

УДК 338.2
Научная специальность 5.2.1
EDN FPNHBE

ISSN: 2542-0259
© Российское конкурентное право
и экономика, 2025

К анализу реорганизационных процессов в российской институциональной среде

Черных С.И.,

Институт экономики РАН,
117218, Россия, г. Москва,
Нахимовский пр-т, д. 32

Аннотация

В настоящее время в условиях новой геополитической и экономической реальности возрастает значение принятия и реализации обоснованных управленческих решений, базирующихся на институциональном подходе. Это предполагает, в частности, изучение тех или иных изменений в институциональной среде в различных сферах деятельности. В статье представлен авторский подход к анализу трансформационных и других реорганизационных процессов в российской институциональной среде с позиций развития управленческих механизмов и инструментов. Приведены конкретные примеры таких преобразований в отечественной практике на макро- и микроуровне.

Ключевые слова: институциональная среда; институты; реструктуризация; реформирование; трансформация; государственное управление; управленческие решения; оптимизация.

Для цитирования: Черных С.И. К анализу реорганизационных процессов в российской институциональной среде // Российское конкурентное право и экономика. 2025. № 3 (43). С. 62-70. — EDN FPNHBE

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

Towards the Analysis of Reorganization Processes in the Russian Institutional Environment

Sergey I. Chernykh,

Institute of Economics of RAS,
Nakhimovsky Prospekt, 32,
Moscow, 117218, Russia

Abstract

At present, in the context of the new geopolitical and economic reality, a thorough methodological approach is required to make and implement management decisions related to reorganization processes in the economy and society. Such an approach should not least be based on institutional analysis, which includes, in particular, the study of changes in the institutional environment in various fields of activity. The article presents an analysis of transformation and other reorganization processes in the Russian institutional environment from the standpoint of the development of mechanisms and tools of public administration in the field of economics on the basis of some systematization. Specific examples of such transformations from Russian practice at the macro and micro levels are given.

Keywords: institutional environment; institutions; restructuring; reforming; transformation; public administration; management decisions; optimization.

For citation: Chernykh S.I. Towards the analysis of reorganization processes in the Russian institutional environment // Russian Competition Law and Economy. 2025;(3(43)):62-70. (In Russ.). — EDN FPNHBE

The author declares no conflict of interest

Введение

Теория новой институциональной экономики трактует *институциональную среду* (institutional environment) как «правила игры, определяющие контекст, в котором осуществляется экономическая деятельность. Базовые политические, социальные и правовые нормы образуют основу производства, обмена и потребления» [14, с. 688]. Институциональная среда охватывает все аспекты взаимоотношений между участниками экономической и общественной деятельности и включает в себя как формальные, так и неформальные институты (правила, нормы, процедуры), которые определяют не только поведение хозяйствующих субъектов и отдельных граждан, но и текущую деятельность органов публичной власти.

Формальные институты представляют собой законы и правила, которые официально закреплены и имеют юридическую силу.

Неформальные институты включают в себя традиции, обычаи и социальные нормы, оказывающие значительное влияние на поведение людей, но не имеющие официального статуса. В России, как и во многих других странах, формальные и неформальные институты между собой достаточно тесно переплетаются, причем такой неформальный институт, как «ручное управление», на всех уровнях может оказывать серьезное влияние на текущее состояние формальных институтов, усиливая централизацию управленческих функций.

Анализ институтов играет важную роль в науке государственного управления, поскольку именно через формальные и неформальные «правила игры» закрепляются определенные нормы поведения и методы принятия управленческих решений государства. Понятно, что и экономические отношения на всех уровнях, и институциональная среда не могут находиться в застывшем состоянии — по этому поводу уместно вспомнить девиз жюль-верновского «Наутилуса» — “*mobilis in mobile*” (подвижный в подвижной среде). Изменения в экономических отношениях и связанные с ними трансформации механизмов и инструментов государственного управления происходят, прежде всего, посредством изменения институциональной среды, в рамках которой функционируют корпорации, предприятия, организации и другие хозяйствующие субъекты. Вместе с тем «подвижность в подвижной среде» не исключает возможности институционального равновесия, что скорее является исключительной ситуацией, а перманентность реорганизационных процессов в институциональной среде — правилом. Справедлив тезис, что «существование определенного несоответствия действующих норм поведения контрагентов существующим условиям их жизнедеятельности приводит к институциональным изменениям» [2, с. 7—8].

Практика показывает, что реорганизационные процессы в институциональной среде, как правило,

выражаются в *реструктуризации, реформировании и трансформации*, что зависит от расставляемых лицами, принимающими соответствующие управленческие решения, акцентов относительно причин, глубины, скорости и характера необходимых, по их мнению, институциональных изменений. Многое зависит также от разработанности соответствующих отраслей законодательства, в том числе антимонопольного права, исключения возможности двойного толкования законов, регулярности анализа норм и положений законодательства с позиций непротиворечивости и актуальности.

Границы между указанными выше реорганизационными процессами достаточно размыты, они пересекаются и дополняют друг друга. Однако, на наш взгляд, имеется возможность выявить их некоторые специфические особенности (в первую очередь на стыке правоведения и экономики). Представляется, что такой анализ с попыткой систематизации и приведением ряда конкретных примеров из российской практики как на макро-, так и на микроуровне, актуален в связи с достаточно большим количеством научных работ, посвященных реорганизационным процессам в российской экономике и соответствующих институтах.

Реструктуризация

Очевидно, что реструктуризация любого объекта — это изменение его структуры. Структура в общепринятом понимании — это совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих сохранение его основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях, основная характеристика системы, ее инвариантный аспект¹. Ключевым положением здесь является ориентация на сохранение основных свойств объекта — после всех внешних и внутренних метаморфоз он не должен полностью исчезнуть. Однако положения, принятые в философии, отнюдь не всегда применяются на практике. Так, если вспомнить процесс реструктуризации кредитных организаций в 1998—2003 гг., то согласно ст. 2 Федерального закона от 8 июля 1999 г. № 144-ФЗ «О реструктуризации кредитных организаций» под реструктуризацией кредитной организации «в смысле настоящего Федерального закона понимается комплекс мер, применяемых к кредитным организациям и направленных на преодоление их финансовой неустойчивости и восстановление платежеспособности либо на осуществление процедур ликвидации кредитных организаций в соответствии с законодательством Российской Федерации»².

¹ Большая российская энциклопедия. <https://bigenc.ru/c/struktura-d5eb4f> (Дата обращения: 03.03.2025).

² ФЗ РФ от 08.07.1999 № 144-ФЗ «О реструктуризации кредитных организаций» / СЗ РФ от 12.07.1999. № 28. Ст. 3477.

Как видим, здесь реструктуризация толкуется шире, чем в общеправовом понимании, поскольку в данный процесс включены ликвидационные процедуры. Такой подход представляется правомерным с точки зрения сохранения системной устойчивости в кризисные периоды, один из которых, значительный по масштабам, как раз и начался в 1998 г.

В целом эксперты отмечают, что в предпринимательском секторе целями реструктуризации являются получение дополнительной прибыли и экономических выгод на основе расширения производства, формирование более разветвленной сети распространения товаров (услуг), а также создание более прочной экономической базы для поддержания научных исследований и разработок, реализации рекламных проектов [15, с. 401]. Для усиления конкурентных преимуществ в своей нише компании в процессе реструктуризации достаточно часто используют механизмы слияний и присоединений (поглощений), что позволяет за счет централизации активов (капиталов) достичь поставленных целей по большому охвату рынка. В организациях государственного сектора слияния и присоединения проводятся в основном в целях так называемой оптимизации управленческих функций, которая не всегда оптимальна, например, для потребителей госуслуг (вспомним сферы здравоохранения и образования).

В соответствии с российским законодательством *слиянием* «признается возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ и с прекращением последних»³. Следовательно, результатом сделки слияния является возникновение нового юридического лица, образованного на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новое юридическое лицо берет под свой контроль и управление все активы и обязательства «старых» компаний, которые затем распускаются.

В зарубежной практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. В российском законодательстве этот случай попадает под процесс присоединения, когда происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей юридическому лицу, к которому они присоединяются. Согласно ст. 57 ГК РФ реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) или органа юридического лица, уполномоченного

на то учредительным документом⁴. Термин «реструктуризация» в ГК РФ не используется.

Теперь приведем несколько примеров.

Начнем с близкой нам академической сферы. До академической реформы 2013 г. процесс реструктуризации здесь носил единичный характер. Так, в 2005 г. было осуществлено присоединение к Институту экономики РАН Института международных экономических и политических исследований РАН. Системный процесс реструктуризации академических институтов начался в конце 2014 г. в форме слияний ряда таких институтов в рамках федеральных (национальных) исследовательских центров, национальных исследовательских институтов, федеральных научных центров. «Первой ласточкой» здесь был Федеральный исследовательский центр «Информатика и программное обеспечение вычислительных комплексов и систем», созданный в результате слияния Института проблем информатики РАН, Вычислительного центра им. А.А. Дородницына РАН и Института системного анализа РАН, подробнее см.: [8].

После реструктуризации 1998—2003 гг., носившей антикризисный характер, этот процесс в форме слияний и присоединений стал активно использоваться в банковской сфере, что отвечало интересам Банка России, проводившего курс на сокращение числа кредитных организаций. Пожалуй, самым резонансным стало присоединение в 2016 г. Банка Москвы, выступавшего агентом правительства Москвы и являвшегося эмитентом всем известной социальной карты москвича, к Банку ВТБ, безоговорочно ставшему после этой сделки второй по величине активов кредитной организацией после Сбербанка.

В настоящее время слияния и присоединения у нас в стране и за рубежом особенно популярны в сфере ИКТ, что связано с внедрением новых недорогих технологий, таких как искусственный интеллект, облачные сервисы и т. п. В России, где особую активность в данном направлении проявляют ПАО «Ростелеком» и его дочерние организации, это также обусловлено необходимостью ликвидации цифрового неравенства, требующей внедрения мобильных и наземных сетей связи в отстающих регионах. Мотивами для проведения таких организационных преобразований выступают: экономия масштабов (средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции), повышение эффективности работы за счет централизации управленческих функций, расширение возможностей приобретения более крупных государственных (муниципальных) заказов, экономия на разработках новых технологий и создании инновационной продукции.

³ ФЗ РФ от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025). Ст. 16 / СЗ РФ от 01.01.1996. № 1. Ст. 1.

⁴ Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. I) / URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/63213653d504d250157b82cd9d3232e3c26b5782/ (Дата обращения: 21.05.2025).

Реструктуризация нередко выступает в качестве элемента других реорганизационных процессов — реформирования и трансформации.

Реформирование

Термин «реформирование» в основном используется тогда, когда подчеркивается глубина, а также нормативный и переходный характер преобразований (от одной организационной системы к другой). Пример такого масштабного институционального реформирования — реформирование порядка осуществления публичных (государственных и муниципальных) закупок в направлении формирования федеральной контрактной системы согласно положениям Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [11].

В 2013 г. также был запущен известный процесс реформирования государственных академий наук на основе Федерального закона от 27 сентября 2013 г. № 253-ФЗ «О Российской академии наук, реорганизации государственных академий наук и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Анализу проблем реформирования академической науки посвящены публикации многих отечественных ученых и специалистов. Хотелось бы еще раз привести тезисы академика В. М. Полтеровича по поводу проведения реформ вообще⁵:

- при разработке плана реформ радикализм неэффективен;
- искусство реформирования состоит в умении «соединять» действующие институты с наиболее передовыми;
- проведение сложной реформы надо разбить на ряд периодов с поэтапной независимой оценкой. Не следует проводить слишком много реформ одновременно;
- в период проведения реформы роль государства увеличивается, а либерализация требует укрепления государства. Нужно повышение ответственности и эффективности бюрократии;
- попытки трансплантации передовых институтов в отсталую среду заканчиваются неудачей. Нужно ориентироваться на примеры передовых стран именно в периоды, когда они находились на аналогичной стадии развития;
- законы о реформах должны предусматривать переходный процесс от действующих институтов к вновь вводимым. Лучше сохранять старые институты до тех пор, пока не будет налажена работа новых;

■ любая реформа создает предпосылки для интенсификации перераспределительных процессов в ущерб производственной деятельности. При разработке плана реформ необходимо предусматривать меры, направленные на сдерживание таких процессов.

К сожалению, приведенные тезисы в 2013 г. не были приняты во внимание. Главный же посыл, как нам кажется, — *не проводить слишком много реформ одновременно*. Данный процесс требует времени и тщательной проработки, в первую очередь экспертной [8]. Это относится к любому процессу реорганизации, в какой бы сфере он ни проходил.

Здесь можно вспомнить и административную реформу, начавшуюся в 2003 г. с учетом необходимости борьбы с бюрократией и коррупцией во властных эшелонах. Ставилась задача обеспечения большей эффективности системы государственного управления на основе реформы госаппарата по принципу разделения функций исполнительных власти между рядом федеральных органов исполнительной власти (министерствами, службами, агентствами). Анализ 20-летнего опыта административного реформирования показывает, что «не удалось обнаружить ни одного исследования, которое бы содержало убедительные доказательства того, что обособление однородных функций исполнительной власти в сфере экономики оправдало эти ожидания». Имеются в виду ожидания «роста эффективности публичного управления и снижения уровня коррупции» [12, с. 82—83].

Неисчерпаема и многообразна тема реформирования институциональной среды в различных отраслях экономики и в региональном разрезе, ей посвящено огромное количество научных работ и экспертных материалов, в том числе критического характера. И заметим, что эта критика во многом справедлива. Так, отмечается, что российские институциональные реформы не обладают такими качественными признаками, как социально-политическая и экономическая обоснованность, четкость целеполагания, объективный мониторинг и оценка итоговых результатов [3]. Отсутствие этих признаков приводит, в частности, к тому, что многие проводимые институциональные реформы в социальной сфере и сфере образования носят недостаточно проработанный и весьма ограниченный характер, поэтому они не отвечают в полной мере задачам повышения уровня и качества жизни [1].

В конце 2020 г. по инициативе Правительства РФ в целях устранения дублирующих функций было принято решение о реформировании институтов развития — некоторые из них упраздняются, а некоторые присоединяются к государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ», которая от имени Российской Федерации наделяется широким кругом полномочий по осуществлению управленческих функций и корпоративных (членских) прав и прав учредителя в отношении «нижестоящих» инсти-

⁵ Полтерович В. М. Реформа РАН: экспертный анализ. 17 августа 2013 г. С. 28-29 / URL: https://www.econorus.org/pdf/Polterovich_Reform_RAS.pdf (Дата обращения: 21.05.2025).

тутов развития⁶. Эксперты указывают, что на стадии раз-
вертывания деятельности как «головной организации»
«ВЭБ.РФ» должен, в частности, обеспечить большую от-
крытость и прозрачность работы институтов развития,
созданных по инициативе государства и находящихся
на бюджетном финансировании; сформировать пул не-
зависимых экспертов для оценки проектов; провести си-
стемный анализ лучших наработанных институциональ-
ных практик [4, с. 61—62]. Вместе с тем работа самой
госкорпорации развития должна вестись, естественно,
в рамках антимонопольного законодательства.

Чтобы избежать ошибок в процессах реформирова-
ния, полезен анализ положительного и отрицательно-
го советского опыта проведения реформ, связанного
с внедрением новых для того времени управленческих
механизмов и инструментов (например, хозрасчетных
элементов в рамках плановой экономики). Такой анализ
в условиях имеющихся вызовов и угроз «поможет ниве-
лировать, а может быть, и избежать ошибок современ-
ного реформирования государственного управления» [6,
с. 53]. Среди указанных ошибок, специфичных не только
для сферы государственного управления, на наш взгляд,
можно выделить: недостаточно четкое определение
целей, задач и объектов реформирования; слабую ис-
полнительскую дисциплину при реализации реформ; не-
достаточное внимание к так называемым пилотным про-
ектам; игнорирование мнения независимых экспертов,
прежде всего из научного сообщества.

В.М. Полтерович, критически анализируя проект ре-
формы Российской академии наук, пишет, что процессы
реформирования проводить можно и нужно, но «в тео-
рии реформ предполагается наличие проектировщика,
стремящегося преобразовать ту или иную институци-
ональную подсистему в более совершенную, минимизируя
при этом общественные издержки с учетом существую-
ющих ограничений»⁷. Этот посыл академика и его вы-
шеприведенные тезисы по поводу проведения реформ
остаются актуальными до сих пор.

Трансформация

Трансформация (от лат. *transformatio*) — преобразова-
ние, превращение, процесс качественных изменений.

На микроуровне в теории стратегического менед-
жмента, когда говорится о всесторонних преобразо-
ваниях в организации как о реакции на происходящие

во внешней и внутренней среде изменения, термин
«трансформация» практически является синонимом
терминов «реорганизация» и «реструктуризация». Трансформация может означать и переход с учетом
складывающейся конъюнктуры в данной конкурентной
среде с производства одной продукции (услуги) на про-
изводство другой, и организационно-экономические
преобразования в организациях, при которых меняется
состав собственников, и внедрение современных циф-
ровых технологий в производственные и управленче-
ские процессы.

Что касается трансформационных процессов на ма-
кроуровне, то здесь, прежде всего, следует вспомнить
о теориях экономической системной трансформации,
объясняющих данный процесс через динамику полити-
ческих и экономических факторов. При этом в основном
рассматриваются переходы от:

- авторитарного режима к демократии;
- плановой к рыночной экономике [10].

Полагается, что в рамках таких теорий осуществля-
ются попытки, исходя из теории экономического роста,
«построить адекватные модели, включающие в себя
процессы секторных структурных изменений, внеш-
неэкономических, демографических и климатических
перемен, распределения основных видов доходов и ка-
питала. Однако до сих пор признанных научных свер-
шений на этом поприще не достигнуто» [7, с. 7—8]. На-
верное, следует с этим согласиться. Как считают авторы
учебника «Национальная экономика», выдержавшего
пять изданий, в России сложность трансформационных
процессов обуславливается «предшествующей россий-
ской историей и нынешней общественной ситуацией,
которые поставили трансформацию страны в зависи-
мость не от естественно развивающихся экономиче-
ских, социальных и иных процессов (от саморазвития),
а от сознательно (и заметим, неудачно) выбираемых
преобладающими социально-политическими силами
стратегий реформ и перемен» [9, с. 48]. Тут, вероятно,
перед словом «неудачно» следовало бы поставить сло-
ва «достаточно часто», поскольку, хоть и с издержками,
но страна все же относительно успешно прошла этап
трансформации, связанный с адаптацией к рыночной
экономике, а затем вышла на этап суверенного соци-
ально-экономического развития.

Трансформация — это субъективный процесс, от-
ражающий взгляды людей, находящихся у власти [13,
с. 12], но все же он не может не отражать происходящие
в экономике и обществе объективные процессы. Необхо-
димость трансформации (точно так же как реструктури-
зации и реформирования) возникает тогда, когда обна-
руживается достаточно существенная дистанция между
желаемым и существующим уровнями развития или по-
ложением дел в той или иной сфере, а лица, принимаю-
щие соответствующее решение, считают, что могут суще-
ственно сократить ее. Дистанция же может образоваться

⁶ ФЗ РФ от 17.05.2007 № 82-ФЗ «О государственной корпорации
развития «ВЭБ.РФ» (с изменениями согласно Федеральному за-
кону от 2 июля 2021 г. № 332-ФЗ). (Ст. 3) / СЗ РФ от 28.05.2007.
№ 22. Ст. 2562.

⁷ Полтерович В.М. Реформа РАН: экспертный анализ. 17 августа
2013 г. С. 29 / URL:
https://www.econorus.org/pdf/Polterovich_Reform_RAS.pdf (Дата
обращения: 21.05.2025).

под влиянием быстрых изменений внутренних и внешних факторов, что влечет за собой необходимость трансформации действующих инструментов государственного управления и апробирования новых институтов при постоянной оценке их эффективности с учетом возможных рисков [5].

Так, пандемия COVID-19, а затем начало специальной военной операции усилили процессы трансформации, в том числе в области государственного управления экономикой в плане его ориентации на решение задач по форсированному импортозамещению и обеспечению технологического суверенитета. Например, в систему органов, принимающих ключевые макроэкономические решения, в 2020—2023 гг. были согласно указам Президента РФ и постановлениям Правительства РФ включены федеральные и региональные центры, комиссии и штабы, ориентированные на быстрое принятие решений и разрешение *инцидентов* — штатных и нештатных ситуаций, возникающих в рамках деятельности органов государственной власти и требующих по указанию Председателя Правительства РФ или его заместителей немедленного реагирования и оперативного разрешения⁸.

Процессы трансформации по своему содержанию носят комплексный характер и могут включать в себя элементы реформирования и реструктуризации, причем на высоком институциональном уровне. Так, 1 сентября 2013 г. (этот год, как мы видим, был богат на различные реорганизационные события) в соответствии с Указом Президента РФ от 25 июля 2013 г. № 645 была упразднена Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) и ее функции были переданы Банку России (ЦБ РФ), то есть произошло присоединение одной крупной государственной структуры к другой, еще более крупной. В результате качественных регуляторных изменений (что, как показано выше, относится к трансформационным процессам) ЦБ РФ превратился в мегарегулятора всех финансовых рынков (денежно-кредитного, фондового, страхового). Целесообразность такой «мегатрансформации» вызывает определенные сомнения с точки зрения качественного решения достаточно разноплановых управленческих и регуляторных задач. Думается, все дело опять в пресловутой оптимизации органов государственного управления. Однако следует учитывать, что указанные выше мотивы организационных преобразований в рамках слияний и поглощений по-разному «работают» на корпоративном и государственном уровне, и «цена вопроса», в том числе связанная с различными рисками, на этих уровнях совершенно разная.

Заключение

Современная геополитическая и экономическая ситуация, вызывающая необходимость реализации мобилизационных мер в экономике в условиях беспрецедентного санкционного давления, требует разработки новой, не имеющей аналогов парадигмы социально-экономического развития и соответствующих реорганизационных процессов в российской институциональной среде, обеспечивающих устранение управленческих дисфункций и повышение качества управления на всех уровнях. Данные процессы должны быть нацелены на стабилизацию российской экономики, поддержку системообразующих отраслей, малого и среднего бизнеса, уязвимых категорий граждан. Многое здесь зависит от лиц, принимающих соответствующие управленческие решения, которые в идеале должны точно отражать реальные проблемы, отношения и связи, складывающиеся как в экономике в целом и ее отраслях, так и в органах государственной власти. Поэтому неприемлемо, когда процессы реорганизации сводятся только к оптимизации управленческих функций, зачастую означающей закрытие социально значимых объектов на местах.

Несколько слов об отличительных особенностях процессов реорганизации и процессов развития, их возможной корреляции. Реорганизационные процессы — это в большинстве случаев *обратимые* изменения. Так, по окончании СВО и отмене санкционного давления, вероятно, отпадет необходимость в центрах, комиссиях и штабах «быстрого реагирования» и произойдет обратная трансформация органов государственного управления в первоначальное «спокойное» состояние. Такая обратная трансформация возможна и в случае с Банком России, когда в силу каких-либо финансово-экономических причин из него выделятся блоки регулирования рынка ценных бумаг и страхового рынка с «реанимацией» соответствующей федеральной службы. Возможно также, что Российская академия наук опять приобретет статус государственной академии наук, которой подведомственны академические институты. Развитие же — это *необратимое* изменение в лучшую сторону. Однако между этими понятиями все же есть связь, здесь имеются «исключения из правил». Например, научно-технологическое развитие Российской Федерации — это «трансформация науки и технологий в ключевой фактор развития России и обеспечения способности страны эффективно отвечать на большие вызовы»⁹. Указанная трансформация предполагает серьезные качественные изменения в институциональной среде, связанной с на-

⁸ Положение о Координационном центре Правительства Российской Федерации. Утверждено постановлением Правительства РФ от 12 февраля 2021 г. № 171. П. 6 / URL: <https://base.garant.ru/400358775/> (Дата обращения: 21.05.2025).

⁹ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145. П. 4а / URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/> (Дата обращения: 21.05.2025).

учной, научно-технической и инновационной деятельностью. Таким образом, когда речь идет о развитии, тем более в стратегическом плане, реорганизационные процессы должны принимать необратимый характер.

Анализ реорганизационных процессов в российской институциональной среде, как бы они ни назывались, дает возможность оценить содержательную сторону государственного управления, поскольку его эффективность и качество раскрываются в том числе через содержание принимаемых управленческих решений по поводу тех или иных «правил игры», которые должны быть на законодательной основе встроены в систему стратегического планирования и управления, основанную на той или иной доминанте социально-экономического развития (мобилизационной, научно-технологической, публичной и т. д.), что предполагает усиление контроля за исполнением принятых решений и обеспечение личной управленческой ответственности и дисциплины [16]. Такое обеспечение немаловажно, поскольку позволяет уменьшать управленческие провалы — сознательные или несознательные ошибки в управлении, приводящие к негативным последствиям для организации, отрасли, экономики и общества.

Решение масштабных стратегических задач обеспечения экономического суверенитета и национальной безопасности страны возможно только при условии реорганизации действующих институциональных основ управления в целях формирования новой его модели, создающей предпосылки к объединению ресурсов государства, бизнеса и общества для технологического обновления и роста российской экономики. Поэтому важно продолжать, в том числе на дискуссионной основе и в рамках междисциплинарных исследований (в первую очередь на стыке правоведения и экономики), институциональный анализ государственного управления и формирования эффективной конкурентной институциональной среды, составной частью которого является анализ осуществляемых здесь реорганизационных процессов. ■

Список источников [References]

1. Аганбегян А.Г. О приоритетах социальной политики. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2018. 512 с. [Aganbegyan A.G. On the priorities of social policy. M.: Publishing House "Delo" RANEPA, 2018. 512 p. (In Russ.)]
2. Боровская Л.В. Институциональная среда и особенности ее формирования в результате институциональных изменений // Вестник Воронежского гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. 2018. № 4. С. 5-12 [Borovskaya L.V. Institutional environment and peculiarities of its formation as a result of institutional changes // Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2018;(4):5-12. (In Russ.)]
3. Бухвальд Е.М. Федеративная реформа: возможен ли новый этап? // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 2. С. 34-49. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_2_34_49 [Buchwald E.M. Federal reform: is a new stage possible? // Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk. 2023;(2):34-49. (In Russ.). https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_2_34_49]
4. Доржиева В.В., Ильина С.А. Финансовые институты развития как фактор структурной модернизации экономики: Научный доклад. М.: Институт экономики РАН, 2020. 65 с. [Dorzhieva V.V., Ilyina S.A. Financial Development Institutions as a Factor of Structural Modernization of the Economy: Scientific Report. M.: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2020. 65 p. (In Russ.)]
5. Козлова С.В. Трансформация инструментов государственного управления в современных условиях // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 6. С. 96-107. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_6_96_107 [Kozlova S.V. Transformation of state governance tools in modern conditions // Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk. 2022;(6):96-107. (In Russ.). https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_6_96_107]
6. Козлова С.В., Братченко С.А. Реформирование механизмов управления государственным имуществом в условиях новых вызовов: исторический опыт косыгинской реформы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 2. С. 53-75. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_2_53_75 [Kozlova S.V., Bratchenko S.A. Reforming state property administration mechanisms in the context of new challenges: historical experience of kosygin reform // Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk. 2022;(2):53-75. (In Russ.). https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_2_53_75]
7. Мартынов А.В. К вопросу об универсальной теории экономической системной трансформации // Общество и экономика. 2018. № 4. С. 5-30 [Martynov A. About a universal theory of economic system transformation // Society and Economy. 2018;(4):5-30. (In Russ.)].
8. Миндели Л.Э., Черных С.И. К вопросу о реструктуризации академических организаций // Общество и экономика. 2015. № 3. С. 173-183 [Mindeli L., Chernykh S. On the issue of restructuring of academic organizations // Society and Economy. 2015;(3):173-183. (In Russ.)]
9. Национальная экономика: Учебник / Под ред. П.В. Савченко. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 806 с. [National Economy: Textbook / Ed. by P.V. Savchenko. 5th ed., revised and supplemented. M.: INFRA-M, 2018. 806 p. (In Russ.)]

10. Пецольд К., Коваль А.Г. Современные вызовы теории системной трансформации в экономике // Проблемы современной экономики. 2018. № 2. С. 55-59 [Petzoldt K., Koval' A.G. Contemporary challenges of the theory of systemic economic transformation (Germany, Ilmenau; Russia, St. Petersburg) // Problems of the Modern Economy. 2018;(2):55-59. (In Russ.)]
11. Смотрицкая И.И., Шувалов С.С. Контрактный институт публичных закупок: современный вектор развития // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 6. С. 7-21.
<https://doi.org/10.24412/2017-6435-2024-6-7-21> [Smotritskaya I.I., Shuvalov S.S. Contract institution of public procurement: modern vector of the development // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. 2024;(6):7-21. (In Russ.).
<https://doi.org/10.24412/2017-6435-2024-6-7-21>]
12. Современные институты государственного управления: вызовы, адаптация, развитие: Монография / Под общ. ред. И.И. Смотрицкой, С.И. Черных. М.: ИЭ РАН, 2024. 373 с. [Modern institutions of public administration: challenges, adaptation, development: Monograph / Under the general. ed. I.I. Smotritskaya, S.I. Chernykh. M.: IE RAS, 2024. 373 p. (In Russ.)]
13. Трансформация роли государства в условиях смешанной экономики / Отв. ред. А.Г. Зельднер, И.Ю. Ваславская; Ин-т экономики РАН. М.: Наука, 2006. 261 с. [Transformation of the role of the state in the conditions of a mixed economy / Ed. by A.G. Zeldner, I.Y. Vaslavskaya; Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. M.: Nauka, 2006. 261 p. (In Russ.)]
14. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с. [Williamson O.I. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. St. Petersburg: Lenizdat, 1996. 702 p.]
15. Управление современной компанией / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2001. XVIII. 586 с. [Management for a Modern Company / Ed. by Prof. B. Milner and Prof. F. Liis. M.: INFRA-M, 2001. XVIII. 586 p. (In Russ.)]
16. Черных С.И. Процесс принятия и реализации управленческих решений государства: теория и практика // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 2. С. 94-110.
<https://doi.org/10.24412/2071-6435-2022-2-94-110> [Chernykh S.I. The process of making and implementing management decisions of the state: theory and practice // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. 2022;(2):94-110. (In Russ.).
<https://doi.org/10.24412/2071-6435-2022-2-94-110>]

Сведения об авторе

Черных Сергей Иннокентьевич: доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН
serge-chernn@yandex.ru

Статья поступила в редакцию: 09.07.2025
Одобрена после рецензирования: 02.09.2025
Принята к публикации: 04.09.2025
Дата публикации: 30.09.2025

The article was submitted: 09.07.2025
Approved after reviewing: 02.09.2025
Accepted for publication: 04.09.2025
Date of publication: 30.09.2025



Федеральная
Антимонопольная
Служба

**Журнал
выпускается
ежеквартально
в двух форматах**



Тираж

3000 экз.



Рекомендован ВАК



Подписаться на журнал

Практическое применение антимонопольного законодательства и развитие конкурентного права

- Экспертные мнения ведущих специалистов ФАС
- ГЧП и закупочная деятельность
- Государственная политика по развитию конкуренции
- Антимонопольный комплаенс
- Картели. Монополии
- Концессионные соглашения
- Регулирование рекламной деятельности
- Интеллектуальная собственность

Стать автором журнала

**У вас есть возможность выразить
свое мнение по решениям ФАС,
опубликовав научно-практические
материалы и обзоры на страницах журнала**

БЕСПЛАТНО

Плата за публикацию
рукописей не взимается