

Кузяшев Азат Нургалеевич

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики, управления и финансов, Российский новый университет, Москва. ORCID: 0000-0002-2959-2594, SPIN-код: 8098-4684, AuthorID: 359829
Электронный адрес: azatkuz6565@mail.ru

Azat N. Kuzyashev

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of state and municipal administration of the Institute of Economics, Management and Finance, Russian New University, Moscow. ORCID: 0000-0002-2959-2594, SPIN-code: 8098-4684, AuthorID: 359829
E-mail address: azatkuz6565@mail.ru

Бойкевич Фируза Рахматовна

студент института экономики, управления и финансов, Российский новый университет, Москва. ORCID: 0009-0003-2488-4058
Электронный адрес: filiz.ru@yandex.ru

Firuz R. Boykevich

Student at the Department of state and municipal administration of the Institute of Economics, Management and Finance, Russian New University, Moscow. ORCID: 0009-0003-2488-4058
E-mail address: filiz.ru@yandex.ru

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ, ОСНОВАННОЙ НА ПРИНЦИПАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА, ЦИФРОВИЗАЦИИ И РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. В статье исследуются проблемы существующей системы контроля деятельности государственных предприятий и предлагается новая модель, основанная на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода. Одним из ключевых направлений совершенствования системы контроля деятельности государственного предприятия является работа с человеческим капиталом. Для повышения общей эффективности руководству государственного предприятия необходимо целенаправленно формировать продуктивную внутреннюю среду. В этом контексте особую важность приобретает внедрение прозрачного механизма оценки персонала, который базировался бы не на субъективных впечатлениях, а на объективных данных: должностных инструкциях, зонах ответственности и, что особенно важно, на ключевых показателях эффективности (КПИ). Стереотип о неэффективности государственных предприятий во многом порождён устаревшей системой контроля их деятельности. Данная статья посвящена поиску путей её совершенствования.

Ключевые слова: государственные предприятия, совершенствование управления государственной собственностью, современная система контроля, реформирование системы контроля государственных предприятий, государственный сектор, традиционная модель контроля, модель, основанная на принципах стратегического партнёрства, цифровизация и риск-ориентированный подход.

Для цитирования: Кузяшев А.Н., Бойкевич Ф.Р. Некоторые аспекты разработки модели, основанной на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода в управлении государственными предприятиями // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2026. № 1. С. 26–35. DOI: 10.18137/RNU.V9276.26.01.P.026

Некоторые аспекты разработки модели, основанной на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода в управлении государственными предприятиями

SOME ASPECTS OF DEVELOPING A MODEL BASED ON THE PRINCIPLES OF STRATEGIC PARTNERSHIP, DIGITALIZATION, AND RISK-ORIENTED APPROACH IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC ENTERPRISES

Abstract. The article explores the problems of the existing system of control over the activities of public enterprises and proposes a new model based on the principles of strategic partnership, digitalization, and a risk-oriented approach. One of the key areas for improving the control system of a state-owned enterprise is working with human capital. In order to increase overall efficiency, the management of a state-owned enterprise needs to purposefully create a productive internal environment. In this context, it is particularly important to implement a transparent personnel assessment mechanism that is based not on subjective impressions, but on objective data, such as job descriptions, areas of responsibility, and, most importantly, key performance indicators (KPIs). The stereotype of the inefficiency of state-owned enterprises is largely driven by an outdated system of monitoring their performance. This article aims to explore ways to improve this system.

Keywords: state-owned enterprises, improving the management of state property, modern control system, reforming the control system of state-owned enterprises, public sector, traditional control model; model based on the principles of strategic partnership, digitalization, and a risk-based approach.

For citation: Kuzyashev A.N., Boykevich F.R. (2026) Some aspects of developing a model based on the principles of strategic partnership, digitalization, and risk-oriented approach in the management of public enterprises. *Vestnik of Russian New University. Series: Man and Society*. No. 1. Pp. 26–35. DOI: 10.18137/RNUV9276.26.01.P.026 (In Russian).

В России дискуссия о совершенствовании управления государственной собственностью и государственными предприятиями ведётся уже более трех десятилетий. Первая попытка системного подхода была предпринята в начале 90-х годов XX века, когда началась массовая приватизация и одновременно формирование правовой базы для оставшихся в государственной собственности активов. Однако последующие годы показали, что просто сохранить предприятия в государственной собственности недостаточно. Без чёткой стратегии управления, прозрачных процедур назначения руководителей и механизмов подотчётности такие структуры превращаются либо в инструмент административного ресурса, либо в чёрные дыры бюджетных средств.

Государственные предприятия занимают уникальное положение в экономике, со-

четая коммерческие цели с выполнением общественно-значимых функций [1]. Согласно исследованиям ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) эффективное управление такими предприятиями требует особого подхода, где система контроля становится важным элементом обеспечения сбалансированного развития [2].

Сложность данной проблемы заключается не столько в том, чтобы предложить очередной пакет мер или перечень рекомендаций, сколько в том, чтобы понять, почему даже при наличии развитого нормативно-правового поля, десятков контролирующих органов и регулярных проверок качество управления государственным сектором остаётся низким. Ответ лежит не в недостатке контрольных процедур, а в их формализме, в отсутствии реальной независимости надзорных институтов и в

слабой ответственности как со стороны собственника, так и со стороны исполнителей. Именно поэтому современные подходы к совершенствованию контроля за государственными предприятиями всё чаще смещаются от ретроспективного выявления нарушений к проактивному предупреждению рисков, от административного надзора – к корпоративному управлению, от формального соблюдения процедур – к оценке реального экономического результата [3]. Поскольку государственное предприятие является публичным, оно несёт ответственность не только перед правительством, но и перед обществом. Это создаёт комплексную систему требований, где финансовые показатели должны уравниваться социальными эффектами.

Мировой опыт демонстрирует, что успешные модели управления ресурсами на государственных предприятиях основаны на нескольких принципах:

1) *стратегическое планирование*, уравнивающее распределение ресурсов с долгосрочными целями развития. По данным Всемирного банка, предприятия с внедрённой системой стратегического контроля показывают на 25–30 % более высокие показатели эффективности;

2) *прозрачность процессов, цифровизация и внедрение систем электронного документооборота и открытой отчётности* позволяют снизить операционные риски и повысить качество управления [4];

3) *компетентностный подход* к оценке эффективности, сочетающий финансовые и нефинансовые показатели. По мнению авторов, предприятия, использующие сбалансированную систему показателей, будут демонстрировать более устойчивые результаты.

Современная система контроля должна быть интегрирована в общую архитектуру

корпоративного управления. Это предполагает:

- четкое разграничения полномочий между органами управления;
- регулярный аудит эффективности использования ресурсов;
- связь системы мотивации с достижением стратегических показателей.

Особое значение имеет *цифровизация контрольных процессов*. Как показывает опыт Сингапура и Южной Кореи, внедрение систем реального времени мониторинга использования ресурсов позволяет повысить эффективность государственных предприятий на 15–20 % [5].

Совершенствование системы контроля деятельности государственных предприятий через оптимизацию управления ресурсами представляет собой не техническое усовершенствование, а стратегическую задачу, требующую комплексного подхода и учёта лучших международных практик.

*От хаотичных проверок
к стратегическому управлению*

Государственный сектор экономики Российской Федерации, несмотря на последовательные попытки его оптимизации, остаётся значимым элементом национальной экономической системы. По состоянию на начало 2025 года, в структуре государственной собственности находится несколько тысяч юридических лиц, включая федеральные государственные унитарные предприятия (ФГУП), акционерные общества с государственным участием (АО с долей РФ свыше 50 %), государственные корпорации и внебюджетные фонды. Совокупный объём активов этих структур, по оценке Министерства экономического развития Российской Федерации, превышает несколько десятков триллионов рублей, что составляет существенную долю

Некоторые аспекты разработки модели, основанной на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода в управлении государственными предприятиями

от ВВП страны. В этих условиях эффективное управление и надёжная система контроля за деятельностью государственных предприятий приобретают стратегическое значение не только с точки зрения экономической рациональности, но и в контексте обеспечения национальной безопасности, технологического суверенитета и социальной стабильности.

Однако практика последних лет свидетельствует о сохранении системных дефектов в механизмах контроля. По информации, озвученной в марте 2025 года председателем Счётной палаты Российской Федерации Борисом Ковальчуком на заседании Совета Федерации, в 2024 году было выявлено 4706 нарушений и недостатков на общую сумму более 1,15 трлн рублей¹. Из этой суммы около 70 % (808,5 млрд рублей) приходилось на несоблюдение требований к бюджетному учёту и отчётности.

Некоторые основные нарушения: 681 – в сфере государственных закупок, 635 – в части ненадлежащего осуществления государственных задач и функций, 310 – в сфере управления и распоряжения государственностью².

Беспокойство вызывает положение дел в регионах. Если федеральные государственные корпорации и компании с государственным участием хотя бы частично подвержены вниманию федеральных контролирующих органов, то региональные и муниципальные предприятия зачастую остаются невидимыми для системы надзора.

В этой связи необходим переход от разрозненных инициатив к системной рефор-

ме, основанной на трёх фундаментальных принципах: прозрачности, подотчётности и профессионализме.

Прозрачность означает не просто публикацию финансовой отчётности, а раскрытие полной информации о структуре собственности, членах органов управления, основных стратегических целях.

Подотчётность – это чёткое закрепление персональной ответственности представителей собственника и руководства за результаты деятельности, включая введение экономических и даже уголовных санкций за системные нарушения.

Профессионализм – это отказ от назначений по лояльности в пользу открытого конкурсного отбора, обязательного обучения и независимой оценки компетенций [6].

По мнению авторов, традиционная модель контроля, основанная на вертикальной иерархии, периодических проверках и ретроспективной оценке, исчерпала свой потенциал. В условиях высокой неопределённости, санкционного давления и ускоренной цифровой трансформации требуется переход к интегрированной, адаптивной и прогнозируемой системе контроля, встроенной в цикл стратегического управления. Такой подход предполагает синтез ключевых компонентов: внутреннего контроля, внешнего независимого аудита и публичного (общественного) надзора [7].

Особую роль в повышении качества контроля играет *совет директоров* (наблюдательный совет). Функции данного органа распространяются на контроль за исполнительными органами, утверждение стратегии развития компании, рассмотрение крупных

¹ Гончарук Д. Счётная палата обнаружила нарушения более чем на 1,15 трлн рублей // Российская газета. 2025. 14 марта. URL: <https://rg.ru/2025/03/14/schetnaia-palata-obnaruzhila-naruseniia-bolee-chem-na-115-trln-rublej.html> (дата обращения: 20.11.2025).

² Там же.

сделок и сделок с заинтересованностью, назначение внешнего аудитора и принятие решений о созыве общего собрания участников (акционеров). Состав и компетенция совета могут различаться в зависимости от формы организации, положений устава и решений общего собрания. Также совет директоров утверждает внутренние документы общества, которые определяют политику в области организации управления рисками и внутреннего контроля [8].

Необходимость системных изменений

Современная система государственного контроля в России характеризуется значительной фрагментарностью. Как показывают практика и анализ данных Счётной палаты Российской Федерации, многочисленные контролирующие органы зачастую работают изолированно, руководствуясь ведомственными интересами и разрозненными нормативными актами. Это создаёт серьёзные препятствия для эффективного управления государственными предприятиями [9]. Данная проблема появляется в нескольких аспектах:

1) дублирование функций – по экспертным оценкам, до 30 % проверок государственных предприятий проводятся параллельно различными ведомствами;

2) нормативные противоречия – требования разных контролирующих органов часто конфликтуют между собой, что подтверждается анализом правоприменительной практики;

3) неэффективное использование ресурсов – ежегодные затраты на содержание разрозненной системы контроля превышает аналогичные показатели стран с интегрированными моделями контроля на 15–20 %.

Особую остроту эти проблемы приобретают в контексте управления именно

государственными предприятиями. Отсутствие единых стандартов контроля создаёт неравные условия для их работы, затрудняет объективную оценку эффективности и препятствует реализации долгосрочных стратегий развития.

Если обратиться к опыту развитых стран мира, то, например, практика Германии и Сингапура демонстрирует преимущества интегрированного подхода. В этих странах созданы единые координационные центры контроля государственного сектора, что позволило сократить административную нагрузку на предприятия на 25–30 %, увеличить эффективность контрольных мероприятий на 40 % и снизить количество нормативных коллизий на 60 %.

Для России актуальной задачей становится *создание целостной системы контроля, основанной на принципах риск-ориентированного подхода, единых стандартов оценки и сквозного межведомственного взаимодействия*. Это позволит не только устранить текущие противоречия, но и превратить контроль в эффективный инструмент стратегического управления государственным сектором экономики.

Реформирование системы контроля государственных предприятий должно стать приоритетным направлением, поскольку именно от его качества зависит эффективность использования государственной собственности и достижение национальных экономических интересов [10].

Не менее важным является совершенствование внутреннего контроля на уровне самих предприятий. В условиях растущих киберугроз, сложных цепочек поставок и нестабильной макроэкономической среды традиционные методы аудита уже не справляются с задачей обеспечения надёжности [11]. Здесь перспективным направлением является внедрение риск-ориентированного подхода, при котором

Некоторые аспекты разработки модели, основанной на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода в управлении государственными предприятиями

контрольные процедуры фокусируются не на всех операциях подряд, а на тех участках деятельности, где вероятность и последствия нарушений наиболее высоки. Такой подход уже применяется в практике Счётной палаты Великобритании и Канады и позволяет повысить эффективность контроля при сокращении административной нагрузки [12].

На взгляд авторов, важно учитывать социальную функцию государственных предприятий. В отличие от частных компаний их задача не только получение прибыли, но и обеспечение доступности услуг, сохранение рабочих мест в моногородах, поддержка национальных технологий. Однако это не означает, что социальные обязательства должны выполняться в ущерб экономической устойчивости. Именно финансово устойчивые государственные предприятия способны в долгосрочной перспективе выполнять социальные функции. Поэтому система контроля должна включать не только финансовые, но и социально-экономические индикаторы эффективности (например, индексы доступности услуг, уровень удовлетворённости потребителей, вклад в региональное развитие [13]).

В развитых странах присутствие государственной формы собственности в экономике вызвано не стремлением к получению прибыли; во многом оно связано с деятельностью, помогающей отсталым отраслям «встать на ноги» [14]. В странах с высоким уровнем управления государственным сектором, таких как Канада, Новая Зеландия или Сингапур, функции представителя собственника выполняют специализированные агентства, руководители которых несут персональную ответственность за результаты деятельности подведомственных предприятий. В России же полномочия собственника расплывены

между десятками министерств, ведомств и даже региональных администраций. В результате ответственность становится диффузной, а стратегическое видение – фрагментированным [15].

Предложения по совершенствованию системы контроля деятельности государственного предприятия

В рамках повышения эффективности государственного сектора экономики авторы предлагают к рассмотрению комплекс мер по модернизации системы контроля деятельности государственных предприятий. Важной задачей является переход от формального соблюдения процедур к достижению конкретных экономических и социальных результатов. В основе настоящей реформы контроля над государственными предприятиями лежит фундаментальный принцип управлять не процессом, а результатом. Нужно сменить модель, где главное – это безусловно заполненные отчёты, на модель, где главное – достижение стратегических целей. Для это необходим комплекс взаимосвязанных мер, переводящих систему из состояния бюрократического надзора в состояние интеллектуального партнёрства.

Первым шагом станет создание единой цифровой экосистемы, где в режиме реального времени собираются ключевые показатели деятельности. Это не просто оцифровка бумажного документооборота, а внедрение проактивного контроля, основанного на анализе больших данных. Система, оснащённая элементами искусственного интеллекта, будет самостоятельно выявлять аномалии и прогнозировать риски, позволяя сосредоточить человеческие ресурсы не на сборе информации, а на её глубоком анализе и выработке управленческих решений. Это позволит перейти

от выборочных проверок к постоянному анализу, автоматически выявлять риски и отклонения, а также снизить бумажную нагрузку на предприятия на 60–70 %.

Второй, не менее важный шаг – это *тотальная прозрачность*. Всё, что не составляет государственную тайну, должно быть опубликовано в открытом доступе в машиночитаемых форматах. Договоры, закупки, результаты аудитов – всё это станет достоянием общественности, что превратит журналистов, отраслевых экспертов и граждан в главных союзников государства. Публичность является мощнейшим антикоррупционным стимулом и формирует новую среду доверия между государством, бизнесом и обществом.

Третий шаг реформы – это *трансформация системы управления*. Нужно привлекать в руководство предприятия не администраторов, а мотивированных менеджеров, чьё материальное и профессиональное благополучие напрямую зависит от достижения чётких измеримых целей. Их ключевые показатели эффективности (КПИ) должны быть привязаны не только к финансовым результатам, но и к выполнению стратегической миссии предприятия, будь то технологический прорыв, импортозамещение или развитие социальной инфраструктуры региона. Нужно менять философию работы контролирующих органов. Вместо карателя – опытный наставник, который помогает предприятию достигать целей. За каждым стратегически важным государственным предприятием закрепляется куратор, чья задача не искать нарушения, а помогать своевременно выявлять и устранять риски.

Наконец, необходимо создать культуру ответственности и обратной связи. Для этого требуется внедрить действенные механизмы защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях. Их анонимность и без-

опасность должны быть гарантированы независимыми институтами. Это позволит вскрывать системные проблемы на самых ранних стадиях и укреплять внутреннюю корпоративную культуру.

Предложенные авторами меры представляют собой системный подход, который переводит контроль из области бюрократического надзора в область стратегического управления, основанного на данных, прозрачности и ответственности за результат. Усовершенствование контроля над государственными предприятиями – это не просто техническое задание для специалистов. Это комплексная реформа управления, требующая политической воли, изменения менталитета чиновников и менеджеров, а также значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру. Однако именно такой проактивный и ориентированный на результат подход может превратить государственные предприятия из обузы для бюджета в реальные двигатели экономического и социального развития.

Переход от административного надзора к системе стратегического партнёрства в контроле деятельности государственных предприятий является не просто организационным изменением, а необходимым условием для повышения эффективности управления государственной собственностью. Предложенная модель позволит не только сэкономить бюджетные средства, но и создать условия для появления российских государственных компаний-лидеров, способных конкурировать на мировых рынках.

По мнению авторов, существующая система контроля деятельности государственных предприятий в значительной степени исчерпала свой потенциал. Её недостаток заключается не в отсутствии нормативной базы или контролирующих

Некоторые аспекты разработки модели, основанной на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода в управлении государственными предприятиями

инстанций, а в их разобщенности, ориентации на формальные, а не на содержательные показатели. Это приводит к парадоксальной ситуации: при огромных административных затратах на контроль его реальная эффективность в повышении качества управления и достижении стратегических целей остаётся низкой.

Предложенная в статье новая модель, основанная на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода, представляет собой целостный путь трансформации. Её реализация предполагает последовательный отказ от устаревших бюрократических процедур в пользу управления, ориентированного на результат.

Создание единой цифровой экосистемы, обеспечение тотальной прозрачности, трансформация системы мотивации руководителей и формирование культуры ответственности – это не разрозненные

меры, а взаимосвязанные элементы единого механизма. Такой подход позволяет превратить контроль из карательного инструмента, которого боится и предприятие, и зачастую сам контролёр, в инструмент стратегического развития. Когда контроль становится интеллектуальным партнёрством, основанным на данных и открытости, он начинает работать не на поиск прошлых ошибок, а на предотвращение будущих рисков и раскрытие потенциала предприятия.

Внедрение данной модели, безусловно, является сложной задачей, требующей политической воли, системных инвестиций в цифровую инфраструктуру и, что самое важное, изменения управленческой культуры. В конечном счёте эффективный контроль – это не самоцель, а важное условие для того, чтобы государственная собственность стала работающим активом на благо страны и её граждан.

Литература

1. Шаверская А.И., Аллагулов Р.Х. Государственный сектор экономики: роль и модели // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2020. № 4 (29). С. 29–32. EDN YMTNGP.
2. Никонова Ю.Ш. Формы и методы государственного контроля (надзора) // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2017. № 3 (41). С. 202–210. EDN ZHLJQL.
3. Муллахметов Х.Ш. Управленческий контроль в современных условиях: подходы к формированию системы контроля // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2015. № 4 (14). С. 49–57. EDN VQDTNH.
4. Аллагулов Р.Х. Цифровая трансформация предприятий в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 3 (171). С. 7–11. DOI: 10.34773/EU.2023.3.1. EDN ZOCMEU.
5. Аминова Р.М., Филимончук И.И., Муратова А.Р. Контроль в системе информационного обеспечения процедур управленческих решений в условиях инновационного развития экономики // Экономика и предпринимательство. 2018. № 12–1 (101). С. 1213–1215. EDN ETVQIM.
6. Баранов М.А. Юридическая природа и формы государственного контроля // Административное и муниципальное право. 2011. № 10 (46). С. 80–84. EDN QAAISR.
7. Ложкина С.А. Критерии оценки эффективности управленческого аудита по видам деятельности // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3–2. С. 286–289. EDN PYJABZ.

8. Лапина М.А. Сущность государственного контроля (надзора) и генезис его законодательного определения // Вестник Финансового университета. 2016. Т. 20. № 4 (94). С. 152–157. EDN WMUGGD.
9. Карамян И.Р. Проблемы оптимизации системы контроля реализации управленческих решений // Университетская наука. 2021. № 2 (12). С. 74–77. EDN UWBMPL.
10. Юнусова Д.А. Назначение и место внутреннего аудита в системе корпоративного управления // Экономика и предпринимательство. 2019. № 12 (113). С. 684–687. EDN YNLBVV.
11. Аллагулов Р.Х., Мансурова А.Х. Экономическая безопасность: понятие и уровни исследования // Вектор экономики. 2021. № 3 (57). DOI: 10.51691/2500-3666_2021_3_6. EDN DRDKSD.
12. Яковлева Е.Е. Совершенствование системы управления операционным риском и организация внутреннего контроля в банке // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. № 7. С. 247–252. EDN RSQZNF.
13. Завалунов А.З. Правовые основы государственного контроля в сфере исполнительной власти : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14. Москва, 2009. 215 с.
14. Кузьяшев А.Н., Топунова И.Р. Закономерности многообразия форм собственности в экономике // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 146–149. EDN YNDVAB.
15. Горшенев В.М., Шахов И.Б. Контроль как правовая форма деятельности. Москва : Юридическая литература, 1987. 175 с.

References

1. Shaverskaya A.I., Allagulov R.Kh. (2020) State sector of the economy: The role and models. *Actual problems and prospects of economic development: Russian and foreign experience*. No. 4 (29). Pp. 29–32. (In Russian).
2. Nikonova Yu.Sh. (2017) Forms and Methods of State Control (Supervision). *Legal Science and Law Enforcement Practice*. No. 3 (41). Pp. 202–210. (In Russian).
3. Mullakhmetov Kh.Sh. (2015) Managerial Control in Modern Conditions: Approaches to the Formation of a Control System. *Bulletin USUES. Science, education, economy. Series economy*. No. 4 (14). Pp. 49–57. (In Russian).
4. Allagulov R.Kh. (2023) Digital Transformation of Enterprises in the Context of Macroeconomic Instability. *Economics and Management: Research and Practice Journal*. No. 3 (171). Pp. 7–11. DOI: 10.34773/EU.2023.3.1 (In Russian).
5. Aminova R.M., Filimonchuk I.I., Muratova A.R. (2018) Control in the system of information support of procedures of management decision in the conditions of innovative development of economy. *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship]*. No. 12–1 (101). Pp. 1213–1215. (In Russian).
6. Baranov M.L. (2011) The Legal Nature and Forms of State Control. *Administrative and Municipal Law*. No. 10 (46). Pp. 80–84. (In Russian).
7. Lozhkina S.L. (2012) Criteria for evaluating the effectiveness of management audit by types of activity. *The Bryansk State University Herald*. No. 3–2. Pp. 286–289. (In Russian).
8. Lapina M.A. (2016) The Essence of State Control (Supervision) and the Genesis of Its Legislative Definition. *Bulletin of the Financial University*. Vol. 20. No. 4 (94). Pp. 152–157. (In Russian).
9. Karamyan I.R. (2021) Optimization of the Control System for the Implementation of Managerial Decisions. *University Science*. No. 2 (12). Pp. 74–77. (In Russian).

Некоторые аспекты разработки модели, основанной на принципах стратегического партнёрства, цифровизации и риск-ориентированного подхода в управлении государственными предприятиями

10. Yunusova D.A. (2019) Purpose and place of internal audit in the system of corporate management. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. No. 12 (113). Pp. 684–687. (In Russian).
11. Allagulov R.Kh., Mansurova A. Kh. (2021) Economic Security: Concept and Research Levels. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economics]. No. 3 (57). DOI: 10.51691/2500-3666_2021_3_6 (In Russian).
12. Yakovleva E.E. (2011) Improvement of the Operational Risk Management System and the Organization of Internal Control in a Bank. *Modern Trends in Economics and Management: A New Perspective*. No. 7. Pp. 247–252. (In Russian).
13. Zavalunov A.Z. (2009) *Pravovye osnovy gosudarstvennogo kontrolya v sfere ispolnitel'noi vlasti* [Legal Foundations of State Control in the Executive Branch] : Ph.D. Dissertation (Legal Sciences) : 12.00.14. Moscow. 215 p. (In Russian).
14. Kuzyashev A.N., Topunova I.R. (2017) Patterns of Diversity of Forms of Ownership in the Economy. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. Vol. 6. No. 4 (21). Pp. 146–149. EDN YNDVAB. (In Russian).
15. Gorshenev V.M., Shakhov I.B. (1987) *Kontrol' kak pravovaya forma deyatel'nosti* [Control as a Legal Form of Activity]. Moscow : Yuridicheskaya Literatura. 175 p. (In Russian).

Поступила в редакцию: 08.12.2025

Received: 08.12.2025

Поступила после рецензирования: 22.12.2025

Revised: 22.12.2025

Принята к публикации: 12.01.2026

Accepted: 12.01.2026