

УДК 338.24.01
DOI 10.26118/3836.2026.48.77.013

Челак Игорь Павлович
Уральский институт управления
Скворцов Максим Михайлович
Уральский институт управления
Тюлина Полина Петровна
Тюменский Государственный Университет

Публичное управление экономической экосистемой территории в цифровом обществе

Аннотация. В данной статье представлен анализ ключевых аспектов эволюции государственного управления экономическими экосистемами в контексте цифровизации общественных процессов. Основное внимание уделяется интеграции цифровых технологий в процессы управления на государственном и муниципальном уровнях, а также изучению роли граждан в процессе принятия решений. В данном исследовании рассматриваются как теоретические, так и практические аспекты трансформации систем управления за счет внедрения цифровых инструментов и платформ.

Представленные выводы подчеркивают необходимость разработки новых стратегий управления, направленных на обеспечение устойчивого развития территориальных образований. Научная значимость данного исследования заключается в систематизации и анализе существующих моделей управления, адаптированных к современным вызовам цифровой трансформации. Полученные результаты представляют высокую практическую ценность для исследователей в области теории и методологии государственного управления, специалистов государственной и муниципальной службы, а также студентов, обучающихся по соответствующим специальностям.

Ключевые слова: публичное управление, цифровизация, экономическая экосистема, государственные услуги, участие граждан, устойчивое развитие, цифровые технологии, модели управления

Chelak Igor Pavlovich
Ural Institute of Management
Skvortsov Maxim Mikhailovich
Ural Institute of Management
Tyulina Polina Petrovna
Tyumen State University

Public management of the Territory's economic ecosystem in a digital society

Abstract. This article presents an analysis of key aspects of the evolution of public administration of economic ecosystems in the context of digitalization of social processes. The main focus is on the integration of digital technologies into management processes at the state and municipal levels, as well as studying the role of citizens in the decision-making process. This study examines both theoretical and practical aspects of the transformation of management systems through the introduction of digital tools and platforms.

The presented conclusions emphasize the need to develop new management strategies aimed at ensuring the sustainable development of territorial entities. The scientific significance of this research lies in the systematization and analysis of existing management models adapted to the modern challenges of digital transformation. The results obtained are of high practical value

for researchers in the field of theory and methodology of public administration, specialists in public and municipal service, as well as students studying in relevant specialties.

Keywords: public administration, digitalization, economic ecosystem, public services, citizen participation, sustainable development, digital technologies, governance models

Введение

Под экономической экосистемой понимается совокупность взаимосвязанных субъектов (государственных, частных и общественных структур), объединённых совместными экономическими интересами и взаимодействующих на основе цифровых платформ и институтов. Такое определение отражает современное понимание экосистемы как динамической системы, обеспечивающей устойчивое развитие территории за счёт синергии участников и гибкой адаптации к изменениям внешней среды.

Цифровые технологии в последние годы стали ключевым фактором устойчивого развития регионов России. Цифровые решения внедряются более чем в 80% муниципальных структур, что способствует росту прозрачности, эффективности и вовлеченности граждан [1]. В условиях цифрового общества государственные органы пересматривают традиционные модели управления и переходят к экосистемному подходу, ориентированному на совместное развитие с бизнесом и населением.

Цифровизация экономики становится не просто приоритетом государственной политики, а необходимым условием для обеспечения устойчивого развития. Публичное управление не только реагирует на вызовы, но и активно формирует возможности для дальнейшего роста, благодаря внедрению цифровых технологий и новых методов взаимодействия. Благодаря последним в промышленности отмечается рост инвестиций в основной капитал, что свидетельствует о положительных тенденциях в сфере экономического развития [2].

Публичное управление в условиях цифрового общества требует не только трансформации традиционных практик, но и разработки новых методов, которые способны эффективно сочетать виртуальные и физические пространства управления. К более качественному анализу и улучшению процесса принятия решения может привести цифровизация и быстрый доступ к любым данным, это позволит улучшить состояние экономической экосистемы [3]. Не стоит забывать об профессиональной подготовке специалистов необходимых для публичного управления, они должны быть готовы к работе с современными инструментами.

Внедрение цифровых технологий в систему государственного управления экономических экосистем позволяет расширить возможности решения проблем и стратегии, которые способствуют экономическому росту и повышению уровня жизни населения. Научные исследования показывают, что внедрение технологий в деятельность правительства ведет к созданию более гибких и быстрых систем [4].

Михаил Мишустин, председатель Правительства РФ, говорит о важности цифровой трансформации в настоящее время, как о ключевом элементе развития территории. Одна из задач программ – достичь "цифровой зрелости" в таких секторах, как здравоохранение и образование, что должно способствовать улучшению качества предоставляемых услуг. Таким образом, ожидается снижение зависимости от бумажной документации и повышение прозрачности работы чиновников [1].

Клиентоориентированное, человекоцентричное управление будет являться основой публичного управления на ближайшие десять лет. В этой связи разрабатывается комплексный план, который включает внедрение современных информационных технологий для обеспечения гибкости и интерактивности в разветвленной системе оказания услуг. Такой подход позволит активнее привлекать население к управленческим процессам, включая участие граждан в разработке и оценке новых услуг и программ [5].

Финансирование этих инициатив требует четкой координации и учета интересов различных стейкхолдеров. При этом акцент будет сделан на безопасности информационных

систем и технологической независимости, что является необходимым условием для успешного функционирования цифровых решений [6].

Необходимость создания таких условий может быть объяснена глобальными тенденциями в области управления, где цифровизация не просто влияет на процессы, но и радикально изменяет сами модели взаимодействия. В таблице 1 представлено различие при введении цифрового управления. Переход к цифровым технологиям уже сегодня создает новые парадигмы для построения управления на основе данных, что позволит повысить адаптивность к изменениям и вызовам [7].

Таблица 1. Различия форм управления [7].

Параметр	Традиционное управление	Цифровое управление
Доступ к информации	Ограниченный, бумажный документооборот	Открытые данные, онлайн-доступ
Скорость принятия решений	Низкая	Высокая
Взаимодействие с гражданами	Формальные процедуры, офлайн	Цифровые платформы, обратная связь
Прозрачность	Низкая	Высокая, благодаря цифровым следам
Роль граждан	Пассивные наблюдатели	Активные участники через e-услуги

Каждое из направлений цифровой трансформации будет развиваться с учетом специфики региона, что позволит адаптировать услуги под нужды общественности и бизнеса, создавая при этом оптимальные условия для устойчивого развития территорий.

Методология

Исследование основывается на системном и экосистемном подходах. В работе применялись методы сравнительного анализа, экспертных оценок, а также изучение нормативно-правовой базы. Дополнительно был проведен анализ стратегических документов. Это позволило выявить ключевые тенденции и определить наиболее эффективные направления реформирования публичного управления.

Результаты

Развитие цифровых технологий требует не только изменения методов управления, но и переосмысления подходов к взаимодействию с заинтересованными сторонами. Обсуждение прогнозов и стратегий до 2030 года формирует основу для более открытого и прозрачного управления, предполагающего активное участие граждан и экспертных групп в процессах принятия решений.

Экспертные оценки и целевые опросы, проводимые в рамках деятельности общественных палат, играют роль в адаптации существующих моделей управления к динамически изменяющимся условиям. Такой подход позволяет собирать актуальную информацию о потребностях и ожиданиях различных социальных групп своевременно, что, конечно, позволяет разрабатывать и реализовывать наиболее эффективные стратегии развития. Использование этих механизмов в процесс принятия управленческих решений неизменно ведет к повышению адаптивности и устойчивости социально-экономических систем на местном уровне [8]. Реальная польза от таких методов присутствует, когда участие населения в процессе управления способствовало улучшению качества жизни в регионах.

Цифровизация оказывает значительное влияние на организацию публичного управления, что неоднократно было показано в результатах исследований. Особое внимание уделено разработке моделей взаимодействия государства, бизнеса и

гражданского общества. Для наглядности представлены ключевые подходы к управлению экосистемами.

В публичном управлении экономическими экосистемами акцент на долгосрочное прогнозирование и планирование будущего территориального развития до 2030 года становится все более актуальным. Особый интерес вызывают методы организации публичных обсуждений и экспертных оценок, которые реализуются через фокус-группы и опросы. Эти мероприятия способствуют формированию современных методов управления, интегрируя их с существующими подходами регулирования жизнедеятельности населения в регионах [8].

Одним из предлагаемых подходов является концепция «Экосистема Созидания», которая ориентирована на улучшение социально-экономического взаимодействия и минимизацию противоречий среди участников. Это предполагает вовлечение как государственных институтов, так и бизнес-структур. Такой подход способствует повышению производственной эффективности и достижению устойчивого развития [9]. Экосистемный подход становится особенно важным для управления малым и средним бизнесом, например, в узкоспециализированных рынках [10].

Выделяют несколько ключевых подходов к регулированию экосистем в России. Гармоничный подход присутствует при равномерном развитии всех участников, холистический подход обязательно использует оценку всей экосистемы, принимая во внимание все зависимости и взаимосвязи, а третий подход – сетевой, обращает внимание на установлении связей между всеми участниками. Но каждый из подходов показывает, что для достижения устойчивого развития важно взаимодействие между стейкхолдерами [11].

Таблица 2. Подходы к управлению экономическими экосистемами [11].

Подход	Характеристика	Преимущества
Гармоничный	Сбалансированное развитие всех участников экосистемы	Минимизация конфликтов, устойчивость
Холистический	Анализ экосистемы в целом, учет взаимосвязей и зависимостей	Комплексность управления
Сетевой	Формирование связей между агентами системы	Гибкость, быстрая адаптация

Обсуждение

В современных условиях цифровизации эффективность публичного управления предполагает интеграцию различных технологий в экономические модели. Одним из важнейших аспектов данной интеграции является использование цифровых инструментов для повышения общей эффективности управления. Результаты исследований показывают, что успешная реализация цифровой трансформации требует четкой стратегии, адаптированной к специфике управления и нуждам пользователей [12].

Основными элементами внедрения цифровых технологий в публичное управление являются автоматизация процессов и применение аналитических инструментов. Эти подходы позволяют значительно снизить затраты, улучшить качество обслуживания и ускорить реакции организаций на изменения внешней среды. Важно упомянуть, что интеграция цифровых решений является путем к созданию единого информационного пространства, что позволяет делать более обоснованные управленческие решения на всех уровнях [13].

Адаптация новых технологий не обходится без вызовов, связанных с изменением управленческих подходов. Это требует не только технических решений, но и пересмотра подходов к управлению человеческими ресурсами, что становится особенно актуальным в условиях высокой конкуренции и быстрого изменения потребностей граждан [14].

Технологии, такие как аналитика больших данных и искусственный интеллект, способны преобразовывать управление проектами, предоставляя более точную информацию для принятия решений. Это влияет на операционную эффективность и позволяет быстрее достигать поставленных целей. Переход к подобным моделям управления может значительно изменить внутренние процессы организаций, что, в свою очередь, отражается на качестве предоставляемых услуг, сравнение моделей представлено в таблице 3 [15].

Кроме того, интеграция технологий должна учитывать внутренние и внешние факторы, влияющие на функционирование экономической экосистемы. К примеру, организации могут использовать возможности цифровых платформ для оптимизации своих операций и достижения конкурентных преимуществ за счет более гибкого реагирования на изменения в рыночной среде [16].

Таким образом, для эффективного публичного управления в условиях цифровизации необходимо создавать условия для взаимодействия различных цифровых решений, интегрируя их в существующие процессы. Особую роль играют институциональные изменения и готовность менеджеров к адаптации, что позволит не только повысить эффективность управления, но и привести к созданию более устойчивых и адаптивных экономических экосистем на уровне территорий.

Таблица 3. Модели управления экономическими экосистемами в цифровом обществе [15]

Наименование модели / подхода	Характеристики	Цель и назначение	Ключевые участники	Предполагаемые результаты / эффекты
Модель “Экосистема Созидания”	Совместное создание ценности и социально-экономическое сотрудничество	Повышение производительности и инновационности	Государство, бизнес, гражданское общество	Устойчивое развитие, снижение противоречий
Клиентоориентированная модель управления	Центр внимания - граждане; цифровые сервисы и персонализация услуг	Улучшение качества и доступности госуслуг	Органы власти, граждане	Рост удовлетворенности населения, эффективность госуслуг
Модель управления на основе данных (data-driven governance)	Использование аналитики больших данных и ИИ	Принятие решений на основе объективной информации	Государственные аналитические центры	Оптимизация решений, повышение точности прогнозов

Перспективы публичного управления в условиях цифрового общества в России будут определяться рядом стратегических документов и инициатив, направленных на

модернизацию систем государственного и муниципального управления. Отмечают, что Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года годы обеспечение устойчивого и сбалансированного пространственного развития Российской Федерации, направленного на минимизацию межрегиональных диспропорций в уровне и качестве жизни населения. Необходимо ускорить темпы экономического роста и инновационного развития, а также обеспечить стратегическую устойчивость и национальную безопасность страны [17].

Граждане России имеют возможность активно участвовать в управлении делами своего государства, взаимодействуя как напрямую, так и через своих представителей. Эти права закреплены в Конституции, которая основывается на принципе суверенитета народа, гарантируя выборы, референдумы, участие в политических партиях и механизмы общественного контроля [18]. Существуют различные формы участия, позволяющие населению влиять на принятие решений. Например, депутаты обязаны вести диалог с избирателями, что помогает учесть интересы граждан в процессе принятия законов и других управленческих решений.

Некоторые формы участия по прежнему остаются недостаточно регламентированными, например, народные инициативы и гражданские форму, хоть у них и присутствуют определенные права. Упущения, которые возникают при этом, могут ограничивать возможности граждан. Мнения, которыми люди обмениваются на собраниях и митингах, важны и оказывают влияние на развитие и общественную жизнь [18]. Участие граждан в публичном управлении является не статичным, а динамичным процессом, который реагирует на общественность и изменения в законодательстве.

Граждане могут предоставить свои предложения в процесс управления через общественные инициативы и публичные слушания [19]. Не стоит забывать о значимости отзывов о работе и обращений избирателей к действующим депутатам, это еще один способ стать ближе к народу и наладить контакт. В свою очередь, депутаты, собирая и анализируя полученную обратную связь от населения, должны принимать во внимание интересы избирателей и корректировать свою работу [20].

Для эффективного управления необходимы и механизмы обмена обратной связью, которые позволят эффективно организовать взаимодействие сторон. Если народные инициативы останутся без внимания или будут обработаны некорректно, это приведет к уменьшению доверия населения и снижению его вовлеченности в государственное и муниципальное управление. Для рассмотрения предложений граждан могут организовываться общественные форумы и дискуссии, что позволит повысить качество принятых решений и доверие к органам управления в глазах общественности [21].

Таким образом, изменение только лишь законодательных норм не приведет к развитию публичного управления с участием граждан, необходимо внедрять новые механизмы и процессы взаимодействия. Стоит обратить внимание на внедрение цифровых технологий, способных ускорить и облегчить обмен мнений граждан и повысить эффективность взаимодействия на любом уровне.

Не стоит забывать об интересах всех участников, так как успешная цифровизация невозможна без учета всех социальных аспектов управления, но не стоит использовать технологии чрезмерно. Гражданское участие и открытые цифровые платформы обязательны для повышения доверия к власти. Участники публичного управления не должны основываться только на технологиях, необходимо непрерывно улучшать организационную культуру и компетенции специалистов.

Заключение

Цифровизация государственного управления позволяет создавать новые условия для развития территориальных экосистем, при условии учета множества аспектов. В контексте достижения устойчивых и долгосрочных результатов требуется комплексный подход, включающий интеграцию передовых моделей управления, активное финансирование научных исследований и вовлечение населения в процессы цифровой трансформации.

Только при соблюдении этих условий цифровая трансформация может не только стимулировать экономический рост, но и существенно повысить качество жизни граждан.

Список источников

1. Лясковская Е. А. Цифровизация государственного и муниципального управления в субъектах Российской Федерации / Е. А. Лясковская, К. М. Григорьева, Г. Р. Халилова // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2023. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-subektah-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Попов Е. В. Цифровое управление устойчивым развитием экономической экосистемы территории / Е. В. Попов, И. П. Челак, С. А. Кавецкий // *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. – 2025. – № 1 (81).
3. Девярых А. С. Трансформация публичного управления в условиях цифровизации экономики // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. – 2023. – № 2 (38). – С. 21–28.
4. Актуальные вопросы публичного управления – 2023: сборник работ молодых ученых Ивановского филиала РАНХиГС при Президенте РФ / под ред. Н. Г. Юркина. – Иваново : Ивановский филиал РАНХиГС, 2024. – URL: <https://znaniyum.ru/catalog/product/2211493> (дата обращения: 13.11.2025).
5. Концепция клиентоориентированного государственного управления – 2030: видеоматериал. – 2023. – URL: <https://uralgm.ru/statya/2023/1013667500-koncepciya-klientoorirovannogo-gosudarstvennogo-upravleniya-2030> (дата обращения: 13.11.2025).
6. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления: распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 октября 2021 г. № 2998-р // *Собрание законодательства Российской Федерации*. – 2021. – № 44. – Ст. 7184.
7. Костина С. Н. Цифровизация публичного управления: учебное пособие / С. Н. Костина, Д. Л. Сиволов, Г. А. Банных [и др.]. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/119420/1/978-5-7996-3570-1_2022.pdf (дата обращения: 13.11.2025).
8. Попов Е. В. Публичное управление развитием экосистемы территории / Е. В. Попов, М. М. Скворцов // *Проблемы развития территории*. – 2023. – Т. 27, № 3. – С. 10–27. – DOI: 10.15838/ptd.2023.3.125.2.
9. Экосистема как альтернативная модель глобализации [Электронный ресурс]. – Б. г. – URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/6847e9237a8aa9920ffe305d> (дата обращения: 13.11.2025).
10. Бурнаева, В. Д. Цифровая трансформация: эволюция экономики в эпоху инноваций // *Современные исследования в контексте глобальной трансформации и цифровизации*. – 2024. – С. 55–59.
11. Восканов М. Э. Публичное управление социально-экономическими макросистемами в условиях необходимости перехода к экономике знаний // *Kant*. – 2018. – № 4 (29). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/publicnoe-upravlenie-sotsialno-ekonomicheskimi-makrosistemami-v-usloviyah-neobhodimosti-perehoda-k-ekonomike-znaniy> (дата обращения: 13.11.2025).
12. Кузьмин Е. А. Интеграция цифровых технологий в управленческие процессы: стратегии и инструменты для успешной трансформации бизнеса / Е. А. Кузьмин, Н. Е. Регир, Е. И. Денисевич. – 2024. – DOI: 10.34670/AR.2024.66.60.012. – URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2024-6/b8-kuzmin.pdf> (дата обращения: 13.11.2025).
13. Кононов А. Интеграция цифровых технологий в управление бизнес-процессами // *Monocle.ru*. – 30 мая 2023. – URL: <https://monocle.ru/2023/05/30/integratsiya-tsifrovyykh-tehnologiy-v-upravleniye-biznes-protsessami> (дата обращения: 13.11.2025).

14. Зинченко Н. В. Цифровые модели менеджмента и потенциал их интеграции в проектное управление: анализ на примере энергетического сектора / Н. В. Зинченко, Л. В. Мосинян // *Вестник Академии знаний*. – 2024. – № 3 (62). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-modeli-menedzhmenta-i-potentsial-ih-integratsii-v-proektnoe-upravlenie-analiz-na-primere-energeticheskogo-sektora> (дата обращения: 13.11.2025).
15. Фролова А. А. Интеграция цифровых технологий в стратегическое планирование промышленных предприятий / А. А. Фролова, В. А. Сенков, А. В. Генералова // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 2257–2268. – DOI: 10.18334/epp.15.4.122844.
16. Ковригин Е. А. Пути развития СМК в условиях цифровизации / Е. А. Ковригин, В. А. Васильев // *Компетентность / Competency (Russia)*. – 2020. – № 6. – С. 12–17. – DOI: 10.24411/1993-8780-2020-10603.
17. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : утв. Минэкономразвития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/31593409eddf606620f49806c6ece205/130219_207-p.pdf (дата обращения: 13.11.2025).
18. Аносова О. Как граждане участвуют в управлении делами государства // *Журнал Совкомбанка*. – 6 дек. 2024. – URL: <https://journal.sovcombank.ru/glossarii/kak-grazhdane-uchastvuyut-v-upravlenii-delami-gosudarstva> (дата обращения: 13.11.2025).
19. Прокурор разъясняет : официальный сайт прокуратуры Хабаровского края. – Б. г. – URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/web/proc_27/activity/legal-education/explain?item=36860635 (дата обращения: 13.11.2025).
20. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с изм. и доп., вступ. в силу 1 июля 2020 г.) // *Российская газета*. – 25 дек. 1993.
21. Право участвовать в управлении делами государства : официальный сайт Правительства Алтайского края. – URL: https://altairegion22.ru/gov/pravitelstvo-altayskogo-kрая/administration/stuct/justice_of_the_peace/besplatnaya-yuridicheskaya-pomosch/Pravovoe-prosveshchenie/Pravo-uchastvovat-v-upravlenii-delami-gosudarstva.php (дата обращения: 13.11.2025).

Сведения об авторах

Челак Игорь Павлович, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Екатеринбург, Россия

Скворцов Максим Михайлович, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Екатеринбург, Россия, Правительство Тюменской области, Тюмень, Россия,

Тюлина Полина Петровна, магистр, ФГБОУ ВО Тюменский Государственный Университет, Тюмень, Россия.

Information about the authors

Chelak Igor Pavlovich, Ural Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russia,

Skvortsov Maxim Mikhailovich, Ural Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, Russia, Government of the Tyumen Region, Tyumen, Russia, Master's degree, Tyumen State University, Tyumen, Russia.

«Благодарность: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, <https://rscf.ru/project/24-18->

[20036/](#)», «Acknowledgements: The study was supported by the Russian Science Foundation and the Government of the Sverdlovsk Region, grant No. 24-18-20036».