

На правах рукописи

ВАТЛИНА ЛИНА ВЛАДИСЛАВОВНА

**МЕТОДОЛОГИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Специальность 5.2.7. – Государственное и муниципальное управление

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Научный консультант доктор экономических наук, профессор,
Плотников Владимир Александрович

Официальные оппоненты: **Герсонская Ирина Валерьевна**,
доктор экономических наук, доцент,
Липецкий филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации», профессор
кафедры экономики и финансов.

Паздникова Наталья Павловна,
доктор экономических наук, доцент,
ФГАОУ ВО «Пермский национальный
исследовательский политехнический университет»,
заведующий кафедрой государственного управления и
истории.

Фоменко Наталья Михайловна,
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова», профессор кафедры экономики
промышленности.

Ведущая организация Федеральное государственное бюджетное учреждение
науки «**Институт проблем региональной экономики
Российской академии наук**»

Защита диссертации состоится «27» октября 2026 г. в 13:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32, лит. А, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «_____» _____ 2026 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета

И.Г. Головцова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы исследования. Цифровая трансформация выступает ключевым фактором модернизации системы государственного и муниципального управления, предопределяя необходимость совершенствования механизмов управления социально-экономическими процессами. Стратегический вектор цифрового развития Российской Федерации задан национальным проектом «Экономика данных», предусматривающим достижение к 2030 году доли социально значимых услуг в электронном виде на уровне 95%. Рост доли сектора ИКТ в ВВП до 3,9% и масштабирование практик внедрения искусственного интеллекта в деятельность органов государственного и муниципального управления формируют условия, в которых эффективность управления напрямую зависит от интеграции цифровых инструментов в управленческий цикл.

Особая значимость проблематики раскрывается на муниципальном уровне – в сфере непосредственного взаимодействия власти с населением. Сохраняющаяся дифференциация муниципальных образований по уровню цифрового развития, кадровому и финансовому потенциалу обуславливает разнонаправленную динамику социально-экономических процессов, что затрудняет унификацию подходов к управлению. Существующие методы организации работы и оценки эффективности органов местного самоуправления ориентированы преимущественно на формальные показатели и в недостаточной степени учитывают возможности цифровых технологий. Отсутствие интегральных показателей, позволяющих проводить корректный сравнительный анализ территорий с различными стартовыми условиями, ограничивает потенциал стратегического планирования и снижает эффективность межбюджетных отношений.

Нормативную основу исследования составляют Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ, закрепляющий новые принципы организации местного самоуправления и порядок наделения муниципальных образований отдельными государственными полномочиями, а также Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ, определяющий единство системы публичной власти и обязательность финансового обеспечения передаваемых полномочий. Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью разработки теоретически обоснованных и практически реализуемых механизмов и методологии государственного и муниципального управления, адаптированных к условиям цифровой трансформации и ориентированных на повышение качества жизни населения.

Все вышесказанное определило актуальность темы диссертационного исследования, ее значимость для экономической науки и практики государственного и муниципального управления.

Степень разработанности научной проблемы. Проблематика государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в условиях цифровой трансформации находится в центре внимания как зарубежных, так и отечественных исследователей. Среди зарубежных учёных, заложивших теоретико-методологический фундамент исследований в данной области, следует выделить работы М. Бэйнбриджа, Х. Вонга, Р. Клейна, П. Нельсона, Д. Остина, Дж. Суна, А. Шеффера и др., исследовавших эволюцию управленческих парадигм и роль технологий в повышении эффективности публичного администрирования. Значительный вклад в понимание механизмов взаимодействия власти и общества внесли М.Дж. Ан, С. Бастоу, Д. Браун, Р. Дунави, Н.Л. Калема, Р. Каттель, М. Липс, Х. Марджеттс, И. Мергел, С. Рикап, Дж. Тинклер, Дж. Фаунтин, С. Худ, К. Юнхи и др. специалисты, рассматривавшие цифровые инструменты как ключевой фактор трансформации современных государств.

В российской науке различные аспекты государственного и муниципального управления получили освещение в трудах Ю.Е. Аврутина, С.В. Бендюриной, Е.М. Бухвальда, И.Г. Герсонской, М.В. Гончарова, Г.В. Дваса, Д.М. Евстифеева, В.Б. Зотова, И.В. Захарова, М.В. Ивановой, А.И. Каплунова, А.Н. Кокотова, Н.П. Паздниковой, Н.Л. Пешина, В.А. Плотникова, Н.М. Фоменко, Г.Н. Чеботарёва, В.Е. Чиркина и др. Цифровая трансформация управления и развитие «цифровой экономики» стали предметом исследований Д.И. Зарипова, М.А. Еловской, Н.Н. Клища, А.К. Ключкова, О.Ю. Тимошенко, В.Н. Ярышина и др.; влияние цифровых технологий на развитие территорий рассматривалось в работах П.А. Аркина, И.А. Бачуринской, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, Н.Р. Камыниной, С.В. Кузнецова, А.В. Харламова, В.С. Чекалина, А.Д. Шматко и др. Значительная часть исследований посвящена также анализу эффективности публичного управления и применению систем сбалансированных показателей, в частности, эти вопросы рассмотрены в работах В.А. Гневко, И.Р. Зариповой, Н.В. Колосовской, Т.Ф. Палей, В.С. Половинко и др.

Несмотря на многообразие научных трудов, в существующих исследованиях недостаточно полно раскрыты механизмы синхронизации управленческих воздействий на разных уровнях власти в контексте цифровой трансформации. Отсутствуют унифицированные методики оценки эффективности органов местного самоуправления, интегрирующие цифровые платформы и технологии больших данных, а также позволяющие проводить сравнительный анализ с учетом типологических особенностей территорий, в целом методология государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в условиях цифровой трансформации остается недостаточно разработанной.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертационной работы является разработка методологии, инструментария, а также практических рекомендаций, направленных на совершенствование механизмов государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в условиях цифровой трансформации, с учётом региональных особенностей и синхронизации управленческих воздействий на разных уровнях власти.

Достижение поставленной цели предусматривает последовательное решение следующих научных **задач**:

1. Расширить теоретическое представление о механизме государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами за счет интеграции принципов цифровой трансформации, интерактивности и процессного подхода.

2. Систематизировать обновленный портфель национальных проектов Российской Федерации на период 2024–2030 годов и разработать матрицу их соответствия элементам авторской модели управления и Целям устойчивого развития.

3. Обосновать методические подходы к оценке эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления на основе применения цифровых платформ и технологий больших данных.

4. Разработать алгоритм оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, интегрирующий количественные и качественные методы анализа, систему сбалансированных показателей и механизм обратной связи с населением.

5. Сформировать систему сбалансированных показателей оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, интегрирующую экономические, социальные, экологические и институциональные аспекты.

6. Разработать и апробировать методику выявления соответствия региональных документов нормативным требованиям и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

7. Адаптировать предложенную методику для сравнительного мониторинга муниципальных образований с учетом их типологических особенностей путем интеграции корреляционного анализа и авторской системы показателей.

8. Разработать научно-методические рекомендации по совершенствованию системы управления социально-экономическим развитием муниципальных образований на основе авторской классификации и динамического анализа ключевых индикаторов.

9. Разработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию управления социальной сферой муниципальных образований.

10. Предложить концептуальную модель оптимизации наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями, основанную на дифференцированном подходе с учётом типологии муниципальных образований.

Объектом исследования являются социально-экономические процессы, регулируемые органами государственного и муниципального управления.

Предмет исследования – механизмы государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в условиях цифровой трансформации.

Теоретической основой диссертационного исследования явились фундаментальные труды и прикладные разработки, отраженные в научных статьях и монографиях отечественных и зарубежных ученых в области государственного и муниципального управления, цифровой трансформации органов власти, институциональных и организационных аспектов управления социально-экономическими процессами, оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных органов, а также внедрения цифровых технологий и платформенных решений в систему государственного и муниципального управления.

Методологическая основа диссертационного исследования базируется на использовании разнообразных научных методов, сообразным существо решаемых научных задач. В частности, использованы следующие методы исследования: системный и диалектический подходы; метод синтеза и анализа; методы экономико-математического моделирования; статистические методы; методы детализации и обобщения; метод сравнения; методы математического программирования, классические методы формализации и прогнозирования, экспертные методы и др.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили информационные материалы и документы региональных органов власти Новосибирской области, федеральных министерств и ведомств (Министерства экономического развития РФ, Министерства финансов РФ, Федеральной службы государственной статистики и ее территориального органа по Новосибирской области и др.); экспертных организаций: Агентства стратегических инициатив, Ассоциации инновационных регионов России и др.; программы и стратегии социально-экономического развития Новосибирской области; аналитические материалы экспертов в области государственного и муниципального управления; результаты собственных исследований автора. В диссертации использованы сведения из зарубежной и российской периодической печати, материалы научных семинаров, международных и всероссийских научно-практических

конференций, интернет-ресурсы официальных органов власти, а также материалы научных публикаций автора данного исследования.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования определяется применением современных методологических и теоретических положений в области развития системы государственного и муниципального управления, цифровой трансформации, регионального и муниципального развития, экономико-математических методов, а также научных методов сравнительного и системного анализа; успешной апробацией в практической деятельности результатов исследования, корректным применением экономико-математического моделирования и проведением прикладных экономических расчетов. В исследовании проведен комплексный анализ отечественной и зарубежной научной литературы в области государственного и муниципального управления, цифровой трансформации органов власти, методов оценки эффективности социально-экономических процессов, институциональных и организационных механизмов управления, а также внедрения информационно-коммуникационных технологий и платформенных решений для повышения результативности работы государственных и муниципальных органов.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертационное исследование выполнено в соответствии паспортом научной специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (отрасль наук – экономические): пп. 1. Теоретико-методологические аспекты изучения экономико-организационных проблем публичного (государственного и муниципального) управления; 4. Организация, модели, механизмы и инструменты государственного и муниципального управления. Состав, объем, распределение полномочий государственных и муниципальных органов; 7. Муниципальное управление как объект изучения в экономической науке. Цели, задачи, модели и механизмы муниципального управления. Проблемы соотношения муниципального управления и местного самоуправления; 11. Управление организациями публичного сектора. Государственное и муниципальное управление в социальной сфере (здравоохранение, образование, культура, наука и др.); 18. Цифровые технологии в государственном и муниципальном управлении. «Цифровое государство». «Умный город». электронный документ и документооборот; 23. Региональное управление, методы и механизмы улучшения социально-экономических показателей регионов. Взаимодействие федерального и регионального уровней управления. Кластерная политика; 25. Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности деятельности государственных и муниципальных органов и вопросы повышения качества государственного и муниципального управления.

Научная новизна исследования в целом заключается в разработке теоретических положений и научно-методологического аппарата совершенствования механизмов государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в условиях цифровой трансформации экономики, включающего алгоритмы анализа цифровой трансформации органов власти, системные и экономико-математические методы оценки результативности деятельности государственных и муниципальных институтов, а также методическое обеспечение повышения качества управления на региональном и муниципальном уровнях.

К конкретным результатам диссертационного исследования, обладающим научной новизной, **полученным лично автором и выносимым на защиту**, относятся следующие:

1. Выполнено теоретико-методологическое обоснование механизма государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации, отличающееся трактовкой цифровой трансформации как внутреннего институционального, а не внешнего фактора, что позволяет перейти от иерархической модели управления к адаптивной процессно-ориентированной организации управления социально-экономическими процессами, обеспечению интерактивности, клиентоцентричности и межуровневой согласованности управленческих решений.

2. Предложен матричный подход к интеграции государственного и муниципального управления, отличающийся согласованием национальных проектов с элементами авторской модели механизма государственного и муниципального управления и Целями устойчивого развития, что позволяет интерпретировать их как институциональную платформу для системной имплементации цифровых, процессных и клиентоцентричных подходов на региональном и муниципальном уровнях управления.

3. Обоснован и алгоритмизован методический подход к оценке эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления, отличающийся применением цифровых платформ и технологий больших данных, что позволило разработать авторскую методику, ориентированную на переход от эпизодических проверок эффективности к многоуровневой системе непрерывного мониторинга деятельности органов государственного и муниципального управления в режиме, близком к реальному времени.

4. Разработана методика оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, отличающаяся интеграцией количественных и качественных методов анализа и использованием системы сбалансированных показателей и механизма обратной связи с населением, что позволяет производить комплексный мониторинг эффективности муниципального управления.

5. Разработана система сбалансированных показателей оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, интегрирующая экономические, социальные, экологические и институциональные аспекты, что позволяет обеспечить комплексность развития муниципальных образований и обоснованность принимаемых на муниципальном уровне управленческих решений.

6. Разработана и апробирована методика выявления соответствия региональных документов нормативным требованиям и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, основанная на преобразовании разнородных статистических показателей в единую шкалу, что обеспечивает сопоставимость данных по регионам и муниципальным образованиям и позволяет выявлять и тиражировать успешные практики государственного и муниципального управления.

7. Предложена методика сравнительного мониторинга муниципальных образований, базирующаяся на использовании шкалированных по авторской схеме первичных данных в сочетании с корреляционным анализом и авторской системой сбалансированных показателей, что позволяет учитывать типологические особенности территорий и формировать объективные рейтинги эффективности деятельности органов местного самоуправления.

8. Научно обоснованы дифференцированные методические рекомендации по совершенствованию управления процессами социально-экономического развития муниципальных образований, отличающиеся группировкой по типам территорий, что позволяет осуществлять динамический анализ ключевых индикаторов муниципальных образований.

9. Научно обоснованы дифференцированные методические рекомендации по совершенствованию управления социальной сферой муниципальных образований, базирующиеся на авторской типологии территорий, позволяющие адресно решать проблемы в области образования, культуры, спорта и социальной инфраструктуры с учетом имеющихся приоритетов и ресурсных экономических ограничений.

10. Предложена концептуальная модель оптимизации наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями, основанная на дифференцированном подходе и отличающаяся учётом типологии муниципальных образований, включающая систему критериев отбора полномочий, механизмы расчёта необходимого финансового обеспечения и параметры нормативно-правового регулирования.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических положений и методологии государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в

условиях цифровой трансформации. Разработанная в диссертации концепция интеграции цифровых технологий в систему муниципального управления углубляет теоретические представления о природе и механизмах цифровизации деятельности органов государственной и муниципальной власти, а предложенные модели, методы, алгоритмы и иные элементы методологии управления вносят вклад в развитие инструментария государственного и муниципального управления.

Практическая значимость исследования заключается в разработке критериев и методологии оценки эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления, что позволяет объективно анализировать результаты, выявлять проблемные зоны и определять приоритеты управленческих решений при реализации государственных полномочий и достижении стратегических целей развития в условиях цифровой трансформации экономики. Сформулированные в диссертации рекомендации и выводы могут быть использованы в дальнейших исследованиях в области государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами и цифровой трансформации органов власти, а также при разработке практических мероприятий по повышению эффективности работы государственных и муниципальных институтов. Теоретические выводы исследования могут быть применены в преподавании учебных дисциплин, включая «Государственное и муниципальное управление», «Цифровая экономика», «Региональная экономика», «Институциональная экономика» и др. в высших учебных заведениях, а также в системе дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях, в том числе: «Цифровые технологии: модели управления и экономическая эффективность» (Санкт-Петербург, 2025), «Трансформация экономики евразийских стран в условиях неопределенности» (Санкт-Петербург, 2024), «Конкуренция хозяйственных систем евразийского и западно-европейского типа» (Санкт-Петербург, 2023), «Экономика XXI века» (Новосибирск, 2023), «Формирование хозяйственных систем евразийского типа: динамика, противоречия, эффективность» (Санкт-Петербург, 2022), «Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике» (Нижний Новгород, 2022), «Молодежь в науке и предпринимательстве» (Гомель, 2022), «Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления» (Курск, 2022), «Актуальные проблемы

экономики современной России» (Йошкар-Ола, 2022), «Технологии в образовании – 2021» (Новосибирск, 2021), «Социально-экономическое развитие сельских территорий: тренды кооперации» (Новосибирск, 2021), «Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития» (Курск, 2021), «Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges» (Севилья, Испания, 2020), «Проблемы жизнеспособности хозяйственных систем» (Санкт-Петербург, 2020), «Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика» (Курск, 2020), «Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса» (Новосибирск, 2020), «Новые технологии оценки качества образования» (2019), «Взаимодействие науки, бизнеса и общества как фактор развития регионов» (Чита, 2019), «Социально-экономическое развитие регионов: проблемы и перспективы внедрения инноваций» (Новосибирск, 2018) и др.

Результаты, отраженные в диссертации, реализованы в образовательной деятельности ряда организаций высшего и дополнительного профессионального образования, а также внедрены в практическую деятельность органов власти регионального и муниципального уровней, что подтверждено документально.

Публикации. Основные положения и результаты диссертационного исследования с достаточной полнотой отражены в 57 публикациях общим объемом 87,47 п.л. (авторский вклад – 50,45 п.л.), в том числе в 5 монографиях (из них 1 – личная), 27 научных статьях в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, и 6 статьях, опубликованных в изданиях, индексируемых в международных библиографических базах Scopus / Web of Science. Некоторые труды опубликованы в соавторстве. При этом, все обладающие научной новизной и выносимые на защиту основные результаты диссертационной работы получены лично автором и отражены в указанных публикациях.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, 5 глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 367 источников, 6 приложений. Работа изложена на 497 страницах компьютерного текста и включает в себя 63 таблицы и 57 рисунков. Содержание исследования определено поставленной целью и системой его частных задач, а также необходимостью последовательного их решения с логичным и аргументированным представлением полученных научных результатов.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выполнено теоретико-методологическое обоснование механизма государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации, отличающееся трактовкой цифровой трансформации как внутреннего институционального, а не внешнего фактора, что позволяет перейти от иерархической модели управления к адаптивной процессно-ориентированной организации управления социально-экономическими процессами, обеспечению интерактивности, клиентоцентричности и межуровневой согласованности управленческих решений.

На основе анализа эволюции моделей государственного и муниципального управления (от бюрократической и неоменеджерской до платформенно-сервисной) и выявленных в диссертации направлений цифровой трансформации разработана концептуальная модель механизма управления, включающая цифровую инфраструктуру, данные как ключевой ресурс, новые процессы принятия решений, интерактивные каналы взаимодействия с населением и механизмы межведомственной и межуровневой координации. Это позволило научно обосновать переход от иерархической к гибкой процессно-ориентированной структуре управления, обеспечивающей адаптивность органов власти к динамичным социально-экономическим изменениям.

Выявленные закономерности эволюции и закреплённые в законодательстве требования к единству публичной власти и координации ее уровней обусловили необходимость разработки новой методологии и механизма управления. В диссертации предложена концептуальная модель, в которой цифровая трансформация трактуется не как внешний фактор, а как внутренняя среда функционирования органов власти. Данная модель включает взаимосвязанные компоненты, обеспечивающие сквозное управление социально-экономическими процессами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях (таблица 1).

Предложенная модель позволяет по-новому интерпретировать классическую проблему разделения политического целеполагания и административного исполнения в государственном и муниципальном управлении. В условиях, когда цифровая инфраструктура становится внутренней средой управления, формируются механизмы согласования стратегических приоритетов и операционной деятельности на основе единых данных и сквозных процессов, обеспечивая институциональное разграничение контуров целеполагания и реализации при одновременном повышении их согласованности (таблица 2).

Таблица 1 – Концептуальная модель механизма государственного и муниципального управления

Компонент механизма	Содержание и функции	Реализация на уровнях власти	Эффекты внедрения
Цифровая инфраструктура	Единые платформы, обеспечивающие технологическое единство и интероперабельность	ГосТех, ЕПГУ, «Цифровой регион», ГИС МСУ	Сокращение транзакционных издержек, ускорение межведомственного взаимодействия
Данные как ресурс управления	Формирование единых стандартов данных, реестров, систем аналитики и искусственного интеллекта	Единые справочники, витрины данных, регулярные мониторинги	Переход к управлению на основе данных (data-driven), повышение точности прогнозирования
Процессы принятия решений	Интеграция регламентов и гибких процессов, ситуационное и сценарное моделирование	Ситуационные центры, проектные офисы, дашборды	Сокращение сроков согласования, повышение прозрачности и обоснованности решений
Интерактивные каналы взаимодействия	Механизмы обратной связи, общественного контроля и участия граждан в принятии решений	Опросы на ЕПГУ, краудсорсинговые платформы, практики инициативного бюджетирования	Рост доверия и удовлетворенности граждан, повышение легитимности решений
Механизмы координации	Обеспечение согласованности действий федеральных, региональных и муниципальных органов	Сквозные межведомственные кейсы, регламенты взаимодействия, единые стандарты	Повышение адаптивности и согласованности управления на всех уровнях
Процессный подход и система управления	Внедрение методов оптимизации процессов (BPR, Lean) и стандартов качества (СМК)	Описание и оптимизация сквозных процессов, KPI/OKR для оценки результативности	Снижение потерь, повышение качества государственных и муниципальных услуг

Предложенная концептуальная модель, разработанная на основе выявленных эволюционных закономерностей, создает методологическую основу для реализации требований Федеральных законов № 414-ФЗ и № 33-ФЗ, обеспечивая согласованность стратегических и операционных контуров управления, адаптивность органов власти к динамике социально-экономических процессов и повышение качества взаимодействия с гражданами в условиях цифровой трансформации.

Таблица 2 – Трансформация разделения политики и администрирования в условиях цифровой трансформации

Управленческое измерение	Суть изменений	Ключевые метрики
Целеполагание	От изолированных ведомственных стратегий к совместному целеполаганию на цифровых платформах	Согласованность целей, кросс-функциональные KPI
Проектирование и исполнение	От бумажных регламентов и вертикальных поручений к сквозным цифровым процессам и межведомственному взаимодействию	Доля цифровых процедур, сроки предоставления услуг
Контроль и оценка	От фрагментарных показателей дисциплины к интегральным индексам результативности и удовлетворенности	KPI/OKR, рейтинги, мониторинги
Вовлечение граждан	От пассивных офлайн-каналов к интерактивному участию и краудсорсингу	Уровень удовлетворенности, доля онлайн-услуг

2. Предложен матричный подход к интеграции государственного и муниципального управления, отличающийся согласованием национальных проектов с элементами авторской модели механизма государственного и муниципального управления и Целями устойчивого развития, что позволяет интерпретировать их как институциональную платформу для системной имплементации цифровых, процессных и клиентоцентричных подходов на региональном и муниципальном уровнях управления.

Ключевым инструментом реализации государственной политики и достижения национальных целей развития в Российской Федерации выступают национальные проекты. Их система строится как многоуровневая. Принципиальное значение имеет тот факт, что успех национальных проектов в значительной степени зависит от эффективной работы регионов и муниципалитетов, поскольку именно на этих уровнях происходит адаптация и внедрение проектных инициатив с учетом местных особенностей и потребностей населения.

В диссертации разработана матрица соответствия обновленного портфеля национальных проектов элементам авторской модели механизма управления и Целям устойчивого развития (ЦУР) ООН (таблица 3). Эта матрица позволяет не только качественно соотнести каждый национальный проект с элементами авторской модели механизма управления и Целями устойчивого развития, но и ввести количественную оценку степени соответствия посредством агрегированного индекса, учитывающего вес проектов. Для формализованной оценки степени согласованности обновленного портфеля национальных проектов с авторской моделью механизма государственного и муниципального управления разработан методический подход, основанный на построении интегральных индексов.

Таблица 3 – Матрица соответствия национальных проектов (2024–2030) авторской модели управления и Целям устойчивого развития (фрагмент)

Национальный проект	Краткое содержание	Возможности для реализации авторской модели механизма управления	Номер ЦУР
«Молодёжь и дети»	Поддержка детства, молодёжной политики, развития человеческого капитала	Создаёт основу для встраивания муниципальных цифровых сервисов в жизненный цикл «детство–молодёжь» (цифровые профили, образовательные траектории), позволяя моделировать социальную эффективность	4, 8
«Инфраструктура для жизни»	Градостроительная и коммунальная инфраструктура, жильё, общественные пространства	Прямо связывается с авторским концептом внутренней цифровой среды: муниципальные ГИС, цифровой кадастр, ВРР в ЖКХ дают эмпирическую базу для процессно-ориентированной модели управления	6, 7, 9, 11
«Эффективная и конкурентная экономика»	Производительность труда, инвестиционный климат, поддержка бизнеса	Усиливает связь между цифровой трансформацией и экономическими результатами региона, позволяя эмпирически проверить авторскую модель data-driven управления	8, 9

В качестве базовых элементов выделены: цифровая инфраструктура (s_1), данные как ресурс управления (s_2), процессное управление (s_3), клиентоцентричность и сервисы (s_4), координация и сетевое взаимодействие (s_5), институциональная результативность (s_6). Для каждого из 19 национальных проектов определены коэффициенты $s_1...s_6$, отражающие выраженность соответствующего элемента (таблица 4). Для количественной оценки вводится интегральный индекс соответствия:

$$I_{np} = \sum_{k=1}^6 w_k \cdot s_{np,k}, \quad (1)$$

где I_{np} – интегральный индекс соответствия np -го национального проекта; $s_{np,k}$ – нормированная оценка вклада национального проекта np в k -й элемент модели; w_k – вес k -го элемента модели.

Для оценки условий развития конкретного муниципального образования вводится индекс муниципальной поддержки:

$$I_{mun} = \sum_{np=1}^{19} \alpha_{np} \cdot I_{np}, \quad (2)$$

где I_{mun} – интегральный индекс степени поддержки механизма муниципального управления действующей системой национальных проектов; α_{np} – вес национального проекта np для муниципального образования, учитывающий фактический объём его реализации (финансирование, число мероприятий, долю охваченного населения).

Таблица 4 – Оценка соответствия национальных проектов элементам авторской модели механизма государственного и муниципального управления (фрагмент)

Национальный проект	s_1	s_2	s_3	s_4	s_5	s_6
«Молодёжь и дети»	0,25	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50
«Инфраструктура для жизни»	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50
«Эффективная и конкурентная экономика»	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50

3. Обоснован и алгоритмизован методический подход к оценке эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления, отличающийся применением цифровых платформ и технологий больших данных, что позволило разработать авторскую методику, ориентированную на переход от эпизодических проверок эффективности к многоуровневой системе непрерывного мониторинга деятельности органов государственного и муниципального управления в режиме, близком к реальному времени.

В ходе исследования выявлены системные проблемы оценки эффективности органов власти, включая разрозненность информационных систем (более 900 федеральных ГИС и десятки тысяч систем на региональном уровне), отсутствие стандартизации данных и преобладание эпизодических проверок над системным мониторингом. Также на основе анализа международного опыта оценки цифровой зрелости (более 60 моделей) и российских практик (методика Минцифры РФ, модели ЦПУР РАНХиГС) разработана авторская методика, интегрирующая: формализованные процедуры сбора данных с использованием цифровых платформ (порталы госуслуг, ЦУР, ПОС); алгоритмы анализа больших данных для оценки ключевых показателей эффективности (КПЭ); многоуровневую систему мониторинга по 5 направлениям: интеграция ИТ, доступность сервисов, развитие инфраструктуры, автоматизация процессов, цифровая грамотность.

Методика реализована через матрицу критериев цифровой зрелости (таблица 5) и предусматривает непрерывный мониторинг на основе динамики показателей онлайн-взаимодействия. Результатом является переход от эпизодических оценок к системе оперативного мониторинга, позволяющей в режиме, близком к реальному времени, анализировать эффективность предоставления государственных и муниципальных услуг и принимать обоснованные управленческие решения, базирующиеся на учете необходимого уровня обеспечения экономическими ресурсами.

Методика реализована через матрицу критериев цифровой зрелости, предусматривающую четыре уровня развития по пяти ключевым критериям. Непрерывный мониторинг осуществляется на основе динамики показателей онлайн-взаимодействия, учет которых позволил сформировать краткосрочный прогноз для Новосибирской области (таблица 6).

Таблица 5 – Матрица критериев цифровой зрелости органов государственного и муниципального управления

Критерии оценки	Уровень 1: Начальный	Уровень 2: Базовый	Уровень 3: Продвинутый	Уровень 4: Эталонный
Интеграция ИТ в управление	Автоматизированы отдельные процессы, разрозненные системы	Единая платформа электронного документо-оборота	Сквозная цифровизация бизнес-процессов	Полная цифровая экосистема с AI-аналитикой
Доступность электронных услуг	Базовые онлайн-формы с обязательным офлайн-подтверждением	Полный цикл услуги онлайн, но с техническими ограничениями	Мобильные приложения, онлайн-подписание, высокая скорость	Проактивные услуги, персонализированные сервисы
Развитие инфраструктуры	Точечное подключение, низкая скорость интернета	Стабильный широкополосный интернет в городах	Высокоскоростной интернет в большинстве населенных пунктов	Повсеместный 5G, IoT-инфраструктура, облачные платформы
Автоматизация процессов	Ручное дублирование данных, бумажный документооборот	Частичная автоматизация, электронные базы данных	Сквозная автоматизация, единое цифровое пространство	Полная цифровая трансформация, предиктивная аналитика
Цифровая грамотность	Низкая компьютерная грамотность, сопротивление новшествам	Базовые цифровые навыки у 50% сотрудников	Высокая цифровая компетентность, система обучения	Цифровая культура, непрерывное развитие компетенций

Таблица 6 – Применения матрицы для оценки цифровой зрелости региона (на примере Новосибирской области)

Критерий	Текущий уровень	Уровень на 2026 г.	Разрыв
Интеграция ИТ в управление	Уровень 2	Уровень 3	+1 уровень
Доступность электронных услуг	Уровень 1	Уровень 2	+1 уровень
Развитие инфраструктуры	Уровень 2	Уровень 3	+1 уровень
Автоматизация процессов	Уровень 1	Уровень 2	+1 уровень
Цифровая грамотность	Уровень 1	Уровень 2	+1 уровень

4. Разработана методика оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, отличающаяся интеграцией количественных и качественных методов анализа и использованием системы сбалансированных показателей и механизма обратной связи с населением, что позволяет производить комплексный мониторинг эффективности муниципального управления.

В исследовании предложена методика оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления (рисунок 1), включающая 10 этапов. Особенностью этой методики является интеграция количественных (статистический анализ, расчет интегральных показателей) и качественных методов (экспертные интервью, опросы

населения), а также система сбалансированных показателей, ранжированных по четырем направлениям: экономическая эффективность (развитие МСП, администрирование налогов); социальная эффективность (удовлетворенность населения, доступность услуг); экологическая эффективность (энергопотребление, состояние инфраструктуры); институциональная эффективность (качество управления, прозрачность деятельности).

Механизм обратной связи с населением обеспечивается через регулярные опросы, систему обращений и публичную презентацию результатов.



Рисунок 1 – Структурная схема методики оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления

5. Разработана система сбалансированных показателей оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, интегрирующая экономические, социальные, экологические и институциональные аспекты, что позволяет обеспечить комплексность развития муниципальных образований и обоснованность принимаемых на муниципальном уровне управленческих решений.

Несмотря на наличие нормативно утвержденного перечня показателей, действующая система оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления характеризуется существенными недостатками. К их числу относятся произвольное расширение перечня показателей субъектами Российской Федерации, достигающее в отдельных случаях 45 позиций, отсутствие единой методологической основы для интеграции количественных и качественных характеристик, применение произвольных весовых коэффициентов, ориентация на натуральные показатели и др.

В диссертации разработана авторская система показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, структурированная по четырем взаимосвязанным направлениям, которые в совокупности охватывают ключевые сферы муниципального управления и обеспечивают комплексный характер оценки:

1. Экономический блок включает показатели развития малого и среднего предпринимательства, эффективности администрирования земельного налога, управления муниципальным имуществом и развития механизмов государственно-частного партнерства.

2. Социальное направление ориентировано на оценку доступности транспортной инфраструктуры и дошкольного образования, динамики улучшения жилищных условий, а также удовлетворенности населения качеством предоставляемых муниципальных услуг.

3. Экологический аспект аккумулирует показатели, характеризующие состояние дорожной инфраструктуры и рациональность энергопотребления как в жилищном секторе, так и в муниципальных учреждениях.

4. Институциональный блок направлен на оценку уровня доверия населения к органам местной власти, эффективности ведения земельного и имущественного учета, а также результативности применения механизмов частно-государственного партнерства.

Таблица 7 – Показатели для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления по направлениям (фрагмент)

Наименование показателя	Описание	Соответствие ЦУР
Показатели для оценки экономической эффективности		
Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения	Оценивает уровень развития малого и среднего предпринимательства как ключевого элемента экономики территории	ЦУР 8. Достойная работа и экономический рост (8.3, 8.5)
Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций	Показывает вклад МСП в создание рабочих мест и вклад экономики малого бизнеса в экономику	
Показатели для оценки институциональной эффективности		
Доля муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде, от общего числа услуг, переведенных в электронный формат в соответствии с целевыми показателями	Оценивает уровень цифровизации муниципальных услуг и доступность электронных сервисов для населения	ЦУР 16 (16.6); ЦУР 9 (9.с – доступ к ИКТ)

Совокупность представленных показателей формирует информационную основу комплексную систему мониторинга

эффективности муниципального управления, фрагмент которой приведен в таблице 7. Установление явных взаимосвязей между различными направлениями в деятельности позволяет проследить синергетический эффект от принимаемых решений, а унифицированная основа создает единые условия для корректного сравнительного анализа муниципальных образований вне зависимости от их типологических особенностей.

6. Разработана и апробирована методика выявления соответствия региональных документов нормативным требованиям и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, основанная на преобразовании разнородных статистических показателей в единую шкалу, что обеспечивает сопоставимость данных по регионам и муниципальным образованиям и позволяет выявлять и тиражировать успешные практики государственного и муниципального управления.

В диссертации предложена методика, интегрирующая анализ нормативного соответствия региональных документов и оценку эффективности деятельности органов местного самоуправления; потребность в ее разработке определяется тем, что информация, предоставляемая территориальными органами статистики, отличается значительной неполнотой. Методика базируется на комплексной обработке данных официальной статистики по 85 субъектам Российской Федерации с применением функции желательности Харрингтона, которая позволяет переводить количественные значения показателей в унифицированные категории качества по шкале: «очень плохо», «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «очень хорошо».

Проведенный в рамках апробации анализ выявил существенную дифференциацию регионов по уровню доступности и качества данных, необходимых для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. К категории «очень хорошо» отнесен 31 субъект Российской Федерации; к категории «хорошо» – 22 региона; к категории «удовлетворительно» – 16 регионов; к категории «плохо» – 9 регионов; к категории «очень плохо» – 7 регионов (таблица 8).

В отличие от существующих подходов, основанных преимущественно на формальном анализе полноты представленных отчетов, предлагаемая методика обеспечивает сопоставимость результатов за счет унификации процедур сбора и анализа данных, позволяет выявлять системные проблемы информационной прозрачности в регионах с низким уровнем доступности данных, а также дает возможность осуществлять адресный мониторинг муниципальных образований с учетом территориальной специфики. Применение разработанной методики позволяет создать инструментарий для идентификации «зон риска» в

деятельность органов местного самоуправления, способствуя повышению качества управления.

Таблица 8 – Ранжирование регионов по наличию данных, размещенных на официальных сайтах по основным показателям социально-экономического положения

Очень хорошо	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Очень плохо
Белгородская, Брянская, Ивановская, Калужская, Липецкая, Орловская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ярославская области, г. Москва, Республика Коми, Чеченская Республика, Краснодарский край, Астраханская, Волгоградская, Ростовская области, Республики Башкортостан, Марий Эл, Мордовия, Татарстан, Чувашская Республика, Пермский край, Оренбургская, Пензенская, Самарская, Свердловская области, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Челябинская область	Владимирская, Воронежская, Костромская, Московская, Рязанская, Вологодская, Кировская, Нижегородская, Саратовская, Курганская, Иркутская, Новосибирская, Омская, Томская области, Забайкальский, Камчатский, Приморский, Хабаровский края, Амурская, Магаданская, Сахалинская области, Чукотский автономный округ	Республика Карелия, Архангельская область, Ненецкий автономный округ, Калининградская, Ленинградская, Мурманская, Псковская области, Республики Алтай, Бурятия, Тыва, Хакасия, Алтайский, Красноярский края, Кемеровская область, Республика Саха (Якутия), Еврейская автономная область	Новгородская область, г. Санкт-Петербург, Республики Адыгея, Дагестан, Калмыкия, Северная Осетия – Алания, Ставропольский край, Удмуртская Республика, Ульяновская область	Курская область, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Тюменская область
31	22	16	9	7

7. Предложена методика сравнительного мониторинга муниципальных образований, базирующаяся на использовании шкалированных по авторской схеме первичных данных в сочетании с корреляционным анализом и авторской системой сбалансированных показателей, что позволяет учитывать типологические особенности территорий и формировать объективные рейтинги эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Авторская методика объединяет анализ нормативного соответствия и оценку эффективности органов местного самоуправления через последовательные этапы:

1. Нормативный анализ и сбор данных: проверка региональных документов на соответствие требованиям, с извлечением показателей из баз данных Росстата и отчетов глав муниципалитетов.

2. Статистическая обработка и отбор релевантных показателей: очистка данных от выбросов по правилу: x_i – выброс, если $|x_i - \mu| > 3\sigma$, где x_i – элемент выборки для показателя X , μ и σ – среднее значение и стандартное отклонение показателя X , соответственно. Для отбора ключевых показателей применяется корреляционный анализ. Проверка нормальности распределения была проведена с помощью статистического теста Шапиро-Уилка. В большинстве из рассматриваемых показателей отсутствовало нормальное распределение, поэтому использовался коэффициент корреляции Спирмена для оценки взаимосвязи между показателями. Для расчёта коэффициента корреляции Спирмена было введено понятие ранга элемента выборки – номера его позиции в вариационном ряду, построенном по выборке. В работе были отобраны только такие показатели, модуль коэффициента корреляции Спирмена которых превосходит 0,4.

3. Комплексная оценка на основе авторской системы показателей (таблица 9), сгруппированных по экономическому, социальному, экологическому и институциональному направлениям, позволяет выявить сильные и слабые стороны муниципалитетов. Для количественной оценки используется масштабирование показателей и расчет интегральных индикаторов.

4. Ранжирование и визуализация. Для обобщенной оценки и сравнительного анализа регионов и муниципалитетов выполнен перевод количественных значений в качественные категории по шкале: «очень плохо» (0–10), «плохо» (10–20), «удовлетворительно» (20–30), «хорошо» (30–40), «очень хорошо» (≥ 40).

5. Типологизация территорий для корректного сравнения. Для обеспечения сопоставимости результатов разработана авторская классификация территорий по критериям численности населения, площади, плотности застройки и экономической активности (малые,

средние, крупные). Применение данной классификации позволяет исключить некорректное сравнение разнородных территорий и разрабатывать адресные рекомендации.

Таблица 9 – Показатели для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Новосибирской области

Код	Наименование показателя	Единица измерения
X1	Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения	единиц
X2	Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций	процентов
X3	Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств), в действующих ценах в расчете на 1 человека	рублей
X4	Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций)	процентов
X5	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников: крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций	рублей
X6	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных дошкольных образовательных учреждений	рублей
X7	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных общеобразовательных учреждений	рублей
X8	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных учреждений культуры и искусства	рублей
X9	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных учреждений физической культуры и спорта	рублей
X10	Доля детей в возрасте 1–6 лет, получающих дошкольную образовательную услугу и (или) услугу по их содержанию в муниципальных образовательных учреждениях в общей численности детей в возрасте 1–6 лет	процентов
X11	Численность детей в возрасте 1–6 лет	человек
X12	Доля муниципальных дошкольных образовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем числе муниципальных дошкольных образовательных учреждений	процентов
X13	Численность детей в возрасте 5–18 лет	человек
X14	Численность населения в возрасте 3–79 лет	человек
X15	Численность населения в возрасте 3–18 лет	человек
X16	Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя – всего	кв. метров
X17	Площадь жилых помещений, введенная в действие за один год	кв. метров
X18	Полная учетная стоимость основных фондов всех организаций муниципальной формы собственности (на конец года)	тыс. руб.
X19	Среднегодовая численность постоянного населения	тыс. чел

Апробация методики на данных Новосибирской области за период 2011–2024 гг. позволила не только оценить эффективность, но и провести углубленный сравнительный анализ, результатом которого стала типологизация муниципалитетов (таблица 10) и выявление специфических проблем для каждой группы:

Таблица 10 – Классификация муниципальных образований Новосибирской области (фрагмент)

Муниципальное образование	Численность населения	Площадь (кв. км)	Тип	Классификация по размеру
г. Новосибирск (городской округ)	~1,620,000	505	Административный центр	Крупное
г. Бердск (городской округ)	~103,000	68	Город, спутник Новосибирска	Крупное
г. Искитим (городской округ)	~56,000	29	Промышленный городской округ	Среднее
г. Обь (городской округ)	~25,000	15	Город-спутник	Среднее
г. Куйбышев (городской округ)	~43,000	54	Районный центр	Среднее
г. Барабинск (городской округ)	~26,000	52	Районный центр	Среднее
г. Татарск (городской округ)	~23,000	30	Районный центр	Среднее
Искитимский м.р-н	~55,000	9,459	Сельский район	Крупное
Ордынский м.р-н	~32,000	9,636	Сельский район	Среднее
Усть-Таркский м.р-н	~10,000	2,660	Сельский район	Малое
г. Тогучин (городской округ)	~20,500	50	Город, районный центр	Среднее
г. Купино (городской округ)	~18,000	20	Районный центр	Малое
г. Чулым (городской округ)	~13,000	25	Районный центр	Малое
Доволенский м.р-н	~15,000	6,696	Сельский район	Малое
Карасукский м.р-н	~35,000	10,693	Район с развитым АПК	Среднее
Чистоозерный м.р-н	~12,000	4,653	Сельский район	Малое
Коченевский м.р-н	~27,000	3,800	Сельский район	Среднее
Баганский м.р-н	~9,000 ч	5,400	Сельский район	Малое
Здвинский м.р-н	~15,000	5,421	Сельский район	Малое
Краснозерский м.р-н	~22,000	6,967	Сельскохозяйственный район	Среднее
Кочковский м.р-н	~11,000	2,860	Сельский район	Малое
Мошковский м.р-н	~45,000	4,070	Район рядом с Новосибирском	Среднее
Тогучинский м.р-н	~40,000	10,000	Район с лесопромышленной базой	Среднее

1. Крупные городские округа (г. Новосибирск, г. Бердск): продемонстрировали стабильный рост и наивысшие значения интегральных показателей (27.51 и 14.81, соответственно, в 2023 г.). Ключевые рекомендации: акцент на развитие транспортной инфраструктуры, цифровизацию и реализацию инновационных проектов.

2. Средние муниципальные образования (г. Искитим, Новосибирский район и др.): показали сбалансированное, но менее динамичное развитие. Выявлена зависимость от близости к региональному центру. Рекомендации: стимулирование инвестиционной активности, развитие специализированной промышленности и социальной инфраструктуры.

3. Малые муниципальные образования (Кыштовский, Чистоозерный районы и др.): продемонстрировали стагнацию или снижение показателей (значения 3,98 и 4.72 в 2023 г.). Критическими проблемами являются низкая бюджетная обеспеченность, депопуляция и слабая инфраструктура. Рекомендации: концентрация на развитии базовой инфраструктуры (дороги, ЖКХ), поддержке аграрного сектора и малого предпринимательства.

На основе полученных результатов также была построена 3D-модель, выполненная с помощью языка Python (рисунок 2).

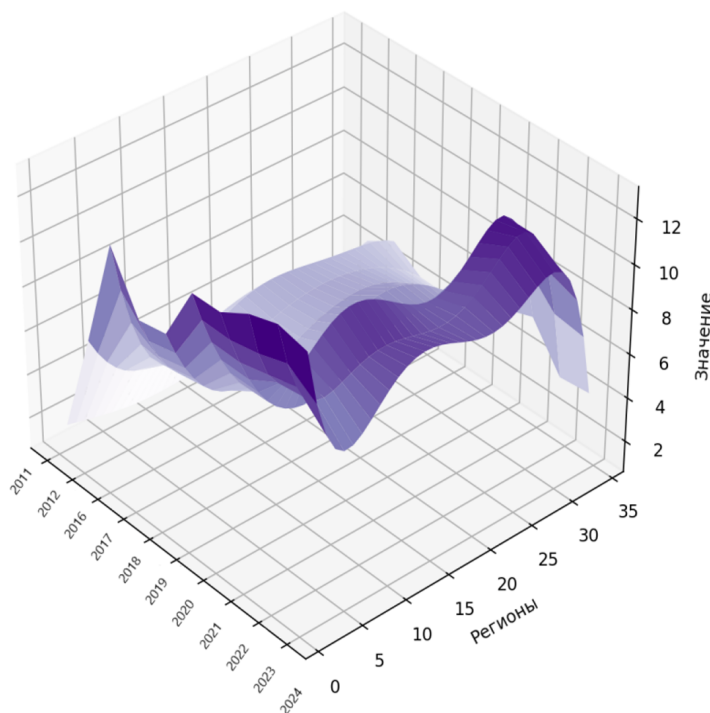


Рисунок 2 – Визуализация показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Новосибирской области (без г. Новосибирск)

Авторский подход позволяет осуществить переход от констатации межтерриториальных диспропорций к разработке дифференцированного управленческого инструментария, основанного на комплексной типологии

и результатах эмпирического анализа, что обеспечивает адресность и обоснованность предлагаемых управленческих решений для каждой группы муниципальных образований.

8. Научно обоснованы дифференцированные методические рекомендации по совершенствованию управления процессами социально-экономического развития муниципальных образований, отличающиеся группировкой по типам территорий, что позволяет осуществлять динамический анализ ключевых индикаторов муниципальных образований.

На основе комплексного анализа динамики ключевых экономических показателей разработана система адресных рекомендаций для четырех типов муниципальных образований. Апробация выполнена на примере Новосибирской области (таблица 11).

Для муниципальных образований группы А разработаны следующие рекомендации: развитие предпринимательства (стимулирование создания высокотехнологичных стартапов и инновационных производств с использованием механизмов государственно-частного партнерства на базе действующих индустриальных парков («Толмачёвский», «Восточный»)); концентрация усилий на реализации крупных инфраструктурных проектов (логистические хабы, IT-кластеры) с привлечением внебюджетных инвестиций, рекомендуется формирование реестра перспективных инвестиционных площадок, обеспеченных готовой проектной документацией; внедрение интеллектуальных транспортных систем и развитие внеуличных видов транспорта для снижения транспортных перегрузок; приоритетное использование современных материалов при ремонте дорожного покрытия.

Для муниципальных образований группы В разработаны следующие рекомендации: поддержка импортозамещающих производств и предприятий по глубокой переработке сельскохозяйственной продукции; стимулирование кооперации малых предприятий для формирования устойчивых производственных цепочек; создание условий для модернизации существующих промышленных предприятий и развития агропромышленного комплекса; разработка и реализация программ диверсификации экономики для монопрофильных муниципальных образований; ликвидация «узких мест» на автодорогах, соединяющих районные центры с областным центром; доведение доли дорог, отвечающих нормативным требованиям, до среднеобластного уровня (48,4%) в среднесрочной перспективе.

Таблица 11 – Рейтинг муниципальных образований Новосибирской области (на примере показателя развития малого и среднего предпринимательства)

Муниципальное образование		Численность населения, чел.	Площадь (кв. км)	Индекс развития	Ранг
Группа А.	г. Новосибирск (гор. округ)	~1,620,000	505	42,19	1
	г. Бердск (городской округ)	~103,000	68	37,63	2
	Новосибирский м.р-н	~95,000	9,800	28,80	3
	Искитимский м.р-н	~55,000	9,459	10,33	4
Группа В.	г. Искитим (городской округ)	~56,000	29	21,87	2
	г. Обь (городской округ)	~25,000	15	13,28	6
	г. Куйбышев (городской округ)	~43,000	54	17,51	4
	г. Барабинск (городской округ)	~26,000	52	9,01	7
	г. Татарск (городской округ)	~23,000	30	23,11	1
	г. Карасук (городской округ)	~28,000	33	13,62	5
	г. Черепаново (гор. округ)	~19,000	33	21,15	3
Группа С.	Ордынский м.р-н	~32,000	9,636	18,34	5
	г. Тогучин (городской округ)	~20,500	50	17,91	7
	Сузунский м.р-н	~30,000	5,798	32,49	1
	Карасукский м.р-н	~35,000	10,693	13,62	9
	Татарский м.р-н	~40,000	5,590	23,11	3
	Коченевский м.р-н	~27,000	3,800	18,27	6
	Краснозерский м.р-н	~22,000	6,967	22,66	4
	Болотнинский м.р-н	~29,000	5,220	13,72	8
	Колыванский м.р-н	~30,000	7,230	27,61	2
	Мошковский м.р-н	~45,000	4,070	12,60	9
	Тогучинский м.р-н	~40,000	10,000	17,91	7
	Усть-Таркский м.р-н	~10,000	2,660	31,33	1
Группа D.	г. Купино (городской округ)	~18,000	20	22,46	4
	г. Маслянино (городской округ)	~10,000	45	18,93	5
	г. Чулым (городской округ)	~13,000	25	12,34	8
	Доволенский м.р-н	~15,000	6,696	17,21	6
	Чистоозерный м.р-н	~12,000	4,653	16,49	7
	Баганский м.р-н	~9,000	5,400	24,95	3
	Здвинский м.р-н	~15,000	5,421	27,99	2
	Кочковский м.р-н	~11,000	2,860	11,55	9

Примечание. Группа А. Крупные городские округа. Группа В. Средние городские округа. Группа С. Средние муниципальные районы. Группа D. Небольшие городские округа и муниципальные районы.

Для муниципальных образований группы С разработаны следующие рекомендации: акцент на поддержку малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе и развитие сельского (аграрного) туризма; упрощение доступа к микрозаймам и грантам для начинающих предпринимателей; развитие сельскохозяйственной и снабженческо-сбытовой кооперации; привлечение инвестиций в социальную инфраструктуру и создание локальных логистических центров для снижения транспортных издержек; разработка программ вовлечения в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель; решение проблемы

транспортной изоляции путем ремонта и содержания дорог местного значения; активизация работы по оформлению бесхозных дорог в муниципальную собственность для получения доступа к финансированию из дорожных фондов.

Для муниципальных образований группы D разработаны следующие рекомендации: поддержка микробизнеса, ориентированного на локальные рынки; стимулирование развития традиционных промыслов и ремесел, семейного предпринимательства и кооперации; расширение доступа к микрозаймам и грантовой поддержке для самозанятых и начинающих предпринимателей; создание условий для закрепления населения через развитие базовой социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, культура) и поддержку личных подсобных хозяйств; содействие использованию свободных и неэффективно используемых земельных ресурсов для ведения малого аграрного бизнеса; обеспечение круглогодичной транспортной доступности населенных пунктов; поддержание в нормативном состоянии опорной сети дорог местного значения; поэтапное решение проблемы транспортной изоляции наиболее удаленных поселений.

Научно обоснованные рекомендации отличаются адресным характером, базирующимся на авторской типологии муниципалитетов и подтвержденным результатами мониторинга ключевых экономических индикаторов. Предложенный подход позволяет осуществить переход от унифицированных, «шаблонных» мер поддержки к системе адресного управления, в полной мере учитывающей специфику экономического потенциала и структурные ограничения каждого типа территорий.

9. Научно обоснованы дифференцированные методические рекомендации по совершенствованию управления социальной сферой муниципальных образований, базирующиеся на авторской типологии территорий, позволяющие адресно решать проблемы в области образования, культуры, спорта и социальной инфраструктуры с учетом имеющихся приоритетов и ресурсных экономических ограничений.

На основе анализа ключевых социальных сфер (образование, культура, спорт, социальная инфраструктура) муниципальных образований Новосибирской области, а также анализа их рейтингов по уровню социально-экономического развития и развитию малого и среднего предпринимательства, разработана система дифференцированных рекомендаций (таблица 12) для муниципалитетов, сгруппированных по авторской типологии в четыре типа (А, В, С и D). При формировании рекомендаций отдельно подчеркнута роль цифровых решений (цифровые сервисы в образовании и культуре, онлайн-форматы вовлечения населения,

элементы «цифрового муниципалитета») как инструмента повышения доступности социальных услуг.

Таблица 12 – Рекомендации по совершенствованию управления социальной сферой для различных типов муниципальных образований (фрагмент, на примере сферы культуры)

Группа	Конкретные меры и рекомендации
А	Модернизация существующей инфраструктуры культуры, создание многофункциональных культурных центров; развитие цифровых технологий (виртуальные концертные залы, электронные каталоги, онлайн-сервисы записи и обслуживания пользователей)
В	Капитальный ремонт и техническое переоснащение учреждений культуры; создание модельных библиотек и мобильных культурных центров для обслуживания удаленных населенных пунктов, внедрение электронных сервисов для пользователей
С	Поддержка сельских домов культуры и библиотек как центров общественной жизни; развитие народного творчества, сохранение и популяризация традиционных ремесел, использование онлайн-форматов для продвижения локальных культурных инициатив
Д	Сохранение действующей сети учреждений культуры, поддержка самодеятельного творчества; развитие культурно-досуговой деятельности на базе многофункциональных центров, применение мобильных и цифровых форматов культурного обслуживания

Научная новизна разработанных рекомендаций состоит в реализации комплексного подхода к управлению социальной сферой, основанного на интеграции результатов отраслевого анализа с авторской типологией муниципальных образований и их рейтинговой оценкой, а также в учёте возможностей цифровой трансформации муниципального управления. Для каждой группы муниципалитетов (крупные городские округа, средние городские округа, средние муниципальные районы и малые муниципальные образования) сформулирован отдельный блок управленческих решений, адресно ориентированный на устранение выявленных угроз и использование специфических сильных сторон в сфере образования, культуры, спорта и социальной инфраструктуры, включая внедрение цифровых платформ, дистанционных форматов и инструментов анализа данных.

В результате формируется переход к территориально-ориентированной модели управления социальной сферой, в которой меры поддержки дифференцируются по типам территорий, уровню их социально-экономического развития и степени готовности к цифровизации. Предложенный подход к дифференциации управленческих воздействий позволяет увязать приоритеты развития социальной сферы с финансовыми, кадровыми и инфраструктурными возможностями муниципальных образований, а также с уровнем развития цифровой инфраструктуры.

10. Предложена концептуальная модель оптимизации наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями, основанная на дифференцированном подходе и отличающаяся учётом типологии муниципальных образований, включающая систему критериев отбора полномочий, механизмы расчёта необходимого финансового обеспечения и параметры нормативно-правового регулирования.

В исследовании разработана концептуальная модель наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями, направленная на устранение системных противоречий в действующей системе межбюджетных отношений. Предлагаемая модель полностью соответствует правовому полю, установленному Федеральным законом от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ, который закрепляет право органов государственной власти субъектов Российской Федерации наделять органы местного самоуправления отдельными государственными полномочиями.

При разработке модели использован комплексный подход к решению проблемы дисбаланса между объемом передаваемых государственных полномочий и их финансовым обеспечением, что подтверждается анализом динамики межбюджетных трансфертов (увеличение на 354,8 млрд рублей за пять лет) и данных о перераспределении полномочий в 83 субъектах Российской Федерации. Предложенная модель обеспечивает сбалансированное распределение полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями управления и способствует повышению эффективности функционирования единой системы публичной власти.

Модель реализуется в рамках порядка, установленного федеральным законодательством, и включает три взаимосвязанных блока (рисунок 3): критерии наделения полномочиями (система критериев предназначена для оценки финансовой обеспеченности муниципальных образований, наличия необходимой инфраструктуры и кадрового потенциала, с учётом специфики муниципалитетов различных типов) – механизмы финансового обеспечения (предложены дифференцированные подходы к финансированию передаваемых государственных полномочий) – нормативно-правовое регулирование (обоснована необходимость законодательного закрепления обязательного согласования с органами местного самоуправления вопросов наделения их отдельными государственными полномочиями, разработки единой методики расчёта финансового обеспечения таких полномочий и механизмов контроля за целевым использованием предоставляемых средств).

В диссертации разработана дорожная карта (таблица 13) реализации концептуальной модели наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями. Представленная дорожная

карта представляет собой структурно-логическую схему реализации авторской концептуальной модели, детализирующую последовательность этапов наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями в соответствии с требованиями Федерального закона № 414-ФЗ. Каждый этап содержит конкретное содержание, критерии и методы реализации, ожидаемый результат и правовое основание, что обеспечивает прозрачность и обоснованность всей процедуры.



Рисунок 3 – Структура концептуальной модели наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями

На первом этапе осуществляется типологизация муниципальных образований с использованием методов кластерного анализа, позволяющая дифференцировать территории по их социально-экономическим характеристикам. Второй этап включает отбор полномочий для передачи на основе интегрального показателя готовности муниципалитета, рассчитываемого как взвешенная сумма оценок финансовой обеспеченности, инфраструктурного и кадрового потенциала. Третий этап предусматривает расчет нормативов финансового обеспечения с применением формулы, учитывающей прямые расходы, административные издержки и отраслевые корректирующие коэффициенты, что соответствует императивному требованию о передаче средств, необходимых для осуществления полномочий. Четвертый этап регламентирует процедуру согласования с представительными органами местного самоуправления, реализуя принцип согласованного функционирования уровней публичной власти. Пятый этап обеспечивает финансовое обеспечение и контроль за целевым использованием средств через систему ежеквартального мониторинга и расчет коэффициента целевого использования. Завершающий, шестой этап включает оценку эффективности исполнения переданных полномочий на основе интегрального индекса, учитывающего как достижение плановых показателей, так и соблюдение финансовой дисциплины, что позволяет при необходимости корректировать перечень полномочий, нормативы финансирования или состав муниципальных образований – получателей полномочий.

Таблица 13 – Дорожная карта реализации концептуальной модели наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями

Этап	Содержание этапа	Результат	Основание
Типологизация муниципальных образований	Классификация муниципальных образований по социально-экономическим параметрам для дифференцированного подхода к наделению полномочиями	Выделение 4 типов муниципальных образований: крупные городские округа (тип А); средние городские округа (тип В); средние муниципальные районы (тип С); малые муниципальные образования (тип D)	Ст. 1 ФЗ № 414-ФЗ (учёт особенностей территорий)
Отбор полномочий для передачи	Определение перечня государственных полномочий, которые могут быть переданы на муниципальный уровень, с учётом типологии	Ранжированный перечень полномочий для каждого типа муниципальных образований с указанием приоритетности передачи	Ч. 8 ст. 1 ФЗ № 414-ФЗ
Расчёт нормативов финансового обеспечения	Определение объёма субвенций для исполнения переданных полномочий	Обоснованные нормативы субвенций для каждого полномочия и типа муниципального образования	Ч. 2 ст. 6 ФЗ № 414-ФЗ
Согласование и утверждение	Процедура согласования передачи полномочий с представительными органами местного самоуправления	Протоколы согласования, решения представительных органов	П. 1 ч. 1 ст. 2 ФЗ № 414-ФЗ (принцип согласованного функционирования)
Финансовое обеспечение и контроль	Перечисление субвенций и мониторинг их целевого использования	Система оперативного мониторинга, отчёты об исполнении	П. 9 ч. 1 ст. 2 ФЗ № 414-ФЗ (принцип государственного контроля)
Оценка эффективности	Анализ результативности переданных полномочий и корректировка модели	Рекомендации по корректировке перечня полномочий, нормативов финансирования или перечня муниципальных образований – получателей полномочий	П. 11 ч. 1 ст. 2 ФЗ № 414-ФЗ (гарантии финансового обеспечения)

III. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное диссертационное исследование, посвященное развитию механизмов и методологии государственного и муниципального управления социально-экономическими процессами в условиях цифровой трансформации экономики, позволило комплексно рассмотреть

институциональные, организационные, технологические и методологические аспекты цифровой трансформации органов власти. Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что эффективность государственного и муниципального управления может быть существенно повышена при условии системной интеграции цифровых технологий, платформенных решений и методов оценки результативности управленческих процессов, обеспечивающих переход к непрерывному мониторингу и повышению обоснованности принимаемых решений.

Проведенный теоретический анализ позволил уточнить понятийно-категориальный аппарат государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации экономики. Показано, что цифровая трансформация выступает не внешним фактором, а внутренним структурным элементом современного механизма управления. Обоснована необходимость перехода от иерархической к сетевой структуре управления, основанной на принципах интерактивности, открытости и гибкости. Разработанная авторская модель механизма управления позволяет учитывать взаимосвязь между процессами цифровизации, качеством управленческих функций и результативностью социально-экономического развития территорий.

Предложенные методологические подходы к оценке эффективности деятельности органов власти формируют основу для стандартизации управленческих процессов и повышения их прозрачности. Разработанная система критериев цифровой зрелости, интегрирующая данные цифровых платформ, показатели автоматизации, доступности электронных услуг, уровня ИТ-инфраструктуры и цифровой грамотности, обеспечивает переход от фрагментарных проверок к системе непрерывного мониторинга. Это позволяет органам государственного и муниципального управления своевременно выявлять дисфункции, оперативно корректировать управленческие решения и выстраивать стратегические траектории развития.

Предложенный инструментарий оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и авторская система сбалансированных показателей формируют комплексный инструмент аналитического сопровождения муниципального управления. Объединение количественных и качественных методов анализа, механизма обратной связи с населением и интегральных индикаторов обеспечивает многостороннюю оценку муниципальной политики и способствует более точной идентификации проблемных зон. Разработанная и апробированная методика выявления соответствия региональных документов нормативным требованиям способствует формированию единого подхода к оценке качества данных и управленческой информации. Результаты ранжирования субъектов РФ подтвердили наличие значительной территориальной дифференциации в

уровне информационной прозрачности и качества собираемых данных, что требует усиления координации и унификации подходов к информационному обеспечению государственного и муниципального управления.

Проведенная типологизация муниципальных образований и разработка научно обоснованных дифференцированных рекомендаций позволили доказать необходимость индивидуализированного подхода в государственном и муниципальном управлении социально-экономическим развитием территорий. Для крупных городских округов ключевым направлением является развитие инновационной инфраструктуры и повышение качества городской среды; для средних муниципальных образований – стимулирование инвестиционной активности и развитие отраслевой специализации; для малых муниципальных образований – обеспечение базовой инфраструктуры и поддержка аграрного сектора и малого предпринимательства.

В совокупности полученные теоретические, методологические и прикладные результаты формируют комплексную научно-методическую основу для модернизации систем государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации. Представленные выводы и рекомендации в своей совокупности формируют целостную основу для развития эффективной, прозрачной и ориентированной на граждан системы государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации экономики и могут быть использованы в деятельности органов власти, дальнейших научных исследованиях и при разработке образовательных программ.

Направлениями дальнейших исследований могут являться: адаптация разработанной методологии к специфическим условиям конкретных регионов и муниципальных образований; научное обоснование состава и функционала специализированной цифровой платформы государственного и муниципального управления, интегрирующей разработанные модели, методы, методики, подходы и алгоритмы; проведение количественного анализа массивов данных (по мере их накопления) о процессах государственного и муниципального управления и их результативности с целью выявления на этой основе новых закономерностей.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. Ватлина, Л.В. Российская экономика в условиях международных ограничений: ускоренная адаптация и перспективы развития: монография / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина, М.А. Еловская и др.; Санкт-Петербургский

государственный экономический университет. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2025. 163 с. – 10,2 п.л. / 0,8 п.л. авт.

2. Ватлина, Л.В. Развитие механизма и методов публичного (государственного и муниципального) управления в условиях цифровой экономики: монография / Л.В. Ватлина; Сибирский университет потребительской кооперации. Курск: Изд. «Университетская книга», 2024. 179 с. – 11,19 п.л.
3. Ватлина, Л.В. Оценка влияния макроэкономических шоков на устойчивость развития секторов национальной экономики и проблемы экономической безопасности: монография / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина, А.Х. Курбанов, В.А. Плотников; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб.: Изд. «Инфо-да», 2022. 248 с. – 15,5 п.л. / 2,0 п.л. авт.
4. Ватлина, Л.В. Мониторинг экономического состояния региона на пути инновационного развития России: монография, в 2 томах, т. 1 / С.А. Городкова, Л.В. Ватлина, Е.А. Боркова, А.А. Никифоров; Сибирский университет потребительской кооперации. Чита, 2015. 190 с. – 11,87 п.л. / 2,97 п.л. авт.
5. Ватлина, Л.В. Мониторинг экономического состояния региона на пути инновационного развития России: монография, в 2 томах, т. 1 / С.А. Городкова, Л.В. Ватлина, Е.А. Боркова, А.А. Никифоров; Сибирский университет потребительской кооперации. Чита, 2015. 200 с. – 12,5 п.л. / 3,12 п.л. авт.

Статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России

6. Ватлина, Л.В. Оценка цифровой зрелости муниципальных образований (на примере Новосибирской области) / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2026. № 3. С. 45-51. – 0,8 п.л.
7. Ватлина, Л.В. Оценка эффективности муниципального управления в условиях цифровизации / Л.В. Ватлина, В.А. Плотников, В.Н. Стегний // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2026. № 1. С. 36-41. – 0,75 п.л. / 0,25 п.л. авт.
8. Ватлина, Л.В. Эффективные методы публичного управления: принципы и инструменты / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 5. С. 62-67. – 0,8 п.л.
9. Ватлина, Л.В. Менеджмент и стратегии публичного управления: ключевые аспекты и подходы / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 1 (145). С. 60–65. – 0,62 п.л.
10. Ватлина, Л.В. Система государственного контроля за деятельностью муниципального управления / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 5 (149). С. 54–60. – 0,68 п.л.
11. Ватлина, Л.В. Цифровизация и инновационное развитие экономики / Л.В. Ватлина, В.А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского

- государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 106–113. – 0,8 п.л. / 0,4 п.л. авт.
12. Ватлина, Л.В. Электронное правительство как один из инструментов повышения эффективности публичного управления / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 4 (142). С. 86–91. – 0,58 п.л.
 13. Ватлина, Л.В. «Индикаторы здорового администрирования» в предметном поле менеджмента и государственного управления / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 83–87. – 0,62 п.л.
 14. Ватлина, Л.В. Обеспечение устойчивости экономического роста и повышение его потенциала в странах–членах ЕАЭС / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2022. № 1 (59). С. 63–68. – 0,8 п.л. / 0,4 п.л. авт.
 15. Ватлина, Л.В. Образовательные трансформации и социальный субъект: некоторые аспекты позитивной динамики / Л.В. Ватлина, С.Г. Горин, Е.А. Фесенко // Профессиональное образование в современном мире. 2022. Т. 12, № 1. С. 97–104. – 0,9 п.л. / 0,3 п.л. авт.
 16. Ватлина, Л.В. Культура цифровой трансформации предоставления государственных услуг / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 1 (133). С. 73–78. – 0,56 п.л.
 17. Ватлина, Л.В. Взаимодействие государства, бизнеса и общества в интересах экологической безопасности России / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5-2 (137). С. 77–82. – 0,75 п.л. / 0,37 п.л. авт.
 18. Ватлина, Л.В. Цифровая трансформация государственного управления с применением компетентностных моделей / Л.В. Ватлина // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 3 (185). С. 183–189. – 0,6 п.л.
 19. Ватлина, Л.В. Внедрение цифровых технологий для регулирования сферы транспорта на пути преодоления макрошока, обусловленного COVID-19 / Л.В. Ватлина, А.Д. Курнакова // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 7. С. 2885–2896. – 0,75 п.л. / 0,38 п.л. авт.
 20. Ватлина, Л.В. Проблема внедрения инноваций в систему администрирования при публичном управлении общественно-хозяйственными процессами / Л.В. Ватлина // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 3. С. 735–742. – 0,50 п.л.
 21. Ватлина, Л.В. Проекты цифровых решений социального предпринимательства потребительской кооперации / Л.В. Ватлина, О.Н. Мороз // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 3 (88). С. 246–254. – 0,56 п.л. / 0,28 п.л. авт.
 22. Ватлина, Л.В. Теоретические основы и проблемы местного самоуправления в современных условиях / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 2 (128). С. 51–56. – 0,6 п.л.

23. Ватлина, Л.В. Цифровые инструменты в системе муниципального самоуправления / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 4 (130). С. 135–139. – 0,58 п.л.
24. Ватлина, Л.В. Системы взаимодействия органов публичной власти с образовательными организациями в системе управления социально-экономическими процессами региона / Л.В. Ватлина // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 4. С. 541–550. – 0,63 п.л.
25. Ватлина, Л.В. Формирование цифровой экономики и направления ее влияния на социально-экономическое развитие и трансформацию публичного управления / Л.В. Ватлина // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 4. С. 1993–2004. – 0,75 п.л.
26. Ватлина, Л.В. Цифровые технологии и модернизация государственного управления / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 5 (125). С. 88–93. – 0,59 п.л.
27. Ватлина, Л.В. Управление экономической устойчивостью в условиях инновационного развития / М.А. Барсукова, Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 2 (116). С. 54–57. – 0,6 п.л. / 0,2 п.л. авт.
28. Ватлина, Л.В. Цифровые инструменты в системе муниципального управления / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3. С. 135–139. – 0,62 п.л.
29. Ватлина, Л.В. Исследование инфраструктуры для развития лечебно-оздоровительного туризма Новосибирской области / А.А. Попова, Е.А. Мытарева, Л.В. Ватлина // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 370–376. – 0,8 п.л. / 0,26 п.л. авт.
30. Ватлина, Л.В. Актуальные проблемы приватизации федеральных государственных унитарных предприятий в России / Н.В. Сопина, Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Экономика: теория и практика. 2016. № 2 (42). С. 32–38. – 0,63 п.л. / 0,21 п.л. авт.
31. Ватлина, Л.В. Анализ инвестиционной привлекательности Санкт-Петербурга и Ленинградской области / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. № 4 (70). С. 301–307. – 0,6 п.л. / 0,3 п.л. авт.
32. Ватлина, Л.В. Место Северо-Западного федерального округа в формировании инновационной экономики России / Е.А. Боркова, Н.В. Сопина, Л.В. Ватлина // Вестник Новгородского государственного университета. 2015. № 4-2 (87). С. 64–68. – 0,6 п.л. / 0,2 п.л. авт.

Научные статьи, опубликованные в изданиях, включённых в Scopus и WoS

33. Vatlina, L.V. Analysis of The Relationship of Average Consumption Spending Per Capita And Economic Indicators of The Region by The Method of Mathematical Regulation / E.A. Borkova, E.A. Mutareva, L.V. Vatlina, T.N.

Rodionova, V.I. Trunin // Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA), 1-2 April 2020, Seville, Spain, p. 3748-3756. – 0,8 п.л. / 0,2 п.л. авт.

34. Vatlina, L. Green Investments and Environmental Management: Russia's Experience / E. Borkova, V. Plotnikov, L. Vatlina, R. Shakhnovich // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA) «Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020», 10-11 April 2019, Granada, Spain, 2019. P. 7394–7401. – 0,8 п.л. / 0,2 п.л. авт.
35. Vatlina, L. Economic Differentiation of Territories (Case of the North-Western Macro Region of Russia) / E. Borkova, V. Plotnikov, L. Vatlina, T. Kochkin // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA) «Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020», 10-11 April 2019, Granada, Spain, 2019. P. 6472–6480. – 0,8 п.л. / 0,2 п.л. авт.
36. Vatlina, L. Analysis of the Correlation of the Gross Regional Product and the Economic Indicators of the Region by the Method of Mathematical Regulation (Case of Russia) / E. Borkova, T. Kochkin, O. Petrushenko, A. Kartavchenko, L. Vatlina // 34th IBIMA Conference: 13-14 November 2019, Madrid, Spain. P. 1527–1236. – 0,8 п.л. / 0,15 п.л. авт.
37. Vatlina, L.V. Comparative analysis of tools for estimation of investment climate of territories / E.A. Borkova, M.A. Barsukova, V.A. Plotnikov, L.V. Vatlina // Humanities & Social Sciences Reviews. Vol. 7, No 4. 2019. P. 1336-1346. – 1,2 п.л. / 0,3 п.л. авт.
38. Vatlina, L.V. Structural effects of regional reproduction in Russia: impact on market and administrative coordination relationship / D.Iu. Miropolskii, E.A. Borkova, L.V. Vatlina, Z.A. Kapelyuk // Exceling Tech. Vol. 8, No. 4. 2019. P. 824–833. – 0,8 п.л. / 0,2 п.л. авт.

Доклады на научных конференциях и другие публикации

39. Ватлина, Л.В. Инвестиции в человеческий капитал как основа устойчивого социально-экономического развития / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 1. С. 13–22. – 0,63 п.л. / 0,31 п.л. авт.
40. Ватлина, Л.В. Использование искусственного интеллекта в государственном управлении / Л.В. Ватлина // Цифровые технологии: модели управления и экономическая эффективность. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 27 февраля 2025 года. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. С. 39–45. – 0,4 п.л.
41. Ватлина, Л.В. Типология регионов в контексте пространственной поляризации / Е.А. Боркова, Л.В. Ватлина // Трансформация экономики евразийских стран в условиях неопределенности. Сборник научных статей. СПб., 2024. С. 141–146. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л. авт.

42. Ватлина, Л.В. Обеспечение экономической безопасности евразийских стран в условиях турбулентности / Л.В. Ватлина // Конкуренция хозяйственных систем евразийского и западно-европейского типа. Сборник научных статей по итогам VIII Международной научной конференции. Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 г. СПб., 2023. С. 117–122. – 0,4 п.л.
43. Ватлина, Л.В. Проблемы и предпосылки актуализации технологий при государственном управлении / Л.В. Ватлина // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике. Материалы IV Международной научной конференции. Нижний Новгород, 16 февраля 2022 г. Нижний Новгород, 2022. С. 42–45. – 0,3 п.л.
44. Ватлина, Л.В. Государство как платформа: люди и технологии – ключевые тренды и новые возможности / Л.В. Ватлина // Формирование хозяйственных систем евразийского типа: динамика, противоречия, эффективность. Сборник научных статей по итогам инициативной НИР и научно-исследовательской конференции профессорско-преподавательского состава факультета экономики и финансов. СПб., 2022. С. 129–134. – 0,4 п.л.
45. Ватлина, Л.В. Совершенствование кадровой политики как фактор повышения эффективности управления предприятием (на примере банковской сферы) / С.Д. Вакуненко, Л.В. Ватлина, К.К. Стыкут // Формирование финансово-экономических механизмов инновационного развития. Сборник статей Всероссийской научной конференции. Санкт-Петербург, 19 апреля 2022 г. СПб., 2022. С. 22–25. – 0,3 п.л. / 0,1 п.л. авт.
46. Ватлина, Л.В. Государственный сектор как адаптер для цифровых инноваций / М.Е. Лесков, Н.С. Максимов, Л.В. Ватлина // Научные механизмы решения проблем в исследованиях молодых ученых. Сборник статей Международной научной конференции. Санкт-Петербург, 09 декабря 2022 г. СПб., 2022. С. 48–51. – 0,3 п.л. / 0,1 п.л. авт.
47. Ватлина, Л.В. Цифровое правительство в контексте цифровой трансформации / Л.В. Ватлина, Л.Н. Абушева // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Сборник научных статей 11-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Курск, 30 декабря 2021 г. Курск, 2021. С. 97–101. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л. авт.
48. Ватлина, Л.В. Содействие социально-экономическому развитию через общественное предпринимательство / Л.В. Ватлина // Проблемы жизнеспособности хозяйственных систем: к 75-летию Победы в Великой Отечественной войне. Сборник научных статей по итогам инициативной НИРС ЕГИСУ. Санкт-Петербург, 02 июня 2020 г. СПб., 2020. С. 55–58. – 0,3 п.л.
49. Ватлина, Л.В. К вопросу о публичном управлении государственной власти / Л.В. Ватлина, К.И. Куклина // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий. Сборник V Всероссийской (национальной) научной конференции. Новосибирск, 18 декабря 2020 г. Новосибирск, 2020. С. 571–574. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л. авт.

50. Ватлина, Л.В. Влияние модернизации публичного управления государственной власти на малый и средний бизнес / В.А. Редько, Л.В. Ватлина // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий. Сборник V Всероссийской (национальной) научной конференции. Новосибирск, 18 декабря 2020 г. Новосибирск, 2020. С. 645–649. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л. авт.
51. Ватлина, Л.В. Специфика взаимодействия органов публичной власти с образовательными организациями / Л.В. Ватлина // Актуальные вопросы развития современного общества. Сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2020. С. 76–79. – 0,3 п.л.
52. Ватлина, Л.В. Modernization of public governance using digital technologies / L.V. Vatlina // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник статей 10-й Международной научно-практической конференции. Курск, 10 декабря 2020 г. Курск, 2020. С. 111–115. – 0,4 п.л.
53. Ватлина, Л.В. Инвестиционная деятельность Российской Федерации / Л.В. Ватлина, А.Д. Иванова, А.М. Ильющенко // Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Новосибирск, 05 июня 2020 г. Новосибирск, 2020. С. 47–50. – 0,4 п.л. / 0,13 п.л. авт.
54. Ватлина, Л.В. Имидж территории и староосвоенные районы: альтернативный путь развития / Е.А. Мытарева, Л.В. Ватлина // Актуальные направления теории и практики бухгалтерского учёта, экономического анализа и аудита. Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Новосибирск, 20 декабря 2019. Новосибирск, 2019. С. 588–593. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л. авт.
55. Ватлина, Л.В. Методологическая разработка оценки туристско-рекреационного потенциала территории / Л.В. Ватлина, А.С. Лобанов, М.А. Лобанова // Взаимодействие науки, бизнеса и общества как фактор развития регионов. Материалы межрегиональной научно-практической конференции. Чита, 15 марта 2019. Чита, 2019. С. 295–301. – 0,5 п.л. / 0,13 п.л. авт.
56. Ватлина, Л.В. Разработка методики оценки ресурсного потенциала региона – базис при планировании его полноценного развития / Л.В. Ватлина, А.С. Лобанов // Социально-экономическое развитие регионов: проблемы и перспективы внедрения инноваций. Сборник материалов межрегиональной научно-практической конференции. Улан-Удэ, 22 марта, 2018 г. Улан-Удэ, 2018. С. 57–62. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л. авт.
57. Ватлина, Л.В. Методика стратегического планирования деятельности интегрированных систем / Л.В. Ватлина // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Самара, 07 апреля 2015 г. Самара: Инновационный центр развития образования и науки, 2015. С. 208–212. – 0,3 п.л.