

Самородова Е. М., Сотников В. В., Сотникова Е. А.

ИНДЕКСНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В КОНТЕКСТЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНОВ ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

Самородова Елена Михайловна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления (Орел, Россия)

samorodova733096@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5034-3015>

SPIN 3235-0820

Elena M. Samorodova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of Management and Personnel Management Department

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)

samorodova733096@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5034-3015>

SPIN 3235-0820

Сотников Владислав Владимирович

аспирант кафедры менеджмента и управления персоналом

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления (Орел, Россия)

lamkasotnik@yandex.ru

SPIN 5408-5255

Vladislav V. Sotnikov

PhD student of Management and Personnel Management Department

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)

lamkasotnik@yandex.ru

SPIN 5408-5255

Сотникова Елена Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент, зам. начальника управления научной работы

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления (Орел, Россия)

sotnikovae76@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1094-6185>

SPIN 7466-6570

Elena A. Sotnikova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Deputy Head of Scientific Work Office

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management (Orel, Russia)

sotnikovae76@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-1094-6185>

SPIN 7466-6570

Аннотация. Современные вызовы ставят перед системой публичного управления региональным развитием новые цели, достижение которых направлено на развитие человека, различных социальных групп, бизнеса и общества в целом. Активный поиск оптимальных методов оценки государственной политики, реализуемой на уровне субфедеральных территориальных образований, осуществляется как в зарубежной, так и в отечественной науке и направлен в том числе на определение резервов повышения её эффективности. Статья посвящена рассмотрению существующих методических подходов к оценке управления социально-экономической системой региона в контексте обеспечения интересов населения, бизнеса и государства как основных имеющих отношение к её развитию сторон, их сравнительному анализу. Обосновано мнение о том, что наиболее объективными индикаторами эффективности региональной политики

Abstract. Modern challenges set new goals for the system of public management of regional development, the achievement of which is aimed at the development of a person, various social groups, business and society as a whole. Active search of optimal methods of state policy assessment implemented at the level of subfederal territorial entities is carried out both in foreign and domestic science and is aimed, inter alia, at determining the reserves for increasing its effectiveness. The article is devoted to consideration of the existing methodological approaches to management assessment of socio-economic system of the region in the context of ensuring the population interests, business and the state as the main parties interested in its development, and their comparative analysis. The opinion is justified that the most objective effectiveness indicators of regional policy are

являются интегральные индексы, формируемые на основе официальных статистических данных путём их нормирования с использованием метода «МинМакс» и агрегирования их в частные индексы, характеризующие не только различные группы стейкхолдеров, но и основные интересы всех сторон. На материале субъектов, входящих в состав Центрального федерального округа, проведена практическая апробация методик, предложенных С. М. Сахаровой, М. И. Кургановым и Е. А. Третьяковой. Результаты проведённого исследования показывают различия в рейтинговых списках регионов ЦФО по эффективности реализации региональной политики с учётом интересов стейкхолдеров. В статье предлагаются направления совершенствования подхода методики оценки в рамках стейкхолдерского подхода к управлению субъектами Российской Федерации.

Ключевые слова: региональные стейкхолдеры, региональная политика, индексный метод, ценностный подход, ранжирование регионов

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Самородова Е. М., Сотников В. В., Сотникова Е. А. Индексный метод оценки эффективности региональной политики в контексте интересов стейкхолдеров (на примере регионов Центрального федерального округа) // Форпост науки. 2026. Том 20, № 1. С. 28-45. EDN GIKGLM.

integral indices formed on the basis of official statistical data by rationing them using the MinMax method and aggregating them into private indices that characterize not only various groups of stakeholders, but also the main interests of stakeholders. On the material of the subjects that are part of the Central Federal District, practical testing of the methods proposed by S.M. Sakharova, M.I. Kurganov and E.A. Tretyakova was carried out. The results of the study show differences in the rating lists of the regions of the Central Federal District in terms of the effectiveness of regional policies implementation, taking into account the stakeholders interests. The article suggests the ways to improve the index assessment methodology within the framework of the stakeholder approach to management of the constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: regional stakeholders, regional policy, index method, value approach, ranking of regions

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Samorodova E. M., Sotnikov V. V., Sotnikova E. A. Index Method of Effectiveness Assessment of Regional Policy in the Context of Stakeholder Interests (on the Example of the Regions of the Central Federal District). *Science Outpost*, 2026, vol. 20, no. 1, pp. 28-45. Available from: <https://elibrary.ru/GIKGLM>.

Введение

Социально-экономические системы мезоуровня в России характеризуются неравномерностью динамики, функционированием в условиях ужесточения межрегиональной конкуренции как на нишевых рынках товаров и услуг, так и на рынках ресурсного обеспечения, а также сложностью и противоречивостью интересов ключевых стейкхолдеров – населения, предпринимательских структур и органов государственной власти и управления, от сбалансированности и взаимовыгодного сотрудничества которых в существенной степени зависит вектор и уровень регионального развития.

Теория заинтересованных сторон стала активно разрабатываться в 1960–1980-х годах как ответ на поиск путей достижения долгосрочного стабильного роста и процветания компаниями коммерческого сектора [9, с. 12–13]. Сторонники теории пытались идентифицировать состав субъектов, оказывающих то или иное влияние на деятельность компании, вовлечённых в процесс её функционирования, определить круг их интересов и сформировать основы стратегического управления и методы, с помощью которых руководство может оптимизировать управленческую деятельность. В рамках классического менеджмента доминирует фидуциарная обязанность компании по приоритетному учёту интересов акционеров, повышению их благосостояния. Теория стейкхолдеров исходит из того, что любая экономическая система для обеспечения своего долгосрочного стабильного развития должна быть максимально ориентирована на интересы всех вовлечённых в процесс её функционирования сторон: сотрудников, клиентов, поставщиков, инвесторов, государственных органов, профсоюзов, отраслевых объединений и даже конкурентов [23, с. 11–12].

В контексте настоящего исследования важны выводы Т. Дональдсона и Ли Э. Престона, которые в развитии теории заинтересованных сторон выделили три ключевых

направления: описательный (определение спектра заинтересованных сторон и алгоритма учёта их интересов в управлении), инструментальный (применение методик анализа эмпирических данных для оценки взаимосвязи между управленческими целями и удовлетворённостью интересов стейкхолдеров) и нормативный (определение функций социально-экономической системы, моральных и философских основ её функционирования и управления ею) [22, с. 70–71]. Настоящее исследование развивает инструментальный подход в теории стейкхолдеров.

Достижения корпоративной теории заинтересованных сторон, концептуально созвучной политико-правовой теории общественного договора как теории возникновения государства, довольно быстро были восприняты сферой публичного управления для обеспечения максимальной инклюзивности общественных и предпринимательских интересов в процесс реализации государственными органами возложенных на них функций и полномочий. Н. М. Де Бюсси и Л. Келли отмечают, что содержательно стейкхолдерский подход реализует накопленные ранее достижения науки государственного управления, направленные на учёт потребностей «общественности», а сами термины «стейкхолдер», «заинтересованная сторона» по своей сути тождественны этому понятию, объединяющему население (как индивидов, так и различные формы их социальной организации), бизнес и некоммерческие структуры [21, с. 292]. При этом очевидно, что указанные составляющие «общественности» часто имеют контрарные интересы. Например, стремление бизнеса к максимизации прибыли противоречит потребности населения в дешёвых товарах и услугах.

В государственном стратегическом управлении применение стейкхолдерского подхода обосновано следующими обстоятельствами:

- повышение уровня гражданской активности и активности общественных объединений и организаций;
- роль правительства в том числе на уровне региона как координатора согласования различных общественных интересов, для реализации которой необходимо развивать площадки и платформы для общественного диалога, партнёрства и интеграции;
- сетевой характер современной системы государственного управления с вовлечением в сеть граждан, представителей бизнеса, общественных организаций, взаимодействующих на основе установленных правил, обеспечивающих стабильность региональной социально-экономической системы;
- участие стейкхолдеров в удовлетворении потребностей друг друга, потенциальная противоречивость их интересов и борьба за ресурсы и выгоды [12, с. 73–74].

Если в корпоративном менеджменте существует относительное единство мнений по поводу ключевых принципов, требований и показателей эффективности реализации стейкхолдерского подхода применительно к разным организационным бизнес-структурам, отраслевой и национальной экономической специфике, то в государственном управлении такая универсальность вряд ли достижима как в методологическом, так и в прикладном аспектах ввиду различных институциональных, стратегических, ресурсных и прочих параметров развития объекта управления, необходимости учёта характеристик стейкхолдеров региональных систем, их переговорного потенциала, способности к выражению и реализации их интересов [16; 17].

Концепция стейкхолдеров реализуется в теории и практике экономики и управления регионом в течение нескольких десятилетий, при этом единый подход к оценке эффективности региональной политики в контексте интересов заинтересованных сторон до сих пор не выработан. В настоящей публикации мы ставим задачи обзора и систематизации предлагаемых учёными методик, позволяющих оценить степень реализации основных интересов стейкхолдеров в управлении социально-экономической системой региона, отбора и апробации методик, оперирующих официальными статистическими данными, на материале субъектов Центрального федерального округа, проведение ранжирования регионов и определения по результатам расчётов путей совершенствования состава и порядка расчёта частных и интегральных индексов.

Цель настоящего исследования заключается в практической апробации научно-обоснованных индексных методов оценки эффективности региональной политики субъектов Российской Федерации, входящих в состав Центрального федерального округа, в контексте интересов стейкхолдеров, предлагаемых разными авторами, с последующим сравнением полученных результатов и разработкой рекомендаций по развитию исследуемой оценочной методики.

Предметом исследования, таким образом, является эффективность региональной политики как показатель достижения интересов различных стейкхолдеров, *объектом исследования* – предлагаемые различными учёными методические подходы к её осуществлению с акцентом методики расчёта частных и сводных индексов, отражающих как возможность реализации различных интересов, так и ценности разных заинтересованных сторон.

В отечественной науке применение стейкхолдерского подхода в государственном управлении обосновано в работах Е. В. Попова, В. Л. Симоновой, И. П. Челака [11], О. В. Скачкова, М. Н. Руденко [13], И. Н. Ткаченко [18] и др., а доминирующим подходом к оценке эффективности публичного управления в контексте достижения интересов заинтересованных сторон является ценностный подход, реализованный в работах Е. Ю. Мартынова [8], Т. С. Соловьевой, Г. Л. Леонидовой [14], М. А. Курковой [6] и др.

В качественных, описательных исследованиях интересов стейкхолдеров широко используются социологические методы (опрос, интервью, анкетирование [10, с. 9–11]) и методы стратегического управленческого анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ [9, с. 52–54]), позволяющие не только идентифицировать совокупность ценностей конкретной группы заинтересованных сторон, но и оценить условия и результативность их реализации в региональной политике [7]. Кейс-метод изучения практики соблюдения интересов стейкхолдеров в стратегическом управлении субъектами Российской Федерации реализован в статье М. А. Курковой [6]. В диссертации М. Б. Табачниковой с позиции удовлетворённости принципиально несводимых к единству, но компромиссно совместимых целей, ценностей и интересов стейкхолдеров (региональных органов власти и управления, органы местного самоуправления, крупный, средний и малый бизнес, некоммерческие организации и бюджетные организации) предлагается методика оценки событийного (по конкретному проекту/событию) и институционального (по совокупности) экономического оптимизма/пессимизма основных заинтересованных групп. Для сбора начальных данных предлагается применять SWOT-анализ с идентификацией возможностей и угроз региональной экономики, которые оцениваются стейкхолдерами не только по фактическому состоянию, но и в контексте ожидаемого влияния на региональное социально-экономическое развитие [15]. Представляется, что предложенная неформализованная методика (отсутствуют вспомогательные методические материалы для экспертов, которые руководствуются субъективным мнением в оценке), игнорирующая не только интересы населения как основного благополучателя, но и количественные данные официальной статистики, может приводить к искажённым выводам.

Метод анализа стейкхолдеров, реализованный в некоторых зарубежных исследованиях [20], описан в работе Н. Веселитской и С. Шашнова [1] и предполагает семь основных этапов организации исследовательской работы: подготовительная работа (определение исследовательской цели, планирование исследования); идентификация потенциальных и приоритетных стейкхолдеров; определение основных характеристик заинтересованных сторон; налаживание коммуникации со стейкхолдерами; сбор и обработка информации о стейкхолдерах; ранжирование стейкхолдеров по приоритетности и уровню их влияния; разработка мероприятий по управлению стейкхолдерами и реализации их интересов. Фактическими результатами такого анализа являются матрица стейкхолдеров (по уровню заинтересованности и уровню влияния), динамические карты, отражающие изменение их позиций и интересов, сценарные планы и т. п.

Широкое распространение в оценке достижимости интересов региональных стейкхолдеров получил индексный метод, позволяющий не только определять уровень реализа-

пии интересов стейкхолдеров в конкретном регионе, но и сравнивать субъекты между собой, ранжировать их. Такой подход реализован в диссертационном исследовании М. А. Курганова, предлагающего метод оценки эффективности региональной политики в контексте учёта интересов стейкхолдеров [4]. В качестве основных групп региональных стейкхолдеров со ссылкой на работы Ю. И. Гаськовой [2] и А. Ю. Гончарова [3] рассматриваются население, предпринимательское сообщество и органы государственной власти. Для каждой группы стейкхолдеров определена ключевая цель их деятельности как экономических агентов: население имеет приоритетной целью максимизацию полезности и возможности удовлетворить широкий круг потребностей, бизнес – максимизировать прибыль, органы государственной власти и управления – максимизировать общественное благосостояние путём создания благоприятных условий общественного развития. Система частных и сводных индексов строилась на основе предпосылки о том, что каждая группа экономических агентов имеет ценности экономического, экологического и социального характера, характеризующиеся количественно на основе комплекса индикаторов, отражаемых официальной статистикой [5, с. 110–111]. Так как исходные показатели являются разноразмерными, авторы предлагают нормировать их в зависимости от степени влияния на реализацию конкретного интереса: если рост показателя благоприятен для реализации конкретной ценности, то его нормирование осуществляется посредством деления его исходного количественного значения на максимальное значение в выборке данных для сравниваемых субъектов; если рост показателя неблагоприятен для реализации ценности стейкхолдера, то он нормируется путём деления минимального значения данного индикатора в выборке на его фактическое количественное значение. Такой подход к нормированию, по мнению авторов методики, позволяет охарактеризовать достигнутый в регионе уровень с наилучшим значением в исследуемой группе регионов [19, с. 61–63].

Индексный подход к оценке эффективности региональной политики в контексте интересов стейкхолдеров реализован и в диссертационном исследовании С. М. Сахаровой, предлагающей совместить преимущества количественной и качественной оценки удовлетворённости интересов региональных стейкхолдеров и при разработке методики учитывать институциональное партнёрство акторов, характеристику материальных и природных активов, пространственного размещения [12, с. 137]. В основу построения индекса был положен метод экспертных оценок в сочетании с данными официальной статистики, а в состав стейкхолдеров вошли, в частности, правительство региона, бизнес-сообщество и население. В отличие от методики, разработанной М. А. Кургановым и коллегами, в работе С. М. Сахаровой интересы стейкхолдеров не делятся на группы, а приводятся в соответствии с объектом управленческих усилий и целевых ориентиров. Например, для регионального правительства бюджетная эффективность как объект усилий характеризуется объёмом собранных налогов на душу населения, оплата труда как объект усилий – уровнем реальной оплаты труда населения региона. Каждый из качественных оценочных показателей, используемых для предложенных С. М. Сахаровой критериев, экспертам предлагается оценивать по десятибалльной шкале с учётом интервала максимального и минимального значений для рассматриваемых регионов. Далее по каждому критерию определяется на основе расчёта среднего арифметического групповой индекс в баллах. Для определения интегрального индекса значения по каждому критерию суммируются, на основании чего регионы ранжируются в порядке убывания значения, что позволяет сделать вывод о развитии условий для реализации государственных стратегических задач и уровне удовлетворённости интересов стейкхолдеров. Для оценки ожиданий конкретных групп стейкхолдеров предлагается также использовать различные факторы, отражающие интересы конкретной группы. Так, для оценки ожиданий относительно удовлетворённости интересов группы «Бизнес-структуры» предлагается использовать оценку по пятибалльной шкале выборкой представителей бизнеса таких показателей, как надёжность и долгосрочность вложений, коррупция, надёжность партнёров, ожидаемая рентабельность, стабильность бизнеса, налоговые, инфраструктурные, конкурентные условия и взаимодействие с органами вла-

сти. Для оценки ожиданий населения предлагается использовать показатели оценки окружающей среды, развития инфраструктуры, доступности участия в социальных программах и проектах региона, доступности информации о деятельности региональных органов управления, наличие рабочих мест и взаимодействие с органами власти [12, с. 198, 200]. С. М. Сахарова рассматривает результаты мониторинга интересов стейкхолдеров и ожиданий относительно их реализации в регионе как основу для принятия и корректировки решений в сфере региональной политики.

Рассмотренные индексные методики различаются как по методу конструирования индексов, так и по составу взятых за их основу критериев и показателей, что позволяет выдвинуть следующую гипотезу: полученные при их использовании результаты ранжирования регионов будут различаться. Следовательно, ставится вопрос о проверке данного предположения, определении оптимальной методики и по возможности поиска путей её совершенствования для более достоверной оценки эффективности региональной политики в контексте интересов стейкхолдеров. Для практического применения методик, предложенных в диссертациях М. А. Курганова и С. М. Сахаровой, предлагается апробировать их на материале регионов Центрального федерального округа за 2023 год, что даёт возможность сравнить, дополнить и конкретизировать результаты исследований в этой области.

Материалы и методы

Методология. Помимо традиционных методов научного познания, основным методом исследования стал индексный метод, позволяющий исследовать в динамике и сравнивать между собой сложные социально-экономические, в том числе региональные системы, характеризуемые показателями в различных единицах измерения. Наиболее распространёнными для решения задач оценки эффективности региональной политики в интересах стейкхолдеров являются сводные индексы (как средние, так и агрегатные), построенные на основе индивидуальных индексов и субиндексов, выражающих степень достижения интересов конкретной группы заинтересованных лиц. Для апробации выбраны индексные методики, предложенные в исследованиях М. А. Курганова, Е. А. Третьяковой [5], С. М. Сахаровой [12], с изменением метода нормирования на метод «МинМакс» для обеспечения сопоставимости результатов расчётов.

Эмпирическую базу исследования составили данные официальной статистики, представленные в электронных базах Федеральной службы статистики Российской Федерации и её региональных структурных подразделений, результаты экспертной оценки качественных показателей, характеризующих достижение интересов стейкхолдеров в политике регионов Центрального федерального округа.

Гипотеза. Существующие индексные методики оценки эффективности региональной политики в контексте интересов стейкхолдеров при практической апробации приводят к разным выводам как относительно уровня удовлетворённости этих интересов, так и с точки зрения сравнительного анализа регионов и их рейтингования, что обуславливает актуальность научного поиска по совершенствованию и повышению научной обоснованности указанных оценочных методов в рамках стейкхолдерского подхода к публичному управлению.

Результаты и обсуждение

Результаты применения индексной методики оценки регионального развития, разработанной М. А. Кургановым и Е. А. Третьяковой, на примере субъектов Центрального федерального округа России в контексте реализации ключевых интересов населения, бизнеса и государства, позволяющих им реализовать экономические, экологические и социальные ценности, приведены в таблице 1.

Отрицательные значения некоторых сводных индексов в таблице обусловлены тем, что некоторые включаемые в их состав частные индексы, определяемые на основе данных официальной статистики, негативно характеризуют условия реализации ценностей тех или иных стейкхолдеров и включаются в итоговый расчёт со знаком «минус».

Таблица 1 – Индикаторы оценки устойчивого регионального развития с позиции реализации интересов региональных стейкхолдеров в 2023 году

Регион ЦФО РФ	Экономические ценности			Экологические ценности			Социальные ценности		
	Население	Бизнес	Государство	Население	Бизнес	Государство	Население	Бизнес	Государство
Белгородская область	0,371	0,550	0,592	0,367	0,362	0,505	0,269	0,431	0,047
Брянская область	-0,083	0,187	0,208	0,643	0,107	0,084	0,018	0,490	-0,107
Владимирская область	0,140	0,329	0,317	0,537	0,134	0,092	-0,140	0,176	0,193
Воронежская область	0,283	0,378	0,383	0,990	0,256	0,137	0,648	0,363	0,001
Ивановская область	0,057	0,162	0,141	0,415	0,271	0,238	0,245	0,379	-0,014
Калужская область	0,212	0,159	0,385	0,389	0,123	0,128	-0,116	0,258	0,095
Костромская область	0,135	0,188	0,190	0,546	0,399	0,239	-0,012	0,431	-0,298
Курская область	0,115	0,344	0,661	0,854	0,234	0,406	0,557	0,412	-0,062
Липецкая область	0,132	0,428	0,582	0,687	0,826	0,674	0,095	0,450	-0,093
Московская область	0,452	0,499	0,362	0,678	0,360	0,360	0,050	0,653	0,165
Орловская область	0,049	0,096	0,229	0,886	0,121	0,133	0,142	0,439	-0,135
Рязанская область	0,135	0,128	0,247	0,695	0,292	0,153	0,418	0,520	0,027
Смоленская область	-0,003	0,354	0,201	0,674	0,201	0,090	0,425	0,378	-0,174
Тамбовская область	-0,047	0,176	0,249	0,830	0,192	0,211	0,355	0,347	0,031
Тверская область	0,085	0,190	0,226	0,580	0,307	0,171	0,147	0,463	-0,143
Тульская область	0,185	0,446	0,466	0,753	0,322	0,063	0,110	0,524	0,053
Ярославская область	0,405	0,253	0,258	0,810	0,197	0,344	0,302	0,490	-0,055

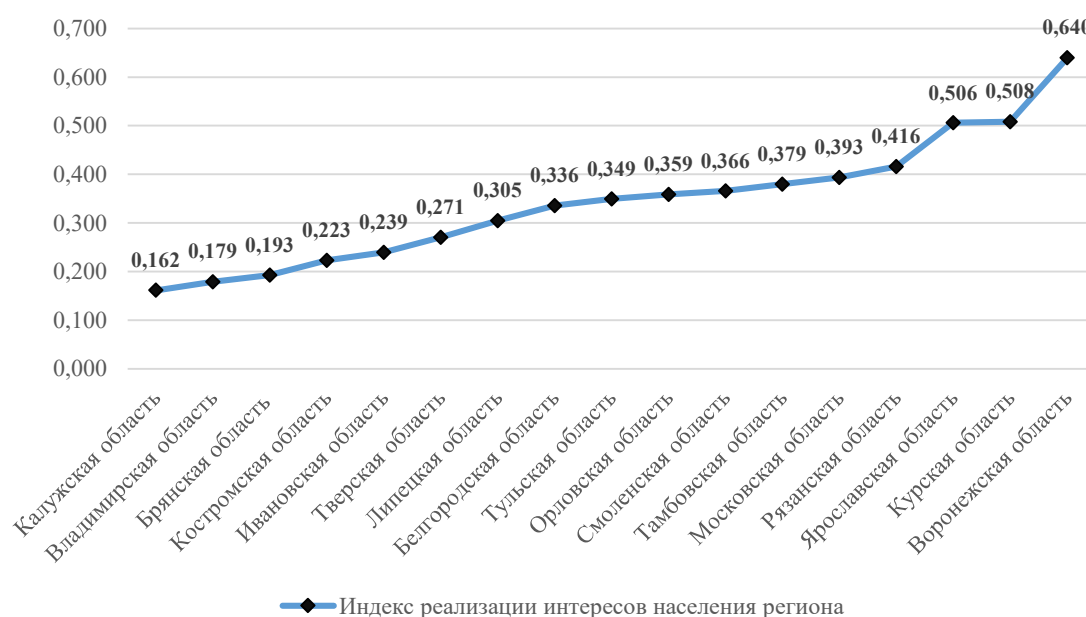
Источник: рассчитано авторами по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой [5]

Так, при определении сводного индекса, характеризующего реализацию экономических интересов населения в регионе в качестве одного из частных индексов, используется индекс, рассчитанный на основе значения статистического показателя «Доля населения с доходами ниже уровня прожиточного минимума». Очевидно, что чем выше его значение, тем в меньшей степени реализованы экономические интересы жителей субъекта Российской Федерации. В состав сводного индекса, характеризующего реализацию социальных интересов государства, входят частные индексы, определяемые на основе показателей «Коэффициент демографической нагрузки» и «Индекс Джини». Высокие значения первого характеризуют уровень нагрузки общества и работающего населения иждивенцами, второго – степень социального расслоения в обществе, что негативно влияет на реализацию социальных интересов государства.

Полученные данные позволяют оценить эффективность региональной политики как по каждому заинтересованному субъекту, так и по степени реализации всех субъектов по компонентам социально-экономического развития.

Рассмотрим интегральные индексы, характеризующие уровень реализации интересов населения сравниваемых регионов (рис. 1). Лидерами по данному показателю в 2023 году являются Московская, Рязанская, Ярославская, Курская и Воронежская области, при этом причины такого лидерства в рейтинге для сравниваемых регионов неодинаковы: если Воронежская и Курская области характеризуются высоким уровнем реализации

экологических и социальных интересов граждан, то Московская и Ярославская области явно лидируют по степени реализации их экономических интересов.



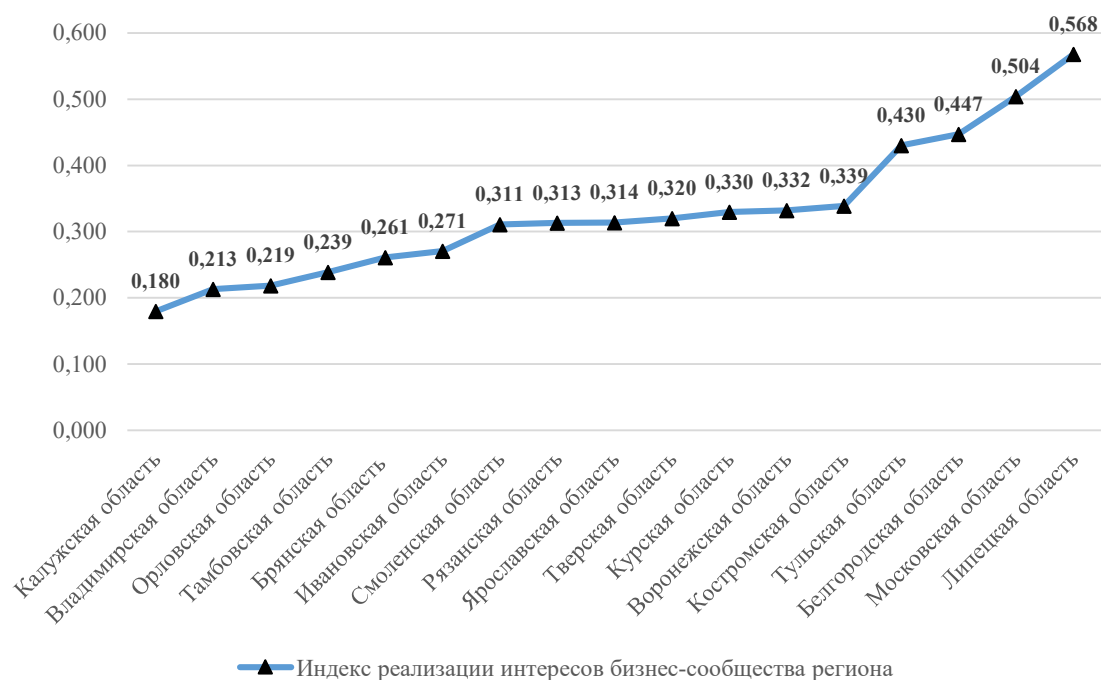
Источник: рассчитано авторами по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой [5]

Рисунок 1 – Значение интегрального индекса реализации интересов населения регионов ЦФО в 2023 году

Регионы, отнесённые к аутсайдерам в реализации ценностей населения по индексной методике оценки М. А. Курганова и Е. А. Третьяковой, например Владимирская и Калужская области, имеют относительно низкие значения интегрального индекса, в частности по причине высоких значений уровня заболеваемости населения (1015,3 чел. и 1042,7 чел. с диагнозом, установленным впервые в жизни, на 1 тыс. чел. населения, соответственно, против 739,4 чел. в среднем по регионам ЦФО в 2023 году), что стало причиной отрицательных значений индекса реализации социальных интересов и оказало существенное влияние на итоговое значение интегрального индекса реализации интересов граждан в указанных субъектах. Развитие региональных систем здравоохранения здесь должно являться одним из ключевых приоритетов региональной политики.

По интегральному индексу реализации интересов бизнес-сообщества лидируют Тульская, Белгородская, Московская и Липецкая области (рис. 2). Влияющие на положение конкретного субъекта Российской Федерации в рейтинге факторы различны, как и в случае индексной оценки применительно к ценностям граждан.

Так, Белгородская, Московская, Тульская и Липецкая области – лидеры рейтинга реализации экономических интересов предпринимательства (табл. 1), при этом Московская и Тульская области опережают другие регионы по уровню реализации социальных ценностей бизнеса в первую очередь благодаря развитому рынку труда вследствие более конкурентных зарплатных предложений, меньшей по сравнению с другими субъектами остроты проблемы дефицита кадров высокой и средней квалификации. Показательно попадание в число аутсайдеров Калужской области, что обусловлено уходом иностранных инвесторов и прекращением производств зарубежными компаниями после 2022 года. Такая ситуация повлияла на оценку реализации экономических показателей (за счёт значительного падения индекса физического объёма инвестиций в основной капитал, коэффициента ликвидности) и социальных показателей (за счёт падения производительности труда) в рамках рассматриваемой методики.

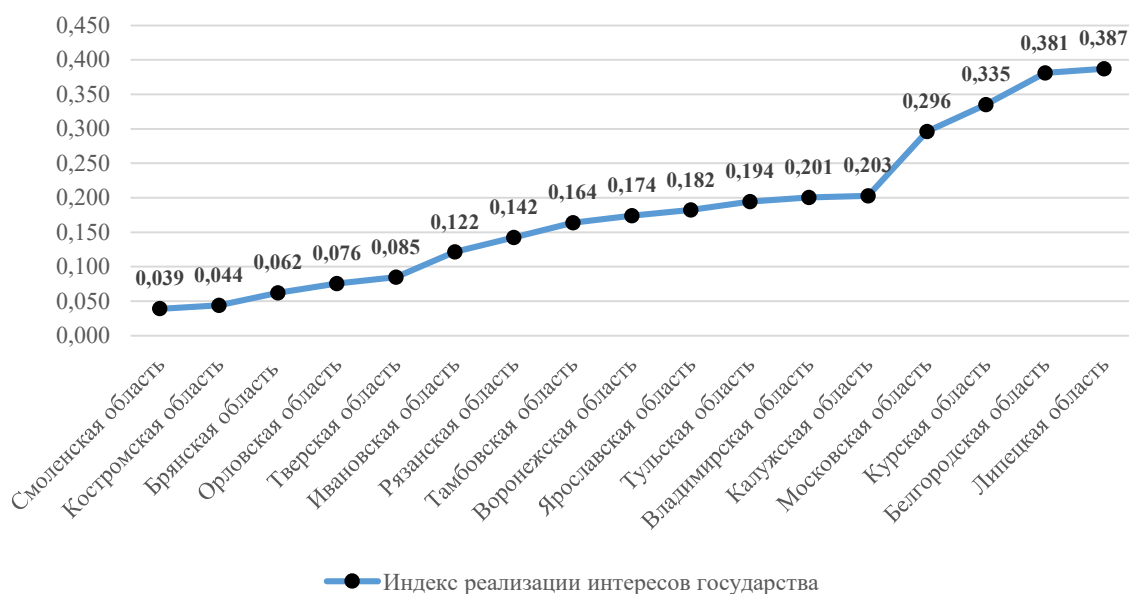


Источник: рассчитано авторами по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой [5]

Рисунок 2 – Значение интегрального индекса реализации интересов бизнес-сообщества регионов ЦФО в 2023 году

В соответствии с количественными значениями интегрального индекса государственные интересы реализованы в регионах Центрального федерального округа в наименьшей степени в сравнении с интересами других стейкхолдеров (рис. 3). Однако такие результаты обусловлены спецификой самой расчётной методики: в состав сводного индекса реализации социальных интересов государства включены частные индексы, определяемые на основе коэффициента демографической нагрузки и коэффициента Джини, и используемые в итоговых расчётах со знаком «минус», и в результате имеющие отрицательные значения, снижающие величину интегрального индекса. Таким образом, включение в состав сводного индекса частных индексов, характеризующих негативные условия реализации конкретного интереса конкретного стейкхолдера, при сравнении результатов может привести к искажённым интерпретациям полученных результатов и неверным выводам.

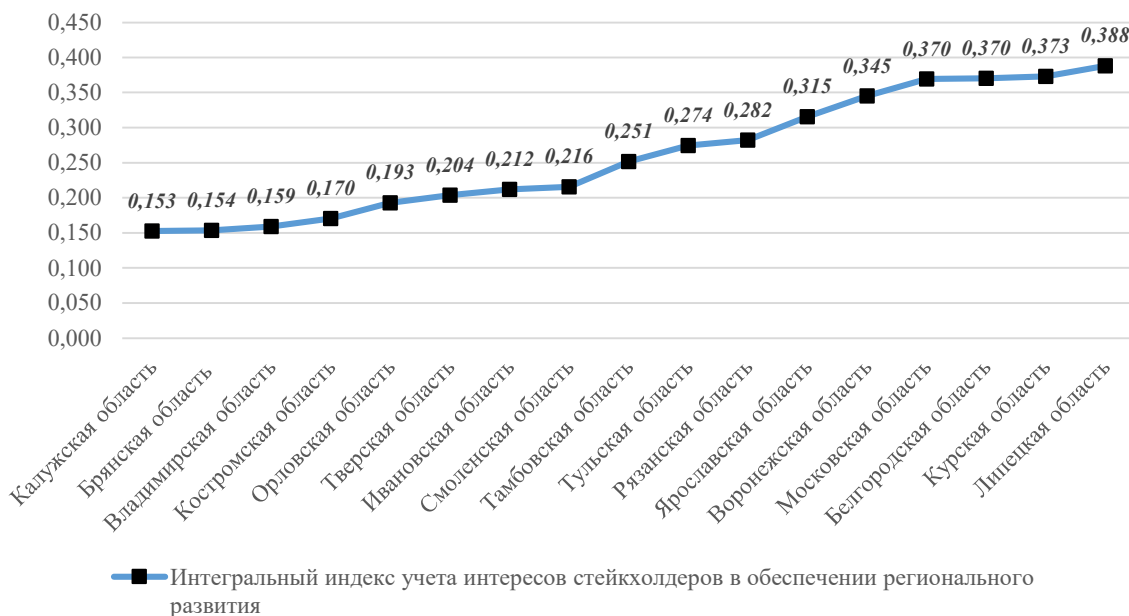
Лидерами рейтинга субъектов Российской Федерации, входящих в состав Центрального федерального округа, являются Московская, Курская, Белгородская и Липецкая области. Доминирование этих регионов предопределяется более благоприятными условиями реализации, в первую очередь экономических и экологических интересов государства: Московская область лидирует по показателю доходов консолидированного бюджета на душу населения, Курская область – по доле инвестиций в основной капитал в объёме валового регионального продукта, Белгородская и Курская области – по объёму произведённой сельскохозяйственной продукции в расчёте на одного жителя, Липецкая область – по инвестициям в охрану окружающей среды и соответствующие целевые основные фонды. «Точками роста» для указанных областей является поддержка в рамках региональной политики социальных интересов государства, результаты которой выражаются в росте расходов на социальную сферу, повышении ожидаемой продолжительности жизни населения и решении проблем демографической нагрузки и социального расслоения населения по доходам.



Источник: рассчитано авторами по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой [5]

Рисунок 3 – Значение интегрального индекса реализации интересов государства в регионах ЦФО в 2023 году

Значения интегрального индекса реализации интересов стейкхолдеров в обеспечении регионального развития по сравниваемым субъектам Российской Федерации располагаются в меньшем интервале значений по сравнению с ранее рассмотренными сводными индексами по каждой заинтересованной группе (рис. 4), что косвенно может свидетельствовать об ориентации региональной политики на интересы разных стейкхолдеров в разных регионах.



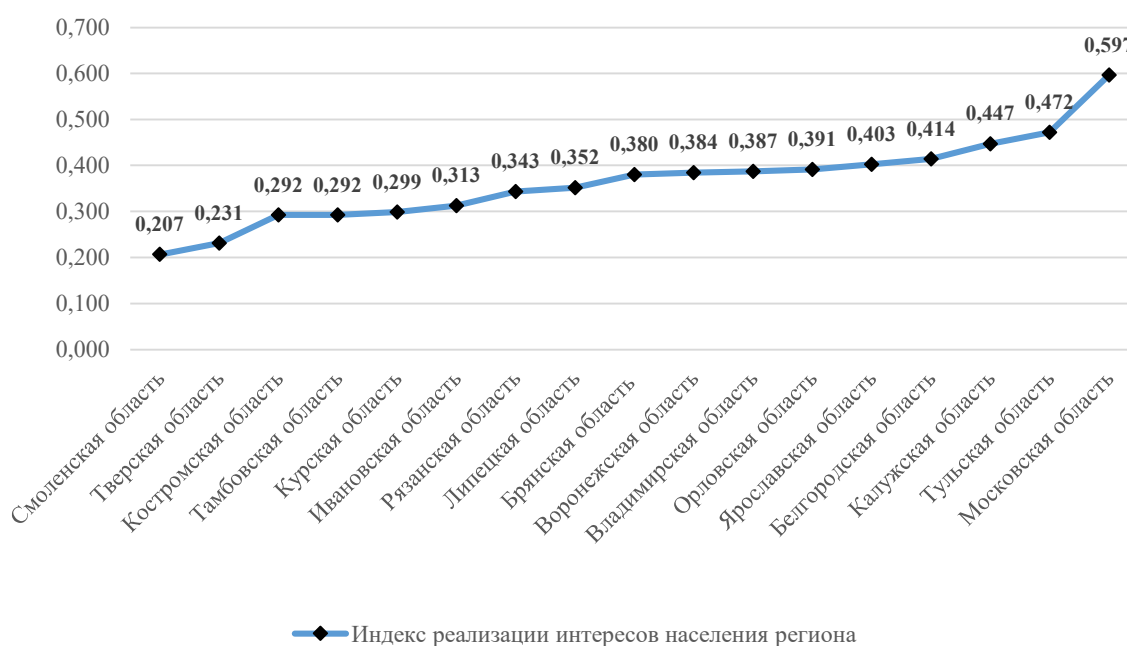
Источник: рассчитано авторами по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой [5]

Рисунок 4 – Значение интегрального индекса реализации интересов стейкхолдеров в регионах ЦФО в 2023 году

На диаграмме наглядно отображена и «кластеризация» регионов по данному показателю. К регионам, в меньшей степени учитывающим интересы заинтересованных субъектов и характеризующимся относительно низкими показателями интегрального индекса (от 0,153 до 0,216), можно отнести Калужскую, Брянскую, Владимирскую, Костромскую, Орловскую, Тверскую, Ивановскую и Смоленскую области. В кластер регионов-«середнячков» вошли Тамбовская, Тульская, Рязанская, Ярославская и Воронежская области (от 0,251 до 0,345), регионов-лидеров рейтинга – Московская, Белгородская, Курская и Липецкая области (значение индекса составили от 0,370 до 0,388). Обращает на себя внимание, что, за исключением Курской области, все субъекты Центрального федерального округа, вошедшие в группу лидеров, по состоянию на 2023 год являлись донорами бюджета, в то время как остальные (за исключением Калужской, Тульской и Ярославской) – реципиентами.

Далее на материале официальной статистики регионов Центрального федерального округа за 2023 год мы применили методику, разработанную в диссертации С. М. Сахаровой, по оценке интересов правительства региона, бизнес-сообщества и населения.

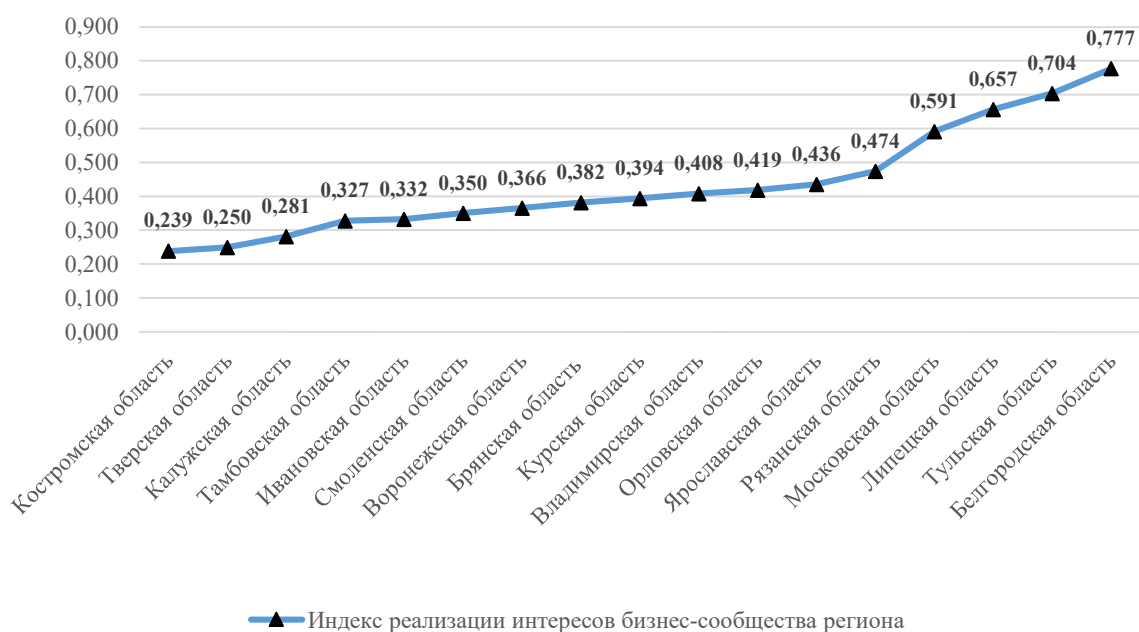
Регионами-лидерами по уровню реализации интересов населения при использовании данной методики расчётов стали Ярославская, Белгородская, Калужская, Тульская и Московская области (рис. 5), что обусловлено относительно высокими значениями оценок показателей дохода, реализации интересов населения по охране здоровья как важного компонента потребностей, развития цифровой инфраструктуры для домашних хозяйств. В числе аутсайдеров – Смоленская, Тверская, Костромская и Тамбовская области, характеризующиеся относительно низким уровнем реализации экономических потребностей населения, проблемами в развитии региональной социальной инфраструктуры (в частности, сферы здравоохранения).



Источник: рассчитано авторами по методике С. М. Сахаровой [12]

Рисунок 5 – Значение интегрального индекса реализации интересов населения регионов ЦФО в 2023 году

Интересы бизнеса в оценках по методике С. М. Сахаровой в максимальной степени реализуются в региональной политике Московской, Липецкой, Тульской и Белгородской областей (рис. 6).



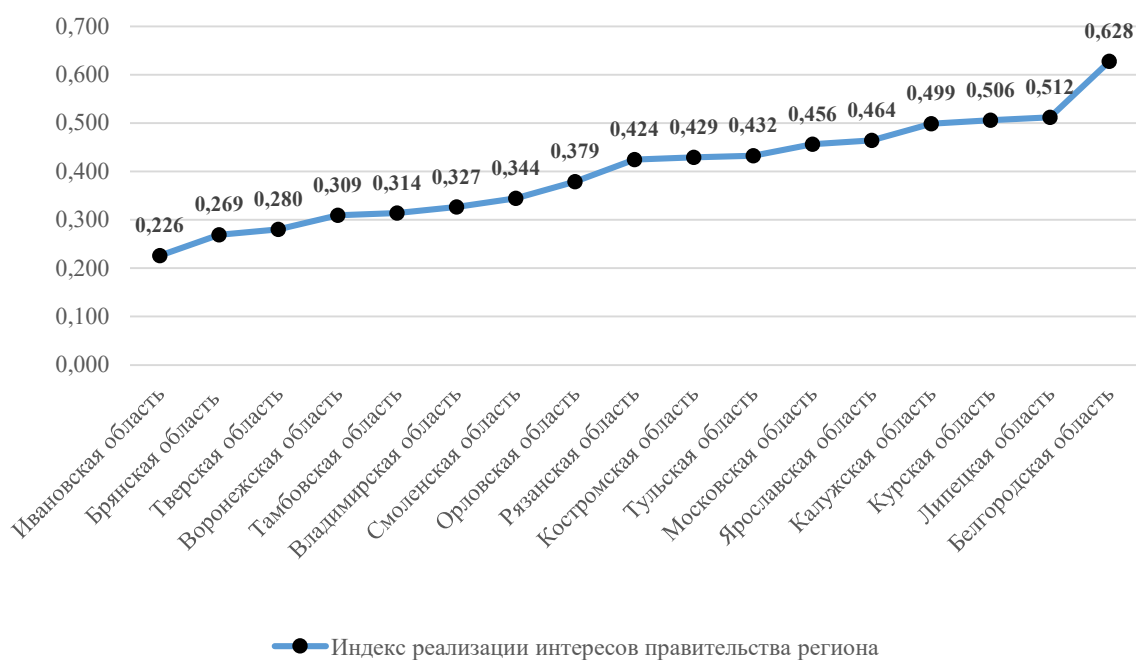
Источник: рассчитано авторами по методике С. М. Сахаровой [12]

Рисунок 6 – Значение интегрального индекса реализации интересов бизнес-структур регионов ЦФО в 2023 году

Регионы-лидеры демонстрируют высокие показатели по оценке эффективности инвестиций и вложений, финансовой результативности организаций, состоянии взаиморасчётов и платёжеспособности в коммерческом секторе. Эксперты отмечают стабильность и прозрачность налоговых условий в указанных субъектах Российской Федерации, развитость необходимой для бизнеса инфраструктуры поддержки и консультирования. Нижние строчки рейтинга регионов Центрального федерального округа по уровню реализации интересов предпринимательства по результатам применения данной методики занимают Костромская, Тверская, Калужская, Тамбовская и Ивановская области. Коммерческий сектор в данных регионах характеризуется проблемами в обеспечении ликвидности и платёжеспособности деятельности, относительно низким уровнем отдачи вложений в основной капитал, низким уровнем рентабельности деятельности в сравнении с другими регионами. Следует отметить, что основная часть субъектов Центрального федерального округа здесь распределена относительно равномерно в небольшой амплитуде значений индекса, в то время как индекс по регионам-лидерам заметно отличается как от остальных сравниваемых субъектов, так и внутри группы лидеров (разница между минимальным и максимальным значениями – более 0,3).

В распределении регионов Центрального федерального округа по уровню реализации интересов регионального правительства с существенным отрывом от остальных областей лидирует Белгородская область (рис. 7), что обусловлено не только высокими оценками бюджетной эффективности на основе налоговых поступлений в консолидированный бюджет и уровня валового регионального продукта в пересчёте на душу населения, но и развитыми отраслями промышленности и сельского хозяйства при оценке социально значимых рынков, высокими оценками экспертов возможностей для многостороннего взаимодействия власти и других акторов.

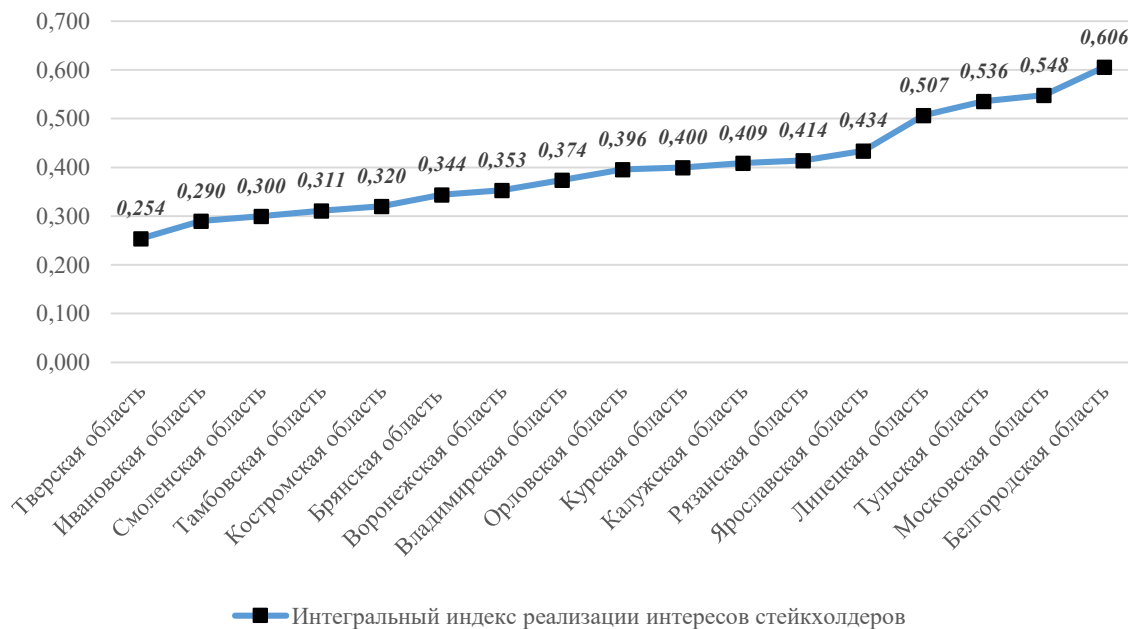
Аутсайдерами рейтинга являются Ивановская, Брянская, Тверская и Воронежская области, которые по значению характеризующего уровень реализации интересов правительства индекса не сильно отличаются от регионов, разместившихся в середине рейтинга.



Источник: рассчитано авторами по методике С. М. Сахаровой [12]

Рисунок 7 – Значение интегрального индекса реализации интересов правительства регионов ЦФО в 2023 году

Сводный интегральный индекс реализации интересов стейкхолдеров, определяемый нами как среднее арифметическое рассмотренных частных индексов, имеет относительно высокие значения для Ярославской, Липецкой, Тульской, Московской и Белгородской областей (рис. 8).



Источник: рассчитано авторами по методике С. М. Сахаровой [12]

Рисунок 8 – Значение интегрального индекса реализации интересов стейкхолдеров в регионах ЦФО в 2023 году

Здесь следует отметить, что если Белгородская область является лидером рейтингов реализации в регионах Центрального федерального округа интересов бизнеса и государства (по методике С. М. Сахаровой), а Московская и Тульская области также занимают верхние позиции в рейтингах по значению частных индексов, то, например, лидирующие позиции Липецкой области объясняются высокими значениями индексов, характеризующих реализацию интересов бизнеса и власти при относительно низких значениях индекса реализации интересов населения. Таким образом, субъекты Российской Федерации даже из числа благоприятных в контексте учёта ценностей стейкхолдеров могут использовать результаты применения индексных методов оценки для поиска «точек роста» и определения перспективных групп акторов для интенсификации взаимодействия в рамках региональной политики.

Результаты практического применения индексных методик М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой и С. М. Сахаровой для оценки развития региональных систем в контексте учёта интересов основных групп стейкхолдеров позволяют формировать сравнительные рейтинги регионов для проведения сравнений. Сопоставление позиций субъектов Российской Федерации, входящих в состав Центрального федерального округа, в рамках апробированных методик представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение рейтингов регионов ЦФО по реализации интересов стейкхолдеров в 2023 году, составленных по методикам М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой и С. М. Сахаровой

Субъект ЦФО	Методика М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой				Методика С. М. Сахаровой			
	Население	Бизнес	Государство	Стейкхолдеры	Население	Бизнес	Государство	Стейкхолдеры
Белгородская область	10	3	2	3	4	1	1	1
Брянская область	15	13	15	16	9	10	16	12
Владимирская область	16	16	6	15	7	8	12	10
Воронежская область	1	6	9	5	8	11	14	11
Ивановская область	13	12	12	11	12	13	17	16
Калужская область	17	17	5	17	3	15	4	7
Костромская область	14	5	16	14	15	17	8	13
Курская область	2	7	3	2	13	9	3	8
Липецкая область	11	1	1	1	10	3	2	4
Московская область	5	2	4	4	1	4	6	2
Орловская область	8	15	14	13	6	7	10	9
Рязанская область	4	10	11	7	11	5	9	6
Смоленская область	7	11	17	10	17	12	11	15
Тамбовская область	6	14	10	9	14	14	13	14
Тверская область	12	8	13	12	16	16	15	17
Тульская область	9	4	7	8	2	2	7	3
Ярославская область	3	9	8	6	5	6	5	5

Источник: составлено авторами

По значению интегральных индексов реализации интересов стейкхолдеров состав регионов-лидеров практически совпадает: в топ-5 двух рейтингов попадают Белгородская, Липецкая и Московская области. В рейтинге, составленном по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой, данный список дополнен Воронежской и Курской областями, в рейтинге по методике С. М. Сахаровой – Тульской и Ярославской. При сравнении аутсайдеров рейтинговых списков обнаруживается только одно совпадение – Костромская область, которая занимает 14 позицию в первом рейтинге и 13 – во втором. Применительно к Калужской области оценки дают совершенно противоречивые результаты: если по методике М. А. Курганова – Е. А. Третьяковой данный регион занимает последние строчки в рейтингах реализации интересов населения и бизнеса, то по методике С. М. Сахаровой его позиция в рейтинге реализации интересов населения – третья. Схожие расхождения наблюдаются также в оценках региональной политики Курской области, Воронежской области и ряда других регионов.

Заключение

Таким образом, результаты сравнительного анализа индексных методик оценки реализации интересов стейкхолдеров в социально-экономической системе региона, предложенных в работах М. А. Курганова, Е. А. Третьяковой и С. М. Сахаровой, позволили получить различающиеся рейтинговые списки регионов Центрального федерального округа в контексте ценностей различных групп стейкхолдеров при общем совпадении состава группы регионов-лидеров. Такие различия обусловлены включением в базу для расчёта частных индексов разного состава показателей, а также применением в рамках второй методики неформализованных экспертных оценок (когда экспертам предлагается оценить реализацию того или иного интереса, руководствуясь собственным мнением, по балльной шкале, а не ответить на вопросы формализованной анкеты эксперта, на основе которой и определяется балльная оценка). Представляется, что основанные на показателях официальной статистики индексные методики более объективны.

Определяя пути совершенствования индексного метода оценки эффективности региональной политики в контексте реализации интересов стейкхолдеров, можно сформулировать следующие рекомендации:

1. Основой для разработки индексов должны являться статистические показатели, доступные в официальных открытых базах статистических данных в разрезе субъектов Российской Федерации, что обеспечит объективность полученных результатов.
2. Оптимальным методом нормирования представляется метод «МинМакс», позволяющий осуществлять сопоставления конкретного параметра не только в рамках сравниваемых заинтересованных субъектов, но и в разрезе различных групп интересов, определения их приоритетности для региональной власти.
3. Целесообразно исключить из состава сводных индексов показатели, характеризующие отрицательное влияние на реализацию той или иной ценности стейкхолдеров, по возможности заменив их на содержательно схожий, но положительно влияющий показатель.
4. Включение в состав базы для расчёта частного индекса определённого показателя должно быть обосновано корреспондирующей ценностью, актуальной для конкретной группы стейкхолдеров.

Полученные нами результаты неоднозначны, а исследования в заданном формате могут быть продолжены в том числе в рамках направления развития и совершенствования рассмотренных индексных методик с учётом сформированных рекомендаций.

Список источников

1. Веселитская, Н. Стейкхолдеры и их участие в Форсайт-проектах / Н. Веселитская, С. Шашнов // Форсайт. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 80-91. – <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.1.80.91>. – EDN RWTYFB.

2. Гаськова, Ю. И. Формирование стратегии развития региона: необходимость согласования интересов основных стейкхолдеров / Ю. И. Гаськова // Восточно-Европейский научный журнал. – 2017. – № 3-3(19). – С. 81-85. – EDN YJTGTH.
3. Гончаров, А. Ю. Инструменты взаимодействия стейкхолдеров в регионах / А. Ю. Гончаров // Международный академический вестник. – 2015. – № 3(9). – С. 50-51. – EDN UAWKOH.
4. Курганов, М. А. Влияние сбалансированности интересов региональных стейкхолдеров на устойчивое развитие субъектов РФ : дисс. ... канд. экон. наук / М. А. Курганов. – Екатеринбург, 2022. – 288 с. – EDN DOPXSU.
5. Курганов, М. А. Оценка устойчивого регионального развития с позиции реализации ценностей ключевых стейкхолдеров / М. А. Курганов, Е. А. Третьякова // Journal of New Economy. – 2020. – Т. 21, № 4. – С. 104-130. – <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-4-6>. – EDN CUVDAO.
6. Куркова, М. А. Определение ключевых стейкхолдеров стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации / М. А. Куркова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 236-259. – <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-2-236-259>. – EDN CNOACT.
7. Лапыгин, Ю. Н. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2014. – № 10. – С. 82-112. – EDN RYHKIX.
8. Мартянов, Е. Ю. Ценность и ценностные отношения в теории стейкхолдеров / Е. Ю. Мартянов // Система ценностей современного общества. – 2014. – № 35. – С. 23-27. – EDN SEHUCN.
9. Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова. – Владимир: Издательство ВлГУ, 2022. – 292 с. – URI: <https://dspace.www1.vlsu.ru/handle/123456789/9827>.
10. Ненько, А. Е. Социологические методы изучения общественных пространств / А. Е. Ненько. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2020. – 55 с. – EDN FADXYM.
11. Попов, Е. В. Стейкхолдерская модель инновационной экосистемы региона / Е. В. Попов, В. Л. Симонова, И. П. Челак // Инновации. – 2020. – № 6(260). – С. 46-53. – <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.260.6.006>. – EDN LJSNSR.
12. Сахарова, С. М. Государственное стратегическое управление развитием Арктической зоны Российской Федерации на основе стейкхолдерского подхода : дисс. ... канд. экон. наук / С. М. Сахарова. – Москва, 2024. – 324 с. – EDN JEHDIU.
13. Скачков, О. В. Цифровизация взаимодействия стейкхолдеров как инструмент обеспечения экономической безопасности региона / О. В. Скачков, М. Н. Руденко // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 12. – С. 3023-3038. – <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.12.122317>. – EDN EEJIKP.
14. Соловьева, Т. С. Взаимодействие региональных стейкхолдеров в рамках развития социальных инноваций / Т. С. Соловьева, Г. В. Леонидова // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 9(112). – С. 73-84. – DOI: 10.24411/2227-9407-2020-10085. – EDN MCXMDM.
15. Табачникова, М. Б. Управление изменениями институциональной среды регионов. Проектный подход : дисс. ... докт. экон. наук / М. Б. Табачникова. Воронеж, 2018. – 349 с. – EDN QXKEML.
16. Тамбовцев, В. Л. Как улучшать предоставление публичных услуг: взгляд экономистов / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 4. – С. 2-14. – <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-4-1>. – EDN ABNJG.
17. Ткаченко, И. Н. Особенности стейкхолдерской модели государственного управления / И. Н. Ткаченко // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 4(61). – С. 241-245. – https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_241-246. – EDN UTISKR.
18. Ткаченко, И. Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований / И. Н. Ткаченко // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 6. – EDN IHWBO.
19. Шимановский, Д. В. Анализ взаимосвязей между ценностями экономических агентов в контексте устойчивого развития регионов / Д. В. Шимановский, М. А. Курганов, Е. А. Третьякова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 57-68. – <https://doi.org/10.14529/em210106>. – EDN BWQYMD.
20. Andersen, P. D. Stakeholder inclusion in scenario planning – A review of European projects / P. D. Andersen, M. Hansen, C. Selin // Technological Forecasting and Social Change. – 2021. – Vol. 169. – P. 120802. – <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120802>.

21. De Bussy, N. M., Kelly, L. Stakeholders, politics and power: Towards an understanding of stakeholder identification and salience in government / N. M. De Bussy, L. Kelly // *Journal of Communication Management*. – 2010. – Vol. 14, No. 4. – P. 289-305. – <https://doi.org/10.1108/13632541011090419>.

22. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications / T. Donaldson, L. E. Preston // *The Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20, No. 1. – P. 65-91. – <https://doi.org/10.2307/258887>. – EDN BYNOPH.

23. Freeman, E. R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / E. R. Freeman. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 292 p.

References

1. Veselitskaya N., Shashnov S. Stakeholders and Their Participation in Foresight Projects. *Foresight and STI Governance*, 2024, vol. 18, no 1, pp. 80-91. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.1.80.91>.

2. Gaskova Yu. I. The creation of the regional development strategy: the need to reconcile interests of main stakeholders. *East European Scientific Journal*, 2017, no. 3-3(19), pp. 81-85. Available from: <https://elibrary.ru/YJTGTH>.

3. Goncharov A. Yu. Instruments of stakeholders' interaction in regions. *Mezhdunarodnyy akademicheskij vestnik*, 2015, no. 3(9), pp. 50-51. Available from: <https://elibrary.ru/UAWKOH>.

4. Kurganov M. A. *The Impact of the Balance of Interests of Regional Stakeholders on the Sustainable Development of the Subjects of the Russian Federation*. Yekaterinburg, 2022. 288 p. Available from: <https://elibrary.ru/DOPXSU>.

5. Kurganov M. A., Tretyakova E. A. Sustainable regional development assessment in terms of realizing the values of key stakeholders. *Journal of New Economy*, 2020, vol. 21, no. 4, pp. 104-130. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-4-6..>

6. Kurkova M. A. Defining key stakeholders in socio-economic development strategies of the Russian Federation regions. *Ars Administrandi*, 2021, vol. 13, no. 2, pp. 236-259. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-2-236-259>.

7. Lapygin Y. N., Lapygin D. Y. Situation in the region: stakeholder assessment. *Sovremennaya ekonomika: problemy, tendencii, perspektivy*, 2014, vol. 10, pp. 82-112. Available from: <https://elibrary.ru/RYHKIX>.

8. Martyanov E. Yu. Value and Value Relationships in Stakeholder Theory. *The Value System of Modern Society*, 2014, no. 35, pp. 23-27. Available from: <https://elibrary.ru/SEHUCN>.

9. Morgunova R. V., Morgunova N. V. *Stakeholder management*. Vladimir: VIGU Publishing House, 2022. 292 p. Available from: <https://dspace.www1.vlsu.ru/handle/123456789/9827>.

10. Nenko A. E. *Sociological Methods for Studying Public Spaces*. St. Petersburg: ITMO University, 2020. 55 p. Available from: <https://elibrary.ru/FADXYM>.

11. Popov E. V., Simonova V. L., Chelak I. P. Stakeholder model of the region's innovation ecosystem. *Innovations*, 2020, no. 6(260), pp. 46-53. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.260.6.006>.

12. Sakharova S. M. *State strategic management of the development of the Arctic zone of the Russian Federation based on a stakeholder approach*. Moscow, 2024. 324 p. Available from: <https://elibrary.ru/JEHDUI>.

13. Skachkov O. V., Rudenko M. N. Digitalization of stakeholder interaction as a tool for ensuring the region's economic security. *Economic security*, 2024, vol. 7, no 12, pp. 3023-3038. <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.12.122317>.

14. Soloveva T. S., Leonidova G. V. Interaction of regional stakeholders as a part of the development of social innovations. *Bulletin NGIEI*, 2020, no. 9(112), pp. 73-84. <https://doi.org/10.24411/2227-9407-2020-10085>.

15. Tabachnikova M. B. *Managing Changes in the Institutional Environment of Regions. Project Approach*. Voronezh, 2018. 349 p. Available from: <https://elibrary.ru/QXKEML>.

16. Tambovtsev V. L., Rozhdestvenskaya I. A. Improving public services delivery: Economists' perspective. *The Manager*, 2023, vol. 14, no. 4, pp. 2-14. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-4-1>.

17. Tkachenko I. N. Features of the stakeholder model of public governance. *Journal of the New Economic Association*, 2023, no. 4 (61), pp. 241-246. https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_241-246.

18. Tkachenko I. N. Public governance stakeholders: scientific review of modern research. *The Eurasian Scientific Journal*, 2023, vol. 15, no. 6. Available at: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf>.

19. Shimanovsky D. V., Kurganov M. A., Tretyakova E. A. Analysis of Relationships among the Values of Economic Agents in the Context of Sustainable Development of Regions. *Bulletin of the South*

Ural State University. Ser. Economics and Management, 2021, vol. 15, no. 1, pp. 57– 68. <https://doi.org/10.14529/em210106>.

20. Andersen P. D., Hansen M., Selin C. Stakeholder inclusion in scenario planning – A review of European projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021, vol. 169, pp. 120802. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120802>.

21. De Bussy N. M., Kelly L. Stakeholders, politics and power: Towards an understanding of stakeholder identification and salience in government. *Journal of Communication Management*, 2010, vol. 14, no. 4, pp. 289-305. <https://doi.org/10.1108/13632541011090419>.

22. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, pp. 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>.

23. Freeman E. R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.

Статья поступила в редакцию / Received: 26.01.2026

Доработана после рецензирования / Revised: 17.03.2026

Принята к публикации / Accepted: 30.03.2026