

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 41-53.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):41-53.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 334.7

JEL: H11, L26, O31

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17787059>

ВАК 5.2.7. Государственное

и муниципальное управление

ЭВОЛЮЦИЯ ПАРАДИГМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ

Максим Кириллович Вязьмин

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
maxim.vyazmin@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-8435-5943>

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния смены парадигм научных взглядов в государственном управлении на эволюцию институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства. Актуальность статьи обусловлена необходимостью прогнозирования развития государственных механизмов инновационной поддержки в России для достижения технологического лидерства в условиях глобальных вызовов. Цель работы заключается в выявлении системных трендов и формировании прогноза для будущей трансформации институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства на основе ретроспективного анализа. Методологическую основу составили историко-генетический метод, сравнительный анализ и метод case-study, применённые для изучения эволюции от парадигмы нового государственного управления к парадигмам цифрового, стрессоустойчивого управления и устойчивого развития. В результате выявлены ключевые тренды: переход от систем к экосистемам, сдвиг от реагирования к проактивному управлению. На основе анализа разработан сценарный прогноз, предполагающий развитие новой парадигмы адаптивного управления, характеризующейся использованием искусственного интеллекта, смарт-контрактов, распределённых реестров и иных перспективных инструментов, направленных на опережающее формирование мер государственной поддержки и децентрализованных организационных форм. Практическая значимость работы заключается в формировании теоретического базиса для проектирования институтов развития следующего поколения в Российской Федерации, способных к проактивным действиям.

Ключевые слова: институты развития, малое и среднее инновационное предпринимательство, парадигмы государственного управления, технологический суверенитет, сценарное прогнозирование, инновационная экосистема

Для цитирования: Вязьмин М. К. Эволюция парадигм государственного управления в контексте институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства: ретроспективный анализ и прогноз // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 41-53. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17787059>.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

**THE EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION PARADIGMS
IN THE CONTEXT OF SMALL AND MEDIUM INNOVATIVE
ENTERPRISE DEVELOPMENT INSTITUTIONS:
A RETROSPECTIVE ANALYSIS AND FORECAST**

Maksim K. Vyazmin

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
maxim.vyazmin@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-8435-5943>

Abstract. This article analyzes the influence of changing paradigms of scientific views in public administration on the evolution of development institutions for small and medium innovative enterprises. The relevance of the article is driven by the need to forecast the development of state mechanisms for innovation support in Russia to achieve technological leadership in the face of global challenges. The aim of the work is to identify systemic trends and form a forecast for the future transformation of development institutions for small and medium innovative enterprises based on retrospective analysis. The methodological basis includes the historical-genetic method, comparative analysis, and the case-study method, applied to study the evolution from the New Public Management paradigm to the paradigms of digital, stress-resilient management, and sustainable development. The results reveal key trends: a transition from systems to ecosystems, and a shift from reactive to proactive management. Based on the analysis, a scenario forecast has been developed, anticipating the development of a new paradigm of adaptive management, characterized by the use of artificial intelligence, smart contracts, distributed ledgers, and other promising tools aimed at proactively shaping state support measures and decentralized organizational forms. The practical significance of the work lies in forming a theoretical basis for designing next-generation development institutions in the Russian Federation capable of proactive action.

Keywords: development institutions, small and medium innovative enterprises, public administration paradigms, technological sovereignty, scenario forecasting, innovation ecosystem

For citation: Vyazmin M. K. The evolution of public administration paradigms in the context of small and medium innovative enterprise development institutions: a retrospective analysis and forecast // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):41-53. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17787059>.

Введение

Современная геополитическая и экономическая реальность, характеризующаяся беспрецедентным санкционным давлением, технологическими вызовами и высокой волатильностью глобальных рынков, актуализирует вопросы построения устойчивой и суверенной национальной инновационной системы. В Российской Федерации данный приоритет развития закреплён Указом Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»¹, где достижение «технологического лидерства» определено в качестве ключевого стратегического приоритета. Важнейшим драйвером в достижении этой цели выступает сектор малого и среднего инновационного предпринимательства, являющийся основным

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.

проводником прорывных технологий в реальный сектор экономики. Однако его эффективное развитие невозможно без адекватной и современной системы институтов поддержки.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является выявление системных трендов и разработка прогнозной рамки для будущей трансформации институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства (далее – МСИП) на основе ретроспективного анализа влияния на них смены парадигм государственного управления.

Задачи:

1. Провести анализ эволюции ключевых парадигм государственного управления и выявить их определяющее влияние на миссию, функции и организационный дизайн институтов развития МСИП.
2. Систематизировать и провести сравнительный анализ репрезентативных международных и российских кейсов институтов развития, являющихся эталонными примерами реализации каждой из парадигм.
3. Выявить сквозные эволюционные тренды, определяющие вектор развития институтов поддержки МСИП на глобальном уровне.
4. На основе выявленных трендов разработать сценарный прогноз (прогнозную рамку) будущего развития институтов поддержки МСИП.

Методы исследования

Комплекс общенаучных и специальных методов: историко-генетический метод (для реконструкции последовательности смены парадигм), сравнительный анализ (для сопоставления характеристик институтов в разные периоды), метод case-study (для глубинного анализа конкретных примеров – Оксфордский научный парк, Общество Фраунгофера, платформа IMDA Сингапура и др.), а также методы сценарного прогнозирования при разработке выводов.

Результаты исследования и их обсуждение

Изучение эволюции институтов развития представляет практический интерес, поскольку позволяет экономить научные и финансовые (в первую очередь, бюджетные) ресурсы. Анализ готовых решений способствует их более быстрой адаптации к национальным реалиям и получению требуемого эффекта в сжатые сроки.

Одним из эффективных методов анализа международного и российского опыта является эволюционный подход, он позволяет выявить факторы совершенствования, определить тренды, уровень развития тех или иных институтов и, возможно, спрогнозировать дальнейший этап развития. Ключевым фактором анализа будет научное направление в государственном управлении, которое наделяет институт развития характерными чертами соответствующего направления. Для поддержания актуальности и формирования тренда, максимально приближённого к современным трендам развития, рассмотрим доминирующие научные направления государственного управления в международном и российском опыте за последние 45 лет (1980-2025 гг.). Объектом анализа будут выступать институты развития МСИП в мире, будут рассмотрены характерные черты и инструменты государственной поддержки.

Таким образом, мы получим качественный анализ эволюции институтов развития МСИП, что, во-первых, позволит рассмотреть опыт передовых институтов по всему миру, в том числе в части применения инструментов поддержки, во-вторых, определить взаимосвязь складывающихся факторов развития государственного управления и институтов развития, что в конечном счёте открывает возможность применения указанного опыта в российской практике.

Перед непосредственно анализом стоит обратить внимание, что научные направления не обязательно меняют парадигму всего управления в целом, а зачастую отражают изменения в отдельном элементе системы – организации структуры управления и коммуникаций, формы предоставления государственных услуг, ценности и принципы,

лежащие в фундаменте управления, подходы к организации деятельности государственных органов власти. Поэтому эффекты, достигаемые различными научными направлениями, в большей степени являются комплементарными, взаимодополняя друг друга, за исключением коренной смены парадигм (качественной трансформации управления), например переход от централизованного планирования экономики к децентрализованной модели или переход от абсолютной монархии к разделению властей.

1. Новое государственное управление (New Public Management, NPM, далее – НГУ).

Период активного распространения: 1980-2000-е гг.

Ключевые представители: Дэвид Осборн и Тед Геблер [1], Кристофер Худ [2, с. 3-19].

Характерные черты направления: внедрение рыночных инструментов в государственное управление, децентрализация обязанностей при осуществлении полномочий, клиентоориентированность при предоставлении государственных услуг (граждане рассматриваются как клиенты), применение инструментов рыночной конкуренции – теория выступает как противопоставление бюрократической модели Макса Вебера.

Международная практика применения.

Наиболее показательным применением теории НГУ при поддержке малого и среднего инновационного предпринимательства является создание и распространение технопарковых структур [3, с. 46-51] – научно-производственных центров, направленных на локализацию экономики. Государство в данном случае представлено в форме некоммерческой организации, реализующей задачи и полномочия по достижению целей государственной политики. Проводя аналогию коммерческому сектору, государство выступает «заказчиком», бизнес и учреждения сферы науки выступают клиентами.

Примеры применения:

1) Великобритания.

Оксфордский научный парк² (англ. The Oxford Science Park) – научный парк, являющийся инфраструктурным комплексом (лабораторные и офисные пространства) и предоставляющий помещения технологическим и инновационным предприятиям. Парк курируется структурами Оксфордского университета, и его основная цель – локализация и концентрация технологических компаний, и создание максимально комфортных условий для ведения деятельности. Между Парком и организациями выстраиваются взаимовыгодные отношения (арендатор – арендодатель), в которых каждый получает выгоду: организации получают высококачественную инфраструктуру, Парк – средства от аренды для развития будущих инфраструктурных проектов; государство создаёт благоприятные условия для роста инноваций и снижает издержки. Основные результаты: более 100 организаций-резидентов; с 2020 года привлечено более 2 млрд фунтов стерлингов, привлечено 3 350 специалистов резидентами; построено более 40 000 квадратных метров инфраструктуры (к 2028 году планируется постройка дополнительных 55 000 квадратных метров).

2) Россия.

Инновационный центр «Сколково»³ (далее – ИЦ «Сколково») – научно-технологический комплекс, объединяющий в себе инфраструктуру (центры коллективного пользования, офисы, лаборатории, кластеры, цифровая инфраструктура), а также услуги и инструменты государственной поддержки инновационной деятельности высокотехнологичных организаций. ИЦ «Сколково» входит в группу институтов развития, за координацию которой отвечает ВЭБ.РФ. Миссия ИЦ – обеспечение устойчивого технологического лидерства России по определённым

² Об Оксфордском научном парке (англ. About The Oxford Science Park) // Официальный сайт Оксфордского научного парка. URL: <https://oxfordsp.com/about/welcome.aspx>.

³ О Фонде «Сколково» // Официальный сайт Инновационного центра «Сколково». URL: <https://sk.ru/fund-skolkovo/about-skolkovo/>.

приоритетным направлениям, способствующим достижению национальных целей развития страны. Основные результаты: 5 332 резидента с общей выручкой 704,3 млрд рублей, привлечено 42,6 млрд рублей в стартапы, а также обеспечены рабочими местами 146 профессоров и 1 075 студентов за 2024 год.

2. Новое государственное руководство (New Public Governance, NPG, далее – НГР).

Период активного распространения: 2000-2010-е гг.

Ключевые представители: Герри Стокер [4, с. 41-57], Родерик Артур Уильям Роудс [5].

Характерные черты направления [6, с. 1-14]: создание общественной ценности за счёт развития сетевых организационных структур (англ. network governance), нацеленных на формирование партнёрских отношений, тем самым создавая эффективные связи (коммуникацию) между государством, наукой и бизнесом.

Международная практика применения [7, с. 1012-1019].

На практике представлено в форме правительственных организаций, ключевой целью которых является кооперация между наукой и бизнесом при поддержке государства. Формы реализации могут быть различными, но наиболее распространённой формой являются инновационные кластеры. Якорными для данных организаций являются крупные университеты, научно-исследовательские центры и институты, которые являются ядром инноваций в кооперационных цепочках.

Примеры применения:

1) Германия.

Общество содействия прикладным исследованиям имени Фраунгофера⁴ (нем. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V., далее – Общество) – крупнейшая в Европе некоммерческая государственная организация, объединяющая целый ряд независимых научно-исследовательских организаций, задача которых выполнение заказных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) от коммерческих компаний, а также государственных исследований, в частности Министерства обороны Германии. Общество представляет собой яркий пример сетевой модели управления, в которой головная организация координирует и руководит деятельностью децентрализованных институтов и исследовательских организаций. Деятельность Общества более чем на 80 % финансируется за счёт дохода от реализации контрактов на НИОКР, остальную часть обеспечивает правительство Германии, которое финансирует предварительные исследования (создание условий для исследовательской деятельности). Основные результаты: общий объём выручки Общества составил 3,4 млрд евро (+25 % с 2019 года); более 2 500 патентов зарегистрировано, более 30 000 научных сотрудников задействовано в исследовательской деятельности.

2) Россия.

АНО «Платформа Национальная технологическая инициатива»⁵ (далее – НТИ) – некоммерческая государственная организация, учреждённая по поручению Президента России, с целью создания и укрепления новых кооперационных цепочек между государством, бизнесом, наукой и экспертными сообществами для развития перспективных технологических рынков. Основным инструментом НТИ являются дорожные карты, содержащие комплекс мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам. Кроме того, НТИ участвует в исследованиях, связанных с перспективными рынками технологий и продуктов, а также создании и поддержке профильных информационных систем (Leader-ID, Радар

⁴ О Фраунгофере (англ. About Fraunhofer) // Официальный сайт Общества содействия прикладным исследованиям имени Фраунгофера. URL: <https://www.fraunhofer.de/en/about-fraunhofer.html>.

⁵ Решение Наблюдательного совета АНО «Платформа НТИ» «Устав автономной некоммерческой организации "Платформа Национальной технологической инициативы"» от 19.07.2023 № 23/23 // Официальный сайт АНО «Платформа Национальной технологической инициативы». 2023. URL: <https://platform.nti.work/docs#!tab/454429536-2>.

НТИ, Эксперты НТИ, Живые дорожные карты). Основные результаты: подготовлено 98 проектов актов нормативного и технического регулирования перспективных рынков, подготовлено и опубликовано 82 отчёта по анализу состояния и направления развития рынков, общее число участников мероприятий НТИ составило 92 981 человек, привлечено 458,46 млн рублей внебюджетных средств для финансирования программ инфраструктурных центров, привлечено 319 экспертов для актуализации дорожных карт.

3. Цифровое государственное управление (Digital Governance).

Период активного распространения: 2010-е – настоящее время.

Ключевые представители: М. Павлютенкова [8, с. 120-134], Н. Москвитина [9, с. 114-128], А. Саморуков [10, с. 4-13], Л. Ватлина [11, с. 88-93].

Характерные черты направления [12]: цифровое управление является логическим продолжением теории «Электронного правительства» и предполагает предоставление всех государственных услуг в цифровом формате (оффлайн-формат исключён), проектирование видов услуг с ориентацией на потребности пользователей платформ, персонализация услуг под потребности конкретных пользователей, платформонезависимость и бесшовная интеграция со всеми устройствами, проактивное управление, инклюзивность и прозрачность процесса предоставления услуг.

Международная практика применения.

Основной формой цифрового государственного управления в сфере развития малого и среднего предпринимательства являются государственные цифровые платформы – интернет-проекты, являющиеся единым окном предоставления государственных услуг по поддержке и развитию инноваций. Подобные инициативы предусматривают не только создание и совершенствование цифровых платформ, но и сопутствующее изменение нормативно-правовой базы, формирование необходимой IT-инфраструктуры, повышение компьютерной грамотности населения.

Примеры применения:

1) Республика Сингапур.

Цифровая платформа imda.gov.sg Управления по развитию инфокоммуникационных медиа при Министерстве цифрового развития и информации Сингапура⁶ (англ. The Infocomm Media Development Authority, IMDA, далее – Платформа) – платформа, созданная в рамках инициативы сингапурского правительства Smart Nation, цель которой – повышение прозрачности и эффективности государственных услуг. Платформа позволяет получить услуги, направленные на внедрение инноваций и повышение эффективности, в рамках поддержки бизнеса, в том числе малого и среднего инновационного предпринимательства. Платформа позволяет подобрать персонализированную поддержку через систему фильтрации по виду организаций, по типу поддержки и отраслям. Основные результаты: доля цифровой экономики в ВВП Сингапура – 17,7 %; темпы роста цифровой экономики на уровне 11,2 % в среднем в год; в 2023 году 82 % субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) внедрили как минимум 1 цифровое решение; рост рабочих мест в сфере технологий сохраняет 3,4 % в год.

2) Россия.

Цифровая платформа МСП.РФ⁷ – единое онлайн-пространство, содержащее комплекс мер государственной поддержки субъектов МСП с персонализацией услуг под управлением акционерного общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП) и координацией

⁶ Как мы можем помочь // Официальный сайт Цифровой платформы imda.gov.sg Управления по развитию инфокоммуникационных медиа при Министерстве цифрового развития и информации Сингапура. URL: <https://www.imda.gov.sg/how-we-can-help?page=1&keyword=&category=all&support=organisations&orgType=Startup%2FSME&industry=all&persona=all>.

⁷ Цифровая платформа МСП.РФ. URL: <https://mcp.rf>.

Минэкономразвития России. Цель МСП.РФ – повышение удобства и упрощение использования мер государственной поддержки путём предоставления необходимой всесторонней поддержки МСП в цифровом формате, в частности для субъектов МСП. Платформа позволяет подбирать меры поддержки по различным фильтрам (региону, форме, направлению и уровню поддержки), а также воспользоваться различными онлайн-сервисами для узкоспециализированных услуг. Основные результаты: более 4 млн обращений к услугам и сервисам через МСП.РФ, более 670 тысяч зарегистрированных пользователей в 2023 году накопительным итогом.

4. Стрессоустойчивое управление (Resilient Governance).

Период активного распространения: 2020-е – настоящее время.

Ключевые представители: Л. Сморгун [13, с. 100-121], А. Боин [14].

Характерные черты направления [15, с. 24-31]: разработка инструментов быстрого реагирования на кризисы и шоки, применение в управлении стресс-тестов и прогнозирование высокорисковых сценариев развития, киберустойчивость, ресурсная устойчивость.

Международная практика применения.

Стрессоустойчивость институтов развития инновационного МСП и их деятельности заключается, прежде всего, в готовности быстро реагировать на шоки, которые ожидаются в последнюю очередь. В современную эпоху подобные кризисы чаще всего возникают по слабопредсказуемым причинам, в последнее десятилетие всё чаще наиболее сильное воздействие на сферу оказывают экологические и политические риски, так как период их инициации относительно быстрый, а последствия непредсказуемы, в свою очередь эффект наступает моментально (разливы нефти, военные конфликты, международные санкции, техногенные катастрофы и кризисы). Это направление характеризуется отходом от стандартных процедур и процессов в пользу скорейшего достижения результата.

Примеры применения:

1) Великобритания.

Проект «Oxford-AstraZeneca COVID-19»⁸ (далее – Вакцина) – наиболее показательным примером из международной практики по применению стрессоустойчивого управления является разработка вакцины. После старта глобальной пандемии, и понимания, что новая болезнь не только очень заразная, но и со значительной долей вероятности приводит к осложнениям и летальным исходам, появилась потребность в быстрой разработке доступной вакцины. Указанная Вакцина стала следствием совместной работы Оксфордского университета (Институт Дженнера) и частной компании AstraZeneca, при участии ряда частных венчурных фондов. Несмотря на то, что в данном случае не было конкретного института развития, который мог бы организовать и координировать работу по разработке Вакцины со стороны государства, данный пример подчёркивает слабую адаптивность именно институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства к внешним шокам. Основные результаты: эффективность Вакцины достигает 80 %; себестоимость 1 вакцины 3-4 доллара США; произведено около 1,5 млрд доз вакцины.

2) Россия.

Программы поддержки центров поддержки инновационного творчества (далее – ЦМИТ) Фонда содействия инновациям в период пандемии COVID-19⁹ – меры государственной поддержки, нацеленные на финансовую поддержку мероприятий

⁸ История вакцины от COVID-19 (англ. History of the COVID-19 vaccine) // Официальный сайт Института Дженнера. URL: <https://www.jenner.ac.uk/>.

⁹ ЦМИТы региона претендуют на получение финансирования программ по противодействию Covid-19 // Сайт Правительства Московской области. URL: <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/organy/ministerstvo-investitsiy-i-innovatsiy/cmity-regiona-pretenduyut-na-poluchenie-finansirovaniya-programm-po-protivodeistviyu-covid#:~:text=>.

и проектов ЦМИТ по направлению разработок для борьбы с COVID-19 и онлайн-обучение. В частности, финансировалось обеспечение ЦМИТ оборудованием для производства средств индивидуальной защиты и развитие онлайн-обучения в условиях ковидных ограничений. Основные результаты: фонд не приводит консолидированных данных по всем регионам, однако известно об отдельных результатах в регионах. Так, например, частично были компенсированы затраты 9 площадок, всего к программам были подключены 20 ЦМИТ в Московской области.

5. Устойчивое развитие и ESG-управление (Sustainable Governance).

Период активного распространения: 2020-е – настоящее время.

Ключевые представители: Н. Семёнова, И. Иванова, О. Ерёмина [16, с. 160-169], Л. Кили [17], И. Коршунов [18, с. 15-28].

Характерные черты направления [19, с. 311-320]: внедрение в корпоративное управление (государственное, частное) элементов устойчивого развития – внедрение принципов, направленных на соблюдение экологических, экономических и социальных приоритетов с целью обеспечения будущего потенциала развития, сферы охраны окружающей среды, образование и здравоохранение, финансовую и налоговую политику, с целью обеспечения высокого уровня жизни общества.

Международная практика применения.

На практике представлено в форме поддержки инициатив, программ и иных мер поддержки институтов развития, направленных на реализацию инновационных проектов в сфере устойчивого развития. Наибольшее распространение приобрели проекты экологического спектра, что связано с более острой информационной повесткой. В частности, применение инновационных технологий для борьбы с загрязнением окружающей среды является особенно актуальным. Эффект от поддержки ESG-программ менее выражен, так как это менее эластичные сферы, и зачастую эффект может быть виден только в долгосрочной перспективе. Институты развития привлекают внимание и поддерживают МСП и проекты, направленные на реализацию принципов путём привлечения инвестиций, консультаций, помощи при коммерциализации продуктов.

Примеры применения:

1) Организация Объединённых Наций (межгосударственное объединение).

Всемирная организация интеллектуальной собственности (англ. World Intellectual Property Organization, WIPO, далее – ВОИС) – институт развития инновационной деятельности при Организации Объединённых Наций, деятельность которого направлена на международные вопросы патентования инновационных организаций. В рамках ВОИС реализуется платформа ВОИС GREEN¹⁰ (англ. WIPO GREEN, далее – Платформа) – интерактивная торговая площадка, которая связывает инновационные компании и новаторов с организациями, которые ищут инновации в сфере «зелёных» технологий. Платформа создаёт кооперационные цепочки инноваций, позволяя инновационным организациям эффективнее коммерциализировать и распространять свои технологии. Основные результаты: загружено более 100 000 патентов по технологиям; к Платформе присоединилось более 1 000 экспертов и более 150 партнёров.

2) Россия.

ВЭБ.РФ¹¹ – главный российский институт развития, цель которого – содействие долгосрочному социально-экономическому развитию России, повышение качества жизни граждан и создание условий для устойчивого экономического роста, в том числе через реализацию ESG-стратегии. Основа деятельности – финансирование масштабных

¹⁰ О ВОИС GREEN // Официальный сайт интерактивной торговой площадки ВОИС GREEN. URL: <https://www.wipo.int/about-wipo/ru/index.html>.

¹¹ Проекты социального воздействия ВЭБ.РФ // Сайт ВЭБ.РФ. URL: <https://xn--90ab5f.xn--plai/ustojchivoe-razvitie/socialnoe-finansirovanie/socialnye-proekty/>.

проектов из различных отраслей экономики и координация деятельности российских институтов развития. ВЭБ.РФ в рамках достижения целей ESG-стратегии реализует программу проектов социального воздействия (далее – ПСВ). ПСВ – это комплекс мероприятий, направленных на достижение измеримого социального эффекта в жизни конкретных участников проекта. Основные результаты: реализовано 12 ПСВ в сферах социального обслуживания, здравоохранения, образования и занятости. Так, например, в Свердловской области реализовался проект в сфере здравоохранения с целью снижения избыточной массы тела у детей 6-9 лет. Проект привлёк 17,2 млн рублей частных инвестиций, а также к III кварталу 2024 достижение целевых показателей в среднем на 118 %.

Краткие итоги анализа эволюции развития представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Краткие итоги анализа функционирования институтов развития МСИП в зависимости от эволюции научных взглядов в государственном управлении
Table 1 – Summary results of the analysis of the functioning of SMIE development institutions depending on the evolution of scientific views in public administration

Период	Наименование	Представители	Характерные черты	Международная практика применения	Примеры применения
1980-2000-е	Новое государственное управление	Дэвид Осборн и Тед Геблер, Кристофер Худ	Внедрение рыночных инструментов в государственное управление, децентрализация обязанностей, клиентоориентированность	Распространение технопарковых структур	Оксфордский научный парк; ИЦ «Сколково»
2000-2010-е	Новое государственное руководство	Герри Стокер, Родерик Артур Уильям Роудс	Развитие сетевых организационных структур	Создание инновационных кластеров	Общество содействия прикладным исследованиям имени Фраунгофера, НТИ
2010-е – н.вр.	Цифровое государственное управление	Павлютенкова М., Москвитина Н., Саморуков А., Ватлина Л.	Предоставление всех государственных услуг в цифровом формате, персонализация и клиентоцентричность	Государственные цифровые платформы	Цифровая платформа imda.gov.sg, цифровая платформа МСП.РФ
2020-е – н.вр.	Стрессоустойчивое управление	Сморгунов Л., Боин А.	Внедрение инструментов быстрого реагирования на кризисы и шоки	Внедрение гибких подходов к управлению	Проект «Oxford-AstraZeneca COVID-19», программы поддержки ЦМИТ

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

Период	Наименование	Представители	Характерные черты	Международная практика применения	Примеры применения
2020-е – н.вр.	Устойчивое развитие и ESG-управление	Семёнова Н., Иванова И., Ерёмниа О., Кили Л., Коршунов И.	Внедрение в государственное управление элементов устойчивого развития	Проекты экологического и социального спектров	Платформа ВОИС GREEN, ВЭБ.РФ

По результатам проведённого анализа можно сформулировать следующие выводы, характеризующие современные тренды и международную практику применения:

- установлена закономерность циклической трансформации институциональных моделей в зависимости от доминирующих парадигм государственного управления. Каждая новая парадигма (НГУ → НГР → Цифровое управление → Стрессоустойчивое управление → ESG) не отменяет предыдущие, а наслаивается на них, создавая гибридные модели институтов развития;

- выявлен ключевой тренд перехода от простых к сложным системам организации: от изолированных технопарков (НГУ) к сетевым структурам (НГР), цифровым платформам (Цифровое управление), адаптивным системам (Стрессоустойчивое управление), ценностно-ориентированным экосистемам (ESG). Институты развития эволюционируют из механизмов государственного управления в системы инновационной поддержки, а затем формируют инновационные экосистемы (являются связующим звеном);

- выявлена тенденция к ослаблению роли государства. Если в парадигме НГУ государство выступало основным оператором, то в современных моделях оно становится координатором и создателем условий для частно-государственного партнёрства;

- определены возрастающие тенденции перехода от реагирования к проактивности инструментов государственной поддержки. Современные институты развития трансформируются от реагирования на запросы предпринимателей к опережающему управлению – способности предвидеть потребности и формировать спрос на инновации.

Прогнозная модель развития институтов поддержки МСИП и рекомендации для органов государственной власти РФ

На основе ретроспективного анализа эволюции парадигм управления и выявленных трендов может быть разработана прогнозная модель развития институтов поддержки МСИП. Данная модель предполагает становление новой парадигмы – адаптивного упреждающего управления.

Адаптивное упреждающее управление

Характерные черты направления:

1. ИИ-центричность и data-driven управление: институты развития трансформируются в интеллектуальные платформы, основанные на искусственном интеллекте и больших данных. ИИ-алгоритмы будут использоваться для:

- прогнозной аналитики: выявления перспективных технологических трендов и нишевых рынков до их становления;

- персонализации поддержки: автоматического формирования индивидуальных «дорожных карт» поддержки для каждого субъекта МСИП на основе анализа его цифрового следа;

- оценки рисков: предсказания коммерческих и технологических рисков проектов в режиме реального времени.

2. Децентрализованные организационные формы: появление гибридных моделей, сочетающих государственное участие и механизмы децентрализованных автономных

организаций (ДАО). Управление мерами поддержки может частично осуществляться через смарт-контракты, что повысит прозрачность и скорость принятия решений.

3. Проактивность (Anticipatory Approach): институты развития перейдут от реакции на запросы к активному формированию инновационной повестки.

4. Гибридность и стрессоустойчивость: институты следующего поколения будут проектироваться изначально как стрессоустойчивые системы, способные не просто реагировать на шоки, но и извлекать из них выгоду за счёт сценарного планирования и повышения гибкости при адаптации структуры, функций и бизнес-процессов под текущие условия.

Для опережающей адаптации национальной системы поддержки МСИП к выявленным трендам и подготовки к новой парадигме управления предлагаются следующие рекомендации, в первую очередь, федеральным органам власти:

- разработать и принять «Стратегию развития институтов поддержки МСИП», закрепляющую переход от логики «фонда» к логике «экосистемы» и «проактивного оператора»;

- инициировать создание Единой цифровой платформы поддержки МСИП следующего поколения на базе ИИ. Платформа должна агрегировать данные из всех государственных информационных систем (ФНС, ФСС, Росстат, реестры МСП и др.) для формирования сквозного цифрового профиля компании и обеспечения проактивного предложения мер поддержки;

- внедрить механизм «регулятивных песочниц» для институтов развития, позволяющий им апробировать новые финансовые и нефинансовые инструменты поддержки в упрощённом порядке;

- разработать и законодательно закрепить систему стресс-тестов для ключевых программ поддержки МСИП на предмет их устойчивости к различным кризисным сценариям.

Выводы

Проведённое исследование позволило достичь поставленной цели – выявить системные тренды и разработать прогнозную рамку трансформации институтов поддержки МСИП на основе ретроспективного анализа смены парадигм государственного управления.

Основные результаты:

1. Установлена и подтверждена закономерность циклической трансформации институциональных моделей в зависимости от доминирующих парадигм управления (от НГУ к ESG).

2. Выявленный на глобальном уровне тренд перехода от простых систем к сложным экосистемам находит своё отражение и в России, где институты развития (такие как НТИ и Корпорация МСП) эволюционируют в сторону сетевых и платформенных моделей, хотя роль государства часто остаётся более значимой.

3. Разработана прогнозная модель адаптивного упреждающего управления, характеризующаяся ИИ-центричностью и проактивностью.

4. Сформулированы конкретные рекомендации для органов власти РФ по созданию единой цифровой платформы.

5. Проведённый сравнительный анализ позволил выявить специфику российской модели, которая характеризуется значительной ролью государства-координатора (ВЭБ.РФ) и формированием сложной иерархии институтов развития, насаждающих новые парадигмы (ESG, цифровизацию) на унаследованные организационные формы.

Практическая значимость работы заключается в формировании теоретической основы для проектирования институтов развития следующего поколения, способных обеспечить достижение технологического лидерства в соответствии с Указом Президента РФ № 309.

Перспективы теоретических исследований связаны с изучением гибридных моделей управления, сочетающих элементы различных парадигм, а также с разработкой методики оценки эффективности институтов развития в условиях цифровой трансформации. Особый интерес представляет исследование потенциала

искусственного интеллекта, технологий распределённых реестров, смарт-контрактов для создания децентрализованных систем поддержки МСИП, способных функционировать в условиях высокой волатильности и неопределённости.

Список источников / References

1. Osborne D. and Gaebler T., Eds. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Penguin Books USA Inc., New York. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.1.1.231>.
2. Hood Ch. A Public Management for All Seasons? // *Public Administration*. 1991. Vol. 69, no. 1. P. 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
3. Туарменский В. В. Исследование влияния научных парков на перечень специальностей университетов Великобритании // *Нижегородское образование*. 2015. № 4. С. 46-51. EDN: VMNHUB.
4. Tuarmenskiy V. V. Research of the influence of science parks on the list of specialties of universities in Great Britain // *Nizhny Novgorod education*. 2015. No. 4. P. 46-51. EDN: VMNHUB. (In Russian)
5. Stoker G. Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance? // *American Review of Public Administration*. 2006. No. 36. P. 41-57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>.
6. Rhodes R. A. W. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham Philadelphia: Taylor & Francis, Ltd., 1997. 22 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/233870082_Understanding_Governance_Policy_Networks_Governance_Reflexivity_and_Accountability.
7. Klijn E. H. New Public Management and Governance: A Comparison. // *The Oxford Handbook of Governance*. 2012. P. 1-14. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0014>.
8. Марача В. Г. Сетевая организация и системные принципы управления во взаимоотношениях инновационного бизнеса и государства // *Современные информационные технологии и ИТ-образование*. 2018. № 4. С. 1012-1019. <https://doi.org/10.25559/SITITO.14.201804.1012-1019>.
9. Maracha V. G. Network organization and system principles of management in the relationship between innovative business and the state // *Modern information technologies and IT education*. 2018. No. 4. P. 1012-1019. <https://doi.org/10.25559/SITITO.14.201804.1012-1019>. (In Russian)
10. Павлютенкова М. Ю. Электронное правительство vs цифровое правительство в контексте цифровой трансформации // *Мониторинг*. 2019. № 5. С. 120-134. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.5.07>.
11. Pavlyutenkova M. Y. Electronic government vs digital government in the context of digital transformation // *Monitoring*. 2019. No. 5. P. 120-134. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.5.07>. (In Russian)
12. Москвитина Н. В. Цифровая трансформация государственного управления // *Социология*. 2021. № 4. С. 114-128. EDN: PSDDVW.
13. Moskvitina N. V. Digital transformation of public administration // *Sociology*. 2021. No. 4. P. 114-128. EDN: PSDDVW. (In Russian)
14. Саморуков А. А. Цифровая трансформация государственного управления // *Вестник ПАГС*. 2022. № 1. С. 4-13. <https://doi.org/10.22394/1682-2358-2022-1-4-13>.
15. Samorukov A. A. Digital transformation of public administration // *Bulletin of PAGS*. 2022. No. 1. P. 4-13. <https://doi.org/10.22394/1682-2358-2022-1-4-13>. (In Russian)
16. Ватлина Л. В. Цифровые технологии и модернизация государственного управления // *Известия СПбГЭУ*. 2020. № 5. С. 88-93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-3-183-189>.
17. Vatlina L. V. Digital technologies and modernization of public administration // *Izvestiya SPbGEU*. 2020. No. 5. P. 88-93. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-3-183-189>. (In Russian)

12. Bedenkova A. (2021). Digital government as a conceptual development of e-government. Polylogos. <https://doi.org/10.18254/S258770110015808-0>.
13. Smorgunov L. Modern trends in public administration: from New Public Management to Governance of public policy // Political Science. 2022. No. 3. P. 100-121. <https://doi.org/10.31249/poln/2022.03.05>.
14. Boin A., McConnell A., Hart P. Governing the Pandemic: The Politics of Navigating a Mega-Crisis. Cham, Switzerland: Springer NatureSwitzerland AG, 2021. 130 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-72680-5>.
15. Трещенков Е. Ю. Стрессоустойчивость в современных дискурсах управления // Власть. 2018. Т. 26, № 8. С. 24-31. <https://doi.org/10.31171/vlast.v26i8.6041>.
- Treshchenkov E. Y. Stress tolerance in modern management discourses // Power. 2018. Vol. 26, no. 8. P. 24-31. <https://doi.org/10.31171/vlast.v26i8.6041>. (In Russian)
16. Семёнова Н. Н., Иванова И. А., Ерёмина О. И. «Зелёное» финансирование и ESG: возможность для устойчивого социально-экономического развития // Финансы: теория и практика. 2023. № 5. С. 160-169. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169>.
- Semenova N. N., Ivanova I. A., Eremina O. I. "Green" financing and ESG: an opportunity for sustainable socio-economic development // Finance: theory and practice. 2023. No. 5. P. 160-169. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169>. (In Russian)
17. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell, Brian Quinn. ISBN: 978-1-118-57139-2. July 2013. URL: <https://sinhvien.dinhvienminh.net/wp-content/uploads/2022/10/Ten-Types-of-Innovation-The-Discipline-of-Building-Breakthroughs.pdf>.
18. Коршунов И. В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 15-28. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2>.
- Korshunov I. V. Sustainable development in regional strategies: selected approaches and solutions // The economy of the region. 2023. Vol. 19, no. 1. P. 15-28. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2>. (In Russian)
19. Си Ф. Современные механизмы государственного управления устойчивым развитием // Экономика и управление. 2024. № 3. С. 311-320. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-gosudarstvennogo-upravleniya-ustoychivym-razvitiem>.
- Si F. Modern mechanisms of state management of sustainable development // Economics and management. 2024. No. 3. P. 311-320. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-gosudarstvennogo-upravleniya-ustoychivym-razvitiem>. (In Russian)

Информация об авторе

М. К. Вязьмин – аспирант.

Information about the author

M. K. Vyazmin – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.09.2025; одобрена после рецензирования 07.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.

The article was submitted 29.09.2025; approved after reviewing 07.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.