, мониторинг и корректировка [Афанасьев 2021].

Таким образом, осуществив анализ научной политики), поддерживаемый процессами количества, можно прийти к выводу о том, что ординации. Целью механизма реализации промышленной политики является: инновационный механизм реализации промышленной политики носит системный характер — он включает в экономический рост, обеспеченный технологиями, множество взаимосвязанных структурных элементов. Механизм промышленной политики ной) экономики. Достижение указанной цели должен решать проблему координации, посредством сотрудничества государства и бизнеса, производства в обрабатывающей промышленности, 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

ментами формируют непрерывный цикл (разработка, реализация, мониторинг и корректировка

определяется увеличением показателей: индекс

ством сотрудничества государства и бизнеса, производства в обрабатывающей промышленности, отечественных высокотехнологичных товаров, виях, поддерживать стимулы для конкуренции и созданных на основе собственных линий разработки; затраты на исследования и разработки; доля инноваций, 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 транспарентность 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 N 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).

моицем утверждать документы стратегического приоритеты, целевые показатели и меры политипланирования в сфере промышленности. Эти до- ки на средне- и долгосрочный периоды, дополнкменты (стратегии, программы) устанавливают ня закон нормативными ориентирами.



Рис. 1. Схема структуры механизма реализации промышленной политики

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Подзаконные акты и нормативы дополняют стимулирования. Таким образом, подзаконный законодательную основу, детализируя механизм уровень обеспечивает гибкость механизма, его реализации. Правительству поручено устанав- адаптивность к изменениям внешней среды, поливать конкретные правила и критерии, необ- зволяя обновлять и конкретизировать условия ходимые для практического применения мер реализации промышленной политики. Наряду промышленной политики. Например, Прави- с федеральным уровнем, нормативный контур тельство утверждает критерии отнесения изде- включает акты региональных и муниципальных лий к промышленной продукции и т. д. Прави- властей. Органы власти субъектов РФ вправе тельство определяет порядок применения мер принимать собственные законы и нормативные стимулирования (льгот, субсидий и пр.), включая правовые акты, устанавливающие меры стимули- требование к инвестиционным проектам, при- рования промышленности за счет средств реги- выполнении которых предоставляются налого- ональных бюджетов. Региональные власти также вые льготы. Эти нормативные положения гаран- разрабатывают и реализуют региональные на- тидают единообразие и прозрачность условий учно-технические и инновационные программы предоставления господдержки в промышлен- в промышленности, финансируя их из бюджета ности. Правительство устанавливает требова- субъекта. Таким образом, формируется трехуров- ния к индустриальным паркам, технопаркам и невый нормативный контур: федеральный (за- промышленным кластерам — т. е. нормативные кон 488-ФЗ и вытекающие акты Правительства и стандарты, которым должны соответствовать Президента), региональный (законы субъектов) эти объекты инфраструктуры для получения мер и муниципальный, что обеспечивает учёт осо-

бенностей каждого уровня при единстве целей и **онах**) являются непосредственными проводниками промышленной политики в регионах. Регионы

Институциональная подсистема охватывает не только адаптируют федеральные меры под всех участников формирования и реализации свои условия, но и вводят собственные инициативы в рамках общей политики. Устанавливают государственной власти, органы власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, а также Счетная палата РФ, субъекты деятельности научно-технического развития промышленности, 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.

меры стимулирования за счет региональных бюджетов, реализовывают региональные программы, развивают межрегиональное и международное сотрудничество промышленных предприятий и для координации действий с федеральными властями, региональные органы могут заключать соглашения с уполномоченным федеральным органом о реализации промышленной политики в субъекте РФ.

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, стимулирования и реализацию мер стимулирования в масштабах страны. В соответствии с законом Правительство также выполняет функции учредителя ключевых институтов государственных фондов развития промышленности.

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. Фе-

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

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

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 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.

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.

*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 промышлен-

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

Минфин, Минэкономразвития и Минпромторг продукции на рынок — разделяя с бизнесом вы- вместе формируют параметры господдержки сокие риски такой деятельности. Эти меры реали- промышленности в федеральном бюджете, что- зуют принцип интеграции науки и промышленно- бы средства были увязаны с целями и не дубли- сти, позволяя научным разработкам внедряться в ровали друг друга. Также действует принцип, что производство с помощью господдержки.

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 обе- меются. Государственные фонды развития промышленности, будучи частью институциональной ин- фраструктуры, являются и инструментом финан- совой политики. Федеральный и региональные фонды развития промышленности аккумулируют бюджетные и внебюджетные средства для финансирования проектов на возвратной и без- междурядной основе. Деятельность фондов — это механизм совместного финансирования: пред-

Государство предоставляет промышленным приятие получает недостающие средства, а фонд предприятиям прямое финансирование в раз- взамен контролирует целевое использование личных формах. К ним относятся, прежде всего, и результаты. Таким образом, фонды выступают субсидии из бюджетов разного уровня на кон- гибким финансовым инструментом, позволяю- кретные цели — возмещение части затрат, вы- щим государству направлять ресурсы точно пуск новой продукции, развитие инфраструктуры на приоритетные направления, разделяя риски с и т.д. Устанавливаются условия предоставления бизнесом.

субсидий: возможно использование конкурсных механизмов отбора получателей с учетом пока-  
зателей эффективности использования средств, контракт (СПИК) который обеспечивает государ-  
ство 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.

Важным инструментом промышленной политики является специальный инвестиционный контракт (СПИК) который обеспечивает государство также установление штрафных санкций (вплоть до возврата суммы субсидии) за недостижение инвестиционному контракту инвестор обязуется реализовать промышленный проект с вложением собственных средств, а федеральные и региональные органы власти совместно обязуются со своей стороны обеспечить инвестору стабиль-

Финансово-экономические инструменты могут принимать различные формы, в том числе финансовые стимулы (субсидии, гранты, налоговые льготы, льготные кредиты), торговые меры (тарифы, импортные квоты, стимулирование экспортной, государственные инвестиции (например, инфраструктуру или научно-исследовательские работы), преференции при государственных за- ность условий деятельности (неизменность со- вокупной налоговой нагрузки, регуляторного режима, требований и пр.) и предоставить огольготы, льготные кредиты), торговые меры (тарифы, импортные квоты, стимулирование экспортной, государственные инвестиции (например, в механизмы промышленной политики для решения приоритетных задач импортозамещения и технологического развития).

купках. Важную роль в финансовом компоненте играют также бюджетные ассигнования и специализированные финансовые институты, такие как национальные банки развития или фонды венчурного капитала, поддерживающие структуры, предпринимательской деятельности. 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). промышленности и могут оперативно принимать решения на основе актуальных данных, а пред-

В итоге финансово-экономический механизм выступает двигателем промышленной политики, о поддержке и рынках.

обеспечивая материальные условия для развития промышленности, в то время как нормативные, институциональная и информационная составляющие создают среду для его эффективной работы.

*Информационно-аналитическая подсистема* включает инструменты и институты, отвечающие за сбор, обработку и распространение данных

Государство берет на себя роль информационного промышленности через официальные каналы коммуникации (официальные сайты, например, портал ГИСП, сайты Минпромторга и региональных минпромов). Информационно-аналитическая подсистема способствует осуществлению выполнения мер, информационную поддержку предприятий. Это 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: статистические 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 утверждаемому Правительством, что исключает дублирование данных и власти разных уровней. Это означает, что феде-

приятия получают удобный доступ к информации о создание, эксплуатацию и совершенствование. Минпромторг вправе передать функции оператора своему подведомственному учреждению или привлекать сторонние организации для развития системы.

Уполномоченный орган (Минпромторг) назначен оператором этой системы, отвечающим за её

создание, эксплуатацию и совершенствование. Минпромторг вправе передать функции оператора своему подведомственному учреждению или

Государство берет на себя роль информационного посредника между промышленными предприятиями и рынком: распространяет знания о современных технологиях, стандартах, возможных ностях 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 управлени-

ческие решения (например, перераспределение финансирования, корректировка нормативных актов). Таким образом, аналитическая функция 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 партнерство 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 помощь госорганы видят реальную картину в практике данных и принцип реализуется через

механизм распределения и разграничения полномочий, заложенный в ФЗ-488. Федеральный именно за счёт синергии его частей. Эффективность всего механизма достигается

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 промышленности в данном регионе. В таких соглашениях могут прописываться общие приоритеты, обязательства по финансированию региональных программ, обмен информацией, поле, 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 единство по стране.

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 закрепляется какие субсидии могут выдавать фонды поддержки проекты). Институциональная подсистема — это механизма, каждый из которых имеет приоритеты, обязательства по финансированию свою роль: законодатель формирует правовое управление, 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 — это информационные технологии, методы и инструменты, которые позволяют получать, обрабатывать, хранить и передавать информацию, а также использовать ее для принятия решений, оптимизации бизнес-процессов и поддержки стратегического планирования.

Горизонтальная координация и межотраслевая взаимодействие. Промышленная политика охватывает множество отраслей экономики и ее смежных сфер (наука, образование, финансы). Горизонтальная координация проявляется в созидаании промышленных кластеров: кооперации между предприятиями, университетами, НИИ, организациями кластера и координатором. Участники, реализацию общих проектов, обмен экспертизой. Государство, структуры, способствует горизонтальным связям между независимыми хозяйствующими субъектами, усиливая сетевой эффект развития.

литическая подсистема действует как «мозг»: собирает информацию от всех акторов, анализирует и 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 структурно-региональными властями. Специализированная турными элементами механизма существуют прямые взаимосвязи. Нормативные акты определяют полномочия институтов и порядок применения каждого инструмента. Институциональные изменения нормативных актов используются данными информационно-аналитической подсистемы. Финансовые меры реализуются институтами

Межведомственная координация на федеральном уровне также необходима, поскольку эффект оценивается с помощью информационно-промышленная политика затрагивает компетенции разных министерств — экономического развития, финансов, науки и высшего образования, транспорта и др. в соответствии с нормативными правилами, а информационной системы и мониторинга, результаты которого затем влияют на корректировку мер или выделение ресурсов в следующем цикле. Координация пронизывает каждый этап: при планировании

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

нормативном акте закрепляются общие условия, подчеркнули, что особое значение имеет внутренняя согласованность и синергия элементов институты получают задачи, распределяются финанссы, поступает информация, и в конце цикла проводится совместная оценка результатов.

тренняя согласованность и синергия элементов механизма. Институциональный подход позволил акцентировать внимание на важности правил, организационных структур и систем стимулов для достижения желаемых 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 нормативный 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

Механизм промышленной политики не должен восприниматься как статичная бюрократическая структура, он должен быть адаптивным и эволюционировать вместе с экономикой. Механизм, который был эффективен в однopravovoy mandat, не сможет добиться существенных условиях, может потребовать радикальной перестройки при возникновении новых вызовов — будь то переход от импортозамещения к экспортной конкурентоспособности, от роста за счёту 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; eISSN: 1573-7012.
7. Dolsma 2020 — Dolsma 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, Subramanian A. 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; eISSN: 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.