

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ
В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА
GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES
IN THE MODERN WORLD

Обзор
Review

УДК 338.012

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-0

Корягина А. Р.¹
Валеева Ю. С.²

Организационно-экономические механизмы реализации
стратегии и система управления реализацией стратегии

Казанский кооперативный институт Российского университета кооперации,
ул. Ершова, 58, Казань 420058, Россия

¹e-mail: sno.kki@mail.ru

²e-mail: valis2000@mail.ru

²ORCID: 0000-0002-1356-0360

*Статья поступила 02 марта 2026 г.; принята 06 апреля 2026 г.;
опубликована 30 июня 2026 г.*

Аннотация. В статье рассматривается проблема институционального обеспечения реализации стратегических решений в условиях асимметрии информации, конфликтов интересов и ограниченной наблюдаемости действий исполнителей. Обосновывается тезис о том, что результативность стратегирования определяется не столько качеством формулировки целей, сколько способностью организации сформировать инициативно ориентированную систему правил, распределения прав, экономических ограничений и процедур верификации, минимизирующую оппортунистическое поведение и имитационные практики. Предлагается интерпретация организационно-экономических механизмов как многослойной конструкции, включающей нормативно-институциональный, организационно-управленческий, экономико-финансовый и информационно-аналитический уровни, согласованность которых выступает условием устойчивости исполнения. Вводится и аналитически раскрывается категория «долг исполнения стратегии», отражающая накапливаемое несоответствие между декларируемыми приоритетами и реальным распределением ресурсов и управленческих решений. Особое внимание уделено опционному подходу к бюджетированию как инструменту управляемой адаптивности и портфельной дисциплины. Показано, что система управления реализацией стратегии строится как последовательность преобразования инициатив в показатели, управленческие решения и корректирующие действия с опорой на портфельные процедуры, систему KPI и цифровые инструменты мониторинга. Полученные выводы могут быть использованы при проектировании устойчивых механизмов исполнения стратегий в корпоративном и публичном управлении.

Ключевые слова: организационно-экономические механизмы; реализация стратегии; проектирование механизмов управления; управление портфелем проектов; KPI; бюджетирование на основе реальных опционов; долг исполнения стратегии

Для цитирования: Корягина А. Р., Валеева Ю. С. Организационно-экономические механизмы реализации стратегии и система управления реализацией стратегии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 129-141. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-0

UDC 338.012

Albina R. Koryagina¹
Yulia S. Valeeva²

Organizational and economic mechanisms for implementing the strategy and the strategy implementation management system

Kazan Cooperative Institute, Russian University of Cooperation,
58 Ershov St., Kazan, 420058, Russia

¹*e-mail: sno.kki@mail.ru*

²*e-mail: valis2000@mail.ru*

²ORCID: 0000-0002-1356-0360

Abstract. The article examines the problem of institutional support for the implementation of strategic decisions under conditions of information asymmetry, conflicts of interest, and limited observability of agents' actions. It substantiates the argument that the effectiveness of strategizing depends not so much on the quality of goal formulation as on the organization's capacity to design an incentive-compatible system of rules, allocation of rights, economic constraints, and verification procedures that minimize opportunistic behavior and imitative practices. Organizational and economic mechanisms are interpreted as a multilayered structure comprising normative-institutional, organizational-managerial, financial-economic, and information-analytical levels, whose coherence determines the sustainability of implementation. The category of "strategy execution debt" is introduced and analytically elaborated to describe the accumulated misalignment between declared priorities and the actual allocation of resources and managerial decisions. Attention is paid to the real options approach to budgeting as a tool of managed adaptability and portfolio discipline. It is demonstrated that the strategy implementation management system operates as strategy transformation of initiatives into performance indicators, managerial decisions, and corrective actions based on portfolio procedures, KPI systems, and digital monitoring instruments. The findings may be applied in designing sustainable strategy execution mechanisms in both corporate and public governance.

Keywords: organizational and economic mechanisms; strategy implementation; management mechanism design; project portfolio management; KPI; real options-based budgeting; strategy execution debt

For citation: Koryagina, A. R., Valeeva, Yu. S. (2026), "Organizational and economic mechanisms for implementing the strategy and the strategy implementation management system", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (2), pp. 129-141, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-2-1-0

Введение (Introduction). Проблематика стратегического управления обнаруживает устойчивое противоречие: неудачи реализации обусловлены, как правило, не качеством сформулированных целей, а от-

сутствием такого институционально закрепленного устройства исполнения, при котором рациональные участники объективно заинтересованы действовать в направлении заявленных приоритетов. При

ограниченной наблюдаемости действий, асимметрии информации и несовпадении интересов стратегия без системы обеспеченных обязательств неизбежно становится пространством для оппортунистического поведения и имитационных практик.

По этой причине организационно-экономические механизмы реализации целесообразно интерпретировать как многослойную контрактно-информационную конструкцию, включающую нормы, распределение ролей и процедур, финансовые стимулы и инструменты мониторинга, где подмена элементов одного уровня инструментами другого ведет к формированию неустойчивых управленческих конфигураций и накоплению «долга исполнения». В статье ставится задача аналитически раскрыть, каким образом из проектирования указанных механизмов, включая опционный подход к бюджетированию, формируется система управления реализацией стратегии в последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка», обеспечивающая дисциплину исполнения и адаптацию к изменяющимся условиям.

Цель исследования (The aim of the work). Основной целью исследования, представленного в статье, является рассмотрение теоретических аспектов организационно-экономических механизмов реализации стратегии и системы управления реализацией стратегии с определением правил функционирования – контрактов, регламентов, KPI, процедур раскрытия и подтверждения данных.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В работе проведен анализ публикаций российских и зарубежных ученых и практиков по вопросам формирования организационно-экономических механизмов реализации стратегии предприятия. С применением системного метода обобщены основные составляющие механизма, которые обеспечивают устойчивость результатов посредством интеграции контрактов, регламентов, KPI, распределения прав и информационного обеспечения в единую систему

стимулов. Использование метода сравнения позволяет разделить организационно-экономические механизмы на нормативно-институциональные, организационно-управленческие, экономико-финансовые и информационно-аналитические уровни, а также выстроить переходы между правилами, процессами, ресурсами и данными и избежать компенсации управленческих проблем формальными метриками.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Рассмотрим основные системы управления реализацией стратегии: последовательность «портфель – показатели – решения – корректировка». Исполнимость стратегии определяется не количеством планов и индикаторов, а способностью организации воспроизводить дисциплину стратегического выбора, при которой бюджет функционирует как портфель опционов, а execution debt рассматривается и сокращается как управляемый массив организационных и экономических несоответствий.

В этом подходе приоритет получает не формулировка декларативных целей, а конструирование достоверных обязательств: если исходить из допущения стратегического оппортунизма и потенциальной манипуляции информацией, устойчивость соглашений обеспечивается специально выстроенной системой управления транзакциями – санкциями, залогами и гарантиями, распределением прав и требованиями к информационной инфраструктуре, которая снижает стимулы к отклонению и формирует предсказуемые ожидания сторон во времени (Шаститко, 2022).

Иллюстрацией встроения стимулов служит институт эффективного контракта в вузе: зависимость вознаграждения от измеряемых результатов требует заранее закрепленных критериев, методологически обоснованных процедур сбора и верификации данных, а также цифровых инструментов мониторинга, поскольку в противном случае система трансформируется в формальную «гонку баллов» (Анахов и др., 2025: 6). Схожая проблема наблюдается в

сфере государственных закупок, где типовые контракты снижают транзакционные издержки за счет стандартизации правил, однако их проектирование должно обеспечивать баланс между унификацией и гибкостью: чрезмерная регламентация и несвоевременное обновление норм вызывают коллизии, рост контрольной нагрузки и стремление обходить требования, что делает необходимым продуманное построение процедуры разработки, вовлечение заинтересованных сторон и адаптацию к цифровым, машиночитаемым форматам (Лютюва и др., 2025: 118).

На макроуровне элементы механизма проектирования проявляются в СПИК 2.0 (специальный инвестиционный контракт второго поколения), где государство и инвестор закрепляют взаимные обязательства: инвестор берет на себя реализацию технологического проекта и запуск серийного производства, публичная сторона гарантирует стабильность условий и предоставляет стимулирующие меры в пределах установленной системы правил – сроки, конкурсные процедуры, лимиты поддержки, «стабилизационная оговорка» (Евстафьева, 2023: 50). В этом контексте система исполнения стратегии предстает не как совокупность программных деклараций, а как целенаправленно спроектированная контрактно-информационная конструкция, в которой метрики, распределение прав, санкционные механизмы, процедуры раскрытия информации и цифровая верификация выстроены таким образом, чтобы минимизировать игровые практики и обеспечить достижение стратегических целей.

Классификация организационно-экономических механизмов (ОЭМ) реализации стратегии может быть представлена как конструкция, распределяющая управленческий замысел по четырем уровням:

институционально-нормативному, определяющему правила и ограничения; организационно-управленческому, фиксирующему роли, процессы и зоны ответственности;

экономико-финансовому, задающему стимулы, бюджетные параметры и показатели;

информационно-аналитическому, обеспечивающему сбор данных и мониторинг.

При рассмотрении ОЭМ как подсистемы, объединяющей принятие решений и хозяйственные правила, недопустимо смешение устройства управления и системы стимулирования, поскольку их подмена друг другом снижает устойчивость механизма в условиях технологической турбулентности и экономики рисков (Потяг, 2024: 198).

Практическая декомпозиция по уровням показывает, что работоспособность механизма требует отдельного проектирования организационного, методического, нормативно-правового и информационного обеспечения, причем каждый элемент предполагает собственный набор процедур и ответственность определенных субъектов (Черныш, 2023: 52). В прикладных решениях, например, в сфере цифровых рынков, механизм формируется совокупностью блоков – от системы органов регулирования и способов взаимодействия участников до нормативной базы и информационного сопровождения, что подтверждает: исполнимость стратегии возникает на пересечении элементов, а не вследствие доминирования какого-либо одного из них (Болвачев, 2024: 87).

Сам принцип механизма целесообразно трактовать как технологию согласования компонентов: «Главное в механизме – как, каким образом организуется такое объединение» (Лапшин, 2025: 80). Подмена уровней, например, попытка компенсировать организационные разрывы исключительно КРІ, либо заменить нормативные положения цифровой платформой, приводит к формированию квазимеханизма; устойчивость достигается при наличии четко определенной карты уровней и последовательного перехода от правил к ролям и процессам, далее к стимулам и

ресурсам и, наконец, к данным и обратной связи.

Понятие «долг исполнения стратегии» отражает накапливаемое несоответствие между заявленной стратегией и реальным распределением ресурсов, внимания и управленческих решений в операционной деятельности, вследствие чего стратегия утрачивает функцию механизма выбора и приобретает демонстративный характер. По наблюдениям А.В. Березного и А.Ю. Снегирева, в крупных компаниях стратегия и повседневная деятельность нередко функционируют автономно, а отсутствие управленческой конкретизации – декомпозиции целей в проекты, ответственность и процедуры мониторинга – систематически приводит к недостижению стратегических ориентиров и даже к провалам (Березной, 2023: 454).

В секторе малого и среднего бизнеса данный долг накапливается быстрее: диверсификация требует распределения инвестиций между направлениями, однако ресурсные ограничения и риск потери управленческого фокуса создают ситуацию, при которой стратегический замысел сохраняется, но управляемость временно ослабевает (Ярошевич, 2025: 203). В условиях неопределенности стратегирование для малых и средних предприятий (МСП) становится одновременно необходимым и затрудненным, поскольку стратегии «чаще отсутствуют, чем присутствуют», а дефицит ресурсов и перегруженность текущими задачами подталкивают к реактивным решениям, постепенно увеличивающим *execution debt* (долг исполнения стратегии) даже при наличии формально утвержденных целей (Королева, 2024: 96).

С институциональной позиции стратегия сохраняет влияние лишь при ее включенности в систему стимулов и взаимодействия заинтересованных сторон: если стратегический документ функционирует как «соглашение, основанное на взаимных ожиданиях сторон» либо как квазистратегия демонстрации лояльности, расхождение между декларируемыми при-

оритетами и фактическими мотивами усиливает накопление долга исполнения (Тамбовцев, 2024: 23). В этих условиях проектирование системы исполнения предполагает регулярную диагностику несоответствий между решениями, бюджетами, структурой и показателями, и стратегическими приоритетами и их последовательное устранение через каскадирование целей, прозрачное распределение ответственности, сокращение цикла обратной связи и переработку процессов, чтобы операционные компромиссы не подменяли стратегию.

Бюджетирование в системе реализации стратегии целесообразно рассматривать не как простое распределение средств, а как управляемый набор прав на действия – запуск, приостановку, масштабирование, переключение или выход, обеспечивающий гибкость и снижение стоимости ошибки в условиях неопределенности. Исследования в области реальных опционов демонстрируют, что неопределенность содержит не только угрозы, но и потенциал, поэтому рациональное управление предполагает предварительное формирование дерева альтернатив и оценку ценности встроенных возможностей как источника адаптивности проекта. Как отмечают Л.А. Баев и О.В. Егорова: «Суть идеи реальных опционов заключается в том, что неопределенность условий реализации проектов содержит в себе не только риски, но и возможности, которые нужно учитывать на этапе планирования проектов, закладывая в проект необходимые условия их реализации» (Баев, 2024: 76).

В прикладном измерении поэтапная реализация означает, что финансирование становится ценой права на следующий шаг: проект развивается итерационно и корректируется по итогам предыдущих стадий, а бюджетирование трансформируется из разового акта в серию последовательных решений – отсрочка, изменение масштаба, отказ, переключение и другие варианты (Каз, 2021: 82). Принцип «право, но не обязанность» приобретает особую

значимость при длительных циклах реализации, когда изменение внешней среды делает способность принять или отклонить альтернативу самостоятельной управленческой ценностью, повышающей ожидаемую эффективность (Андреевский, 2023: 140).

На уровне портфеля стратегия реализуется через конкуренцию инициатив за ограниченные ресурсы, поэтому бюджет выполняет функцию приоритизации: он определяет, какие проекты получают доступ к дефицитным ресурсам в первую очередь, а какие откладываются, формируя траекторию реализации, а не только покрывая статьи затрат (Баганов, 2022: 4). Зрелая экономическая модель исполнения строится вокруг портфеля опционов, где распределение средств направлено на поддержание вариативности решений и дисциплины прекращения или перезапуска проектов, тогда как абсолютный объем бюджета уступает значение качеству процедур пересмотра и отбора управленческих решений.

Система управления реализацией стратегии должна формироваться как упорядоченная последовательность распределения полномочий и ответственности, при которой совокупность инициатив преобразуется в измеримые показатели, затем – в решения о перераспределении ресурсов и приоритетов, а далее – в регулярное уточнение действий с учетом достигнутых результатов и выявленных рисков. На муниципальном уровне подобная система может строиться как трехуровневая структура, где, как подчеркивает О.В. Пивоварова, «организационная структура управления реализацией стратегии СЭР МО включает три ключевых уровня взаимодействия – координационный, управленческий и операционный, а проектный офис выполняет функции методического центра, обеспечивающего отчетность и взаимодействие участников» (Баганов, 2022: 3778).

Функциональная роль РМО (Project Management Office – Офис управления проектами) и SPMO (Strategic Project

Management Office — Стратегический офис управления проектами) расширяется в тех случаях, когда офис ограничивается не ведением паспортов, планов и отчетов, а осуществляет координацию взаимозависимых проектов и разрешение ресурсных конфликтов, опираясь на нормативные основания и решения экспертных комиссий, либо советов как механизм допуска к запуску, приостановке или завершению программ (Пивоварова, 2025: 1555). На уровне государственного стратегического управления проектный подход требует институционального закрепления – разработки нормативно-правовых актов и формирования системы органов управления, в которой постоянные элементы, такие как проектные офисы, дополняются коллегиальными и временными структурами – комитетами, рабочими группами, общественно-экспертными советами, центрами компетенций, что обеспечивает управляемость последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка» (Ликсунова, 2025: 42).

В корпоративной практике сопоставимый результат достигается посредством формализации центров ответственности через матрицы распределения ролей и регламенты принятия решений с указанием сроков и точек утверждения, что сокращает избыточную бюрократизацию процессов с множеством участников и ускоряет продвижение инициатив от стратегического замысла к их реализации (Моисеев, 2021: 62). В этом случае управленческая система представляет собой не дополнительный координационный орган, а воспроизводимую модель стратегической дисциплины: РМО или SPMO задает стандарты и аналитическую поддержку, комитеты обеспечивают легитимность и приоритизацию, а центры ответственности закрепляют персонализированный характер результатов и неизбежность корректирующих решений.

В последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка» управление портфелем проектов выполня-

ет функцию инвестиционного фильтра, преобразующего поток инициатив в структурированный набор проектов с прозрачными правилами старта, перераспределения ресурсов и прекращения работ, утративших экономическую или стратегическую целесообразность. И.М. Нечаева рассматривает управление портфелем как динамический процесс, в котором проекты соперничают за ограниченные ресурсы, а управленческий цикл включает оценку, отбор, ранжирование, балансировку, ускорение, снижение приоритета и исключение проектов в соответствии с принципом «выбора правильных проектов в правильное время» (Нечаева, 2021: 244).

По мнению Л.В. Марабаевой и Е.А. Сысоевой, в условиях внешней нестабильности, в частности в IT-компаниях, портфельный подход приобретает критическое значение, поскольку отсутствие группировки проектов по целям бизнеса и их приоритетности снижает общую результативность, тогда как управление портфелем проектов (Project Portfolio Management – PPM) позволяет концентрировать ограниченные ресурсы на ключевых инициативах, повышать «portfolio value» (ценность портфеля проектов), уменьшать риски и обеспечивать соответствие результатов долгосрочным ориентирам (Марабаева, Сысоева, 2021: 268). В научной работе Д.В. Кашпарова и соавторов подчеркивается значение процедурной формализации PPM – карт операций, регламентов, типологизации портфелей, учета интересов стейкхолдеров, благодаря чему устанавливаются ограничения и показатели, вводится регулярный мониторинг и отчетность, а решения о включении, исключении или приоритизации проектов принимаются исходя из их вклада в цели и KPI, а не из административного веса инициатора (Кашпаров, 2024: 112).

А. Лёвина и соавторы отмечают, что при возрастании сложности и неопределенности традиционные методы централизованной оптимизации оказываются недостаточными, поэтому перспективным

направлением становится интеллектуальное сопровождение PPM, включая агентно-ориентированные модели, позволяющие учитывать множественность критериев, взаимозависимость проектов и координировать действия заинтересованных сторон с адаптивным перераспределением ресурсов (Лёвина и др., 2025: 60). Практически состоятельная модель PPM предполагает наличие портфельного комитета или офиса, единого реестра инициатив, четко определенных критериев отбора – стратегическая значимость, риск, ресурсная емкость, влияние на показатели, регулярные портфельные обзоры с балансировкой по временным горизонтам и обязательную процедуру прекращения или переработки проекта при отсутствии подтверждения вклада в стратегические KPI в установленных пределах времени и бюджета.

Система показателей в управлении реализацией стратегии может быть рассмотрена как механизм преобразования стратегических приоритетов в измеримые ориентиры и далее – в конкретные управленческие решения о поддержке, корректировке либо завершении инициатив. В адаптированной сбалансированной системе показателей программно-целевые индикаторы задают общее направление, после чего декомпозируются в проектные KPI, обеспечивая двустороннюю связь «цель – проект – факт», что отражено в позиции Е.В. Попова, И.П. Челака и С.В. Власова: «проектные показатели являются операционными и инструментальными элементами» (Попов, 2025: 64).

Для того чтобы KPI выполняли управленческую, а не отчетную функцию, их следует интегрировать в систему целевого бюджетирования и CPM (Corporate Performance Management – управление результативностью организации) как последовательность «моделирование–планирование–мониторинг–анализ», где каждое решение выражается в корректировке частных показателей, согласованных с единой стратегической целью и ресурсными ограничениями подразделений

(Ощепков, 2024: 24). Эффективность перехода от стратегической цели к KPI и управленческому решению определяется качеством построения системы показателей: ограниченный, непротиворечивый набор индикаторов, соответствующих SMART (критерии постановки целей: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени) и охватывающих финансовые и нефинансовые аспекты, позволяет закрепить зоны ответственности и осуществлять перераспределение ресурсов по формализованным правилам управления отклонениями (Седаев и др., 2024: 204).

В публичном управлении KPI выступают не только инструментом фиксации достигнутых результатов, но и средством управленческого воздействия, поскольку сочетание опережающих и запаздывающих индикаторов позволяет выявлять проблемные участки реализации политики и своевременно корректировать используемые инструменты, повышая результативность достижения генеральных целей (Степанов и др., 2021: 69). Система показателей должна быть непосредственно связана с регламентом принятия решений: установленные пороговые значения и сигнальные зоны инициируют стандартизированные управленческие действия – корректировку сроков, ресурсов или объема проекта, перераспределение портфеля, уточнение целевых значений, а регулярный анализ отклонений переводит мониторинг в процесс планомерной корректировки стратегии.

Цифровое обеспечение реализации стратегии представляет собой не вспомогательный ИТ-компонент, а инструмент управленческого воздействия, соединяющий портфель инициатив с измеримыми данными и обеспечивающий их преобразование в регулярные решения и изменения курса. В рамках BI-подхода информация из различных источников проходит этапы сбора, консолидации, анализа и визуализации, а ключевым рабочим инструментом руководителя становятся, как отмечают Ю.А. Степанова и М.Н. Конягина, «ин-

формационные панели (Dashboards), которые позволяют вывести на экран ключевые показатели эффективности», что ускоряет выявление отклонений «план – факт» и уменьшает долю ручной подготовки отчетности (Степанова и др., 2025: 2426).

Опыт публичного управления демонстрирует, что дашборды становятся элементом регулярной управленческой практики – подготовки к совещаниям, анализа динамики индикаторов, фиксации поручений, поскольку BI-платформа обеспечивает оперативный сбор данных, формирование прогнозов и передачу руководству актуальной информации о ходе программ и проектов (Назаров, 2022: 92). В сфере территориального стратегирования цифровая система должна быть закреплена как единое информационно-аналитическое пространство со стандартизацией и верификацией данных, разграничением прав доступа и инструментами визуализации для регулярных и внеплановых циклов мониторинга, что позволяет корректировать стратегические документы на основе сопоставимых показателей и прослеживаемой отчетности участников (Победин, 2025: 2620).

В программном управлении интеграция бизнес-аналитики усиливает управляемость и гибкость, поскольку структурированные и очищенные данные в сочетании с интерактивными панелями дают возможность отслеживать эффективность в режиме, близком к реальному времени, быстрее выявлять причины отклонений и переходить от реактивных действий к предиктивной корректировке портфеля и параметров реализации (Киселев, 2025: 163). Сокращение периода обновления данных и обсуждения их на дашбордах повышает точность настройки KPI, ускоряет принятие решений и снижает риск накопления разрыва между стратегическими установками и фактическим исполнением.

Заключение (Conclusions). Реализация стратегии предстает как задача механизма проектирования, при которой устойчивость результата обеспечивается инте-

грацией контрактов, регламентов, КРІ, распределения прав и информационного обеспечения в единую систему стимулов, ограничивающую возможности манипулирования и имитационного поведения. Разделение организационно-экономического механизма на нормативно-институциональный, организационно-управленческий, экономико-финансовый и информационно-аналитический уровни позволяет выстроить переходы между правилами, процессами, ресурсами и данными и избежать компенсации управленческих проблем формальными метриками либо цифровизацией без изменения содержания. Система управления реализацией, представленная в последовательности «портфель – показатели – решения – корректировка», переводит стратегию из декларативного документа в процедуру отбора и перераспределения ресурсов, где РРМ ограничивает поток инициатив, КРІ задают критерии вмешательства, а цифровые инструменты повышают оперативность и обоснованность корректирующих действий. Исполнимость стратегии определяется не количеством планов и индикаторов, а способностью организации воспроизводить дисциплину стратегического выбора, при которой бюджет функционирует как портфель опционов, а execution debt рассматривается и сокращается как управляемый массив организационных и экономических несоответствий.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Агентная модель поддержки принятия решений по управлению портфелем проектов / А. Левина, С. Калязина, Н. Трифонова [и др.] // Устойчивое развитие и инженерная экономика. 2025. № 1(15). С. 58-79. DOI 10.48554/SDEE.2025.1.4. EDN NQONCH.

Анахов С. В. Квалиметрические и цифровые модели внедрения эффективного кон-

тракта в высших учебных заведениях / С. В. Анахов, С. Л. Фоменко, Е. А. Перминов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2025. Т. 17, № 4. С. 5-19. DOI 10.14529/ped250401. EDN TEZFSK.

Андреевский И. Л. Реальные опционы в проектировании информационных систем / И. Л. Андреевский, Р. В. Соколов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2(144). С. 140-145. EDN NBFFUC.

Баганов В. Ю. Планирование портфеля: комплексный подход к ограниченным ресурсам и приоритизации проектов // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).31. EDN PSJXDM.

Баев Л. А. Развитие теории реальных опционов как инструмента адаптивного управления эффективностью инвестиционных проектов / Л. А. Баев, О. В. Егорова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18, № 2. С. 75-90. DOI 10.14529/em240206. EDN NTTTTJE.

Березной А. В. Операционализация стратегий компаний в области инновационного развития: возможности использования технологических дорожных карт / А. В. Березной, А. Ю. Снегирев // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21, № 4. С. 453-480. DOI 10.21638/spbu18.2023.401. EDN EHAGYW.

Болвачев А. И. Организационно-экономический механизм рынка цифровых финансовых активов / А. И. Болвачев, А. Ф. Лещинская, К. А. Кошелев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21, № 1(133). С. 85-95. DOI 10.21686/2413-2829-2024-1-85-95. EDN XHHIPF.

Буренина И. В. Анализ бизнес-процессов формирования и реализации стратегии инновационного развития ВИНК / И. В. Буренина, Г. С. Каипова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2025. № 1(51). С. 56-65. DOI 10.17122/2541-8904-2025-1-51-56-65. EDN SBOFHP.

Лапшин И. С. Содержание и структура системы организационно-экономического обеспечения: условия внедрения инноваций и устойчивого развития предприятий // Kant. 2025. № 4(57). С. 78-87. DOI 10.24923/2222-243X.2025-57.12. EDN FFPBHO.

Евстафьева Ю. В. Специальные инвестиционные контракты нового поколения – СПИК 2.0: особенности использования и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 99. С. 49-61. DOI 10.24412/2070-1381-2023-99-49-61. EDN PXAWVC.

Каз М. С. Метод реальных опционов и бизнес-модель "Lean Canvas" в практике оценки эффективности ит-проектов / М. С. Каз, Е. А. Акерман // Вестник НГУЭУ. 2021. № 4. С. 80-92. DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-080-092. EDN MWLVKO.

Королева Е. А. О перспективах применения стратегического планирования для эффективного развития сектора малого и среднего предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 5. С. 95-113. DOI 10.15838/esc.2024.5.95.5. EDN XDQZTS.

Ликсунова Т. А. Формирование офиса управления проектами на примере Белгородской области // Вестник науки. 2025. Т. 3. № 1 (82). С. 1548-1570. EDN VMFPWN.

Лютова О. И. О роли типовых контрактов в стандартизации государственных закупок / О. И. Лютова, В. Р. Байрашев // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 1. С. 116-141. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-1-116-141. EDN YXJHJK.

Киселев И. С. Модели интеграции бизнес-аналитики в процесс управления программами // Индустриальная экономика. 2025. № 2. С. 162-167. DOI 10.47576/2949-1886.2025.2.2.022. EDN SIUAIU.

Марабаева Л. В., Сысоева Е. А. Внедрение портфельного подхода к управлению проектами в ит-компаниях // Россия: Тенденции и перспективы развития: Ежегодник. Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Курск, 03–04 июня 2022 года / Отв. редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 17. Часть 2. Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. С. 268-271. EDN ISJQBX.

Моисеев А. В. Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления // Administrative Consulting. 2021. Т. 7. № 4. С. 38-43. EDN AYFSRZ.

Назаров Д. М. Применение Вит-технологии в системе государственного и муниципального управления // Деловой вестник

предпринимателя. 2022. № 10 (4). С. 91-93. EDN YONJRY.

Нечаева И. М. Модели формирования портфеля проектов в строительной отрасли // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20. № 2. С. 242-262. EDN BWLCAE.

Ощепков М. Е. Совершенствование процесса целевого бюджетирования в системе управления корпоративной результативностью // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18. № 1. С. 22-35. DOI 10.17323/2587-814X.2024.1.22.35. EDN KMZOQP.

Потяг В. С. Теоретические основы организационно-экономического механизма применения искусственного интеллекта // Экономическая наука сегодня. 2024. № 20. С. 196-202. DOI 10.21122/2309-6667-2024-20-196-202. EDN DXUTEM.

Пивоварова О. В. Инструментарий управления реализацией стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 6. С. 3775-3788. DOI 10.18334/ep.15.6.123147. EDN ELANQC.

Тамбовцев В. Л. Механизмы реализации территориальных стратегий в институциональной теории стратегического планирования / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 1. С. 20-34. DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34. EDN KMUZFE.

Технологические аспекты формирования и управления портфелем проектов в образовательно-научном кластере «Институт управления и территориального развития» / Д. В. Кашпаров, А. Д. Кашпарова, Л. В. Пурыжова, С. Д. Щекотурова // Сервис в России и за рубежом. 2024. Т. 18. № 4 (113). С. 103-114. DOI 10.5281/zenodo.14531716. EDN ZVBCPN.

Попов Е. В. Сбалансированная система показателей реализации стратегии региона на основе проектной деятельности / Е. В. Попов, И. П. Челак, С. В. Власов // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 4. С. 61-75. DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75. EDN QYCSIOY.

Победин А. А. Единая система координации и мониторинга как инструмент стимулирования умной специализации регионов России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 4. С. 2615-2636. DOI 10.18334/ep.15.4.122841. EDN DHCKQW.

Седая М. О. Теоретические аспекты разработки системы КРП: подходы и классификация / М. О. Седая, Л. А. Сараев // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12-1 (118). С. 201-205. DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-1-201-105. EDN NIFRTY.

Степанова Ю. А. Современное информационно-аналитическое обеспечение для управления в экономике данных / Ю. А. Степанова, М. Н. Конягина // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 4. С. 2421-2430. DOI 10.18334/ep.15.4.122965. EDN QQUSXF.

Степанов А. А. Ключевые показатели эффективности и их использование в управлении реализацией муниципальной инновационной политики (вопросы теории) / А. А. Степанов, М. В. Савина, Е. В. Потехина // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 1. С. 67-75. EDN NXDDUS.

Черныш Т. А. Организационно-экономический механизм формирования региональной экономической политики в условиях цифровизации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S1. С. 50-56. DOI 10.47576/2411-9520_2023_S1_50. EDN GTXFKH.

Шаститко А. Е. Достоверность обязательств в контрактных отношениях: где пределы возможного? // Управленец. 2022. Т. 13. № 2. С. 20-33. DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2. EDN CWCJWE.

Ярошевич Н. Ю. Диверсификация малого и среднего бизнеса: причины и барьеры реализации стратегии / Н. Ю. Ярошевич, Я. Г. Савин // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 2-1 (120). С. 200-204. DOI 10.24412/2411-0450-2025-2-1-200-204. EDN JRUZUS.

References

Agent-Based Model of Decision Support for Project Portfolio Management / A. Levina, S. Kalyazina, N. Trifonova [et al.] // Sustainable Development and Engineering Economics. - 2025. - No. 1 (15). - Pp. 58-79. - DOI 10.48554 / SDEE.2025.1.4. - EDN NQONCH.

Anakhov, S. V., Fomenko S. L. and Permynov, E. A. (2025), "Qualimetric and Digital Models for Implementing Effective Contracts in Higher Education Institutions", *Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical Sciences*, Vol. 17, 4, pp. 5-19. DOI 10.14529 / ped250401. EDN TEZFSK. (In Russ.).

Andreevsky, I. L. and Sokolov, R. V. (2023), "Real Options in Information Systems Design", *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, 6-2 (144), pp. 140-145. EDN NBFFUC. (In Russ.).

Baganov, V. Yu. (2022), "Portfolio Planning: An Integrated Approach to Limited Resources and Project Prioritization", *Baikal Research Journal*, Vol. 13, 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13 (3). 31. EDN PSJXDM. (In Russ.).

Baev, L. A. and Egorova, O. V. (2024), "Development of the Theory of Real Options as a Tool for Adaptive Management of Investment Project Performance", *Bulletin of the South Ural State University, Series: Economics and Management*, Vol. 18, 2, pp. 75-90. DOI 10.14529/em240206. EDN NTTTJE. (In Russ.).

Bereznoy, A. V. and Snegirev, A. Yu. (2023), "Operationalization of Company Strategies in the Field of Innovative Development: Possibilities of Using Technological Roadmaps", *Russian Journal of Management*, Vol. 21, 4, pp. 453-480. DOI 10.21638/spbu18.2023.401. EDN EHAGYW. (In Russ.).

Bolvachev, A. I., Leshchinskaya, A. F., Koshchelev, K. A. and Bolvachev, A. I. (2024), "Organizational and economic mechanism of the digital financial assets market", *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, Vol. 21, 1 (133), pp. 85-95. DOI 10.21686/2413-2829-2024-1-85-95. EDN XHHIPF. (In Russ.).

Burenina, I. V. and Kaipova, G. S. (2025), "Analysis of business processes of formation and implementation of the innovative development strategy of vertically integrated oil companies", *Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics, Series Economics*, 1 (51), pp. 56-65. DOI 10.17122/2541-8904-2025-1-51-56-65. EDN SBOFHP. (In Russ.).

Chernysh, T. A. (2023), "Organizational and economic mechanism for the formation of regional economic policy in the context of digitalization", *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. S1, pp. 50-56. DOI 10.47576/2411-9520_2023_S1_50. EDN GTXFKH. (In Russ.).

Evstafieva, Yu. V. (2023), "New generation special investment contracts – SPIC 2.0: features of use and prospects", *Public Administration, Electronic Bulletin*, 99, pp. 49-61. DOI

10.24412/2070-1381-2023-99-49-61. EDN PXAWVC. (In Russ.).

Kashparov, D. V., Kashparova, A. D., Puryzhova, L. V. and Shchekoturova, S. D. (2024) "Technological Aspects of Formation and Management of a Project Portfolio in the Educational and Scientific Cluster "Institute of Management and Territorial Development"", *Service in Russia and Abroad*, Vol. 18, 4 (113), pp. 103-114. DOI 10.5281/zenodo.14531716. EDN ZVBCPN. (In Russ.).

Kaz, M. S. and Ackerman, E. A. (2021), "The Real Options Method and the Lean Canvas Business Model in the Practice of Assessing the Effectiveness of IT Projects", *NSUEM Bulletin*, 4, pp. 80-92. DOI 10.34020/2073-6495-2021-4-080-092. EDN MWLVKO. (In Russ.).

Kiselev, I. S. (2025), "Models of integrating business analytics into the program management process", *Industrial Economy*, 2, pp. 162-167. DOI 10.47576/2949-1886.2025.2.2.022. EDN SIUAIU. (In Russ.).

Koroleva, E. A. (2024), "On the Prospects of Applying Strategic Planning for the Effective Development of the Small and Medium-Sized Entrepreneurship Sector", *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, Vol. 17, 5, pp. 95-113. DOI 10.15838/esc.2024.5.95.5. EDN XDQZTS. (In Russ.).

Lapshin, I. S. (2025), "The content and structure of the organizational and economic support system: conditions for implementing innovations and sustainable development of enterprises", *Kant*, 4 (57), pp. 78-87. DOI 10.24923/2222-243X.2025-57.12. EDN FFPBHO. (In Russ.).

Liksunova, T. A. (2025), "Formation of a Project Management Office: The Case of the Belgorod Region", *Science Bulletin*, Vol. 3, 1 (82), pp. 1548-1570. EDN VMFPWN. (In Russ.).

Lyutova, O. I. and Bayrashev, V. R. (2025), "On the Role of Standard Contracts in the Standardization of Public Procurement", *Issues of Public and Municipal Administration*, 1, pp. 116-141. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-1-116-141. EDN YXJJHK. (In Russ.).

Marabaeva, L. V. and Sysoeva, E. A. (2022), "Implementation of a portfolio approach to project management in IT companies", *Russia: Trends and Development Prospects*, Yearbook, Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, Kursk, June 3-4, 2022, Vol. 17, Part 2, Moscow, Institute of Scientific Information on Social Sciences, Russian Academy

of Sciences, pp. 268-271. EDN ISJQBX. (In Russ.).

Moiseev, A. V. (2021), "Project Management Technology in the System of Public Strategic Management", *Administrative Consulting*, Vol. 7, 4, pp. 38-43. EDN AYFSRZ. (In Russ.).

Nazarov, D. M. (2022), "Application of Biotechnology in the System of Public and Municipal Administration", *Business Bulletin of the Entrepreneur*, 10 (4), pp. 91-93. EDN YONJRY. (In Russ.).

Nechaeva, I. M. (2021), "Models of Project Portfolio Formation in the Construction Industry", *Bulletin of St. Petersburg University, Management*, Vol. 20, 2, pp. 242-262. EDN BWLCAE. (In Russ.).

Oshchepkov, M. E. (2024), "Improving the Target Budgeting Process in the Corporate Performance Management System", *Business Informatics*, Vol. 18, 1, pp. 22-35. DOI 10.17323/2587-814X.2024.1.22.35. EDN KMZOQP. (In Russ.).

Potyag, V. S. (2024), "Theoretical Foundations of the Organizational and Economic Mechanism for Applying Artificial Intelligence", *Economic Science Today*, 20, pp. 196-202. DOI 10.21122/2309-6667-2024-20-196-202. EDN DXUTEM. (In Russ.).

Pivovarova, O. V. (2025), "Tools for Managing the Implementation of the Strategy for the Socioeconomic Development of a Municipality", *Economy, Entrepreneurship and Law*, Vol. 15, 6, pp. 3775-3788. DOI 10.18334/epp.15.6.123147. EDN ELANQC. (In Russ.).

Popov, E. V., Chelak, I. P. and Vlasov, S. V. (2025), "Balanced Scorecard for Regional Strategy Implementation Based on Project Activities", *The World of the New Economy*, Vol. 19, 4, pp. 61-75. DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-4-61-75. EDN QYCIOY. (In Russ.).

Pobedin, A. A. (2025), "A unified system of coordination and monitoring as a tool for stimulating smart specialization of Russian regions", *Economy, Entrepreneurship and Law*, Vol. 15, 4, pp. 2615-2636. DOI 10.18334/epp.15.4.122841. EDN DHCKQW. (In Russ.).

Sedaya, M. O. and Saraev, L. A. (2024), "Theoretical aspects of developing a KPI system: approaches and classification", *Economy and Business: Theory and Practice*, 12-1 (118), pp. 201-205. DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-1-201-105. EDN NIFRTY. (In Russ.).

Shastitko, A. E. (2022), "Reliability of obligations in contractual relations: where are the

limits of the possible?”, *Manager*, Vol. 13, 2, pp. 20-33. DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-2-2. EDN CWCJWE. (In Russ.).

Stepanova, Yu. A. and Konyagina, M. N. (2025), “Modern information and analytical support for management in the data economy”, *Economy, Entrepreneurship and Law*, Vol. 15, 4, pp. 2421-2430. DOI 10.18334/epp.15.4.122965. EDN QQUSXF. (In Russ.).

Stepanov, A. A., Savina, M. V. and Potekhina, E. V. (2021), “Key performance indicators and their use in managing the implementation of municipal innovation policy (theoretical issues)”, *Economic Systems*, Vol. 14, 1, pp. 67-75. EDN NXDDUS. (In Russ.).

Tambovtsev, V. L. and Rozhdestvenskaya, I. A. (2024), “Mechanisms for the Implementation of Territorial Strategies in the Institutional Theory of Strategic Planning”, *Terra Economicus*, Vol. 22, 1, pp. 20-34. DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-1-20-34. EDN KMUZFE. (In Russ.).

Yaroshevich, N. Yu. and Savin, Ya. G. (2025), “Diversification of small and medium-sized businesses: reasons and barriers to strategy implementation”, *Economy and business: theory and practice*, 2-1 (120), pp. 200-204. DOI 10.24412/2411-0450-2025-2-1-200-204. EDN JRUZUS. (In Russ.).

Данные об авторах

Корягина Альбина Рафиковна, аспирант
Валеева Юлия Сергеевна, д.э.н., доцент,
профессор кафедры экономики и управления,
проректор по проектной деятельности

Information about the authors

Albina R. Koryagina, Postgraduate Student
Yulia Sergeevna Valeeva, D. Sci. (Economics),
Associate Professor, Professor at the Department
of Economics and Management, Vice-Rector for
Project Activities