НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL

8 (114) 2025

ISSN 2518-1440

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Основан в 1998 году

Учредитель – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)

Издатель – Донецкий филиал РАНХиГС

ISSN 2518 – 1440

Научный журнал «Менеджер» включён 05.02.2025 в Перечень рецензируемых научных изданий Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по группе научных специальностей 5.2- Экономика (5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент; 5.2.7. Государственное и муниципальное управление), 30.05.2025 присвоена категория К2, ID 9800
Научный журнал «Менеджер» Донецкий филиал РАНХиГС включён в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)
Свидетельство о регистрации средства массовой информации Министерства информации ДНР серия ААА № 000065 от 16.11.2016

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Костровец Лариса Борисовна – главный редактор, д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Верига Анна Владимировна – зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Беганская Ирина Юрьевна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Безрукова Татьяна Львовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ВГЛТ им. Морозова», Воронеж, РФ;
Беленцов Владимир Николаевич – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Бессонова Елена Анатольевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВПО «ЮЗГУ», Курск, РФ;
Василенко Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Волощенко Лариса Михайловна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Глинская Ольга Сергеевна – д-р экон. наук, доцент, Волгоградский кооперативный институт, Волгоград, РФ;
Головина Татьяна Александровна – д-р экон. наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Орёл, РФ;
Губерная Галина Константиновна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Доктор Анураг Хазарика - доцент кафедры коммерции колледжа Тезпур, Ассам, Индия, приглашенный преподаватель факультета экономики, бухгалтерского учёта и финансов Университета Тезпур, Ассам, Индия;
Доктор Самикшья Мадхукулля - доцент кафедры социологии Открытого университета 21-го века, США, ассистент преподавателя КХСОУ, колледж Тезпур, Ассам, Индия;
Егорова Марина Витальевна – д-р экон. наук, Минфин ДНР, Донецк, ДНР, РФ;
Жиляков Дмитрий Иванович – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Курский ГАУ», Курск, РФ;
Иванова Татьяна Леонидовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Кретова Алина Викторовна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Лепа Роман Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ГБУ «Институт экономических исследований», Донецк, ДНР, РФ;
Науменко Светлана Николаевна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Нижегородцев Роберт Михайлович – д-р экон. наук, профессор, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, РФ;
Овчаренко Людмила Александровна – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Петрушевская Виктория Викторовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Подгорный Владимир Васильевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Пономаренко Елена Викторовна – д-р гос. упр., профессор, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ДОННАСА – филиал НИУ МГСУ, Макеевка, ДНР, РФ;
Тисунова Виктория Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», Луганск, ЛНР, РФ;
Шевченко Мария Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО Луганский ГАУ, Луганск, ЛНР, РФ;
Шемяков Александр Дмитриевич – д-р экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Климова Полина Александровна – ответств. секретарь, канд. экон. наук, доцент, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, РФ.

Адрес Учредителя: 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт. Вернадского, д. 82, стр. 1.
Адрес Издателя: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.
Адрес редакции: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов. Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.
При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.
Распространяется бесплатно по специальной рассылке.
Литературный редактор А.В. Кравченко.
Рекомендовано к опубликованию решением ученого совета, протокол от 11.11.2025 № 1
Подписано к печати 11.11.2025
Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.
Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.
283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4. Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 17,1.
Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.

SCIENTIFIC JOURNAL "MANAGER"

It was founded in 1998

The founder – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

A publisher – Donetsk branch of RANEPA

ISSN 2518 – 1440

The Scientific Journal "Manager" was included on 02/05/2025 in the List of peer-reviewed scientific publications of the Ministry of Science and Higher Education of the Russia in the group of scientific specialties 5.2 - Economics (5.2.3. Regional and sectoral economics; 5.2.4. Finance; 5.2.6. Management; 5.2.7. State and Municipal Administration), assigned category K2 on 05/30/2025, ID 9800
Scientific Journal "Manager" is included in the database of the Russian Science Citation Index (RISC)
Certificate of registration of the mass media in the Ministry of Information of the Donetsk People's Republic, series AAA 000065 dated November 16, 2016.

EDITORIAL TEAM

Larisa B. Kostrovets – Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Anna V. Veriga – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Irina Yu. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Tatyana L. Bezrukova – DSc(Econ), Professor, Voronezh State Forestry University named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia;
Vladimir N. Belentsov – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Elena A. Bessonova – DSc(Econ), Professor, South-West State University, Kursk, Russia;
Dmitry V. Vasilenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Larisa M. Voloshchenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Olga S. Glinskaya – DSc(Econ). Associate Professor, Volgograd Cooperative Institute, Volgograd, Russia;
Tatiana A. Golovina – DSc(Econ), Professor, Central Russian Institute of Management – branch of RANEPA, Orel, Russia;
Galina K. Gubernaya – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DNR, Russia;
Dr. Anurag Hazarika – Asst. Prof. Commerce, Tezpur College, Assam, India; Guest Faculty of Sciences in Economics, Accounting and Finance at Tezpur University, Assam, India;
Dr. Samikshya Madhukullya – Assistant Professor of Sociology at 21st Century Open University, USA; Teaching Assistant at KKHSOU, Tezpur College, Assam, India;
Marina V. Egorova – DSc(Econ), Ministry of Finance of the DPR, Donetsk, DPR, Russia;
Dmitry I. Zhilyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Kursk State Agrarian University named after I. I. Ivanov, Kursk, Russia;
Tatiana L. Ivanova – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Alina V. Kretova – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Roman N. Lepa – DSc(Econ), Professor, Institute of Economic Research, Donetsk, DPR, Russia;
Svetlana N. Naumenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Robert M. Nizhegorodtsev – DSc(Econ), Professor, V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;
Lyudmila A. Ovcharenko – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Victoria V. Petrushevskaya – DSc(Econ), Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Vladimir V. Podgorny – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Elena V. Ponomarenko – DPA, Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Victoria G. Sevka – DSc(Econ), Professor, DonNACEA - branch of NRU MGSU, Makeyevka, DPR, Russia;
Victoria N. Tisunova – DSc(Econ), Professor, Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR, Russia;
Maria N. Shevchenko – DSc(Econ), Professor, Lugansk State Agrarian University named after K.E. Voroshilov, Lugansk, LPR, Russia;
Alexander D. Shemyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Polina A. Klimova – Executive Secretary, Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia;
Svetlana V. Ivanchenko – Technical Secretary, Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia.

Founder's address: 82 Vernadskogo Avenue, bldg. 1, Troparevo-Nikulino Intracity Municipal District, 119571, Moscow
Publisher's address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.
Editorial office address: 163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR

The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.
The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations, and surnames provided.
When republishing, a link to the Scientific Journal "Manager" is required.
It is distributed free of charge through a special mailing list.
Literary editor A.V. Kravchenko.
Recommended for publication by the decision of the Academic Council,
Protocol No. 1 dated 11/11/2025.
Signed to the press on 11/11/2025.
Printed by IE Krinichnaya Irina Viktorovna.
Information on the state registration of an individual as an individual entrepreneur
OGRNIP 322930100019725, date of state registration 12/28/2022.
283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4. Circulation of 100 copies. Conl. p. l. 17.1.
Periodicity of publications – 8 issues in 2 years.

С О Д Е Р Ж А Н И Е
C o n t e n t s

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
Modern management: problems of theory and practice

Dr. Anurag Hazarika, Dr. Samikshya Madhukullya Gender biased variability of wage pattern amongst the temporary labourers of selected tea gardens of Sonitpur district of Assam, India
Хазарика А., Мадхукулля С. Гендерный фактор в изменчивости структуры заработной платы среди наёмных рабочих избранных чайных плантаций округа Сонитпур штата Ассам, Индия 4

Литвак Е.Г., Брадул Н.В. Разработка требований к обучению государственных служащих на основе проектного подхода и анализа заинтересованных сторон
Litvak E.G., Bradul N.V. Development of training requirements for civil servants based on a project approach and stakeholder analysis..... 15

Петрушевский Р.Ю. Цифровая трансформация как фактор повышения эффективности управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов: модель и инструменты её реализации
Petrushevskiy R.Yu. Digital transformation as a factor for improving the efficiency of business process management in economic entities: a model and implementation tools..... 29

ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Theories, concepts and models of state and municipal administration

Вязьмин М.К. Эволюция парадигм государственного управления в контексте институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства: ретроспективный анализ и прогноз
Vyazmin M.K. The evolution of public administration paradigms in the context of small and medium innovative enterprise development institutions: a retrospective analysis and forecast 41

Швайба Д.Н., Паздникова Н.П. Диагностика тенденций эффективности государственного управления устойчивым развитием промышленной территории и отрасли: идентификация многофакторной системы влияния
Shvaiba D.N., Pazdnikova N.P. Diagnostics of trends in the effectiveness of public administration for the sustainable development of an industrial area and industry: identification of a multifactorial influence system..... 54

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ
Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Аксёнова Е.А. Концептуальный подход к формированию системы мониторинга социально-экономического развития Донецкой Народной Республики в современных условиях
Aksyonova E.A. Conceptual approach to forming a monitoring system for the socio-economic development of the Donetsk People's Republic in modern conditions 69

Балабанова В.А. Экономическая резильентность регионов России в условиях внешних шоков
Balabanova V.A. Economic resilience of Russian regions under external shocks..... 80

Больдясов А.И., Каращук О.С. Оценка экономической доступности продовольствия в регионе (на примере Нижегородской области)
Boldiasov A.I., Karashchuk O.S. Assessment of economic food accessibility in a region (using the Nizhny Novgorod region as an example) 90

Колчева Д.В. Совершенствование маркетинговых коммуникаций в системе таможенного маркетинга: коммуникативные технологии и сервисные решения
Kolcheva D.V. Optimizing marketing communications in the customs marketing system: communication technologies and service solutions 104

Оборин М.С., Воротов М.Д. Концепция цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве в условиях санкционных ограничений
Oborin M.S., Vorotov M.D. Concept of digitalization of business processes in metallurgical production under sanctions restrictions 116

Петрушевский Ю.Л. Структурная трансформация региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий
Petrushevsky Yu.L. Structural transformation of regional economic systems in the implementation of territorial socio-economic development policy 131

Смирнов Е.Н. Детерминанты инновационного развития предприятий сферы услуг России
Smirnov E.N. Determinants of innovative development of service sector enterprises in Russia 145

Тисунова В.Н., Михайлова И.Г. Факторы, формирующие экономический потенциал региона
Tisunova V.N., Mikhailova I.G. Factors shaping the economic potential of a region 156

Шарый К.В., Тарасов П.А. Теоретические аспекты влияния цифровизации на трансформацию региональной экономической политики
Sharyy K.V., Tarasov P.A. Theoretical aspects of the impact of digitalization on the transformation of regional economic policy 174

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ
Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Бойко С.В. НДС в условиях реформы 2025 года: концепция безотчётной формы исчисления
Boyko S.V. VAT under the 2025 reform: the concept of a receipt-free calculation method 184

Волощенко Л.М., Погоржельская Н.В., Светличная Т.В. Роль цифрового администрирования в фискальной трансформации России: переход к ненефтегазовой модели
Voloshchenko L.M., Pogorzhelskaya N.V., Svetlichnaya T.V. The role of digital administration in Russia's fiscal transformation: a shift towards a non-oil and gas model 197

Чмут Г.А. Необходимость повышения эффективности инвестиционных налоговых преференций на современном этапе
Chmut G.A. The necessity of increasing the effectiveness of investment tax preferences at the current stage 211

Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):4-14.
Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 4-14.

Modern management: problems of theory and practice

Original article
UDC 331.12/.18:331.546.3(54)(=47) HAC 5.2.6. Management
JEL: J78
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786861

GENDER BIASED VARIABILITY OF WAGEPATTERN AMONGST THE TEMPORARY LABOURERS OF SELECTED TEA GARDENS OF SONITPUR DISTRICT OF ASSAM, INDIA

Anurag Hazarika[1], Samikshya Madhukullya[2]
[1,2]Tezpur College, Assam, India
[1]anuraghazarika2@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-0005-4813
[2]madhusami1000@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-1206-1284

Abstract. The tea garden labourers of Assam constitute an essential segment of the state's socio-economic and cultural fabric, playing a pivotal role in sustaining its tea industry and overall economic growth. Despite their contribution, they remain affected by low wages, gender-based pay gaps, and limited social mobility. This empirical study investigates the wage structure of temporary tea garden labourers in the Sonitpur district, identifying the extent and causes of gender wage disparity and exploring possible measures to address these inequalities. Employing a mixed-method approach, the research combines primary data from field surveys and interviews with secondary data analysis to assess the socio-economic conditions and livelihood challenges faced by workers. The findings reveal a significant gender wage gap, insufficient policy protection for temporary labourers, and the pressing need for government and institutional interventions to promote equitable compensation and gender justice within Assam's tea industry.

Keywords: gender wage gap, temporary labourers, tea garden, Sonitpur district

For citation: Hazarika A., Madhukullya S. Gender biased variability of wage pattern amongst the temporary labourers of selected tea gardens of Sonitpur district of Assam, India // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):4-14. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786861.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

ГЕНДЕРНЫЙ ФАКТОР В ИЗМЕНЧИВОСТИ СТРУКТУРЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СРЕДИ НАЁМНЫХ РАБОЧИХ ИЗБРАННЫХ ЧАЙНЫХ ПЛАНТАЦИЙ ОКРУГА СОНИТПУР ШТАТА АССАМ, ИНДИЯ

Анураг Хазарика[1], Самикшья Мадхукулля[2]
[1,2]Колледж Тезпур, Ассам, Индия
[1]anuraghazarika2@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-0005-4813
[2]madhusami1000@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-1206-1284

Аннотация. Работники чайных плантаций Ассама составляют важный сегмент социально-экономической и культурной структуры штата, играя ключевую роль в поддержании его чайной промышленности и общего экономического роста. Несмотря на их значительный вклад, данная категория работников по-прежнему сталкивается с проблемами низкого уровня оплаты труда, гендерного разрыва в заработной плате и ограниченной социальной мобильности. Настоящее эмпирическое исследование посвящено анализу структуры заработной платы временных рабочих чайных плантаций округа Сонитпур, выявлению масштабов и причин гендерных различий в оплате труда, а также поиску возможных мер по снижению указанных неравенств. Используя смешанную методологию, включающую полевые опросы, интервью и анализ вторичных источников, исследование оценивает социально-экономические условия и особенности трудовой занятости данной группы работников. Полученные результаты выявляют существенный гендерный разрыв в оплате труда, недостаточную эффективность существующей системы защиты временных работников и необходимость государственных и институциональных мер, направленных на обеспечение справедливого вознаграждения и гендерного равенства в чайной промышленности Ассама.

Ключевые слова: гендерный разрыв в заработной плате, наёмные рабочие, чайная плантация, округ Сонитпур

Для цитирования: Хазарика А., Мадхукулля С. Гендерный фактор в изменчивости структуры заработной платы среди наёмных рабочих избранных чайных плантаций округа Сонитпур штата Ассам, Индия // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 4-14. (In Eng.) https://doi.org/10.5281/zenodo.17786861.

Introduction

The tea garden labourers of Assam are part and parcel of the Assamese society which contributes to a rich cultural diversity. The tea-garden labourers may be treated as one of the vital parts of tea industry in Assam [1]. Their role is very much important in the economic development of the Assam as well as India as whole. At present there are more than 1 lakh regular tea garden labourers working in the tea gardens of Assam while the number of temporary labourers is also quite high. Apart from the regular tea-garden labourers, there is large number of irregular tea-garden labourers working in the tea-estates of Assam. The tea garden labourers; now constituted as a community are the descendants of those poor immigrants, whose fate forced them to come to the tea plantations of Assam. The immigration continued for more than a century; from 1841 to 1960; i.e., even after independence in 1947. Tea plantation in Assam was growing and the demand of such cheap labourers equally increasing. The working class in the tea gardens of Assam may be the most exploited class in the organized sector of economy. Low wages, poor housing and lack of avenues for social

mobility have been a recurring theme since its inception in the early 19th century. The tea garden labourers lives have unique identity as it is neither an urban nor industrial nor a rural area [2].

The Plantation Labour Act (PLA), 1951 did not provide for them and neither does the new Codes on Wages. For in-stance, in the new Codes on Wages, while the permanent tea garden workers can look for-ward to wage revisions every six months and the backing of Trade Unions to address grievances, there continues to be absolute no mention or reference to the temporary workers of the tea gardens [3].

Temporary labourers are those who work outside the tea garden commonly known as "Faltu" labourers and earn daily wages. Both males and females perform as temporary workers as regular work cannot be guaranteed in tea garden [4; 5].

Tea garden labourers are mainly trapped from various linguistic and ethnic groups from different parts of our country to work in tea gardens. They hailed from Bengal, Bihar, Orissa (present day Odisha), and U.P, Central Province etc. to work under the British company and to live side by side within the tea gardens. In course of time these labourers consolidated themselves as a group and came to be known as 'tea tribe'. Though their languages were different but as they continued to reside and work on the same platform for centuries, they evolved a distinct composite dialect known as "Bagani Buli". Now it is very much prevalent in both Brahmaputra valley and Barak valley. In addition to 'Bagani dialect', another prominent dialect that developed in this community in Barak valley is known as "Bhojpuri" dialect. However, they have different social customs and rituals. Another most important feature of labour community is that of a caste ridden society. Caste distinction and class multification are very acute and complex in their society. Rigidity of caste system in the Bhojpuri community has been greatly observed [5].

Gender-based salary variability is one of the most persistent patterns of economic inequality in both developed and developing countries. Contemporary gender economics literature stresses that income gaps are not entirely explained by productivity-related variables, but rather by structural and institutional asymmetries [6]. According to global meta-analyses, the gender wage gap remains due to occupational segregation, undervaluation of women's labour, unequal access to training, and discriminatory labor market institutions [7]. In rural economies like India, gender disparities are exacerbated by informal employment arrangements and traditional social norms that affect access to productive resources. The phenomenon of "sticky floors," in which women are concentrated in low-wage, low-mobility positions, and "glass ceilings," in which advancement avenues are inaccessible, is especially prominent in plantation sectors [6]. The application of these theoretical constructs to tea garden labour in Assam, where both permanent and temporary workers coexist, allows for a micro-level explanation of how economic gender disparity develops within tightly controlled but socially hierarchical production systems.

Moreover, the tea plantation economy of Assam provides a compelling framework for studying gendered labor relations. Historically, the tea industry in India developed under colonial industrial frameworks that relied primarily on cheap, sometimes unfree, and gendered labor. Despite legislative interventions and salary negotiations, multiple studies have found persisting wage gaps between men and women, especially among temporary or seasonal workers [8]. It is noteworthy to state that empirical studies in the Darjeeling and Dooars tea belts show that women workers are disproportionately concentrated in plucking and maintenance tasks—often paid on a piece rate—while men are more likely to work in supervisory, factory-based, or mechanical roles associated with higher pay and job security [9]. Similar gendered duty assignments may be seen in Sonitpur district, where temporary female workers frequently lack access to regular income, housing perks, medical facilities, and maternity leave. Plantation labor systems perpetuate gender hierarchies through institutionalized disparity in employment contracts and job appraisal. Furthermore,

feminization of labour in the plantation sector does not always equate to empowerment. While women make up a sizable proportion of the workforce, their participation is nevertheless mediated by patriarchal norms and household responsibilities [10]. This dynamic exacerbates wage disparities between male and female temporary workers, making the Sonitpur tea garden study both locally and globally important to discussions about gender and informal labor economics.

The purpose and objectives of the study

The goal of this research is to look into gender differences in wage trends among temporary workers in Sonitpur district, Assam, India. It seeks to research the degree and nature of wage discrimination experienced by female workers, as well as to examine how socioeconomic, cultural, and structural variables contribute to this imbalance. The study also aims to better understand the role of patriarchy, occupational segregation, and a lack of understanding about constitutional rights in perpetuating female wage discrepancies. By investigating these factors, the study hopes to highlight women's marginalization in the tea business and provide ideas for policy measures that promote gender equity and fair labor standards.

The followings are the major objectives of the study:

a) to examine the present wage pattern and status of temporary labourers of selected tea gardens of Sonitpur district of Assam.

b) to explore causes behind wage gender-based wage discrimination amongst the temporary labourers of selected tea gardens of Sonitpur district of Assam.

c) to reveal the possible ways to minimize the gender bias wage pattern among temporary labourers of selected tea gardens of Sonitpur district of Assam.

Methodology and research methods

The present study is primarily empirical in nature and follows a systematic methodology incorporating both quantitative and qualitative research approaches. Qualitative methods, particularly observation, have been used to gain an in-depth understanding of the behavioural and socio-economic patterns of tea garden labourers within their natural environment. Quantitative analysis was carried out through the preparation of master tables where all collected data were systematically tabulated and analyzed using appropriate statistical tools. The results were further represented through graphs, charts, and maps to ensure clear visual interpretation and to identify recurring patterns while minimizing data inconsistencies. The study draws on a wide range of data sources – primary, secondary, and tertiary. Primary data were obtained through a pilot survey using well-structured questionnaires and schedules, employing a purposive random sampling technique across selected households. The field survey ensured the accuracy and comprehensiveness of the data. Secondary data were collected from books, government reports, journals, newspapers, periodicals, and official publications such as the *Assam Statistical Handbook* and *District Census Gazetteer*, as well as from various government offices and organizations including the Tea Board of India. Additionally, tertiary data sources like internet links, government websites, and district library resources were also utilized. To enrich the study, valuable insights were gathered from knowledgeable individuals and unpublished academic works such as theses and dissertations. The empirical analysis focused on 64 purposively selected labourers from five randomly chosen tea gardens of Sonitpur district in Assam, comprising 64 temporary labourers. This comprehensive methodological framework ensures a balanced integration of both qualitative and quantitative insights, enabling the study to provide a holistic and evidence-based understanding of the socio-economic conditions, wage structures, and livelihood challenges of tea garden workers in Assam.

Discussion and Analysis

Analysis of data

Accordingly, survey has been conducted in 5 selected tea gardens of Sonitpur district and data has been collected. In this case total 64 numbers of temporary labourers (table 1)

and 30 numbers of Permanent labourers have been surveyed for the study. After the survey all the data and information are depicted in a systematic manner and accordingly separate analysis has been made for temporary and permanent labourers' information. For comparative study different statistical methods have been applied in the study and represented with graphs for better visual interpretation.

Table 1 – Distribution of interviewed temporary labourers by tea gardens
Таблица 1 – Распределение опрошенных временных работников по чайным плантациям

Sl. No	Tea Gardens	Temporary Labourers
		No. of Samples
1	Arun TE	12
2	Dhekiyajuli TE	14
3	Borjuli TE	10
4	Chariduar TE	13
5	Tezpur&Ghagra TE	15
	Total	**64**

Analysis for temporary labour. To understand the various issues related gender biased wages among the temporary tea garden labourers of Sonitpur district there are 64 numbers of labourers surveyed from five randomly selective tea gardens which is clearly mentioned in the above table. In this case both male and female temporary labourers with age group of 18 years to 59 years who are worked mostly outside of their tea garden have been taken into consideration for the study. Moreover, a labourer of both working temporarily with the tea garden as well as outside the tea garden has been surveyed for the study.

Respondents Gender Status. From the study it has been found that that out of the total 64 persons under survey, 25 numbers i. e. 39.06 % are male labourers and majority i. e. 39 numbers of respondents are female labourers. In this case mean age deviation is 7.00 whereas standard deviation of age corresponds to the values of 9.90 (table 2).

Table 2 – Respondents' Gender Type
Таблица 2 – Гендерный тип респондентов

Sl. No	Gender	Nos.	% of Total	Mean Deviation	Standard Deviation
1	Male	25	39.06	**7.00**	**9.90**
2	Female	39	60.94		
Total		**64**	**100**		

Respondents' Age Group. In the study there are 4 different groups has been categorized on the basis of their age. These are 18 years to 30 years which occupy 11 persons, whereas age group 30 to 40 occupies 31 persons. The age group 40 to 50 claims 14 numbers of person and rest age group i.e. 50 to 59 consists of 8 numbers of persons. In this case Mean age deviation is 7.50 whereas standard deviation of age corresponds to the values of 10.30 (table 3).

Table 3 – Respondents' Age Structure
Таблица 3 – Возрастная структура респондентов

Sl. No	Age in Years	Nos.	% of Total	Mean Deviation	Standard Deviation
1	18-30	11	17.19	**7.50**	**10.30**
2	30-40	31	48.44		
3	40-50	14	21.88		
4	50-59	8	12.50		
Total		**64**			

Respondents' Marital Status. It is found from the study that out of the total 64 persons under survey 45 numbers of persons i. e. 70.31 % are married and rest 19 numbers of respondents i. e. 29.69 % are unmarried. In this case Mean age deviation is 13.00 whereas standard deviation of age corresponds to the values of 18.38 (table 4).

Table 4 – Respondents' Marital Status
Таблица 4 – Семейное положение респондентов

Sl. No	Status	Nos.	% of Total	Mean Deviation	Standard Deviation
1	Married	45	70.31	**13.00**	**18.38**
2	Unmarried	19	29.69		
Total		**64**	**100**		

Work Type. Form the study it is found that out of the total 64 persons under survey 41 numbers of persons are associated with domestic work as labourers whereas13 numbers of persons belong to the category of Industrial labourers who are worked in hotels, shops, as well as different industries. Remaining 10 numbers of persons fall under the category of temporary labourers within the tea garden which popularly known as Faltu labourers. It is interesting to note that labourers are working contractual basis in the tea garden for two years. His appointment may be extended as per company's requirement. In this case Mean age deviation is 13.11 whereas standard deviation of age corresponds to the values of 17.10 (table 5).

Table 5 – Respondents' Work Type
Таблица 5 – Тип работы респондентов

Sl. No	Status	Nos.	% of Total	Mean Deviation	Standard Deviation
1	Domestic	41	64.06	**13.11**	**17.10**
2	Industrial	13	20.31		
3	Other	10	15.63		
Total		**64**	**100.00**		

Respondents' Daily Working Duration. From the study it is found that the working duration of the ranges in between below 4 hours to above 8 hours. Majority of the labourers works 6 hours in average daily. There is provision of double shift duty especially for commercial labourers but it purely seasonal (table 6).

Table 6 – Respondents Working Hours
Таблица 6 – Время работы респондентов

Sl. No	Hours	Nos.	% of Total	Mean Deviation	Standard Deviation
1	Below 4 Hours	6	9.38	**9.00**	**10.92**
2	4 - 6 Hours	29	45.31		
3	6 - 8 Hours	21	32.81		
4	Above 8 Hours	8	12.50		
Total		**64**	**100**		

Respondents' Daily Wages Pattern. Form the study it is found that out of the total 64 persons under survey 3 persons earn daily wages up to 100 Rs. in Average, whereas 19 persons have daily income in between Rs. 100 to Rs. 200 only. It is interesting to note that 26 persons under survey have earned average daily wages in between Rs. 200 to Rs. 300 per month while 14 of them have daily wages in between 300 to 400 Rs. The rest 2 persons have daily averages wage above Rs.400 (table 7).

Table 7 – Respondents Average Daily Wages
Таблица 7 – Средняя дневная заработная плата респондентов

Sl. No	Amount	Nos.	% of Total	Mean Deviation	Standard Deviation
1	Up to 100 Rs.	3	4.69	**8.24**	**10.33**
2	100 - 200 Rs.	19	29.69		
3	200 - 300 Rs.	26	40.63		
4	300 - 400 Rs.	14	21.88		
5	Above 400 Rs.	2	3.13		
Total		**64**	**100**		

Nature of work. It has been found from the study that temporary labourers have performed different duties in different field. Those who are domestic worker they are associated with cleaning works, washing works, wood cutting, tree cutting, gardening works, cultivation works, fencing works etc. On the other hand, those who are associated with commercial workers mostly works as helper in the field of construction, industry, service boy in hotels, etc. Those who are working as temporary labour in the tea gardens they are associated with work like plucking tea leaves, factory helper, bunglow servant and so on.

Provision of Holiday. It has been understood from the study that there is no such holiday for temporary labourers but during 'Assam Bandh' they avoid to go to their working field. But there is pay cut system prevails both for domestic and commercial temporary labourers. It is very rare among the temporary labourers who are working outside the tea garden they got paid leave. Only few workers got medical leave which quite restricted. Maternity Leave is purely leave without pay for both commercial and domestic temporary labourers. But those temporary labourers who work within the tea garden they have some sort facility like maternity leave, bonus and so on.

Testing of Hypothesis

To understand the level of variation of gender bias in wages in terms of domestic and commercial a hypothesis has been taken into consideration i.e. "There is significant

variation in between earnings of male temporary workers and female temporary workers with respect to lime of devotion". Accordingly, there are four categories of temporary labourers that have been identified based on gender as well as type of work. These are:

a. Male domestic temporary labourers;
b. Male commercial temporary labourers;
c. Female domestic temporary labourers;
d. Female commercial temporary labourers.

In this case, null hypothesis H_0 has been taken as there is no variation between low genders based domestic and commercial labourers. Alternative hypothesis H_1 has been taken as significant variation of wages in terms domestic and commercial labourers.

To find out the level of significance of the hypothesis, chi square (χ^2) test analysis has been calculated based on 'types of gender-based workers and their average wages. Here an average of 64 labourers has been taken as the observed value of four different categories as mentioned above.

Hence Observed values are – 350, 400, 250, &300.

While in this case expected value has been taken as the sum of observed value divided by 4 i. e. = (350 + 400, +250 + 300 = 1300.

Hence Expected Value E = 1300/4 = 325 (table 8).

Table 8 – Chi square (χ^2) test analysis
Таблица 8 – Хи-квадрат (χ^2) анализа теста

Type of labourers	**Actual Average Wages (O)**	**Expected Wages (E)**	**O-E**	**$(O-E)^2$**	**$(O-E)^2/E$**
Male Domestic	350	325	-25	625	1.92
Male Commercial	400	325	-75	5625	17.31
Female Domestic	250	325	75	5625	17.31
Female Commercial	300	325	25	625	1.92
					$\sum(O-E)^2/E =$
					38.46

Here the calculated chi square (χ^2) value is 38.46 at (n-1) i. e. (4-1) = 3 degree of freedom. Tabulated value of chi square (χ^2) at 5 % level of significance the value of chi square (χ^2) is 7.81 and at 1 % level of significance chi square (χ^2) value is 11.34. The computed value 45.45 is much more than the tabulated value hence the statement is significant and hypothesis is accepted.

Major findings

From the study following points has been considered:

- Age group of the tea growers of the region is varies from 18 years to 59 years both for the temporary and regular labourers though in this study child labour has been excluded.
- Almost all the labourers of both temporary and regular labourers of Sonitpur tea garden area belong to BPL category and all of them are staying in pukka quarter given to in favour of their family members.
- All the permanent tea garden labourers living in pukka houses which is known as labour quarter. While temporary labourers also live in such houses as their relatives are working as permanent in the tea garden. It is noticeable joint family system among the tea tribes is common through the district as well as in the whole state of Assam.

- Majority of population are Hindu and most of the workers of the locality are married. Though Christianity influence still exists among those tea gardens of Sonitpur districts.
- Among the temporary labours, daily income i. e. wages varies from below Rs.100 to above 400 Rs. perday in the district those who have worked outside the tea garden. While for the regular labour their fixed pay is 167 per day.
- Temporary labourers do not get any holiday and there is pay cut for every single day absent especially those who are working in shops and hotels. Though there are some considerations for domestic workers but it is purely depended the mood of the landlord.
- For the regular / permanent tea garden labourers in Sonitpur district, their holidays and leaves are strictly limited. They do not get wages for the days of weekly rest. There is also provision of double shift duties with double wages among the tea garden.
- There is a provision of extra income i. e. during national holidays like 15thAugust, 26th January etc. regular tea garden labourers earn double wages for single shift duty. But there is no pay cut for absence during such holidays.
- In many families of tea garden laboures of Sonitpur district, some common domestic violence has been found such as beating family members after drinking, stealing money, quarreling with neighbors and so on. Sometimes such violence lead to major criminal activity.
- Regular tea garden labourers have various facilities within the tea garden such as quarter, free education, free medical checkup and treatment, ration, paid leave, bonus, double wage for double shift duty, double wage for single shift duty during national holiday, and so on.
- The nature of duties widely varies for temporary tea garden labourers those who work outside the tea garden. While for the temporary and regular labourers who work in the tea garden itself, their nature of duty is more or less same throughout the year.
- There is need of some awareness program to make the local people aware about the human rights as majority of the tea tribe population are not aware of human and legal rights.

Recommendations

a. Each and every people in the society should value equally to the females as with the males in all the sectors. It may be economic, political, social or any other fields.
b. There should be some alternate source income like business, hired pay system etc. for temporary labourers of tea garden so that they can survive by their choice of income rather than monopoly market.
c. Management body or the owner of tea garden should equally judge for both male and female workers for their wages as they perform their duties at equal time duration with similar efforts.
d. Government should take some strict rules and regulations regarding wage pattern for the temporary labourers both in the domestic as well as in industrial sectors.
e. For the regular labourers mode of payment i.e. weekly-paid wage system should be changed to monthly salary payment system so that their economic standard may increase.
f. As far as possible Govt. should provide job opportunity for the temporary labourers especially for the women who are getting very less daily wages.
g. The wages and salaries of the tea garden labourers should be increased with an immediate effect with comparison to those other industrial sectors in order to maintain their better standard of living within the tea garden.
h. Basic education is very much essential for all the labourers so that they can transact their earning money through proper banking system and go for alternate source of income.
i. NGO, as well as other society should raise voice for gender equality not only in wage

but also in various sectors like domestic violence, crime against women and so on.

j. Tea garden labourers should know their constitutional and legal rights which they are very less aware about. Hence, there is urgent need of awareness program at certain interval of times.
k. From the study, several new ideas have come to the light. Researchers and scholars may take it as the reference for their study. This study may also help in decision making as well as regional planning and development regarding implementation of wage rules and regulation in the tea gardens of Assam or India as a whole.
l. Since long period the colonial plantation system has been practiced in tea gardens. Hence, it is quite difficult for all round development of the labourers. Therefore, an alternative farming system should be developed in the tea gardens as earliest possible.
m. To reduce unemployment among the tea garden labourers in Sonitpur district as well as other tea gardens of Assam, owners and management body should develop alternative factory or project or cultivation like coffee, timber cultivation, sugarcane, biodiesel and so on.
n. There should be implementation of effective social welfare programs both for present tea garden labourers as well as ex-tea garden labourers to develop their standard of living.
o. Special importance should be given to extend proper welfare facilities to the labourers particularly the provisions of health facilities. In many tea gardens of Sonitpur district unhygienic lifestyles prevails.

Conclusion

Tea garden labourers form an integral part of Assamese society, yet they continue to face significant gender-based wage disparities, particularly when employed outside the gardens. The gender wage gap remains a major issue of social justice, equality, and economic mobility, despite decades of legal measures like the Equal Pay Act. Contributing factors include occupational segregation, discrimination, family responsibilities, and limited access to education. The study emphasizes that education alone cannot bridge the wage gap; rather, comprehensive measures such as fair wage policies, improved childcare facilities, and flexible work arrangements are required. The tea industry, vital to Assam's economy and global trade, generates substantial employment but suffers from government and managerial neglect. Strengthening this sector is essential to prevent rising unemployment and economic instability. Moreover, developing alternate industries such as secondary cultivation and small-scale enterprises could reduce dependency on wage labour. While regular tea garden workers often express satisfaction and a strong cultural identity as "Adibasis," their lack of education and awareness about rights hinders progress.

The tea tribes are peace loving people living in the tea garden with a very simple life. Without visit in the locality it is difficult to understand about their devotion towards the tea garden. As the education level among them is comparatively low therefore majority of them are not aware of human rights. By adopting some special ways like awareness program, road show etc. we can help them to become aware about their rights, its importance so that they can have a better standard of living in the society.

Therefore, continuous awareness programs, community engagement, and training initiatives are crucial to empower tea garden workers, ensuring gender equity, better livelihoods, and sustainable development within Assam's tea-growing communities.

Bibliography and References

1. Rasaily Rinju (2014), "*Women"s Labour in the Tea Sector: Changing Trajectories and Emerging Challenges"*, NRPPD Discussion Paper, 31, Centre for Development Studies, Thiruvanthapuram.
2. Somasri Poddar (2017) Essays On Gender Wage Inequality and Development Policies, Un published PhD Thesis, Department of Economics University of Calcutta.
3. Suh J. (2010): 'Decomposition of the change in the Gender Wage Gap', Research in Business and Economic Journal, pages 1 to 18.
4. Sharma A. and Bhuyan B., (2016): Livelihood pattern among the Tea gardenlabours: Some Observations, International Journal of Advance Research, IJAR, ISSN: 2320-5407 Vol 4(8), Pages 1608-161.
5. Sarma G. (2013): A Case Study on Socio-Economic condition of Tea Garden labourers– Lohpohia Tea Estate of Jorhat district of Assam.Pratidhwani-the Echo,;Vol :1 Issue:3, Page no:55-60.
6. Blau F. D., & Kahn L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature, 55*(3), 789-865.
7. Rotman A. (2022). Gender-specific wage structure and the gender wage gap. *Journal of Economic Behavior & Organization, 198*, 30-47.
8. Tata Institute of Social Sciences (TISS). (2019). *Decent work for tea plantation workers in Assam*. Mumbai: TISS.
9. Rai S. (2018). Gender, labour and inequality in India's tea plantations: A study of Darjeeling and Dooars. *International Journal of Social and Economic Research, 8*(3), 45-58.
10. Oxfam India. (2019). *Addressing the human cost of Assam tea*. New Delhi: Oxfam India.

Information about the authors
Dr. Anurag Hazarika – Ph.D, Assistant Professor, Department of Commerce;
Dr. Samikshya Madhukullya – Ph.D, Teaching, Faculty of Sociology.

Информация об авторах
Анураг Хазарика – доктор философии, доцент кафедры коммерции;
Самикшья Мадхукулля – доктор философии, преподаватель факультета социологии.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The article was submitted 28.10.2025; approved after reviewing 09.11.2025;
accepted for publication 10.11.2025.
Статья поступила в редакцию 28.10.2025; одобрена после рецензирования 09.11.2025;
принята к публикации 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 15-28.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):15-28.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 35.08 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: M53
https://doi.org/10.5281/zenodo.17787219

РАЗРАБОТКА ТРЕБОВАНИЙ К ОБУЧЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА И АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Елена Геннадиевна Литвак[1], Наталья Валерьевна Брадул[2]
[1,2]Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия
[1]alttt@yabdex.ru, https://orcid.org/0000-0002-9123-5053
[2]nbradul@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0498-4938

Аннотация. Классические модели управления учебными проектами (ADDIE, SAM и другие), доказавшие свою эффективность в управлении обучением, содержат методологический пробел в области системного анализа заинтересованных сторон. Это приводит к появлению не выявленных требований и рисков и, в конечном счёте, снижает эффективность создаваемых образовательных продуктов. В данной работе предлагается компенсировать этот пробел за счёт интеграции инструментария из арсенала проектного менеджмента на этапе анализа. В качестве методологической основы применяется фреймворк Б. Хана, обеспечивающий целостный охват всех категорий заинтересованных сторон. Для последующей структурированной формализации их потребностей используется шаблон «User Story», что позволяет перевести разрозненные ожидания в чёткие и проверяемые критерии проектирования обучения. Предложенный подход позволяет на системной основе выявлять и согласовывать требования всех ключевых сторон, влияющих на успех проекта обучения госслужащих, и закладывает основу для создания образовательных продуктов, ориентированных на решение конкретных задач целевой аудитории.

Ключевые слова: педагогический дизайн, управление проектами, обучение государственных служащих, заинтересованные стороны, управление требованиями, пользовательская история

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Разработка научно-методических основ эффективного управления и выбора рациональной стратегии инновационного развития современных открытых систем», регистрационный номер НИОКТР 124012900539-6.

Для цитирования: Литвак Е. Г., Брадул Н. В. Разработка требований к обучению государственных служащих на основе проектного подхода и анализа заинтересованных сторон // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 15-28. https://doi.org/10.5281/zenodo.17787219.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

DEVELOPMENT OF TRAINING REQUIREMENTS FOR CIVIL SERVANTS BASED ON A PROJECT APPROACH AND STAKEHOLDER ANALYSIS

Elena G. Litvak[1], Natalia V. Bradul[2]
[1,2]Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia
[1]alttt@yabdex.ru, https://orcid.org/0000-0002-9123-5053
[2]nbradul@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0498-4938

Abstract. Classical instructional design models (ADDIE, SAM, and others), which have proven effective in managing learning, have a methodological gap in the area of systematic stakeholder analysis. This leads to the emergence of unidentified requirements and risks, ultimately reducing the effectiveness of the educational products created. This paper proposes to compensate for this gap by integrating tools from the project management arsenal at the analysis stage. B. Khan's framework is used as the methodological basis, ensuring a holistic coverage of all stakeholder categories. The "User Story" template is used for the subsequent structured formalization of their needs, allowing disparate expectations to be translated into clear and verifiable training design criteria. The proposed approach allows for the systematic identification and alignment of requirements from all key parties influencing the success of civil servant training projects, and lays the foundation for creating educational products focused on solving specific tasks of the target audience.

Keywords: instructional design, project management, civil servant training, stakeholders, requirements management, user story

Funding: the research was conducted as part of the fundamental research work "Development of Scientific and Methodological Foundations for Effective Management and Selection of a Rational Strategy for Innovative Development of Modern Open Systems." R&D registration number 124012900539-6.

For citation: Litvak E. G., Bradul N. V. Development of training requirements for civil servants based on a project approach and stakeholder analysis // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):15-28. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17787219.

Введение

Идея рассматривать образование как проект появилась в начале XX века и принадлежит Уильяму Х. Килпатрику [1]. Применению методов управления проектами к организации обучения посвящены также работы современных авторов [2-4]. Проектный подход позволяет перейти от хаотичного и реактивного обучения к целенаправленному, управляемому и измеримому обучению, что напрямую повышает эффективность использования бюджетных средств и качество государственного управления. Кроме того, проектный подход повышает осознанность, структурирует процесс организации обучения, позволяет управлять рисками, даёт чувство завершённости и осознание достигнутого результата, что в свою очередь является стимулом для продолжения обучения.

Один из современных подходов к проектированию и созданию образовательного курса – педагогический дизайн – «системный подход к разработке процесса обучения для достижения высокой эффективности качества обучения за счёт чёткого определения результатов обучения, учёта потребностей обучающегося, условий обучения, способов представления учебного материала и оценки достигнутых результатов обучения» [5, с. 116].

В научной литературе приведён широкий обзор верхнеуровневых моделей управления проектом обучения (ADDIE, ASSURE, SAM и другие Agile-подходы). Все перечисленные модели не включают систематический подход к работе с заинтересованными сторонами проекта. В силу того, что они были созданы в другую эпоху и для других задач, работа с заинтересованными сторонами в них носит несистемный, периферийный характер [6-8].

ADDIE на этапе «Анализ» предполагает сбор требований, но не диктует, как именно проводить работу с заинтересованными сторонами для сбора максимально полной системы требований. Сбор требований часто сводится к интервью с одним-двумя заказчиками, игнорируя конечных пользователей, руководителей, IT-отдел и других, чьи потребности могут конфликтовать.

Разработка на основе модели ASSURE начинается с анализа целевой аудитории, но фокус снова оказывается на одной группе заинтересованных сторон – обучающихся, а не на всей системе стейкхолдеров.

Agile-подходы, включая SAM, решают проблему через частые демонстрации прототипа и обратную связь. С одной стороны, это преимущество Agile-подходов, а с другой – это реактивная, а не проактивная стратегия. Конфликты требований обнаруживаются, когда проект уже находится в разработке и часть ресурсов потрачена. Такой подход лучше, чем ADDIE, но всё равно не заменяет собой глубокий первоначальный анализ, который выявляет скрытые риски и подводные камни до начала проектирования.

Ни в одной из перечисленных моделей нет встроенного, обязательного инструментария или методики анализа ожиданий и рисков. Эти вопросы оставляются на усмотрение компетенциям менеджера проекта, что ведёт к непредсказуемости результата.

На практике у этой проблемы есть ряд негативных следствий:

1. Потеря требований. Самый частый случай – игнорирование «тихих», но важных заинтересованных сторон. Например, не учтено мнение руководителя подразделения, сотрудников которого будут обучать. В итоге курс не получает поддержки «сверху» и его не внедряют.
2. Поздние и дорогостоящие правки. Требования от технического отдела (по интеграции LMS) или от юристов (по использованию данных) всплывают на этапе реализации, вызывая капитальную переделку.
3. Конфликт интересов. Не выявленный конфликт интересов между двумя департаментами приводит к саботажу учебной программы после её запуска.
4. Низкое принятие продукта. Курс, разработанный только по формальным требованиям заказчика, не решает реальных проблем конечных пользователей, и они либо отказываются его проходить, либо проходят формально.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является усовершенствование методики процесса проектирования обучения государственных служащих за счёт разработки и апробации инструментария для системного выявления и анализа требований заинтересованных сторон.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Идентификация и системный анализ заинтересованных сторон проекта обучения на основе фреймворка Б. Хана с целью определения их роли, влияния и образовательных потребностей.
2. Формализация требований ключевых стейкхолдеров путём применения шаблона «User Story» для структурированного описания функциональных и нефункциональных ожиданий от образовательного продукта.

3. Синтез полученных данных для построения приоритизированной карты требований, выступающей основой для проектирования содержания и архитектуры обучения.

Методы исследования

Методологической основой исследования является синтез подходов из смежных научных областей:

для анализа образовательного контекста и требований к учебной среде использовался фреймворк Б. Хана;

для организации процесса работы с заинтересованными сторонами применялся инструментарий стейкхолдер-менеджмента в рамках управления проектами;

для структурированного описания потребностей стейкхолдеров был заимствован шаблон «User Story», выступающий в качестве стандартного инструмента в гибких методологиях разработки.

Результаты исследования и их обсуждение

Комитет по стандартам Института управления проектами (PMI; 1996) дал следующее определение управлению проектами: «управление проектами – это применение знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности с целью удовлетворения или превышения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон от проекта» [9].

Таким образом, на верхнем уровне проектирования задачи проекта обучения зависят от поставленных целей и ожиданий заинтересованных сторон. Именно эти два аспекта в применении к проектам обучения государственных служащих требуют повышенного внимания.

Задачами обучения государственных служащих занимались многие отечественные и зарубежные учёные. Так, в работах Д. Киркпатрика, К. Мура, Т. Гилберта, Дж. Филипса утверждается, что обучение государственных служащих является разновидностью корпоративного обучения, поэтому оно всегда должно иметь конкретную цель и измеримые результаты [10-13].

Часто заказчик формулирует запрос как «необходимо создать обучающий курс», не анализируя истинную причину этой потребности. Научный подход в области управления производительностью показывает, что в 80 % случаев причина низкой производительности кроется не в недостатке знаний, а в факторах окружения: плохих процессах, отсутствии обратной связи или неверных стимулах [12; 14].

Т. Гилберт утверждает, что проблемы с производительностью вызваны либо факторами окружения, к которым относятся информация, ресурсы и стимулы; либо факторами самого сотрудника, которые включают знания, мотивацию и физические возможности. Обучение же решает только проблему недостатка знаний [12]. Подтверждение этой мысли также есть в работах Д. Киркпатрика [10], и Дж. Филипса [13], и С. Мура [11]. Модель Киркпатрика в явном виде требует связывания результатов обучения с бизнес-показателями [10]. Дж. Филлипс расширил модель Киркпатрика и ввёл понятие финансовой отдачи от программы обучения [13].

Перечисленные подходы [10-14] формировались и изучались в бизнес-среде, где показатели должны отражать рост прибыли, что не актуально для государственных организаций. Но сама идея о том, что обучение сотрудников имеет смысл начинать только в том случае, если оно действительно решает какую-то конкретную проблему организации, верна и в сфере государственной службы.

Для выявления истинной проблемы и оценки возможности её решения посредством обучения предлагается следующая методика.

В качестве методической основы для работы с заинтересованными сторонами предлагается фреймворк Б. Хана [15; 16].

Данный фреймворк предназначен для обучения с использованием цифровых технологий, и, так как в современном мире обучение сотрудников организаций без них не обходится, то применение этого фреймворка обосновано.

Кроме того, выбор фреймворка Б. Хана связан с тем, что стандартные модели верхнеуровнего проектирования, такие как ADDIE, SAM, ASSURE и Agile, предлагают подход «Проектирование от цели», при котором вся архитектура обучения выстраивается от конечного, измеримого результата.

Б. Хан предложил рассматривать обучение как проект, который имеет свои заинтересованные стороны. Для создания успешной, гибкой и масштабируемой образовательной среды необходимо рассмотреть 8 измерений и задать критически важные вопросы по каждому из них каждой заинтересованной стороне проекта, либо выявить ключевые заинтересованности в случае, когда заинтересованной стороной является неодушевлённая сущность. Так как каждая из заинтересованных сторон является носителем требований к проекту, важно перечислить все заинтересованные стороны. После чего необходимо последовательно помещать каждую заинтересованную сторону в центр восьмиугольника (рисунок 1, построен на основе [15; 16]) и последовательно рассматривать проблемы, интересы и пожелания этой заинтересованной стороны по всем восьми измерениям.

Рисунок 1 – Модель фреймворка Б.Х. Хана
Figure 1 – B.H. Khan's Framework Model

Заинтересованные стороны – это физические лица, группы или организации, которые могут оказывать влияние на проект. Работа с заинтересованными сторонами в проекте важна на начальном этапе прежде всего потому, что каждая заинтересованная сторона является источником требований к проекту. Если при проведении анализа упущена заинтересованная сторона, то вместе с ней упущена часть требований. Следовательно, результат проекта может не соответствовать ожиданиям тех, кто оказывает влияние на проект.

В таблице 1 перечислены заинтересованные стороны проектов обучения государственных служащих (Организатор обучения / «Заказчик» проекта) и примерный перечень требований (В чём состоит заинтересованность).

Таблица 1 – Анализ требований заинтересованных сторон проектов обучения государственных служащих
Table 1 – Analysis of stakeholder requirements for training projects for civil servants

Организатор обучения / «Заказчик» проекта	В чём состоит заинтересованность
Внутренние заинтересованные стороны	
Непосредственные заказчики проекта: правительство, федеральные и региональные органы власти (например, Министерство финансов, Администрация Президента, органы управления государственной службой), руководство конкретного ведомства	**Повышение эффективности госаппарата:** главная цель – получить квалифицированных служащих, способных качественно реализовывать государственную политику. **Достижение стратегических целей:** обучение нацелено на решение конкретных задач (например, цифровизация, национальные проекты). **Соблюдение законодательства:** выполнение требований законов о госслужбе, которые предписывают регулярное повышение квалификации. В частности, это закон о переходе государственных органов на отечественное программное обеспечение, которое порождает потребность освоения госслужащими непривычных операционных систем и программных продуктов. **Рост лояльности и корпоративной культуры:** формирование единого понимания ценностей и целей среди служащих. **Оптимизация расходов:** эффективное использование бюджетных средств, выделенных на обучение, и получение максимальной отдачи от инвестиций
Непосредственные исполнители проекта: учебные центры, вузы, институты повышения квалификации, внутренние тренеры ведомства	**Выполнение госзадания/контракта:** получение и успешная реализация контракта на обучение. **Репутация и развитие:** укрепление своего бренда как ведущего поставщика образовательных услуг для государства. Возможность развивать новые программы и методики. **Финансовая устойчивость:** получение стабильного финансирования за свою деятельность. **Практическая значимость:** внедрение своих разработок и оказание реального влияния на качество управления в стране
Обучающиеся государственные служащие («конечные пользователи»): сотрудники различных министерств, ведомств, агентств, проходящие обучение	**Профессиональный и карьерный рост:** получение новых знаний, навыков и компетенций для более эффективной работы и повышения по службе. **Повышение конкурентоспособности:** улучшение своего положения на рынке труда (внутри и вне госслужбы). **Выполнение формальных требований:** обучение часто является обязательным условием для прохождения аттестации или занятия определённой должности. **Нетворкинг:** возможность пообщаться с коллегами из других ведомств, обменяться опытом. **Практическая польза:** получение конкретных инструментов и решений для своих ежедневных задач; удовлетворённость процессом обучения (качество материалов, преподавателей)

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Организатор обучения / «Заказчик» проекта	В чём состоит заинтересованность
Непосредственные руководители обучающихся: начальники отделов, департаментов, руководители ведомств, которые отправляют своих сотрудников на обучение	**Повышение эффективности своего подразделения:** ожидание, что после обучения сотрудник станет работать лучше, быстрее и качественнее решать поставленные задачи. **Минимизация сбоев в рутинных процессах:** чтобы обучение не сильно отрывало сотрудника от текущей работы и не срывало сроки. **Внутренний кадровый резерв:** развитие сотрудников для занятия более высоких должностей внутри подразделения. **Декомпозиция целей:** обучение помогает донести стратегические цели ведомства до рядовых сотрудников и дать им инструменты для их достижения
Внешние заинтересованные стороны	
Общество (граждане и налогоплательщики): широкая публика, ради интересов которой, в конечном счёте, и существует государственный аппарат	**Качество государственных услуг:** получение быстрых, понятных и качественных услуг от госорганов (получить справку, оформить документы и т. д.). **Эффективное использование налогов:** уверенность в том, что деньги налогоплательщиков тратятся разумно, в том числе на обучение чиновников. **Прозрачность и подотчётность:** ожидание, что служащие будут работать честно, профессионально и в интересах общества. **Доверие к государственным институтам:** качественная работа чиновников напрямую влияет на уровень доверия к власти
Гражданское общество и средства массовой информации: общественные организации, экспертные сообщества, средства массовой информации	**Контроль и прозрачность:** наблюдение за тем, как тратятся бюджетные средства на обучение, и оценка эффективности этих затрат. **Информирование общественности:** освещение успехов или неудач в реформировании госслужбы. **Обратная связь:** представление интересов граждан и доведение их мнения до сведения властей
Академическое и экспертное сообщество: учёные, исследователи, аналитические центры, не вовлечённые напрямую в обучение	**Развитие теории управления:** получение данных и кейсов для исследований в области публичного администрирования. **Влияние на образовательные программы:** участие в разработке стандартов и методик обучения. **Общественная дискуссия:** формирование повестки в области реформ госслужбы

На следующем этапе необходимо проанализировать, насколько проблема ключевого заказчика решается при помощи обучения. Предлагается следующий подход.

1. Выяснить, в чём именно состоит реальная проблема заказчика, и найти хотя бы несколько порождаемых ею негативных последствий.

2. Выделенные негативные последствия нужно перевести в количественные метрики. Тогда целью обучения можно считать снижение данных нежелательных показателей до установленных нормативных значений, которые определяются экспертным или статистическим путём на этапе проектирования учебной программы.

Приведём пример. Руководство отдела статистики выступает заказчиком обучения сотрудников отдела навыкам написания запросов на языке SQL. Из беседы с заказчиком выяснилось, что реальная проблема заключается в том, что данные из информационной системы приходится получать, проводя вычисления вручную. Само по себе это не является отрицательным явлением, пока не наступают негативные последствия. В данном примере к негативным последствиям можно отнести появление ошибок и потерю рабочего времени. Например, в отчётах появляется до 7 ошибок, потеря рабочего времени – до 10 часов за отчётный период. За эти ошибки отдел статистики получает взыскания от руководства организации. Руководство отдела поставило цель – снижение этих негативных последствий до допустимых значений. Например, можно поставить цель снизить потери времени до 2 часов в неделю, а число ошибок – до двух ошибок в месяц. Исходя из названных целей, можно предложить ряд мер, которые составят пространство возможных решений (рисунок 2).

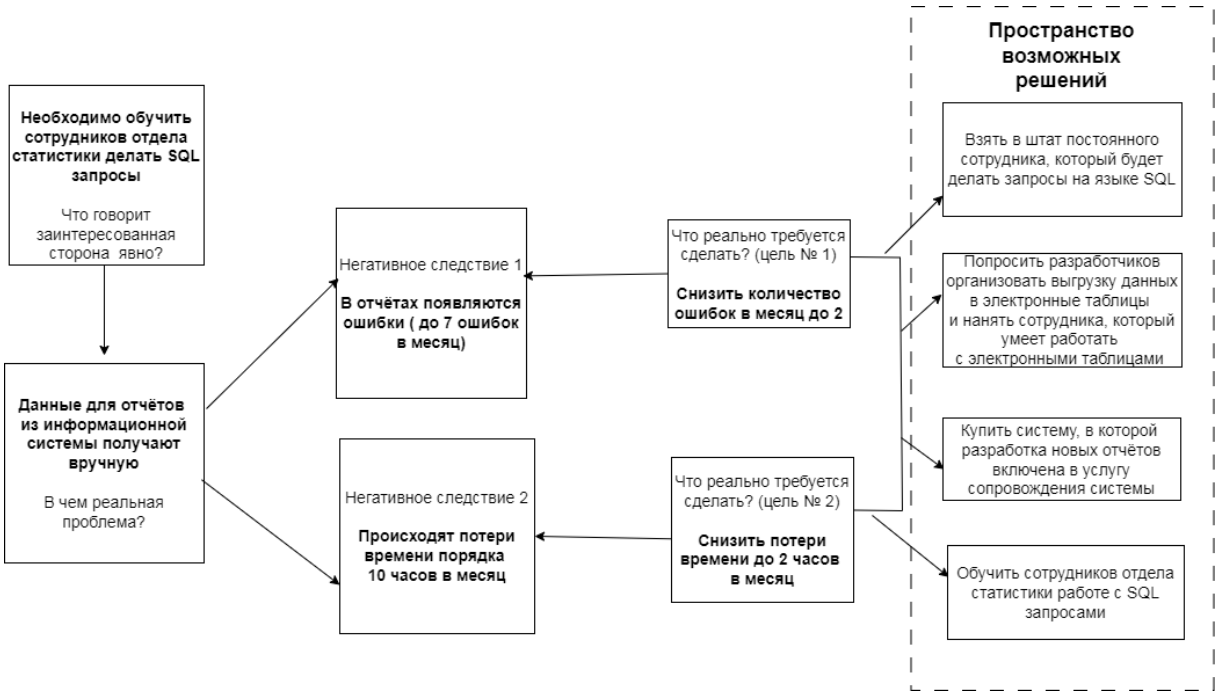

Рисунок 2 – Построение пространства возможных решений
Figure 2 – Construction of the space of possible solutions

В приведённом примере обучение сотрудников навыкам написания запросов на языке SQL является только одним из возможных решений. Вероятно, этот вариант не является ни оптимальным по временным, ни минимальным по финансовым затратам. Остальные подходы к решению проблемы вообще не связаны с обучением. Но, возможно, после оценки потенциальных расходов и ожидаемой эффективности, будет принято решение в пользу образовательного решения.

Предложенный метод позволяет ещё на этапе анализа заложить индикаторы оценки результативности обучения. Если после обучения будет видно, что количество ошибок и потерь времени снизилось до желаемого значения, то цель обучения достигнута.

Допустим, что из пространства возможных решений выбрано решение «обучение сотрудников», тогда необходимо продолжить работу с заинтересованными сторонами.

Авторами предлагается гибридный подход, объединяющий фреймворк Б. Хана и метод «User Story» («Пользовательских историй») [17]. Предложенный подход заключается в следующем. По каждому измерению каждой заинтересованной стороне вопросы формулируются согласно шаблону «User Story»: «Как [<тип пользователя>],

я хочу [<выполнить некоторое действие>], чтобы [<получить определённую выгоду/результат>]».

В таблице 2 приведены ответы на вопросы, сформулированные для каждой из ключевых заинтересованных сторон проекта обучения госслужащих по восьми измерениям модели Б. Хана. В связи с тем, что в работе рассматриваются вопросы обучения госслужащих, заменим в модели измерение «Педагогика» на «Андрогогика».

Таблица 2 – Ответы заинтересованных сторон в виде «User Story»
Table 2 – Stakeholder responses in the form of "User Story"

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
Организатор обучения / «Заказчик» (Правительство, руководство ведомства)	
Андрогогика	**Как руководитель ведомства,** я хочу, чтобы содержание курсов было актуальным и соответствовало текущим задачам нашего ведомства, **чтобы** инвестиции в обучение сотрудников напрямую повышали эффективность работы подразделения
Технология	**Как представитель ведомства,** я хочу иметь гарантии, что при обучении будут соблюдаться все требования информационной безопасности, **чтобы** законы об информационной безопасности строго выполнялись
Интерфейс и дизайн	**Как руководитель ведомства,** я хочу, чтобы интерфейс СДО соответствовал корпоративному стилю, **чтобы** поддерживать единые стандарты качества и фирменного стиля на всех цифровых площадках ведомства
Оценка	**Как руководитель ведомства,** я хочу понимать полную стоимость владения системой обучения (разработка, поддержка, обновление), **чтобы** корректно планировать бюджет на несколько лет вперёд
Менеджмент	**Как руководитель ведомства,** я хочу иметь возможность централизованно утверждать и запускать обязательные курсы (например, по новому регламенту) для тысяч сотрудников одновременно с отслеживанием исполнения, **чтобы** обеспечить единообразие знаний и быстрое внедрение изменений во всём ведомстве. **Как руководитель ведомства,** я хочу получать сводные аналитические отчёты по обучению в режиме реального времени (процент завершивших, средние баллы, затраты на сотрудника), **чтобы** оценивать рентабельность инвестиций в обучение (ROI), принимать обоснованные кадровые решения и отчитываться перед вышестоящими органами
Поддержка ресурсов	**Как руководитель ведомства,** я хочу иметь полную прозрачность всех затрат на поддержку обучения (лицензии, зарплаты админов, обновление контента), **чтобы** обоснованно планировать ежегодный бюджет на развитие человеческого капитала и защищать его перед вышестоящими инстанциями. **Как руководитель ведомства,** я хочу быть уверенным, что создана и укомплектована штатная команда поддержки (методисты, IT-администраторы, кураторы), **чтобы** сотрудники ведомства получали квалифицированную и оперативную помощь по всем вопросам обучения, а не решали проблемы самостоятельно в ущерб работе. **Как руководитель ведомства,** я хочу видеть утверждённый и финансируемый план регулярного обновления и развития учебных материалов, **чтобы** содержание курсов всегда соответствовало последним изменениям в законодательстве и стратегическим целям ведомства, а не устаревало. **Как руководитель ведомства,** я хочу, чтобы было заключено Соглашение об уровне обслуживания (SLA) с вендором или внутренним IT-подразделением, гарантирующее 99,9 % доступности системы обучения, **чтобы** масштабные учебные кампании не срывались из-за технических сбоев, что могло бы парализовать работу ведомства

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
Этика	**Как госорган,** я хочу, чтобы система обучения предотвращала списывание и недобросовестное прохождение курсов (например, с помощью прокторинга), **чтобы** обеспечить объективность и честность результатов
Институцио-нальная	**Как руководитель высшего звена,** я хочу, чтобы корпоративная культура поощряла непрерывное обучение, а не рассматривала его как отрыв от «настоящей работы», **чтобы** создать современную, адаптивную и эффективную команду
Непосредственные «Исполнители» (учебные центры, вузы)	
Андрогогика	**Как медодист-разработчик курса,** я хочу иметь доступ к экспертам-практикам из госоргана, **чтобы** создавать реалистичные и качественные учебные материалы
Технология	**Как администратор,** я хочу, чтобы система LMS легко интегрировалась с нашей внутренней системой электронного документооборота и единой системой аутентификации (например, через «Госуслуги»), **чтобы** упростить процесс входа и учёта
Интерфейс и дизайн	**Как методист-разработчик курса,** я хочу использовать в LMS интуитивный визуальный редактор с предсказуемым поведением, **чтобы** легко собирать учебные модули из готовых блоков (текст, видео, тест) без необходимости каждый раз обращаться к программисту
Оценка	**Как учебный центр,** я хочу иметь гибкую систему оценивания, которая позволяет создавать не только тесты, но и практические задания, **чтобы** оценивать реальные навыки, а не умение угадывать ответы
Менеджмент	**Как администратор,** я хочу иметь инструменты для массовой записи сотрудников на курсы по их должностям и подразделениям, **чтобы** упростить административную работу
Поддержка ресурсов	**Как разработчик курса,** я хочу использовать готовые шаблоны и типовые модули, одобренные для госслужащих, **чтобы** ускорить процесс создания новых курсов и обеспечить их единое качество
Этика	**Как методист,** я хочу иметь в арсенале LMS встроенные инструменты для проверки на плагиат и прокторинга (например, запись экрана во время экзамена), **чтобы** обеспечить объективность оценивания и подтвердить, что сертификат выдан за реальные знания сотрудника. **Как автор контента/методист,** я хочу получить чёткие методические указания и глоссарий от заказчика, **чтобы** гарантировать нейтральность и объективность учебных материалов, исключив любую возможность субъективных или дискриминационных трактовок
Институцио-нальная	**Как учебный центр,** я хочу иметь официальный регламент взаимодействия с госорганом, **чтобы** быстро согласовывать программы, получать актуальную информацию и привлекать экспертов
Обучающиеся государственные служащие («Конечные пользователи»)	
Андрогогика	**Как госслужащий,** я хочу, чтобы обучение было основано на реальных рабочих ситуациях и кейсах, **чтобы** я мог сразу применять полученные знания в своей ежедневной работе с документами и гражданами
Технология	**Как госслужащий,** я хочу, чтобы платформа для обучения работала стабильно, быстро загружалась и была доступна с моего рабочего компьютера без дополнительных сложных настроек, **чтобы** я мог сосредоточиться на учёбе, а не на решении технических проблем. **Как госслужащий из удалённого региона,** я хочу иметь возможность проходить обучение офлайн или на низкоскоростном интернете, **чтобы** географическое положение не ограничивало мой доступ к знаниям

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
Интерфейс и дизайн	**Как госслужащий,** я хочу видеть интуитивно понятный и простой интерфейс учебного портала, где все кнопки и разделы подписаны ясным языком, **чтобы** не тратить время на поиск нужного раздела или материала. **Как слабовидящий сотрудник,** я хочу, чтобы платформа и контент имели функцию озвучивания текста и поддерживали стандарты доступности, **чтобы** я мог проходить обучение наравне с коллегами
Оценка	**Как госслужащий,** я хочу получать не просто оценку «сдал/не сдал», а развёрнутую обратную связь от куратора по моей работе над кейсом, **чтобы** понимать, что именно я могу улучшить
Менеджмент	**Как госслужащий,** я хочу иметь чёткое расписание, знать дедлайны и иметь назначенного куратора, к которому можно обратиться с вопросом, **чтобы** я мог эффективно планировать своё учебное и рабочее время
Поддержка ресурсов	**Как госслужащий,** я хочу иметь под рукой чёткую инструкцию «Что делать?» и контакты технической поддержки (телефон, чат), которая доступна в моё рабочее время, **чтобы** мгновенно решить проблему (например, не грузится видео, не отправляется тест) и не терять учебный прогресс. **Как госслужащий,** я хочу знать, к кому из преподавателей или методистов я могу обратиться с вопросом по содержанию курса (например, что имелось в виду в задании, где найти материал), и получить ответ в течение одного рабочего дня, **чтобы** не застрять на сложной теме и продолжить обучение. **Как госслужащий,** я хочу, чтобы система автоматически напоминала мне о дедлайнах и ходе обучения, а куратор при длительном простое уточнял, не столкнулся ли я с проблемами, **чтобы** сохранить мотивацию и успешно завершить курс в установленные сроки, особенно при большой загрузке на основной работе. **Как госслужащий,** я хочу иметь возможность в любой момент скачать все основные материалы курса (лекции, инструкции, шаблоны) в удобном формате (PDF, PPT), **чтобы** сохранить их себе в рабочую папку для использования в будущем, даже если доступ к LMS будет временно ограничен
Этика	**Как госслужащий,** я хочу до начала обучения чётко видеть, какие именно мои данные и как будут собираться и использоваться системой, и давать на это свое явное согласие, **чтобы** сохранять контроль над своей личной информацией и понимать свои права. **Как госслужащий,** я хочу быть уверенным, что мои учебные результаты и персональные данные защищены и не будут разглашены третьим лицам, **чтобы** я мог спокойно проходить обучение
Институцио-нальная	**Как госслужащий,** я хочу, чтобы сертификат об успешном прохождении курса официально признавался при аттестации и учитывался при карьерном росте, **чтобы** у меня была мотивация учиться и прикладывать усилия
Непосредственные руководители обучающихся («Внутренние заказчики»)	
Андрогогика	**Как руководитель подразделения,** я хочу, чтобы содержание курсов было построено на реальных рабочих кейсах и процессах моего ведомства, **чтобы** мои сотрудники могли применять полученные знания и навыки сразу же, на следующий день после обучения, для решения конкретных служебных задач. **Как руководитель подразделения,** я хочу видеть чёткое соответствие между учебными модулями и конкретными компетенциями из профстандартов, **чтобы** целенаправленно отправлять на обучение сотрудников для закрытия их персональных профессиональных пробелов и повышения эффективности всей команды.

Окончание таблицы 2
End of table 2

Измерение фреймворка Б. Хана	Ответы на вопросы для Организатора обучения
	Как руководитель подразделения, я хочу, чтобы формат обучения (микромодули, вебинары в записи) позволял сотрудникам осваивать материал без длительного отрыва от выполнения своих непосредственных обязанностей, **чтобы** обеспечить непрерывность рабочих процессов в подразделении. **Как руководитель подразделения,** я хочу получать не просто сертификат о прохождении курса сотрудником, а конкретные результаты его итоговой работы (например, разработанный проект, решённый кейс), **чтобы** оценить реальную пользу от обучения и понять, какую новую задачу можно на него возложить
Технология	**Как руководитель подразделения,** я хочу, чтобы для начала обучения сотруднику было достаточно иметь стандартный рабочий компьютер и учётную запись, без необходимости устанавливать дополнительное ПО или проходить сложные настройки, **чтобы** минимизировать затраты времени IT-отдела и моих сотрудников на организацию доступа. **Как руководитель подразделения,** я хочу, чтобы у сотрудников был доступ к учебным материалам с мобильных устройств в любое время, **чтобы** они могли эффективно использовать для обучения «окна» в рабочем графике (например, в командировках, между совещаниями), не выпадая из рабочего процесса
Интерфейс и дизайн	**Как руководитель подразделения,** я хочу, чтобы дизайн учебных модулей был чистым, минималистичным и не перегруженным лишними элементами, **чтобы** это помогало сотрудникам концентрироваться на содержании, а не на анимации и «интерфейсном шуме», повышая тем самым усвояемость материала
Оценка	**Как руководитель,** я хочу видеть не только факт прохождения курса, но и объективные данные о том, какие именно навыки (компетенции) приобрёл или улучшил мой сотрудник, **чтобы** принимать кадровые решения
Менеджмент	**Как руководитель,** я хочу получать уведомления о том, что мой сотрудник успешно завершил курс и получил новую квалификацию, **чтобы** вовремя вносить данные в его личное дело и рассматривать для новых задач
Поддержка ресурсов	**Как руководитель подразделения,** я хочу быть уверенным, что учебные материалы регулярно обновляются в соответствии с изменениями в законодательстве и внутренних регламентах, **чтобы** мои сотрудники получали только актуальные знания, которые можно сразу применять в работе, а не устаревшую информацию
Этика	**Как руководитель,** я хочу, чтобы все коллеги, независимо от должности, возраста и физических возможностей, имели равный доступ к обучению, **чтобы** в организации поддерживалась справедливая среда
Институцио-нальная	**Как руководитель подразделения,** я хочу, чтобы прохождение ключевых курсов было официально закреплено в должностных регламентах и условиях аттестации моих сотрудников, **чтобы** я имел формальные основания требовать от них прохождения обучения и мог объективно оценивать их готовность к выполнению новых задач

Анализ кейса проектирования. Предлагаемый проектный подход для обучения госслужащих имеет ряд преимуществ.

1. Преимущества для решения задач государства и общества:

– обучение перестаёт быть «прохождением программы» и нацеливается на решение конкретной проблемы в рамках нацпроектов, государственных программ или реформы ведомства;

– средства, выделяемые на обучение, вкладываются не в абстрактные знания, а в достижение осязаемого результата, который можно оценить;

– проектный подход учит госслужащих не бояться изменений и управлять ими. Это критически важно для проведения административных реформ, цифровой трансформации и реализации указов руководства страны.

2. Преимущества для профессионального развития госслужащих:

– слушатели осваивают не теорию, а практические навыки, востребованные в реальной работе: управление проектами, работа в команде, принятие решений, коммуникация, управление рисками;

– проекты часто требуют создания команд из сотрудников разных департаментов и даже ведомств, что улучшает горизонтальные связи;

– госслужащий видит свою личную роль в достижении значимого результата, а не является просто «винтиком» в системе, что является мощным мотивационным фактором;

– проектная деятельность позволяет выявить лидеров, инициативных и способных сотрудников, которых можно зачислять в кадровый резерв для замещения более высоких должностей.

3. Преимущества для организации (органа власти/ведомства):

– привязка обучения к стратегическим целям. Учебные программы перестают быть обособленными и напрямую «затачиваются» под выполнение ключевых показателей эффективности ведомства;

– итогом обучения становятся не дипломы, а проработанные проектные инициативы, дорожные карты и прототипы, которые можно немедленно внедрять в работу ведомства;

– постепенно весь аппарат переходит от реактивного к проактивному стилю работы;

– команды, обученные работать в проектном формате, гораздо быстрее реагируют на изменения внешней среды, новые вызовы и распоряжения руководства.

Выводы

В представленной статье предложен методологический каркас для проектирования обучения, который ставит в центр процесса не содержание, а человека с его профессиональным контекстом и задачами. Адаптация инструментов проектного менеджмента (стейкхолдер-анализ) и гибкой разработки («User Story») для нужд педагогического дизайна позволяет преодолеть свойственный традиционным моделям разрыв между замыслом проекта и его реальным воздействием.

Таким образом, системное применение фреймворка Б. Хана и шаблона «User Story» на этапе сбора требований закладывает основу для создания сбалансированной и релевантной образовательной среды. Такая среда не просто информирует государственных служащих, но целенаправленно развивает их способность решать управленческие задачи, тем самым повышая эффективность работы всего государственного аппарата и качество предоставляемых населению услуг.

Список источников / References

1. William Heard Kilpatrick. TEACHERS COLLEGE RECORD, New York: Teachers College, Columbia University. Vol. XIX, no. 4, 1919, 18 p.

2. Rooij Sh. W. Instructional design and project management: complementary or divergent? // Educational Technology Research and Development. 2011. Vol. 59, no. 1. P. 139-158. https://doi.org/10.1007/S11423-010-9176-Z.

3. Fabac J. Project management for systematic training. Advances in Developing Human Resources. 2006. 8(4), 540-547.

4. John Larmer, John Mergendoller, Suzie Boss. Setting the standard for project based learning: a proven approach to rigorous classroom instruction. Alexandria, VA: ASCD, 2015. 240 p.

5. Гришаева А. В. Педагогический дизайн как способ оптимизации процесса обучения // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2024. Вып. 2(54). С. 113-121.

https://doi.org/10.23951/2307-6127-2024-2-113-121.

Grishaeva A. V. Pedagogical design as a way to optimize the learning process // Scientific and pedagogical review. Pedagogical Review. 2024. Issue 2(54). P. 113-121. https://doi.org/10.23951/2307-6127-2024-2-113-121. (In Russian)

6. Allen M., Sites R. Leaving Addie for SAM: An Agile Model for Developing the Best Learning Experiences. Alexandria, VA: ASTD Press, 2012. 208 p. ISBN:978-1-56286-711-9.

7. Torrance M. Agile for Instructional Designers. Association for Talent Development, 2019. 237 p. ISBN: 194-9-0365-10.

8. Калмыкова С. В., Шошмина И. В. Модель педагогического дизайна с опорой на образ результата для гетерогенных дисциплин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2025. № 05. С. 196-211. https://doi.org/10.24412/2304-120X-2025-11089.

Kalmykova S. V., Shoshmina I. V. A model of pedagogical design based on the image of a result for heterogeneous disciplines // Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2025. No. 05. P. 196-211. https://doi.org/10.24412/2304-120X-2025-11089. (In Russian)

9. Павлов А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK 6th Edition, Москва: Лаборатория знаний, 2023. 273 с.

Pavlov A. N. Effective project management based on the PMI PMBOK 6th Edition standard, Moscow: Laboratory of Knowledge, 2023. 273 p. (In Russian)

10. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, 2006. 345 p.

11. Moore C. Map It: The hands-on guide to strategic training design. MontesaPress, 2017. 418 p.

12. Gilbert T. F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. McGraw-Hill, 1998. 376 p.

13. Phillips J. J., Phillips P. P. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods (4th ed.). Routledge, 2016. 412 p.

14. Stolovitch H. D., Keeps E. J. (Eds.). Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, and Potential (3rd ed.). Pfeiffer, 2006. 1498 p.

15. Khan B. H. A Managing E-Learning Strategies: Design, Delivery, Implementation and Evaluation. Information science publishing, 2005. 439 p.

16. Khan B. H. Flexible Learning in an Open and Distributed Environment//Flexible Learning in an Information Society. 2007. P. 1-18.

17. Cohn M. User Stories Applied: For Agile Software Development. Addison Wesley Longman Publishing Co., Inc., 2004.

Информация об авторах
Е. Г. Литвак – кандидат экономических наук; РИНЦ AuthorID: 868148;
Н. В. Брадул – кандидат физико-математических наук, доцент; РИНЦ AuthorID: 872075.

Information about the authors
E. G. Litvak – Candidate of Economics; RSCI AuthorID: 868148;
N. V. Bradul – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor;
RSCI AuthorID: 868148.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 31.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 31.10.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 29-40.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):29-40.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 004.9:658.5 ВАК 5.2.6. Менеджмент
JEL: L26, M15
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786468

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ: МОДЕЛЬ И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЁ РЕАЛИЗАЦИИ

Роман Юрьевич Петрушевский
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,
petrushevskaya@list.ru, https://orcid.org/0009-0007-1074-7940

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли цифровой трансформации в повышении эффективности управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов. Рассмотрены теоретико-методологические основы цифровой трансформации, а также инструменты и модели её реализации. Изучены основные этапы и методы внедрения цифровой трансформации хозяйствующих субъектов. Уделено внимание методологии цифровизации бизнес-процессов, основанной на применении новейших информационных технологий, таких как искусственный интеллект, облачные вычисления, инновационные технологии и инструменты, планирование ресурсов предприятия (ERP-система), управление взаимоотношениями с клиентами (CRM-система), бизнес-аналитика (BI-инструменты), ключевые технологии больших данных Big Data, машинное обучение и искусственный интеллект (ML & AI), облачные технологии, новые технологии виртуальной (VR) и дополненной реальности (AR), платформы для дистанционного сотрудничества. Особое место в исследовании заняли вопросы формирования организационного потенциала для эффективной реализации цифровой трансформации, включая кадровые компетенции и организационные изменения.

Ключевые слова: цифровая трансформация, экономика, бизнес-процессы, инновационные технологии, инструменты, модели цифровизации, искусственный интеллект, облачные технологии

Для цитирования: Петрушевский Р. Ю. Цифровая трансформация как фактор повышения эффективности управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов: модель и инструменты её реализации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 29-40. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786468.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN ECONOMIC ENTITIES: A MODEL AND IMPLEMENTATION TOOLS

Roman Yu. Petrushevskiy
Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia,
petrushevskaya@list.ru, https://orcid.org/0009-0007-1074-7940

Abstract. This article is dedicated to the study of the role of digital transformation in improving the efficiency of business process management in economic entities. The theoretical and methodological foundations of digital transformation, as well as its implementation tools and models, are considered. The main stages and methods for implementing digital transformation in economic entities are studied. Attention is paid to the methodology of business process digitalization, based on the application of the latest information technologies, such as artificial intelligence, cloud computing, innovative technologies and tools, ERP systems, CRM systems, BI tools, key Big Data technologies, machine learning and artificial intelligence (ML & AI), cloud technologies, new VR and AR technologies, and platforms for remote collaboration. A special place is occupied by issues of forming organizational potential for the effective implementation of digital transformation, including personnel competencies and organizational changes.

Keywords: digital transformation, economy, business processes, innovative technologies, tools, digitalization models, artificial intelligence, cloud technologies

For citation: Petrushevskiy R. Yu. Digital transformation as a factor for improving the efficiency of business process management in economic entities: a model and implementation tools // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):29-40. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786468.

Введение

Цифровая трансформация становится ключевым фактором конкурентоспособности современных организаций. Использование информационно-коммуникационных технологий приобретает особую значимость для успешного функционирования хозяйствующих субъектов всех отраслей в условиях глобализации экономики и быстрого технологического прогресса. Сегодня цифровые технологии позволяют существенно повысить производительность труда, оптимизировать внутренние процессы, снизить издержки и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Актуальность изучения процессов цифровой трансформации обусловлена необходимостью адаптации отечественных предприятий к новым условиям ведения бизнеса. Современные российские компании сталкиваются с серьёзными вызовами, такими как ускоренное развитие новых технологических платформ, рост конкуренции и повышение требований потребителей к качеству товаров и услуг. Для преодоления этих трудностей необходим комплексный подход, включающий как разработку эффективных моделей цифрового развития, так и освоение передовых инструментов и методов цифровой трансформации.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является изучение влияния цифровой трансформации на эффективность управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов, выявление ключевых элементов и этапов построения эффективной модели цифровой трансформации, а также определение наиболее перспективных инструментов её реализации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить концептуальные основы цифровой трансформации и определить её значение для современного менеджмента;
- исследовать основные этапы и методы внедрения цифровой трансформации хозяйствующих субъектов;
- рассмотреть ключевые элементы модели реализации цифровой трансформации;
- определить перечень инструментов, применяемых в процессе цифровой трансформации.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ научной литературы и нормативно-правовых актов, статистическое моделирование, исследование процессов цифровизации бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Цифровая трансформация представляет собой комплексный процесс изменений, происходящих внутри организации, направленный на внедрение цифровых технологий для радикального преобразования всех аспектов её деятельности. Она включает не только модернизацию существующих бизнес-процессов и инфраструктуры, но также изменение корпоративной культуры, организационной структуры и методов принятия решений.

Цифровая трансформация охватывает всю организацию, начиная от внутренних процессов и заканчивая взаимодействием с клиентами и партнёрами. Её целью является повышение эффективности операций, улучшение качества продуктов и услуг, снижение затрат и увеличение конкурентоспособности на рынке.

Примеры элементов цифровой трансформации включают:

- автоматизацию рутинных задач;
- переход на облачные сервисы;
- использование больших данных и аналитики;
- применение искусственного интеллекта и машинного обучения;
- внедрение новых каналов взаимодействия с клиентами (например, чат-боты).

Автоматизация бизнес-процессов – это лишь одна составляющая цифровой трансформации. Она фокусируется исключительно на повышении производительности отдельных этапов рабочего процесса путём замены ручной работы автоматизированными системами. Однако автоматизация часто ограничена существующими технологиями и традиционными методами управления.

Цифровая трансформация подразумевает более глубокие изменения, затрагивающие все уровни организации. Это не просто оптимизация текущих процессов, а полное переосмысление способов ведения бизнеса с использованием новейших технологий и подходов. Цифровая трансформация выходит далеко за рамки простой автоматизации и предполагает создание принципиально нового подхода к управлению организацией (таблица 1).

Таблица 1 – Основные отличия автоматизации и цифровизации бизнес-процессов
Table 1 – The main differences between automation and digitalization of business processes

Параметр	Автоматизация бизнес-процессов	Цифровая трансформация
Цель	Повышение продуктивности	Полное преобразование
Объём	Ограниченный	Всеобъемлющий
Методы	Традиционные технологии	Инновационные подходы
Результат	Улучшение отдельного процесса	Изменение всей системы

Эффективность управления бизнесом зависит от множества факторов, которые условно можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы связаны с деятельностью организации и оказывают непосредственное влияние на процессы управления.

Организационная структура определяет распределение полномочий и ответственности внутри компании. Гибкая структура позволяет быстро реагировать на изменения, внедрять инновации и эффективно управлять ресурсами компании. Примером гибкости может служить использование проектных команд или горизонтальных структур управления.

Проблемами традиционных иерархичных структур являются медленное принятие решений, сложности коммуникации между отделами, недостаточная адаптация к изменениям.

Решением могут стать современные методики управления проектами, такие как Agile и Scrum, позволяющие ускорить разработку и внедрение нововведений.

Корпоративная культура играет важную роль в мотивации сотрудников и способности организации к адаптации. Организации с культурой открытости и доверия легче переносят перемены и способны эффективнее осваивать новые технологии. Напротив, консервативные культуры могут препятствовать введению инновационных решений и замедлять темпы роста [1].

Факторы успешной корпоративной культуры:

- поддержка инициатив и идей сотрудников;
- поощрение сотрудничества и командной работы;
- готовность к обучению и развитию персонала.

Организация должна стремиться формировать позитивную среду, способствующую развитию инноваций и принятию рисков.

Внешние факторы находятся вне контроля отдельной организации, однако их учёт необходим для успешного функционирования бизнеса.

Экономическая ситуация оказывает значительное влияние на деятельность компаний. Ключевыми элементами являются уровень инфляции, доступность финансирования, налоговые условия и рыночная конъюнктура. Например, высокие процентные ставки затрудняют привлечение инвестиций, тогда как благоприятная налоговая политика стимулирует рост.

Современные экономические тенденции требуют постоянного мониторинга макроэкономических показателей и своевременной реакции на изменения условий. Компании, способные оперативно адаптироваться к внешним экономическим факторам, имеют больше шансов сохранить конкурентоспособность.

Быстрое развитие технологий создаёт как угрозы, так и возможности для бизнеса. Появление новых платформ, устройств и программного обеспечения требует постоянной модернизации ИТ-инфраструктуры и обновления компетенций сотрудников. Игнорирование технологических новшеств ведёт к отставанию от конкурентов и снижению рыночной доли.

Компании должны инвестировать в обучение сотрудников работе с новыми инструментами, развивать собственные исследовательские подразделения и активно искать партнёрства с поставщиками передовых технологий [2].

Цифровая трансформация – это многоуровневый процесс, охватывающий весь спектр внутренней и внешней активности организации. Успех цифрового перехода зависит от сочетания правильной организационной структуры, корпоративной культуры, экономических условий и технологического прогресса. Эффективное управление этими факторами обеспечивает достижение целей бизнеса и сохранение лидерских позиций на рынке.

Цифровая трансформация стала одним из важнейших факторов успеха современного бизнеса. Процесс этот непростой и многослойный, требующий продуманного подхода и тщательной проработки каждой стадии (рисунок 1).

Рисунок 1 – Этапы внедрения цифровой трансформации
Figure 1 – Stages of digital transformation implementation

1 этап. Оценка текущего состояния бизнеса. Перед началом любого крупного проекта крайне важно проанализировать текущее состояние бизнеса. Только поняв, где находится предприятие сейчас, можно ясно представить себе путь к желаемому будущему состоянию.

Основные мероприятия этапа:

диагностика внутренней инфраструктуры: сбор и анализ данных о структуре компании, её процессах, системах и ресурсах;

проведение аудита ИТ-инфраструктуры: проверка уровня зрелости используемых технологий, выявление недостатков и уязвимых точек;

оценка уровня цифровой зрелости сотрудников: анализ навыков работников, их готовности к освоению новых технологий;

определение базовых показателей эффективности: установление критериев, по которым будут оцениваться успехи цифровой трансформации.

Методы и инструменты:

A/B-тестирование, бенчмаркинг, интервью и опросы сотрудников;

инструменты для оценки зрелости (IT Maturity Assessment Tools);

индикаторы цифровой зрелости (Digital Maturity Index).

2 этап. Анализ потребностей и возможностей организации. Понимание потребностей и возможностей компании является вторым важным шагом на пути к цифровой трансформации. Именно на этом этапе определяются конкретные цели и задачи предстоящих изменений.

Основные мероприятия этапа:

формулировка миссии и видения цифровой трансформации: ясное изложение конечной цели и путей её достижения;

SWOT-анализ: выявление сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз, исходящих извне.

стратегический консалтинг: проведение исследований рынка, изучения лучших практик и тенденций в отрасли;

установление бюджета и сроков реализации проекта: формирование реалистичного финансового плана и графика работ.

Методы и инструменты:

SWOT-анализ, PESTLE-анализ, GAP-анализ;

методология Lean Startup, OKR (Objectives & Key Results).

3 этап. Выбор стратегии цифровой трансформации. После анализа текущего состояния и выявления потребностей наступает этап выбора оптимальной стратегии. Выбор правильного курса гарантирует, что инвестиции принесут максимальную отдачу.

Типичные стратегии цифровой трансформации:

преобразующая стратегия: полная реорганизация всех процессов компании;

постепенная стратегия: точечное внедрение новых технологий с последующим расширением;

комбинированная стратегия: сбалансированный подход, сочетающий быстрое получение быстрых побед и долгосрочное развитие.

Критерии выбора стратегии:

доступность финансовых ресурсов;

рискованность реализации проекта;

необходимость быстрого результата;

возможность параллельного внедрения нескольких решений.

Методы и инструменты:

Roadmapping (создание дорожной карты);

портфельный анализ инвестиционных проектов;

принятие решений методом Delphi.

4 этап. Реализация и внедрение цифровых решений. Основной этап цифровой трансформации – это воплощение выбранной стратегии в жизнь. Правильная последовательность действий обеспечит успех всего проекта.

Мероприятия этапа:

проектирование архитектуры: разработка структуры будущей модели цифровой трансформации;

создание прототипов и MVP (Minimum Viable Product): тестовые версии новых сервисов и приложений;

масштабирование: распространение пилотов на весь бизнес;

обучение сотрудников: подготовка кадров к работе с новыми технологиями.

Методы и инструменты:

SCRUM, Kanban и другие методологии гибкого управления проектами;

инструменты DevOps и CI/CD (Continuous Integration / Continuous Delivery);

платформы для виртуализации и контейнеризации (Docker, Kubernetes).

5 этап. Мониторинг и оценка результатов. Последний этап предусматривает контроль за ходом цифровой трансформации и постоянную проверку соответствия ожиданий реальности. От того, насколько точно определены индикаторы эффективности, зависят финальный успех и устойчивость принятых решений.

Мероприятия этапа:

мониторинг выполнения этапов: отслеживание хода реализации проекта;

сбор обратной связи: получение мнений сотрудников и клиентов о новом подходе;

регулярный анализ KPI: расчёт ключевых показателей эффективности;

корректировка стратегии и тактических решений: внесение изменений при отклонениях от намеченного плана.

Методы и инструменты:

панель показателей (Dashboard);

аналитические отчёты и визуализация данных (BI-системы);

опросники и анкетирование среди сотрудников и клиентов [3].

Каждый из рассмотренных этапов важен и взаимосвязан. Нельзя пропускать ни одну стадию, иначе последствия могут привести к потере значительных ресурсов и неудаче проекта. Грамотное прохождение всех этапов сделает цифровую трансформацию управляемым процессом, а вложенные средства вернутся многократной прибылью и ростом конкурентоспособности компании.

Рассмотрим ключевые элементы модели реализации цифровой трансформации (рисунок 2).

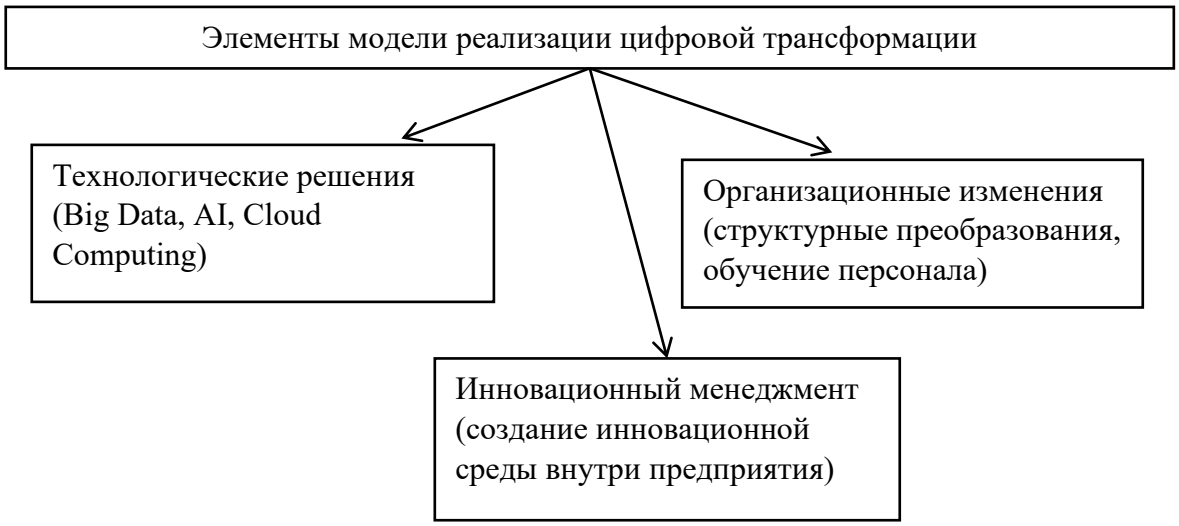

Рисунок 2 – Элементы модели реализации цифровой трансформации
Figure 2 – Elements of the digital transformation implementation model

Технология лежит в основе любого успешного сценария цифровой трансформации. Основные направления включают использование больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI) и облачные вычисления (Cloud Computing). Данные цифровые технологии позволяют компаниям собирать, анализировать и эффективно использовать большие объёмы данных, автоматизировать процессы и улучшать взаимодействие с клиентами.

Большие данные (Big Data) представляют собой массивные наборы информации, собранные из множества источников. Их обработка помогает выявлять скрытые закономерности, повышать точность прогнозирования и оптимизировать операции, отслеживать поведение пользователей онлайн, оценивать спрос на товары и услуги и предлагать персонализированные рекомендации клиентам [2].

Облачные сервисы обеспечивают доступность ресурсов вычислительной мощности, хранения данных и приложений практически в любом месте и в любое время. Переход на облако снижает капитальные затраты на инфраструктуру и повышает гибкость ИТ-инфраструктуры компании.

Помимо технических аспектов, важна готовность компании к необходимым организационным изменениям. Они включают реструктуризацию отделов, переобучение сотрудников и создание условий для эффективного внедрения новшеств.

Переход к цифровой среде часто сопровождается изменением внутренней структуры компании. Традиционные иерархии уступают место горизонтальной структуре и проектному управлению. Такого рода перестройка необходима для повышения скорости реакции на рыночные изменения и повышение уровня автономности команд.

Чтобы сотрудники могли успешно функционировать в условиях цифровой трансформации, необходимо провести их переподготовку и повышение квалификации.

Новые компетенции требуют знания современных технологий, анализа данных и методов работы с новыми инструментами.

Создание инновационной среды внутри компании способствует появлению идей и развитию новых подходов к ведению бизнеса. Важнейшими элементами инновационного менеджмента являются поддержка инновационных предложений, поощрение экспериментальных проектов и формирование корпоративных культурных ценностей, ориентированных на постоянное совершенствование [1].

Организации, стремящиеся стать лидером цифровой экономики, обязаны развивать внутреннюю среду, способствующую созданию и распространению инноваций. Одним из способов достижения этой цели является поощрение экспериментов и терпимости к ошибкам.

Формирование мотивации сотрудников к участию в инновациях возможно путём введения премий, бонусов и карьерных возможностей. Поощрения могут стимулировать работников выдвигать креативные идеи и активно участвовать в проектах цифровой трансформации.

Эффективная модель реализации цифровой трансформации основывается на взаимодействии трёх ключевых компонентов: технологического обновления, организационных изменений и формирования инновационной среды. Все три элемента взаимосвязаны и взаимозависимы, которые в свою очередь обеспечат предприятию устойчивое лидерство в цифровой экономике будущего [4].

Сегодня цифровая трансформация охватывает практически все сферы деятельности, особенно важную роль она играет в бизнесе. Инновационные технологии меняют традиционные способы ведения хозяйства, создавая новые условия для повышения эффективности и конкурентоспособности организаций. Для достижения этих целей используются разнообразные инструменты и подходы, охватывающие разные сферы деятельности предприятий.

Enterprise Resource Planning (ERP-система) предназначена для интеграции всех подразделений предприятия и объединения информации о ресурсах, производстве, закупках, финансах, кадрах и маркетинге в единую систему. Использование ERP позволяет упростить и стандартизировать управление организацией, повысить точность планирования и сократить время на принятие решений.

Основные поставщики ERP-систем: SAP; Oracle; 1С:Предприятие; Microsoft Dynamics.

Эти системы интегрируются с различными подразделениями предприятия, помогая эффективнее распоряжаться ресурсами и быстрее адаптироваться к внешним условиям.

Customer Relationship Management (CRM) системы предназначены для систематизации и анализа взаимоотношений с клиентами. Они позволяют собирать, хранить и обрабатывать информацию о покупателях, заказчиках, партнёрах, поставщиках и сотрудниках, улучшая уровень обслуживания и увеличивая прибыльность бизнеса.

Наиболее известные CRM-платформы: Битрикс24; Salesforce; AmoCRM; Мегаплан.

CRM облегчает выявление потребностей клиентов, даёт возможность предложить персональные услуги и товары, увеличивает количество повторных покупок и сокращает цикл сделки.

Бизнес-аналитика (Business Intelligence) занимается сбором, обработкой и представлением данных для поддержки управленческих решений. Решения BI помогают формировать отчёты, графики и дашборды, отражающие текущую ситуацию в бизнесе и тенденции его развития.

Популярные BI-инструменты: Microsoft Power BI; Qlik Sense; Tableau; SAP Analytics Cloud.

Эти инструменты помогают руководству видеть полную картину бизнеса, находить узкие места и вовремя предпринимать меры для исправления проблем [5].

Большие объёмы данных (Big Data) возникают ежедневно в результате активного функционирования предприятия. Их правильное хранение, обработка и анализ открывают широкие перспективы для развития бизнеса, маркетинга и оперативного реагирования на запросы рынка.

Ключевые технологии Big Data:

Hadoop и Spark для хранения и параллельной обработки данных;

Apache Kafka для потоковой передачи данных;

NoSQL базы данных (MongoDB, Cassandra).

Собирая и обрабатывая огромные массивы данных, компании получают представление о поведении клиентов, предпочтениях целевой аудитории и тенденциях рынка [6].

Машинное обучение и искусственный интеллект (ML & AI) позволяют извлекать ценную информацию из собранных данных и применять её для автоматизации повседневных задач. Решение вопросов автоматизации принимает принципиально новый характер благодаря алгоритмам ML и искусственному интеллекту.

Примеры использования ML и AI:

предсказательная аналитика спроса и предложения;

персонализация предложений клиентам;

оптимизация производственных процессов;

чат-боты и голосовые помощники для поддержки клиентов.

Эти технологии помогают организациям действовать быстрее, точнее и качественнее, повышая общий уровень удовлетворённости клиентов и экономя значительные ресурсы.

Облачные технологии стали основой современной цифровой трансформации. Переход на облачные решения освобождает предприятие от значительных инвестиций в ИТ-инфраструктуру и предоставляет мощные инструменты для управления бизнесом в любое время и из любой точки мира.

Типичные облачные платформы: AWS (Amazon Web Services); Microsoft Azure; Google Cloud Platform; Yandex.Cloud.

Облачные решения предлагают широкий спектр услуг, таких как аренда мощностей, размещение баз данных, хостинг приложений и организация удалённого рабочего стола.

Современные сотрудники часто работают вне офиса, поэтому мобильные приложения становятся важным инструментом управления процессами. Эффективные мобильные решения позволяют работникам мгновенно получать необходимую информацию и принимать быстрые решения даже вдали от основного рабочего места.

Примеры мобильных решений:

внутренние корпоративные мессенджеры (например, WhatsApp Business, Viber Workplace);

мобильные версии CRM-систем и ERP-приложений;

сервисы электронной подписи документов.

Использование мобильных приложений ускоряет процессы принятия решений, уменьшает бюрократические процедуры и поддерживает постоянную связь внутри коллектива.

Internet of Things (IoT) открывает новые горизонты для цифровой трансформации. Подключённые устройства собирают данные о состоянии окружающей среды, оборудовании, процессах производства и доставляют их в реальном времени на сервера компании.

Возможности IoT:

мониторинг состояния оборудования и предотвращение поломок;

отслеживание запасов и материалов на складе;

оперативное управление производственными линиями.

Данные, полученные от IoT-датчиков, позволяют точно прогнозировать потребности в обслуживании техники, экономить энергоресурсы и оптимально организовать производственные циклы.

Использование умных зданий и сооружений позволяет контролировать потребление энергии, регулировать климатические условия и обеспечивать высокий уровень комфорта сотрудников и гостей.

Например, системы «умного дома» могут самостоятельно регулировать температуру помещений, освещение и вентиляцию, уменьшая эксплуатационные расходы и снижая нагрузку на окружающую среду.

Новые технологии VR и AR находят широкое применение в проектировании и дизайне продукции. Используя виртуальное пространство, дизайнеры создают реалистичные трёхмерные макеты будущих продуктов и тестируют их функциональность ещё до начала производства [7].

Это решение актуально для отраслей промышленности, строительства, архитектуры и медицины, где точное моделирование и предварительное тестирование имеют решающее значение.

Виртуальная реальность применяется также для образовательных целей и тренингов сотрудников. Например, пилоты самолётов проходят подготовку на симуляторах перед полётами, хирурги совершенствуют технику операций в виртуальном пространстве, а менеджеры учатся решать конфликтные ситуации.

VR/AR создаёт интерактивную образовательную среду, приближённую к реальной практике, позволяющую приобрести навыки быстрее и дешевле традиционных методов обучения [8].

Современный мир характеризуется увеличением числа кибератак и угроз информационной безопасности. Чтобы защитить данные и предотвратить потери, компании вынуждены вкладывать значительные ресурсы в защитные механизмы.

Средства защиты данных: антивирусные системы и фаерволы; шифрование данных; регулярный аудит безопасности и мониторинг сети; решения по обеспечению безопасности призваны обезопасить компанию от возможных утечек данных, взломов и мошенничества.

Компании уделяют большое внимание соблюдению норм и стандартов информационной безопасности, регулируемых государством и международными организациями. Стандарт ISO 27001 определяет принципы управления информационной безопасностью, которым следуют многие крупные корпорации [7].

Организационно-правовые мероприятия, направленные на защиту данных и комплаенс, помогают избегать штрафов и санкций за нарушение законов о защите персональной информации.

Развитие дистанционной работы повысило спрос на коллаборационные платформы, позволяющие эффективно взаимодействовать сотрудникам независимо от их местонахождения.

Самые востребованные платформы для дистанционного сотрудничества: Microsoft Teams; Zoom; Slack; Google Meet.

Эти решения поддерживают ведение совещаний, обмен файлами, чат-коммуникации и совместную работу над проектами.

Удалённая работа невозможна без соответствующего программного обеспечения и инфраструктурных решений. Используются технологии виртуализированных рабочих столов (VDI), терминального доступа и облачного ПО.

Ключевое преимущество удалённых рабочих мест заключается в снижении расходов на содержание офисов и увеличении доступности ресурсов сотрудников, работающих в разных регионах.

Выводы

Проведённое исследование показало, что цифровая трансформация меняет привычное понимание управления бизнес-процессами, предлагая новые пути для повышения эффективности и сокращения издержек. Современные инструменты цифровой трансформации открывают неограниченные возможности для расширения горизонтов бизнеса, укрепления конкурентных преимуществ и увеличения доходности предприятий.

Для успешной реализации цифровой трансформации необходимы продуманная стратегия, поддержка руководства и участие сотрудников, поскольку именно их вовлечение гарантирует успешное внедрение новых технологий и методик управления.

Таким образом, эффективное управление процессом цифровой трансформации становится необходимым условием сохранения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий в современном мире. Дальнейшее изучение влияния цифровизации на экономические субъекты позволит разработать эффективные методики адаптации к происходящим изменениям и способствовать формированию нового облика российского бизнеса.

Список источников / References

1. Миролюбова Т. В. Цифровая трансформация и её влияние на социально-экономическое развитие российских регионов. Экономика региона. 2023. Т. 19, № 3. С. 697-710. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7.

Mirolyubova T. V. Digital transformation and its impact on the socio-economic development of Russian regions. The economy of the region. 2023. Vol. 19, no. 3. P. 697-710. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7. (In Russian)

2. Шарый К. В. Цифровизация финансовых систем: новый вектор региональной экономической политики // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тезисы докладов Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 13 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 294-296. EDN: OWTCAI.

Sharyi K. V. Digitalization of financial systems: a new vector of regional economic policy // Methodological and organizational aspects of the functioning and development of the socio-economic system: abstracts of the International Scientific and Practical Internet Conference, Donetsk, November 13, 2024. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2024. P. 294-296. EDN: OWTCAI. (In Russian)

3. Дерябина Г. Г. Цифровая трансформация бизнеса: модели, коммуникации, образование: научный альманах: сборник научных трудов. Москва: Дашков и К, 2024. 220 с. // Лань: электронно-библиотечная система. URL: https://e.lanbook.com/book/463157.

Deryabina G. G. Digital transformation of business: models, communications, education: scientific almanac: collection of scientific papers. Moscow: Dashkov and K, 2024. 220 p. // Lan: electronic library system. URL: https://e.lanbook.com/book/463157. (In Russian)

4. Петрушевская В. В. Финансовое измерение цифровых инноваций на рынке труда: оценка рисков занятости и инвестиции в человеческий капитал через ИИ-платформы // Экономика, финансы и управление: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 сентября 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. С. 53-56. EDN: XOSTHE.

Petrushevskaya V. V. Financial dimension of digital innovations in the labor market: assessment of employment risks and investments in human capital through AI platforms // Economics, finance and management: current issues of theory and practice: collection of articles of the XII International Scientific and Practical Conference, Penza, September 25,

2025. Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2025. P. 53-56. EDN: XOSTHE. (In Russian)

5. Миролюбова Т. В. Оценка влияния факторов цифровой трансформации региональной экономики на региональный экономический рост. Регионология. 2021. Т. 29, № 3. С. 486-510. https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510.

Mirolyubova T. V. Assessment of the influence of factors of digital transformation of the regional economy on regional economic growth. Regionology. 2021. Vol. 29, no. 3. P. 486-510. https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510. (In Russian)

6. Титиевская О. В. Интеграция цифровых технологий в деятельность малого бизнеса как фактор снижения пространственного неравенства и стимулирования межотраслевого взаимодействия. Экономика строительства. 2025. № 8. С. 281-283. EDN: ZOSUPG.

Titievskaya O. V. Integration of digital technologies into small business activities as a factor in reducing spatial inequality and stimulating intersectoral cooperation. Economics of construction. 2025. No. 8. P. 281-283. EDN: ZOSUPG. (In Russian)

7. Петрушевская В. В. Механизм цифровых залогов в банковской программе рефинансирования: структура, функции и перспективы развития // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IX Международной научно-практической конференции, Донецк, 05-06 июня 2025 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2025. С. 254-257. EDN: ZVSDSM.

Petrushevskaya V. V. The mechanism of digital collateral in the banking refinancing program: structure, functions and development prospects // Ways to increase the effectiveness of management activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories: proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Donetsk, 05-06 June 2025. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2025. P. 254-257. EDN: ZVSDSM. (In Russian)

8. Современные направления развития маркетинга и менеджмента: IV Всероссийская заочная научно-практическая конференция (г. Ульяновск, 25 мая 2023 г.): сборник научных трудов / под общей редакцией Ю. Н. Ковальноговой. Ульяновск: УлГТУ, 2023. 181 с. ISBN 978-5-9795-2329-3 // Лань: электронно-библиотечная система. URL: https://e.lanbook.com/book/416321.

Modern directions of marketing and management development: IV All-Russian Correspondence Scientific and Practical Conference (Ulyanovsk, May 25, 2023): collection of scientific papers / edited by Yu. N. Kovalnogova. Ulyanovsk: UlSTU, 2023. 181 p. ISBN 978-5-9795-2329-3 // Lan: electronic library system. URL: https://e.lanbook.com/book/416321. (In Russian)

Информация об авторе
Р. Ю. Петрушевский – аспирант.

Information about the author
R. Yu. Petrushevskiy – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.10.2025; одобрена после рецензирования 08.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 15.10.2025; approved after reviewing 08.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 41-53.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):41-53.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 334.7 ВАК 5.2.7. Государственное
JEL: H11, L26, O31 и муниципальное управление
https://doi.org/10.5281/zenodo.17787059

ЭВОЛЮЦИЯ ПАРАДИГМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ

Максим Кириллович Вязьмин
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
maxim.vyazmin@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-8435-5943

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния смены парадигм научных взглядов в государственном управлении на эволюцию институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства. Актуальность статьи обусловлена необходимостью прогнозирования развития государственных механизмов инновационной поддержки в России для достижения технологического лидерства в условиях глобальных вызовов. Цель работы заключается в выявлении системных трендов и формировании прогноза для будущей трансформации институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства на основе ретроспективного анализа. Методологическую основу составили историко-генетический метод, сравнительный анализ и метод case-study, применённые для изучения эволюции от парадигмы нового государственного управления к парадигмам цифрового, стрессоустойчивого управления и устойчивого развития. В результате выявлены ключевые тренды: переход от систем к экосистемам, сдвиг от реагирования к проактивному управлению. На основе анализа разработан сценарный прогноз, предполагающий развитие новой парадигмы адаптивного управления, характеризующейся использованием искусственного интеллекта, смарт-контрактов, распределённых реестров и иных перспективных инструментов, направленных на опережающее формирование мер государственной поддержки и децентрализованных организационных форм. Практическая значимость работы заключается в формировании теоретического базиса для проектирования институтов развития следующего поколения в Российской Федерации, способных к проактивным действиям.

Ключевые слова: институты развития, малое и среднее инновационное предпринимательство, парадигмы государственного управления, технологический суверенитет, сценарное прогнозирование, инновационная экосистема

Для цитирования: Вязьмин М. К. Эволюция парадигм государственного управления в контексте институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства: ретроспективный анализ и прогноз // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 41-53. https://doi.org/10.5281/zenodo.17787059.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

THE EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION PARADIGMS IN THE CONTEXT OF SMALL AND MEDIUM INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT INSTITUTIONS: A RETROSPECTIVE ANALYSIS AND FORECAST

Maksim K. Vyazmin
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, maxim.vyazmin@gmail.com, https://orcid.org/0009-0002-8435-5943

Abstract. This article analyzes the influence of changing paradigms of scientific views in public administration on the evolution of development institutions for small and medium innovative enterprises. The relevance of the article is driven by the need to forecast the development of state mechanisms for innovation support in Russia to achieve technological leadership in the face of global challenges. The aim of the work is to identify systemic trends and form a forecast for the future transformation of development institutions for small and medium innovative enterprises based on retrospective analysis. The methodological basis includes the historical-genetic method, comparative analysis, and the case-study method, applied to study the evolution from the New Public Management paradigm to the paradigms of digital, stress-resilient management, and sustainable development. The results reveal key trends: a transition from systems to ecosystems, and a shift from reactive to proactive management. Based on the analysis, a scenario forecast has been developed, anticipating the development of a new paradigm of adaptive management, characterized by the use of artificial intelligence, smart contracts, distributed ledgers, and other promising tools aimed at proactively shaping state support measures and decentralized organizational forms. The practical significance of the work lies in forming a theoretical basis for designing next-generation development institutions in the Russian Federation capable of proactive action.

Keywords: development institutions, small and medium innovative enterprises, public administration paradigms, technological sovereignty, scenario forecasting, innovation ecosystem

For citation: Vyazmin M. K. The evolution of public administration paradigms in the context of small and medium innovative enterprise development institutions: a retrospective analysis and forecast // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):41-53. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17787059.

.

Введение

Современная геополитическая и экономическая реальность, характеризующаяся беспрецедентным санкционным давлением, технологическими вызовами и высокой волатильностью глобальных рынков, актуализирует вопросы построения устойчивой и суверенной национальной инновационной системы. В Российской Федерации данный приоритет развития закреплён Указом Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[1], где достижение «технологического лидерства» определено в качестве ключевого стратегического приоритета. Важнейшим драйвером в достижении этой цели выступает сектор малого и среднего инновационного предпринимательства, являющийся основным

[1] Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542.

проводником прорывных технологий в реальный сектор экономики. Однако его эффективное развитие невозможно без адекватной и современной системы институтов поддержки.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является выявление системных трендов и разработка прогнозной рамки для будущей трансформации институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства (далее – МСИП) на основе ретроспективного анализа влияния на них смены парадигм государственного управления.

Задачи:

1. Провести анализ эволюции ключевых парадигм государственного управления и выявить их определяющее влияние на миссию, функции и организационный дизайн институтов развития МСИП.
2. Систематизировать и провести сравнительный анализ репрезентативных международных и российских кейсов институтов развития, являющихся эталонными примерами реализации каждой из парадигм.
3. Выявить сквозные эволюционные тренды, определяющие вектор развития институтов поддержки МСИП на глобальном уровне.
4. На основе выявленных трендов разработать сценарный прогноз (прогнозную рамку) будущего развития институтов поддержки МСИП.

Методы исследования

Комплекс общенаучных и специальных методов: историко-генетический метод (для реконструкции последовательности смены парадигм), сравнительный анализ (для сопоставления характеристик институтов в разные периоды), метод case-study (для глубинного анализа конкретных примеров – Оксфордский научный парк, Общество Фраунгофера, платформа IMDA Сингапура и др.), а также методы сценарного прогнозирования при разработке выводов.

Результаты исследования и их обсуждение

Изучение эволюции институтов развития представляет практический интерес, поскольку позволяет экономить научные и финансовые (в первую очередь, бюджетные) ресурсы. Анализ готовых решений способствует их более быстрой адаптации к национальным реалиям и получению требуемого эффекта в сжатые сроки.

Одним из эффективных методов анализа международного и российского опыта является эволюционный подход, он позволяет выявить факторы совершенствования, определить тренды, уровень развития тех или иных институтов и, возможно, спрогнозировать дальнейший этап развития. Ключевым фактором анализа будет научное направление в государственном управлении, которое наделяет институт развития характерными чертами соответствующего направления. Для поддержания актуальности и формирования тренда, максимально приближённого к современным трендам развития, рассмотрим доминирующие научные направления государственного управления в международном и российском опыте за последние 45 лет (1980-2025 гг.). Объектом анализа будут выступать институты развития МСИП в мире, будут рассмотрены характерные черты и инструменты государственной поддержки.

Таким образом, мы получим качественный анализ эволюции институтов развития МСИП, что, во-первых, позволит рассмотреть опыт передовых институтов по всему миру, в том числе в части применения инструментов поддержки, во-вторых, определить взаимосвязь складывающихся факторов развития государственного управления и институтов развития, что в конечном счёте открывает возможность применения указанного опыта в российской практике.

Перед непосредственно анализом стоит обратить внимание, что научные направления не обязательно меняют парадигму всего управления в целом, а зачастую отражают изменения в отдельном элементе системы – организации структуры управления и коммуникаций, формы предоставления государственных услуг, ценности и принципы,

лежащие в фундаменте управления, подходы к организации деятельности государственных органов власти. Поэтому эффекты, достигаемые различными научными направлениями, в большей степени являются комплементарными, взаимодополняя друг друга, за исключением коренной смены парадигм (качественной трансформации управления), например переход от централизованного планирования экономики к децентрализованной модели или переход от абсолютной монархии к разделению властей.

1. Новое государственное управление (New Public Management, NPM, далее – НГУ).

Период активного распространения: 1980-2000-е гг.

Ключевые представители: Дэвид Осборн и Тед Геблер [1], Кристофер Худ [2, с. 3-19].

Характерные черты направления: внедрение рыночных инструментов в государственное управление, децентрализация обязанностей при осуществлении полномочий, клиентоориентированность при предоставлении государственных услуг (граждане рассматриваются как клиенты), применение инструментов рыночной конкуренции – теория выступает как противопоставление бюрократической модели Макса Вебера.

Международная практика применения.

Наиболее показательным применением теории НГУ при поддержке малого и среднего инновационного предпринимательства является создание и распространение технопарковых структур [3, с. 46-51] – научно-производственных центров, направленных на локализацию экономики. Государство в данном случае представлено в форме некоммерческой организации, реализующей задачи и полномочия по достижению целей государственной политики. Проводя аналогию коммерческому сектору, государство выступает «заказчиком», бизнес и учреждения сферы науки выступают клиентами.

Примеры применения:

1) Великобритания.

Оксфордский научный парк[2] (англ. The Oxford Science Park) – научный парк, являющийся инфраструктурным комплексом (лабораторные и офисные пространства) и предоставляющий помещения технологическим и инновационным предприятиям. Парк курируется структурами Оксфордского университета, и его основная цель – локализация и концентрация технологических компаний, и создание максимально комфортных условий для ведения деятельности. Между Парком и организациями выстраиваются взаимовыгодные отношения (арендатор – арендодатель), в которых каждый получает выгоду: организации получают высококачественную инфраструктуру, Парк – средства от аренды для развития будущих инфраструктурных проектов; государство создаёт благоприятные условия для роста инноваций и снижает издержки. Основные результаты: более 100 организаций-резидентов; с 2020 года привлечено более 2 млрд фунтов стерлингов, привлечено 3 350 специалистов резидентами; построено более 40 000 квадратных метров инфраструктуры (к 2028 году планируется постройка дополнительных 55 000 квадратных метров).

2) Россия.

Инновационный центр «Сколково»[3] (далее – ИЦ «Сколково») – научно-технологический комплекс, объединяющий в себе инфраструктуру (центры коллективного пользования, офисы, лаборатории, кластеры, цифровая инфраструктура), а также услуги и инструменты государственной поддержки инновационной деятельности высокотехнологичных организаций. ИЦ «Сколково» входит в группу институтов развития, за координацию которой отвечает ВЭБ.РФ. Миссия ИЦ – обеспечение устойчивого технологического лидерства России по определённым

[2] Об Оксфордском научном парке (англ. About The Oxford Science Park) // Официальный сайт Оксфордского научного парка. URL: https://oxfordsp.com/about/welcome.aspx.

[3] О Фонде «Сколково» // Официальный сайт Инновационного центра «Сколково». URL: https://sk.ru/fund-skolkovo/about-skolkovo/.

приоритетным направлениям, способствующим достижению национальных целей развития страны. Основные результаты: 5 332 резидента с общей выручкой 704,3 млрд рублей, привлечено 42,6 млрд рублей в стартапы, а также обеспечены рабочими местами 146 профессоров и 1 075 студентов за 2024 год.

2. Новое государственное руководство (New Public Governance, NPG, далее – НГР).

Период активного распространения: 2000-2010-е гг.

Ключевые представители: Герри Стокер [4, с. 41-57], Родерик Артур Уильям Роудс [5].

Характерные черты направления [6, с. 1-14]: создание общественной ценности за счёт развития сетевых организационных структур (англ. network governance), нацеленных на формирование партнёрских отношений, тем самым создавая эффективные связи (коммуникацию) между государством, наукой и бизнесом.

Международная практика применения [7, с. 1012-1019].

На практике представлено в форме правительственных организаций, ключевой целью которых является кооперация между наукой и бизнесом при поддержке государства. Формы реализации могут быть различными, но наиболее распространённой формой являются инновационные кластеры. Якорными для данных организаций являются крупные университеты, научно-исследовательские центры и институты, которые являются ядром инноваций в кооперационных цепочках.

Примеры применения:

1) Германия.

Общество содействия прикладным исследованиям имени Фраунгофера[4] (нем. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V., далее – Общество) – крупнейшая в Европе некоммерческая государственная организация, объединяющая целый ряд независимых научно-исследовательских организаций, задача которых выполнение заказных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) от коммерческих компаний, а также государственных исследований, в частности Министерства обороны Германии. Общество представляет собой яркий пример сетевой модели управления, в которой головная организация координирует и руководит деятельностью децентрализованных институтов и исследовательских организаций. Деятельность Общества более чем на 80 % финансируется за счёт дохода от реализации контрактов на НИОКР, остальную часть обеспечивает правительство Германии, которое финансирует предварительные исследования (создание условий для исследовательской деятельности). Основные результаты: общий объём выручки Общества составил 3,4 млрд евро (+25 % с 2019 года); более 2 500 патентов зарегистрировано, более 30 000 научных сотрудников задействовано в исследовательской деятельности.

2) Россия.

АНО «Платформа Национальная технологическая инициатива»[5] (далее – НТИ) – некоммерческая государственная организация, учреждённая по поручению Президента России, с целью создания и укрепления новых кооперационных цепочек между государством, бизнесом, наукой и экспертными сообществами для развития перспективных технологических рынков. Основным инструментом НТИ являются дорожные карты, содержащие комплекс мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам. Кроме того, НТИ участвует в исследованиях, связанных с перспективными рынками технологий и продуктов, а также создании и поддержке профильных информационных систем (Leader-ID, Радар

[4] О Фраунгофере (англ. About Fraunhofer) // Официальный сайт Общества содействия прикладным исследованиям имени Фраунгофера. URL: https://www.fraunhofer.de/en/about-fraunhofer.html.

[5] Решение Наблюдательного совета АНО «Платформа НТИ» «Устав автономной некоммерческой организации "Платформа Национальной технологической инициативы"» от 19.07.2023 № 23/23 // Официальный сайт АНО «Платформа Национальной технологической инициативы». 2023. URL: https://platform.nti.work/docs#!/tab/454429536-2.

НТИ, Эксперты НТИ, Живые дорожные карты). Основные результаты: подготовлено 98 проектов актов нормативного и технического регулирования перспективных рынков, подготовлено и опубликовано 82 отчёта по анализу состояния и направления развития рынков, общее число участников мероприятий НТИ составило 92 981 человек, привлечено 458,46 млн рублей внебюджетных средств для финансирования программ инфраструктурных центров, привлечено 319 экспертов для актуализации дорожных карт.

3. Цифровое государственное управление (Digital Governance).

Период активного распространения: 2010-е – настоящее время.

Ключевые представители: М. Павлютенкова [8, с. 120-134], Н. Москвитина [9, с. 114-128], А. Саморуков [10, с. 4-13], Л. Ватлина [11, с. 88-93].

Характерные черты направления [12]: цифровое управление является логическим продолжением теории «Электронного правительства» и предполагает предоставление всех государственных услуг в цифровом формате (оффлайн-формат исключён), проектирование видов услуг с ориентацией на потребности пользователей платформ, персонализация услуг под потребности конкретных пользователей, платформонезависимость и бесшовная интеграция со всеми устройствами, проактивное управление, инклюзивность и прозрачность процесса предоставления услуг.

Международная практика применения.

Основной формой цифрового государственного управления в сфере развития малого и среднего предпринимательства являются государственные цифровые платформы – интернет-проекты, являющиеся единым окном предоставления государственных услуг по поддержке и развитию инноваций. Подобные инициативы предусматривают не только создание и совершенствование цифровых платформ, но и сопутствующее изменение нормативно-правовой базы, формирование необходимой IT-инфраструктуры, повышение компьютерной грамотности населения.

Примеры применения:

1) Республика Сингапур.

Цифровая платформа imda.gov.sg Управления по развитию инфокоммуникационных медиа при Министерстве цифрового развития и информации Сингапура[6] (англ. The Infocomm Media Development Authority, IMDA, далее – Платформа) – платформа, созданная в рамках инициативы сингапурского правительства Smart Nation, цель которой – повышение прозрачности и эффективности государственных услуг. Платформа позволяет получить услуги, направленные на внедрение инноваций и повышение эффективности, в рамках поддержки бизнеса, в том числе малого и среднего инновационного предпринимательства. Платформа позволяет подобрать персонализированную поддержку через систему фильтрации по виду организаций, по типу поддержки и отраслям. Основные результаты: доля цифровой экономики в ВВП Сингапура – 17,7 %; темпы роста цифровой экономики на уровне 11,2 % в среднем в год; в 2023 году 82 % субъектов малого и среднего предпринимательства (далее –МСП) внедрили как минимум 1 цифровое решение; рост рабочих мест в сфере технологий сохраняет 3,4 % в год.

2) Россия.

Цифровая платформа МСП.РФ[7] – единое онлайн-пространство, содержащее комплекс мер государственной поддержки субъектов МСП с персонализацией услуг под управлением акционерного общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП) и координацией

[6] Как мы можем помочь // Официальный сайт Цифровой платформы imda.gov.sg Управления по развитию инфокоммуникационных медиа при Министерстве цифрового развития и информации Сингапура. URL: https://www.imda.gov.sg/how-we-can-help?page=1&keyword=&category=all&support=organisations&orgType=Startup%2FSME&industry=all&persona=all.

[7] Цифровая платформа МСП.РФ. URL: https://мсп.рф.

Минэкономразвития России. Цель МСП.РФ – повышение удобства и упрощение использования мер государственной поддержки путём предоставления необходимой всесторонней поддержки МСП в цифровом формате, в частности для субъектов МСИП. Платформа позволяет подбирать меры поддержки по различным фильтрам (региону, форме, направлению и уровню поддержки), а также воспользоваться различными онлайн-сервисами для узкоспециализированных услуг. Основные результаты: более 4 млн обращений к услугам и сервисам через МСП.РФ, более 670 тысяч зарегистрированных пользователей в 2023 году накопительным итогом.

4. Стрессоустойчивое управление (Resilient Governance).

Период активного распространения: 2020-е – настоящее время.

Ключевые представители: Л. Сморгунов [13, с. 100-121], А. Боин [14].

Характерные черты направления [15, с. 24-31]: разработка инструментов быстрого реагирования на кризисы и шоки, применение в управлении стресс-тестов и прогнозирование высокорисковых сценариев развития, киберустойчивость, ресурсная устойчивость.

Международная практика применения.

Стрессоустойчивость институтов развития инновационного МСП и их деятельности заключается, прежде всего, в готовности быстро реагировать на шоки, которые ожидаются в последнюю очередь. В современную эпоху подобные кризисы чаще всего возникают по слабопредсказуемым причинам, в последнее десятилетие всё чаще наиболее сильное воздействие на сферу оказывают экологические и политические риски, так как период их инициации относительно быстрый, а последствия непредсказуемы, в свою очередь эффект наступает моментально (разливы нефти, военные конфликты, международные санкции, техногенные катастрофы и кризисы). Это направление характеризуется отходом от стандартных процедур и процессов в пользу скорейшего достижения результата.

Примеры применения:

1) Великобритания.

Проект «Oxford-AstraZeneca COVID-19»[8] (далее – Вакцина) – наиболее показательным примером из международной практики по применению стрессоустойчивого управления является разработка вакцины. После старта глобальной пандемии, и понимания, что новая болезнь не только очень заразная, но и со значительной долей вероятности приводит к осложнениям и летальным исходам, появилась потребность в быстрой разработке доступной вакцины. Указанная Вакцина стала следствием совместной работы Оксфордского университета (Институт Дженнера) и частной компании AstraZeneca, при участии ряда частных венчурных фондов. Несмотря на то, что в данном случае не было конкретного института развития, который мог бы организовать и координировать работу по разработке Вакцины со стороны государства, данный пример подчёркивает слабую адаптивность именно институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства к внешним шокам. Основные результаты: эффективность Вакцины достигает 80 %; себестоимость 1 вакцины 3-4 доллара США; произведено около 1,5 млрд доз вакцины.

2) Россия.

Программы поддержки центров поддержки инновационного творчества (далее – ЦМИТ) Фонда содействия инновациям в период пандемии COVID-19[9] – меры государственной поддержки, нацеленные на финансовую поддержку мероприятий

[8] История вакцины от COVID-19 (англ. History of the COVID-19 vaccine) // Официальный сайт Института Дженнера. URL: https://www.jenner.ac.uk/.

[9] ЦМИТы региона претендуют на получение финансирования программ по противодействию Covid-19 // Сайт Правительства Московской области. URL: https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/organy/ministerstvo-investiciy-i-innovaciy/cmity-regiona-pretenduyut-na-poluchenie-finansirovaniya-programm-po-protivodeistviyu-covid#:~:text=.

и проектов ЦМИТ по направлению разработок для борьбы с COVID-19 и онлайн-обучение. В частности, финансировалось обеспечение ЦМИТ оборудованием для производства средств индивидуальной защиты и развитие онлайн-обучения в условиях ковидных ограничений. Основные результаты: фонд не приводит консолидированных данных по всем регионам, однако известно об отдельных результатах в регионах. Так, например, частично были компенсированы затраты 9 площадок, всего к программам были подключены 20 ЦМИТ в Московской области.

5. Устойчивое развитие и ESG-управление (Sustainable Governance).

Период активного распространения: 2020-е – настоящее время.

Ключевые представители: Н. Семёнова, И. Иванова, О. Ерёмина [16, с. 160-169], Л. Кили [17], И. Коршунов [18, с. 15-28].

Характерные черты направления [19, с. 311-320]: внедрение в корпоративное управление (государственное, частное) элементов устойчивого развития – внедрение принципов, направленных на соблюдение экологических, экономических и социальных приоритетов с целью обеспечения будущего потенциала развития, сферы охраны окружающей среды, образование и здравоохранение, финансовую и налоговую политику, с целью обеспечения высокого уровня жизни общества.

Международная практика применения.

На практике представлено в форме поддержки инициатив, программ и иных мер поддержки институтов развития, направленных на реализацию инновационных проектов в сфере устойчивого развития. Наибольшее распространение приобрели проекты экологического спектра, что связано с более острой информационной повесткой. В частности, применение инновационных технологий для борьбы с загрязнением окружающей среды является особенно актуальным. Эффект от поддержки ESG-программ менее выражен, так как это менее эластичные сферы, и зачастую эффект может быть виден только в долгосрочной перспективе. Институты развития привлекают внимание и поддерживают МСП и проекты, направленные на реализацию принципов путём привлечения инвестиций, консультаций, помощи при коммерциализации продуктов.

Примеры применения:

1) Организация Объединённых Наций (межгосударственное объединение).

Всемирная организация интеллектуальной собственности (англ. World Intellectual Property Organization, WIPO, далее – ВОИС) – институт развития инновационной деятельности при Организации Объединённых Наций, деятельность которого направлена на международные вопросы патентования инновационных организаций. В рамках ВОИС реализуется платформа ВОИС GREEN[10] (англ. WIPO GREEN, далее – Платформа) – интерактивная торговая площадка, которая связывает инновационные компании и новаторов с организациями, которые ищут инновации в сфере «зелёных» технологий. Платформа создаёт кооперационные цепочки инноваций, позволяя инновационным организациям эффективнее коммерциализировать и распространять свои технологии. Основные результаты: загружено более 100 000 патентов по технологиям; к Платформе присоединилось более 1 000 экспертов и более 150 партнёров.

2) Россия.

ВЭБ.РФ[11] – главный российский институт развития, цель которого – содействие долгосрочному социально-экономическому развитию России, повышение качества жизни граждан и создание условий для устойчивого экономического роста, в том числе через реализацию ESG-стратегии. Основа деятельности – финансирование масштабных

[10] О ВОИС GREEN // Официальный сайт интерактивной торговой площадки ВОИС GREEN. URL: https://www.wipo.int/about-wipo/ru/index.html.

[11] Проекты социального воздействия ВЭБ.РФ // Сайт ВЭБ.РФ. URL: https://xn--90ab5f.xn--p1ai/ustojchivoe-razvitie/socialnoe-finansirovanie/socialnye-proekty/.

проектов из различных отраслей экономики и координация деятельности российских институтов развития. ВЭБ.РФ в рамках достижения целей ESG-стратегии реализует программу проектов социального воздействия (далее – ПСВ). ПСВ – это комплекс мероприятий, направленных на достижение измеримого социального эффекта в жизни конкретных участников проекта. Основные результаты: реализовано 12 ПСВ в сферах социального обслуживания, здравоохранения, образования и занятости. Так, например, в Свердловской области реализовался проект в сфере здравоохранения с целью снижения избыточной массы тела у детей 6-9 лет. Проект привлёк 17,2 млн рублей частных инвестиций, а также к III кварталу 2024 достижение целевых показателей в среднем на 118 %.

Краткие итоги анализа эволюции развития представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Краткие итоги анализа функционирования институтов развития МСИП в зависимости от эволюции научных взглядов в государственном управлении
Table 1 – Summary results of the analysis of the functioning of SMIE development institutions depending on the evolution of scientific views in public administration

Период	Наименование	Представители	Характерные черты	Международная практика применения	Примеры применения
1980-2000-е	Новое государственное управление	Дэвид Осборн и Тед Геблер, Кристофер Худ	Внедрение рыночных инструментов в государственное управление, децентрализация обязанностей, клиентоориентированность	Распространение технопарковых структур	Оксфордский научный парк; ИЦ «Сколково»
2000-2010-е	Новое государственное руководство	Герри Стокер, Родерик Артур Уильям Роудс	Развитие сетевых организационных структур	Создание инновационных кластеров	Общество содействия прикладным исследованиям имени Фраунгофера, НТИ
2010-е – н.вр.	Цифровое государственное управление	Павлютенкова М., Москвитина Н., Саморуков А., Ватлина Л.	Предоставление всех государственных услуг в цифровом формате, персонализация и клиентоцентричность	Государственные цифровые платформы	Цифровая платформа imda.gov.sg, цифровая платформа МСП.РФ
2020-е – н.вр.	Стрессоустойчивое управление	Сморгунов Л., Боин А.	Внедрение инструментов быстрого реагирования на кризисы и шоки	Внедрение гибких подходов к управлению	Проект «Oxford-AstraZeneca COVID-19», программы поддержки ЦМИТ

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Период	Наименование	Представители	Характерные черты	Международная практика применения	Примеры применения
2020-е – н.вр.	Устойчивое развитие и ESG-управление	Семёнова Н., Иванова И., Ерёмниа О., Кили Л., Коршунов И.	Внедрение в государственное управление элементов устойчивого развития	Проекты экологического и социального спектров	Платформа ВОИС GREEN, ВЭБ.РФ

По результатам проведённого анализа можно сформулировать следующие выводы, характеризующие современные тренды и международную практику применения:

● установлена закономерность циклической трансформации институциональных моделей в зависимости от доминирующих парадигм государственного управления. Каждая новая парадигма (НГУ → НГР → Цифровое управление → Стрессоустойчивое управление → ESG) не отменяет предыдущие, а наслаивается на них, создавая гибридные модели институтов развития;

● выявлен ключевой тренд перехода от простых к сложным системам организации: от изолированных технопарков (НГУ) к сетевым структурам (НГР), цифровым платформам (Цифровое управление), адаптивным системам (Стрессоустойчивое управление), ценностно-ориентированным экосистемам (ESG). Институты развития эволюционируют из механизмов государственного управления в системы инновационной поддержки, а затем формируют инновационные экосистемы (являются связующим звеном);

● выявлена тенденция к ослаблению роли государства. Если в парадигме НГУ государство выступало основным оператором, то в современных моделях оно становится координатором и создателем условий для частно-государственного партнёрства;

● определены возрастающие тенденции перехода от реагирования к проактивности инструментов государственной поддержки. Современные институты развития трансформируются от реагирования на запросы предпринимателей к опережающему управлению – способности предвидеть потребности и формировать спрос на инновации.

Прогнозная модель развития институтов поддержки МСИП и рекомендации для органов государственной власти РФ

На основе ретроспективного анализа эволюции парадигм управления и выявленных трендов может быть разработана прогнозная модель развития институтов поддержки МСИП. Данная модель предполагает становление новой парадигмы – адаптивного упреждающего управления.

Адаптивное упреждающее управление

Характерные черты направления:

1. ИИ-центричность и data-driven управление: институты развития трансформируются в интеллектуальные платформы, основанные на искусственном интеллекте и больших данных. ИИ-алгоритмы будут использоваться для:

● прогнозной аналитики: выявления перспективных технологических трендов и нишевых рынков до их становления;

● персонализации поддержки: автоматического формирования индивидуальных «дорожных карт» поддержки для каждого субъекта МСИП на основе анализа его цифрового следа;

● оценки рисков: предсказания коммерческих и технологических рисков проектов в режиме реального времени.

2. Децентрализованные организационные формы: появление гибридных моделей, сочетающих государственное участие и механизмы децентрализованных автономных

организаций (ДАО). Управление мерами поддержки может частично осуществляться через смарт-контракты, что повысит прозрачность и скорость принятия решений.

3. Проактивность (Anticipatory Approach): институты развития перейдут от реакции на запросы к активному формированию инновационной повестки.

4. Гибридность и стрессоустойчивость: институты следующего поколения будут проектироваться изначально как стрессоустойчивые системы, способные не просто реагировать на шоки, но и извлекать из них выгоду за счёт сценарного планирования и повышения гибкости при адаптации структуры, функций и бизнес-процессов под текущие условия.

Для опережающей адаптации национальной системы поддержки МСИП к выявленным трендам и подготовки к новой парадигме управления предлагаются следующие рекомендации, в первую очередь, федеральным органам власти:

- разработать и принять «Стратегию развития институтов поддержки МСИП», закрепляющую переход от логики «фонда» к логике «экосистемы» и «проактивного оператора»;
- инициировать создание Единой цифровой платформы поддержки МСИП следующего поколения на базе ИИ. Платформа должна агрегировать данные из всех государственных информационных систем (ФНС, ФСС, Росстат, реестры МСП и др.) для формирования сквозного цифрового профиля компании и обеспечения проактивного предложения мер поддержки;
- внедрить механизм «регулятивных песочниц» для институтов развития, позволяющий им апробировать новые финансовые и нефинансовые инструменты поддержки в упрощённом порядке;
- разработать и законодательно закрепить систему стресс-тестов для ключевых программ поддержки МСИП на предмет их устойчивости к различным кризисным сценариям.

Выводы

Проведённое исследование позволило достичь поставленной цели – выявить системные тренды и разработать прогнозную рамку трансформации институтов поддержки МСИП на основе ретроспективного анализа смены парадигм государственного управления.

Основные результаты:

1. Установлена и подтверждена закономерность циклической трансформации институциональных моделей в зависимости от доминирующих парадигм управления (от НГУ к ESG).

2. Выявленный на глобальном уровне тренд перехода от простых систем к сложным экосистемам находит своё отражение и в России, где институты развития (такие как НТИ и Корпорация МСП) эволюционируют в сторону сетевых и платформенных моделей, хотя роль государства часто остаётся более значимой.

3. Разработана прогнозная модель адаптивного упреждающего управления, характеризующаяся ИИ-центричностью и проактивностью.

4. Сформулированы конкретные рекомендации для органов власти РФ по созданию единой цифровой платформы.

5. Проведённый сравнительный анализ позволил выявить специфику российской модели, которая характеризуется значительной ролью государства-координатора (ВЭБ.РФ) и формированием сложной иерархии институтов развития, наслаивающих новые парадигмы (ESG, цифровизацию) на унаследованные организационные формы.

Практическая значимость работы заключается в формировании теоретической основы для проектирования институтов развития следующего поколения, способных обеспечить достижение технологического лидерства в соответствии с Указом Президента РФ № 309.

Перспективы теоретических исследований связаны с изучением гибридных моделей управления, сочетающих элементы различных парадигм, а также с разработкой методики оценки эффективности институтов развития в условиях цифровой трансформации. Особый интерес представляет исследование потенциала

искусственного интеллекта, технологий распределённых реестров, смарт-контрактов для создания децентрализованных систем поддержки МСИП, способных функционировать в условиях высокой волатильности и неопределённости.

Список источников / References

1. Osborne D. and Gaebler T., Eds. (1992). Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Penguin Books USA Inc., New York. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.1.1.231.

2. Hood Ch. A Public Management for All Seasons? // Public Administration. 1991. Vol. 69, no. 1. P. 3-19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

3. Туарменский В. В. Исследование влияния научных парков на перечень специальностей университетов Великобритании // Нижегородское образование. 2015. № 4. С. 46-51. EDN: VMNHUB.

Tuarmenskiy V. V. Research of the influence of science parks on the list of specialties of universities in Great Britain // Nizhny Novgorod education. 2015. No. 4. P. 46-51. EDN: VMNHUB. (In Russian)

4. Stoker G. Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance? // American Review of Public Administration. 2006. No. 36. P. 41-57. https://doi.org/10.1177/0275074005282583.

5. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham Philadelphia: Taylor & Francis, Ltd., 1997. 22 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/233870082_Understanding_Governance_Policy_Networks_Governance_Reflexivity_and_Accountability.

6. Klijn E. H. New Public Management and Governance: A Comparison. // The Oxford Handbook of Governance. 2012. P. 1-14. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0014.

7. Марача В. Г. Сетевая организация и системные принципы управления во взаимоотношениях инновационного бизнеса и государства // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2018. № 4. С. 1012-1019. https://doi.org/10.25559/SITITO.14.201804.1012-1019.

Maracha V. G. Network organization and system principles of management in the relationship between innovative business and the state // Modern information technologies and IT education. 2018. No. 4. P. 1012-1019. https://doi.org/10.25559/SITITO.14.201804.1012-1019. (In Russian)

8. Павлютенкова М. Ю. Электронное правительство vs цифровое правительство в контексте цифровой трансформации // Мониторинг. 2019. № 5. С. 120-134. https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.5.07.

Pavlyutenkova M. Y. Electronic government vs digital government in the context of digital transformation // Monitoring. 2019. No. 5. P. 120-134. https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.5.07. (In Russian)

9. Москвитина Н. В. Цифровая трансформация государственного управления // Социология. 2021. № 4. С. 114-128. EDN: PSDDVW.

Moskvitina N. V. Digital transformation of public administration // Sociology. 2021. No. 4. P. 114-128. EDN: PSDDVW. (In Russian)

10. Саморуков А. А. Цифровая трансформация государственного управления // Вестник ПАГС. 2022. № 1. С. 4-13. https://doi.org/10.22394/1682-2358-2022-1-4-13.

Samorukov A. A. Digital transformation of public administration // Bulletin of PAGS. 2022. No. 1. P. 4-13. https://doi.org/10.22394/1682-2358-2022-1-4-13. (In Russian)

11. Ватлина Л. В. Цифровые технологии и модернизация государственного управления // Известия СПбГЭУ. 2020. № 5. С. 88-93. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-3-183-189.

Vatlina L. V. Digital technologies and modernization of public administration // Izvestiya SPbGEU. 2020. No. 5. P. 88-93. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-3-183-189. (In Russian)

12. Bedenkova A. (2021). Digital government as a conceptual development of e-government. Polylogos. https://doi.org/10.18254/S258770110015808-0.
13. Smorgunov L. Modern trends in public administration: from New Public Management to Governance of public policy // Political Science. 2022. No. 3. P. 100-121. https://doi.org/10.31249/poln/2022.03.05.
14. Boin A., Mcconnell A., Hart P. Governing the Pandemic: The Politics of Navigating a Mega-Crisis. Cham, Switzerland: Springer NatureSwitzerland AG, 2021. 130 p. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72680-5.
15. Трещенков Е. Ю. Стрессоустойчивость в современных дискурсах управления // Власть. 2018. Т. 26, № 8. С. 24-31. https://doi.org/10.31171/vlast.v26i8.6041.
Treshchenkov E. Y. Stress tolerance in modern management discourses // Power. 2018. Vol. 26, no. 8. P. 24-31. https://doi.org/10.31171/vlast.v26i8.6041. (In Russian)
16. Семёнова Н. Н., Иванова И. А., Ерёмина О. И. «Зелёное» финансирование и ESG: возможность для устойчивого социально-экономического развития // Финансы: теория и практика. 2023. № 5. С. 160-169. https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169.
Semenova N. N., Ivanova I. A., Eremina O. I. "Green" financing and ESG: an opportunity for sustainable socio-economic development // Finance: theory and practice. 2023. No. 5. P. 160-169. https://doi.org/10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169. (In Russian)
17. Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkel, Brian Quinn. ISBN: 978-1-118-57139-2. July 2013. URL: https://sinhvien.dinhtienminh.net/wp-content/uploads/2022/10/Ten-Types-of-Innovation-The-Discipline-of-Building-Breakthroughs.pdf.
18. Коршунов И. В. Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 15-28. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2.
Korshunov I. V. Sustainable development in regional strategies: selected approaches and solutions // The economy of the region. 2023. Vol. 19, no. 1. P. 15-28. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2. (In Russian)
19. Си Ф. Современные механизмы государственного управления устойчивым развитием // Экономика и управление. 2024. № 3. С. 311-320. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-gosudarstvennogo-upravleniya-ustoychivym-razvitiem.
Si F. Modern mechanisms of state management of sustainable development // Economics and management. 2024. No. 3. P. 311-320. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-mehanizmy-gosudarstvennogo-upravleniya-ustoychivym-razvitiem. (In Russian)

Информация об авторе
М. К. Вязьмин – аспирант.

Information about the author
M. K. Vyazmin – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.09.2025; одобрена после рецензирования 07.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 29.09.2025; approved after reviewing 07.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 54-68.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):54-68.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 35.078.42
JEL: H1, Q01
https://doi.org/10.5281/zenodo.17787037

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ДИАГНОСТИКА ТЕНДЕНЦИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ И ОТРАСЛИ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ МНОГОФАКТОРНОЙ СИСТЕМЫ ВЛИЯНИЯ

Дмитрий Николаевич Швайба[1], Наталья Павловна Паздникова[2]
[1,2]Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия
[1]Закрытое акционерное страховое общество «Белнефтестрах», Минск, Республика Беларусь, shvabia@tut.by, https://orcid.org/0000-0001-6783-9765
[2]pazdnikovan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0624-7894

Аннотация. Эффективность процессов государственного управления устойчивым развитием промышленных территорий базируется, в первую очередь, на чётком формировании условий ведения безопасной и прогнозируемой хозяйственной деятельности субъектами реального сектора, к которым можно отнести и хозяйствующие субъекты горно-химической промышленности. В представленном исследовании авторами использовались, в первую очередь, способы системного подхода к получению и анализу исследовательской информации в рамках поставленной цели. При этом показать само государственное управление устойчивым развитием промышленной территории как сложную многофакторную систему различных по своей сути исследовательских составляющих, базирующуюся на реальных действиях и текущей деятельности хозяйственных субъектов реального сектора, явилось целью исследования. Поэтому человеческий, технический, природный и социально-экономический факторы, детально рассмотренные в представленной статье, создают основную канву для государственного управления устойчивым развитием каждой рассматриваемой промышленной территории с учётом их специфических особенностей и нюансов.

Ключевые слова: государственное управление, устойчивое развитие, системный подход, факторное влияние, безопасность, социально-экономическая устойчивость, горно-химический комплекс, промышленная территория

Для цитирования: Швайба Д. Н., Паздникова Н. П. Диагностика тенденций эффективности государственного управления устойчивым развитием промышленной территории и отрасли: идентификация многофакторной системы влияния // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 54-68. https://doi.org/10.5281/zenodo.17787037.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

DIAGNOSTICS OF TRENDS IN THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL AREA AND INDUSTRY: IDENTIFICATION OF A MULTIFACTORIAL INFLUENCE SYSTEM

Dmitry N. Shvaiba[1], Natalia P. Pazdnikova[2]
[1,2]Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia
[1]Closed Joint-Stock Insurance Company "Belneftestrakh", Minsk, Republic of Belarus, shvabia@tut.by, https://orcid.org/0000-0001-6783-9765
[2]pazdnikovan@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0624-7894

Abstract. The effectiveness of public administration processes for the sustainable development of territories is primarily based on the clear formation of conditions for safe and predictable economic activity by real sector entities, which can include mining enterprises. In the presented research, the authors primarily used methods of a systemic approach to obtaining and analyzing research information within the framework of the set goal. At the same time, the goal of the research was to demonstrate public administration of territorial sustainable development itself as a complex multifactorial system of inherently different research components, based on real actions and current activities of real sector economic entities. Therefore, human, technical, natural, and socio-economic factors, examined in detail in the presented article, create the main framework for the public administration of sustainable development of each territory under consideration, taking into account their specific features and nuances.

Keywords: public administration, sustainable development, systemic approach, factorial influence, safety, socio-economic stability

For citation: Shvaiba D. N., Pazdnikova N. P. Diagnostics of trends in the effectiveness of public administration for the sustainable development of an industrial area and industry: identification of a multifactorial influence system // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):54-68. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17787037.

Введение

Основные теории государственного управления базируются, в первую очередь, на разрозненных и достаточно различных концепциях в отношении научного понимания устойчивости развития промышленных территорий в будущем. Однако многие исследователи, изучающие эту проблему, сходятся в одном – органы госуправления не могут полноценно руководить единолично, без активного участия других акторов. При этом хозяйствующие субъекты реального сектора как раз и являются тем необходимым фундаментом, который способен удерживать на себе всю социально-экономическую надстройку управленческой системы. Поэтому именно системный подход в практике госуправления позволяет эффективно решать возникающие на практике проблемы и обеспечивать устойчивость исследуемых промышленных территорий за счёт процесса полноценного создания оптимальных условий для развития хозяйствующих субъектов реального сектора национальной экономики. В этой связи вопросы полноценного устойчивого развития и безопасности деятельности хозяйственных субъектов реального сектора национальной экономики остаются на сегодняшний день актуальными и востребованными. Так, на взгляд авторов, обеспечение полноценного устойчивого развития и безопасности производственной деятельности шахт и рудников необходимо наглядно представить как процесс

системного и постоянного формирования сложных многофакторных структур, всеобъемлюще охватывающих человеческий, технический, природный и комплексный социально-экономический факторы как полноценные составляющие госуправления исследуемым хозяйствующим субъектом [1]. Однако создание практических условий для комплексного устойчивого развития исследуемой промышленной территории, а также отдельных населённых пунктов и хозяйствующих субъектов, невозможно осуществить без экспертного учёта влияния и проявления комплексных социально-экономических факторов [2]. При этом присутствие в представленном исследовании природного фактора обусловлено, в первую очередь, влиянием на устойчивое развитие и безопасность вероятного проявления стихийных природных сил, складывающихся метеорологических условий, имеющихся горно-геологических и горнотехнических условий освоения и разработки хозяйствующими субъектами полезных ископаемых, природопользования и так далее. Вместе с этим набор предложенных факторов базируется на экспертной оценке авторов представленной статьи и вытекает из более ранних исследований.

Цели и задачи исследования

Исходя из обозначенной в представленном исследовании проблемы, цель данной работы – представить госуправление устойчивым развитием промышленной территории и горно-химической отрасли как сложноорганизованную многофакторную систему различных, но при этом равноценно важных составляющих, основанную на практических действиях и текущей деятельности промышленных территорий, горно-химической отрасли и отраслевых хозяйственных субъектов как наиболее показательных в контексте исследования промышленных территорий. В качестве практических задач исследования выступают поиск эффективных способов госуправления устойчивостью развития различных исследуемых промышленных территорий и горно-химической отрасли, а также практическое проведение полноценной идентификации сложноорганизованных многофакторных систем оказания влияния на устойчивость развития промышленной территории и горно-химической отрасли.

Методы исследования

Методология и теория представленного исследования проблем госуправления устойчивостью развития промышленной территории и горно-химической отрасли включает комплексное применение общенаучных (обобщение, систематизация, идентификация, сравнительный анализ), а также специализированных методов научного познания и экспертной оценки (социологический и формально-юридический).

Результаты исследования и их обсуждение

Рассматривая проблематику государственного управления устойчивым развитием промышленной территории и горно-химической отрасли, необходимо определиться с основными элементами государственного управления. Они, по мнению авторов, включают в себя политические, управленческие и правовые компоненты. К ним относятся политические институты (законодательная, исполнительная, судебная власть), правовая база (законы, нормы), управленческие функции (планирование, организация, контроль), а также административный аппарат (госслужащие) и элементы, формирующие механизм управления, такие как методы и инструменты. К политическим элементам можно отнести: политическую систему (определяет степень свободы и участия граждан в управлении); политическую культуру (ценности и традиции, влияющие на политическое поведение); политические институты (органы государственной власти, такие как парламент, правительство и суды, которые осуществляют управление); политические партии (объединения граждан для участия в политической жизни); гражданское общество (негосударственные организации, участвующие в политическом процессе). При этом в разрезе рассматриваемой темы интерес представляют управленческие элементы и функции, среди которых необходимо выделить: управленческие функции (основные действия, выполняемые в процессе управления – прогнозирование, планирование, организация, регулирование,

распорядительство, координация, контроль); административный аппарат (государственные служащие, ответственные за выполнение законов и функций управления); методы, рычаги и инструменты (способы и средства, используемые для достижения целей управления). Необходимо учесть также правовые и нормативные элементы, среди которых выделим: нормативно-правовую базу (совокупность законов, указов и постановлений, регулирующих общественные отношения); подзаконность (использование властных полномочий в соответствии с законом); сбор и обработку социальной информации (необходимы для принятия управленческих решений). Невозможно государственное управление устойчивым развитием промышленной территории и горно-химической отрасли без учёта экономических и социальных элементов, включающих: экономическую систему (основа госуправления, влияющая на его структуру и функции); социальные отношения (управление направлено на регулирование и организацию общественных отношений).

Применительно к каждому фактору госуправления устойчивым развитием промышленной теории в экономической науке сложились и корректно применяются специфические комплексы инструментов и приёмов целевого управляющего воздействия на исследуемый объект. Работа в этом направлении существенно осложняется недостаточно представленной на практике фактической статистикой на уровне крупных хозяйствующих субъектов, а также системообразующих отраслей и подотраслей как Российской Федерации, так и Республики Беларусь. Выбор в качестве направления исследования Республики Беларусь обусловлен, в первую очередь, наличием на промышленной территории страны чётко выраженных промышленных территорий с горно-химической доминантой. К сожалению, отсутствует такая специализированная статистика и на представительских уровнях руководящих и экспертных органов Союзного государства Республики Беларусь и Российской Федерации. При этом указанное выше обстоятельство не может отменить объективной необходимости проведения комплексных и всеобъемлющих исследований в данном направлении.

Для детального рассмотрения эффективности государственного управления устойчивым развитием промышленной территории и горно-химической отрасли проведён анализ ряда факторов, которые, по мнению авторов, оказывают наибольшее воздействие на идентификацию многофакторной системы влияния.

Человеческий фактор

Человеческий фактор в госуправлении устойчивым развитием промышленной территории – это роль людей (руководителей, специалистов, граждан) в принятии решений и реализации мер, влияющих на устойчивое развитие промышленной территории. Он включает как позитивные аспекты, например, профессионализм и ответственность, так и негативные, такие как ошибки, коррупция или низкая осведомлённость граждан, что может как способствовать, так и препятствовать достижению целей устойчивости.

Среди позитивных аспектов приведём: профессиональные знания и навыки (квалифицированные госслужащие могут разрабатывать и внедрять эффективные стратегии для обеспечения экологической, социальной и экономической устойчивости); ответственность и этика (сознательное отношение сотрудников к своим обязанностям и соблюдение этических норм предотвращают коррупцию и способствуют принятию правильных управленческих решений); вовлечённость граждан (активное участие населения, их информированность и готовность следовать установленным правилам важны для успешной реализации мер по обеспечению устойчивости в сфере экологии, гражданской обороны и т. п.).

При этом нельзя исключать и влияние негативных аспектов, среди которых нужно выделить следующие: ошибки и некомпетентность (ошибочные или алогичные решения, принятые из-за недостатка знаний или опыта, могут привести к негативным последствиям для промышленной территории); коррупция и злоупотребление властью

(недобросовестное поведение чиновников может подорвать принципы устойчивого развития и нанести ущерб обществу); недостаточная осведомлённость (низкая осведомлённость граждан об экологических и социальных проблемах может приводить к их пассивному отношению к мероприятиям по обеспечению устойчивости).

Анализ позитивных и негативных аспектов позволяет утверждать, что вопрос управления человеческим фактором является актуальным. Среди мер, направленных на обеспечение управляемости человеческим фактором, авторами предлагается: повышение квалификации (регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников госорганов, а также обмен передовым опытом); создание эффективной системы управления промышленными территориями (внедрение прозрачных процедур принятия решений, контроля и оценки результативности, а также системы мотивации); информационно-просветительская работа (повышение уровня информированности граждан о проблемах устойчивости и формирование культуры ответственного потребления и поведения); профилактика и борьба с коррупцией (усиление контроля, наказание за коррупционные преступления и обеспечение прозрачности госзакупок).

Применительно к человеческому фактору госуправления устойчивостью промышленных территорий авторы исследования обоснованно отмечают, что базовой составляющей является соблюдение норм, правил и правовых актов (государственных и локальных) безопасности и устойчивости поведения сотрудников хозяйствующих субъектов. Основной базой являются приведенные ниже нормативно-правовые акты двух стран:

- Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда», с приложениями;
- Трудовые кодексы Российской Федерации и Республики Беларусь, с учётом изменений и дополнений;
- Правила по охране труда и промышленной безопасности, в редакциях Постановления Правительства РФ от 24 декабря 2021 года № 2464 «О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда»;
- Закон Республики Беларусь от 23 июня 2008 года № 356-З «Об охране труда», с учётом изменений и дополнений;
- Технические регламенты и кодексы установившейся практики, с учётом изменений и дополнений;
- Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 01 июля 2021 года № 53 «Об утверждении правил по охране труда» с приложениями;
- ГОСТ 33164.3-2014, ГОСТ 17461-84 и другие, применяемые на промышленных территориях Республики Беларусь;
- ГОСТ 12.0.230-2007, ГОСТ 12.0.002-2014 и другие, применяемые на промышленных территориях Российской Федерации;
- Приказы и постановления Минтруда обоих государств и других подчинённых правительству ведомств, регулирующие основные вопросы промышленной безопасности и охраны труда в производственной сфере и пр.

Все перечисленные выше документы ориентированы, в первую очередь, на сотрудников промышленных предприятий и направлены на эффективную регулирующую функцию их социально-экономического поведения с целью обеспечения устойчивого развития [3].

Технический фактор

Технический фактор в госуправлении устойчивостью промышленной территории охватывает комплекс цифровых технологий, информационных систем и инженерно-технических решений, направленных на повышение стабильности и управляемости промышленной территорий. Он обеспечивает эффективное функционирование жизненно важных систем и инфраструктуры, снижает риски и повышает адаптивность промышленной территории к внешним и внутренним вызовам.

Среди основных составляющих технического фактора в исследовании выделены:

1. Цифровизация и информационные системы: геоинформационные системы (позволяют анализировать пространственные данные, моделировать сценарии развития и принимать обоснованные решения в сфере территориального планирования, экологии и управления ресурсами); системы мониторинга и прогнозирования (включают датчики, спутниковые данные и другие технологии для непрерывного отслеживания состояния окружающей среды, инфраструктуры и потенциальных угроз); государственные цифровые платформы (создание единых информационных систем для оптимизации процессов госуправления, координации действий ведомств и предоставления электронных услуг населению и бизнесу); анализ больших данных (использование массивов данных для выявления закономерностей и прогнозирования социально-экономических процессов, что способствует стратегическому планированию);
2. Инженерно-техническая инфраструктура: энергоэффективные технологии (внедрение инноваций в энергетику, транспорт и строительство, которые сокращают потребление ресурсов и минимизируют воздействие на окружающую среду); интеллектуальные сети и системы (создание «умных» сетей электроснабжения, транспорта и жилищно-коммунального хозяйства, способных оптимизировать ресурсы и повышать надёжность); технологии управления отходами (модернизация систем переработки и утилизации отходов, что способствует повышению экологической устойчивости промышленной территории); связь и коммуникации (обеспечение бесперебойной работы телекоммуникационных сетей, что критически важно для оперативного управления в кризисных ситуациях и эффективного взаимодействия госорганов);
3. Инновации и научные технологии: поддержка инновационных проектов (финансирование и стимулирование развития технологий, которые способствуют устойчивому развитию промышленных территорий); экосистемный подход (использование современных научных подходов, основанных на системном анализе, для комплексного управления территориальным развитием); интеграция технологий (сочетание различных технологических решений для создания более полной картины состояния промышленной территории).

Вместе с этим, в контексте исследования, вектор технических факторов нацелен, в первую очередь, на контроль производственных и технологических процессов с позиции защиты сотрудников хозяйствующих субъектов от воздействия работающего оборудования, защиты имущества хозяйствующих субъектов и технологических процессов. Задачей документов, регламентирующих технические факторы, является контроль над производственными процессами с позиции действенного обеспечения безопасности работников хозяйствующих субъектов при эксплуатации техники и использовании технологий. К этим документам относятся федеральные (Российская Федерация), республиканские (Республика Беларусь) и отраслевые стандарты для конкретных хозяйствующих субъектов, а также соответствующие технические условия для обеспечения хозяйственной деятельности. Среди них необходимо упомянуть основные Правила промышленной безопасности при ведении и поддержании горных работ и переработке всех типов твёрдых полезных ископаемых в редакции приказа Ростехнадзора РФ от 8 декабря 2020 года № 505, основные Правила промышленной безопасности при разработке угольных месторождений открытыми способами в редакции приказа Ростехнадзора РФ от 10 ноября 2020 года № 436, Федеральный закон Российской Федерации от 21 июля 1997 года № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» и другие нормативные документы. В горно-химической промышленности Республики Беларусь также действуют утверждённые технические нормативы и правовые акты, включающие основные технические регламенты и технологические кодексы сложившейся практики,

стандарты Республики Беларусь и санитарные нормы и правила, а также другие локальные нормативные документы. Перечисленные выше акты регламентируют основные требования к промышленной безопасности, охране труда, качеству конечной продукции и процессам в горно-химической отрасли двух стран.

Природный фактор

Природный фактор влияет на устойчивость промышленной территории, определяя её уязвимость перед стихийными бедствиями (например, наводнениями, засухами, землетрясениями) и необходимость в рациональном природопользовании, которое включает охрану окружающей среды и сохранение природных ресурсов для обеспечения экологической безопасности, а также благосостояния населения в настоящее время и в будущем. Такие составляющие, как рельеф, климат, гидрография и природные ресурсы, формируют условия, с которыми госуправление должно работать для поддержания устойчивости промышленной территории.

Роль природного фактора в устойчивости промышленной территории можно определить несколькими составляющими: уязвимость перед стихийными бедствиями (климатические и геологические особенности промышленной территории определяют её подверженность различным природным катастрофам; госуправление должно учитывать эти риски при планировании развития, строительстве и организации мероприятий по ликвидации последствий стихийных бедствий); управление природными ресурсами (наличие и доступность природных ресурсов являются основой для экономического развития промышленной территории; управление этими ресурсами требует баланса между их извлечением и сохранением, чтобы не допустить истощения и деградации окружающей среды); экологическая безопасность (природные факторы напрямую связаны с состоянием окружающей среды; госуправление отвечает за сохранение экологического баланса, охрану биоразнообразия и предотвращение загрязнения, что является ключевым элементом устойчивого развития); влияние на развитие сельского хозяйства (природные условия, такие как климат и качество почв, оказывают прямое влияние на развитие сельского хозяйства и обеспечение продовольственной безопасности; устойчивое развитие сельских территорий напрямую зависит от рационального использования этих факторов) [4].

Государственное управление природным фактором должно включать в себя: регулирование и контроль (государство должно регулировать деятельность в сфере природопользования, устанавливать нормативы и стандарты, а также осуществлять контроль за их соблюдением); инвестиции и планирование (инвестиции в экологически безопасные технологии, устойчивую инфраструктуру и системы предупреждения природных катастроф помогают снизить негативное воздействие природных факторов и повысить устойчивость промышленной территории); интеграция в стратегию развития (учёт природных факторов должен быть интегрирован в общую стратегию госуправления, чтобы обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие промышленной территории в долгосрочной перспективе).

Авторы определяют для себя основные векторы влияния природного фактора на прогнозируемое устойчивое развитие промышленной территории под исследовательским углом учёта и силы воздействия стихийных природных сил, формирующихся на практике метеорологических условий, сложившихся горно-геологических и горнотехнических условий по поиску, разведке и разработке полезных ископаемых. При этом природные факторы при изучении перспективных месторождений полезных ископаемых с позиции обеспечения устойчивости промышленных территорий могут включать прямые и косвенные составляющие указанного фактора.

Природные факторы, особенно в условиях разработки промышленных месторождений полезных ископаемых, с позиции промышленной безопасности и охраны труда включают возможные прямые и косвенные составляющие и аспекты.

К прямым можно отнести выбросоопасность пластов и газоносность, прочность пород, устойчивость кровли в выработках и некоторые другие показатели. К косвенным составляющим вполне можно отнести, например, степень влияния на социально-экономическую устойчивость в исследуемом регионе, демографические факторы и прочие. Основные документы и приёмы управляющего воздействия на производственные факторы могут включать: «Правила промышленной безопасности и охраны труда при переработке, обогащении и брикетировании всех типов углей», «Спецмероприятия по безопасному ведению всех типов горных работ на пластах в условиях газового режима», «Правила промышленной безопасности и охраны труда при разработке угольных месторождений открытым и закрытым способом», «Инструкцию по безопасному ведению всех типов горных работ на пластах, опасных по газодинамическим явлениям и газопроявлениям» и многое другое.

Социально-экономический фактор

Социально-экономический фактор в государственном управлении устойчивостью промышленной территории, по мнению авторов, включает в себя состояние экономики и социальную сферу. Экономический и социальный аспекты определяют способность промышленной территории к развитию, обеспечению благосостояния населения и его достойного качества жизни как сейчас, так и в будущем.

В качестве составных частей экономического аспекта социально-экономического фактора необходимо выделить: состояние экономики (устойчивое развитие промышленной территории зависит от таких показателей, как темпы роста ВВП, уровень безработицы, инфляция и объёмы чистого экспорта); инвестиции и ресурсы (наличие базовых экономических ресурсов и способность привлекать инвестиции являются ключевыми для развития); предпринимательство и инновации (развитие предпринимательской активности и инноваций играет важную роль в обеспечении устойчивости); экономическая эффективность (управление рисками и затратами, а также способность эффективно использовать активы для поддержания долгосрочной прибыльности также важны).

Социальный аспект социально-экономического фактора характеризуется следующими составляющими: качество жизни (устойчивость напрямую связана с повышением качества жизни населения, включая доступ к образованию, здравоохранению и социальному обеспечению); уровень доходов (доходы населения и их уровень благосостояния являются прямым показателем устойчивости и социального благополучия); социальное равенство (устранение социального неравенства и обеспечение социальной справедливости являются важными компонентами устойчивости); качество труда (привлекательность труда, взаимоотношения в коллективе и другие факторы в социально-трудовой сфере влияют на общее благополучие).

При этом важно определить взаимосвязь указанных аспектов в рамках предложенного социально-экономического фактора. Экономические и социальные аспекты тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Например, экономический рост может привести к повышению уровня доходов, а социальная стабильность способствует экономическому развитию. Госуправление устойчивостью промышленной территории должно учитывать эту взаимосвязь, разрабатывая комплексные стратегии, которые одновременно решают как экономические, так и социальные задачи.

Проявляющиеся векторы социально-экономического фактора госуправления базируются в настоящем исследовании, преимущественно, на социально-экономических показателях, а также на индикаторах развития и устойчивости само́й исследуемой промышленной территории. Социально-экономические факторы в исследовательском плане представляют собой комплексное, взаимоувязанное восприятие всех вышеперечисленных и предложенных авторами к дальнейшему научному использованию факторов, а также сформированные правовые основы, подходы

к их регулированию и условия постоянного воздействия на исследуемую промышленную территорию. При этом именно комплексность экспертного рассмотрения всех перечисленных выше факторов является надёжной гарантией социально-экономического устойчивого развития не только горнодобывающих хозяйственных субъектов, а анализируемой промышленной территории в целом. Основные нормативные акты, которые регулируют социально-экономическое устойчивое развитие в Республике Беларусь (в том числе в горно-химической промышленности), включают в себя в первую очередь Национальную стратегию устойчивого развития до 2035 года, а также программы социально-экономического развития на среднесрочную и краткосрочную перспективу. При этом Национальная стратегия устойчивого развития до 2035 года является основополагающим программным документом, на основе которого как раз и разрабатываются последующие прогнозы развития всей страны, отрасли, конкретного хозяйствующего субъекта, промышленной территории. Более «узкие» программы социально-экономического развития промышленных территорий, утверждаемые Президентом Республики Беларусь, служат прочной основой для дальнейших краткосрочных и среднесрочных прогнозов социально-экономического устойчивого развития исследуемых субъектов. Для обеспечения социально-экономического устойчивого развития Российской Федерации также существует ряд основополагающих нормативных актов различного уровня. Ключевыми из них являются: указы и другие нормативные акты за подписью Президента Российской Федерации, которые регламентируют и регулируют общие подходы и направления социально-экономического устойчивого развития и обеспечивают необходимую ведомственную координацию практических действий между различными ветвями власти и отраслями; федеральные законы Российской Федерации и подзаконные акты, закрепляющие основные принципы и нормы для регионов и отраслей, регулирующие различные практикоориентированные аспекты и подходы к социально-экономической специфике исследуемого субъекта, такие как трудовое законодательство, санитарные нормы; основополагающие постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, устанавливающие конкретные процедурные аспекты и правила реализации указов Президента и федеральных законов Российской Федерации, а также предусматривающие меры по обеспечению социально-экономического устойчивого развития исследуемого субъекта [5; 6].

Очевидная направленность всех перечисленных выше документов, прямое влияние на человеческий, технический, природный факторы и, наконец, комплексный социально-экономический фактор, сводится, прежде всего, к исключению либо минимизации негативных сценариев развития исследуемого субъекта. Это является главным системообразующим назначением подходов к промышленной безопасности и охране труда на производстве для обеспечения и поддержания текущей безаварийной работы в складывающихся производственных условиях небезопасного окружения агрессивной промышленной среды хозяйствующих субъектов и исследуемых промышленных территорий. Обеспечить же промышленную безопасность и охрану труда невозможно без эффективного воздействия на предметную социально-экономическую среду исследуемого субъекта и возможность её корректировки [7].

Само непосредственное воздействие на предметную социально-экономическую среду исследуемого субъекта может предполагать:

- смещение акцента с промышленной безопасности и охраны труда на безопасное оборудование и механизмы;
- планирование и осуществление превентивных профилактических мероприятий по приведению в состояние безопасности и устойчивое положение окружающей природной и социальной среды исследуемого субъекта [8].

Отраслевой аспект

По данным германского аналитического агентства в области промышленной безопасности «ДПА», каждые 145 горняков из 1 000 ежегодно во время рабочей деятельности получают производственные травмы и увечья. У представителей строительной отрасли этот показатель несколько меньше – каждые 139 сотрудников строительной сферы. Среди работников промышленного сектора и торговли лишь каждые 38 сотрудников из 1 000 получают повреждения на производстве и в процессе работы, вызывающие временную нетрудоспособность и больничные листы.

Причины крайне высокого производственного травматизма следует искать, в первую очередь, в специфических особенностях горнодобывающих хозяйствующих субъектов, включающих большое число (по сравнению с другими отраслями) неблагоприятных и опасных производственных факторов. Кроме жёстко ограниченной необходимости постоянно работать в сложных и стеснённых условиях горнодобычных подземных выработок, без естественного солнечного освещения, в постоянном окружении сверхмощных современных «недружелюбных» по отношению к работнику машин и механизмов, – горняк с момента спуска в шахту, одновременно с резкой и неизбежной сменой микроклимата, сразу окунается в предельно загазованную и запылённую среду шахтного пространства. И ещё до того, как шахтер доберётся до своего непосредственного места работы, он уже может быть достаточно плотно не только в экологическом плане, но и психологически «нагружен» [9].

Работники подземного труда в течение всего рабочего периода систематически подвергаются постоянному воздействию неблагоприятных и вредных перепадов давления и температурного режима. Кроме этого, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия подземной специфики, а это и шум, и чрезмерное содержание пыли в воздушной среде, и загазованность шахтной атмосферы, создают условия для существенного увеличения числа несчастных случаев и происшествий на производстве. Все перечисленные выше факторы являются неотъемлемой и неизбежной данностью объектов горнодобывающей промышленности на текущем этапе технологического развития.

К сожалению, в научно-технических и экспертных литературных источниках имеется ограниченное число исследовательских и аналитических публикаций по эффективной оценке вклада каждого из упомянутых выше опасных факторов в общий социально-экономический баланс и устойчивость исследуемого субъекта. Из открытых научных источников (исследования Е. А. Перцевой, М. З. Иткина, И. В. Лобачева., В. В. Суханова) и в соответствии с используемой исследователями иерархической структурой оценки основных вредных химических и физических факторов в производственной среде угольных шахт формируется следующая структура, представленная в таблице 1.

Таблица 1 – Удельный вес основных вредных физических и химических факторов в производственной среде угольных шахт
Table 1 – Specific gravity of the main harmful physical and chemical factors in the production environment of coal mines

Наименование факторов	Удельный вес, %
Освещённость в шахтном пространстве	4
Шум в шахтном пространстве	18
Вредные химические факторы в шахтном пространстве	17
Микроклимат в шахтном пространстве	23
Вибрация в шахтном пространстве	12
Запылённость воздуха в шахтном пространстве	26

Следует также отметить, что указанная и расшифрованная в представленной выше таблице иерархическая структура удельного веса различных используемых социально-экономических факторов приведена для специфических условий именно угольных шахт, имеющих свои особенности. По нашему мнению, для условий труда, например, в шахтах по добыче калийной руды, может снизиться весомость вибрации, но при этом вырастет значимость промышленной освещённости и т. п.

В реально складывающихся производственных условиях шахтного пространства систематически возникают непредвиденные промышленные опасности совершения работниками ошибочных и необдуманных действий, нередко ведущих к производственному травматизму и увечьям.

Таким образом, отраслевая специфика проявления факторов наибольшего, по мнению авторов, воздействия на эффективность системы государственного управления заключается в следующем.

Человеческий фактор в управлении горной промышленностью играет ключевую роль, так как люди управляют техникой, персоналом и принимают решения, что напрямую влияет на безопасность и эффективность работы. Его влияние может приводить к авариям и ошибкам из-за усталости, стресса или несоблюдения правил. Для минимизации рисков необходимо соблюдение технологических процессов, обучение, регулярные инструктажи, медицинские осмотры, контроль, а также баланс между работой и отдыхом [10; 11].

Технический фактор в управлении горной промышленностью включает в себя технологии добычи и переработки, инфраструктуру (энергетические и водные ресурсы, транспорт), а также использование современного оборудования. Он напрямую влияет на эффективность, безопасность и экономическую целесообразность горных работ, определяя, как ресурсы извлекаются и превращаются в запасы, соответствующие техническим и экономическим требованиям.

Природный фактор в управлении горной промышленностью включают наличие ресурсов, а также экологические условия, которые оказывают прямое влияние на добычу, транспортировку, переработку и воздействие на окружающую среду. Управление должно учитывать этот фактор, чтобы минимизировать негативное воздействие (загрязнение, эрозия) и обеспечить рациональное использование недр, учитывая при этом природные условия местности.

Социально-экономические факторы в управлении горной промышленностью должны включать влияние экономической ситуации (например, инвестиции, производительность, уровень жизни), социальных аспектов (заработная плата, условия труда, социальная защита), а также политические, демографические и природно-экологические аспекты, которые определяют развитие горно-химической отрасли, её структуру и воздействие на общество. Они учитываются для обеспечения устойчивого развития горно-химической отрасли, повышения эффективности и минимизации негативных последствий [12-15].

Выводы

Таким образом, можно сделать закономерные выводы, что представленная исследовательская работа в направлении изучения госуправления устойчивым развитием промышленной территории и горно-химической отрасли выделила сложноорганизованную многофакторную систему различных, но при этом равноценно важных составляющих, основанных на практических действиях и текущей деятельности промышленной территории и горно-химической отрасли. При этом доказано, что влияние человеческого фактора объективно осложняется отсутствием либо незначительностью фактической статистики на уровне самих хозяйствующих субъектов горнодобывающей промышленности, а также целых отраслей и подотраслей как Российской Федерации, так и Республики Беларусь. Отсутствует данная

статистическая информация и на уровне представительских руководящих органов на уровне Союзного государства Республики Беларусь и Российской Федерации. Однако указанное обстоятельство не отменяет явной экспертной необходимости дальнейшего проведения комплексных исследований в направлении изучения показателей влияния человеческого фактора. Одновременно с этим задачей основных документов, регламентирующих подходы к технологическому фактору, является контроль специфических подземных производственных процессов с позиций защиты подземного рабочего от негативного воздействия работающих машин, агрегатов, механизмов и технологий. Перечисленные в представленном исследовании основные нормативные акты регламентируют требования к технологической безопасности и охране труда, качеству конечной продукции и технологическим процессам в горно-химической отрасли двух стран. Кроме этого производственный фактор подземных работ, особенно при разработке месторождений полезных ископаемых, с позиции безопасности производственной деятельности и охраны труда может включать прямые и косвенные составляющие. К прямым составляющим в исследовании обоснованно отнесены газоносность и выбросоопасность разрабатываемых подземных пластов, прочность добываемой породы, технологическая устойчивость кровли выработки и некоторые другие технические показатели. К косвенным составляющим отнесены степень ощутимого влияния на социально-экономическую устойчивость в исследуемом регионе и хозяйствующем субъекте, демографические и иные факторы. В свою очередь в статье обосновано, что сам социально-экономический фактор представляет собой комплексное, взаимоувязанное интегральное объединение показателей всех вышеперечисленных в исследовании факторов, а также сформированные правовые основы их законодательного регулирования и основные условия воздействия на исследуемый субъект. При этом именно комплексный подход при рассмотрении всех представленных в исследовании факторов является основной гарантией социально-экономического устойчивого развития горнодобывающего хозяйствующего субъекта и региона в целом.

При этом человеческий фактор в государственном управлении промышленной территорией и горно-химической отраслью должен играть основную роль, так как сотрудники управляют техникой, персоналом и принимают решения, что напрямую влияет на безопасность и эффективность работы. Технический фактор в государственном управлении промышленной территорией и горно-химической отраслью напрямую влияет на технологии добычи и переработки, инфраструктуру (энергетические и водные ресурсы, транспорт), а также предусматривает использование современного оборудования. Природный фактор в государственном управлении промышленной территорией и горно-химической отраслью учитывает наличие ресурсов, а также экологические условия, которые оказывают прямое влияние на добычу, транспортировку, переработку и воздействие на окружающую среду. И, наконец, социально-экономический фактор в государственном управлении промышленной территорией и горно-химической отраслью должен включать влияние экономической ситуации (например, инвестиции, производительность, уровень жизни), социальных аспектов (заработная плата, условия труда, социальная защита), а также политические, демографические и природно-экологические аспекты, которые определяют развитие промышленной территории и горно-химической отрасли, их структуру и воздействие на общество.

Список источников / References

1. Васильев М. С., Дьяконов В. П. Развитие и совершенствование нормативной базы управления безопасностью // Тез. докл. Всесоюзн. науч.-практ. конф. по проблемам

охраны труда в условиях ускорения научно-технического прогресса. Часть I. М., 1988. С. 23-24. URL: https://riorp.ru/ru/nauka/article/102680/view.

Vasiliev M. S., Dyakonov V. P. Development and improvement of the regulatory framework for safety management. All-Union. Scientific practical conference on labor protection issues in the context of accelerating scientific and technological progress. Part I. M., 1988. P. 23-24. URL: https://riorp.ru/ru/nauka/article/102680/view. (In Russian)

2. Швайба Дз. М. Міжнародны вопыт стварэння ўмоў для сацыяльна-эканамічнай бяспекі // Новая экономика. № 1(83). Мн, 2024. С. 85-89. URL: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2024_1.pdf.

Shvaiba D. M. International experience in creating conditions for socio-economic security // The new economy. No. 1(83). Mn, 2024. P. 85-89. URL: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2024_1.pdf. (In Belarusian)

3. Яковенко Н. В., Тен Р. В., Комов И. В., Диденко О. В. Устойчивость социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области // Юг России: экология, развитие. 2021. Т. 16, № 1(58). С. 87-97. https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-110-116.

Yakovenko N. V., Ten R. V., Komov I. V., Didenko O. V. Sustainability of socio-economic development of municipalities of the Voronezh region / // South of Russia: ecology, development. 2021. Vol. 16, no. 1(58). P. 87-97. https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-110-116. (In Russian)

4. Чистякова О. А. Методический инструментарий оценки социально-экономической устойчивости потребительской кооперации на сельском сегменте потребительского рынка // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19, № 4(76). С. 144-152. https://doi.org/10.12737/2073-0462-2024-144-152.

Chistyakova O. A. Methodological tools for assessing the socio-economic sustainability of consumer cooperation in the rural segment of the consumer market // Bulletin of Kazan State Agrarian University. 2024. Vol. 19, no. 4(76). P. 144-152. https://doi.org/10.12737/2073-0462-2024-144-152. (In Russian)

5. Швайба Дз. М. Прымяненне механізму фарміравання сацыяльна-эканамічнай бяспекі ў Беларусі // Новая экономика. № 2(82). Мн, 2023. С. 398-405. URL: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/303750/1/%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D0%B0_%D0%9D%D0%A2_%D0%A4%D0%93_23-398-405.pdf.

Shvaiba D. M. Application of the mechanism of formation of socio-economic security in Belarus // New economy. No. 2(82). Mn, 2023. Pp. 398-405. URL: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/303750/1/%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D0%B0_%D0%9D%D0%A2_%D0%A4%D0%93_23-398-405.pdf. (In Belarusian)

6. Рязанцев С. В., Ростовская Т. К., Золотарева О. А. Система измерений устойчивости социально-экономического развития стран ЕАЭС // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 3. С. 971-986. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-18.

Ryazantsev S. V., Rostovskaya T. K., Zolotareva O. A. The system of measuring the sustainability of socio-economic development of the EAEU countries // The economy of the region. 2021. Vol. 17, no. 3. P. 971-986. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-18. (In Russian)

7. Шкаратан О. И. Социально-экономическое неравенство в современном мире и становление новых форм социального расслоения в России // Мир России. 2018. Т. 27, № 2. С. 6-35. https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-2-6-35.

Shkaratan O. I. Socio-economic inequality in the modern world and the emergence of new forms of social stratification in Russia // The world of Russia. 2018. Vol. 27, no. 2. P. 6-35. https://doi.org/10.17323/1811-038X-2018-27-2-6-35. (In Russian)

8. Филина О. В., Ярмуллина А. С. Оценка устойчивости социально-экономического развития регионов России // Аллея науки. 2022. Т. 2, № 12(75). С. 3-6. URL: https://wne.fa.ru/jour/article/view/260?locale=ru_RU.

Filina O. V., Yarmullina A. S. Assessment of the sustainability of socio-economic development of the regions of Russia // Alley of Science. 2022. Vol. 2, no. 12(75). P. 3-6. URL: https://wne.fa.ru/jour/article/view/260?locale=ru_RU. (In Russian)

9. Лискова М. Ю., Земсков А. Н. Проветривание рудников Дехканабадского завода калийных удобрений и газоносность пород Тюбегатанского месторождения // Известия Тульского госуниверситета, серия «Науки о земле». 2020. Вып. 4. С. 86-98. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/provetrivanie-rudnika-dehkanabadskogo-zavoda-kaliynyh-udobreniy-i-gazonosnost-porod-tyubegatanskogo-mestorozhdeniya-uzbekistan/viewer.

Liskova M. Yu., Zemskov A. N. Ventilation of the mines of the Dehkanabad potash fertilizer plant and the gas content of the rocks of the Tyubegatan deposit // Proceedings of Tula State University, series "Earth Sciences". 2020. Vol. 4. P. 86-98. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/provetrivanie-rudnika-dehkanabadskogo-zavoda-kaliynyh-udobreniy-i-gazonosnost-porod-tyubegatanskogo-mestorozhdeniya-uzbekistan/viewer. (In Russian)

10. Николаенко В. О. О разработке модели управления человеческими ресурсами в целях обеспечения социально-экономической устойчивости региона // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 9. С. 58-65. https://doi.org/10.37882/2223-2974.2023.09.26.

Nikolaenko V. O. On the development of a human resource management model in order to ensure the socio-economic sustainability of the region // Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2023. No. 9. P. 58-65. https://doi.org/10.37882/2223-2974.2023.09.26. (In Russian)

11. Ширванов Р. Б. Влияние уровня освещённости рабочих мест на условия труда (на примере Республики Казахстан) // XXI век. Техносферная безопасность. 2021. http://doi.org/10.21285/2500-1582-2021-2-189-200.

Shirvanov R. B. The influence of the illumination level of workplaces on working conditions (on the example of the Republic of Kazakhstan) // XXI century. Technosphere safety. 2021. http://doi.org/10.21285/2500-1582-2021-2-189-200. (In Russian)

12. Савин А. Д. Формирование эффективной и актуальной методики анализа показателей региона для устойчивости развития его социально-экономической системы // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2025. № 1. С. 315-323. URL: https://reu.by/images/docs/science/sborniki_statej/sbornik_nauchnyh_statej_-_reu_-_2023.06.pdf.

Savin A. D. Formation of an effective and relevant methodology for analyzing the region's indicators for the sustainable development of its socio-economic system // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. 2025. No. 1. P. 315-323. URL: https://reu.by/images/docs/science/sborniki_statej/sbornik_nauchnyh_statej_-_reu_-_2023.06.pdf. (In Russian)

13. Гужва Е. Г., Веронская М. В. Влияние институтов на устойчивость социально-экономического развития // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2(139). С. 54-57. https://doi.org/10.34925/EIP.2022.139.2.006.

Guzhva E. G., Veronskaya M. V. The influence of institutions on the sustainability of socio-economic development // Economics and entrepreneurship. 2022. No. 2(139). P. 54-57. https://doi.org/10.34925/EIP.2022.139.2.006. (In Russian)

14. Кифяк А. В., Козин М. В. Макроэкономический анализ социально-экономической устойчивости регионов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3(56). С. 200-211. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/makroekonomicheskiy-analiz-sotsialno-ekonomicheskoy-ustoychivosti-regionov.

Kifyak A. V., Kozin M. V. Macroeconomic analysis of socio-economic stability of regions // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. 2021. No. 3(56). P. 200-211. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/makroekonomicheskiy-analiz-sotsialno-ekonomicheskoy-ustoychivosti-regionov. (In Russian)

15. Лобкова Е. В. Оценка влияния социально-экономических критериев на устойчивость развития территории методом TOPSIS // Финансы и кредит. 2023. Т. 29, № 4(832). С. 938-968. https://doi.org/10.24891/re.18.1.84.

Lobkova E. V. Assessment of the impact of socio-economic criteria on the sustainability of territorial development using the TOPSIS method // Finance and Credit. 2023. Vol. 29, no. 4(832). P. 938-968. https://doi.org/10.24891/re.18.1.84. (In Russian)

Информация об авторах
Д. Н. Швайба – кандидат экономических наук, заместитель генерального директора отраслевого провайдера по обеспечению промышленных и других рисков в нефтехимическом и горно-химическом комплексе Республики Беларусь;
Н. П. Паздникова – доктор экономических наук, профессор.

Information about the authors
D. N. Shvaiba – Candidate of Economic Sciences, Deputy General Director of the industry provider for industrial and other risks in the petrochemical and mining-chemical complex of the Republic of Belarus;
N. P. Pazdnikova – Doctor of Economics, Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.09.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 22.09.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 69-79.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):69-79.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.1:303.4(477.2)
JEL: C52, O18, P25
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786396

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Елена Александровна Аксёнова
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,
k_fin302@donampa.ru, https://orcid.org/0009-0003-1903-3267

Аннотация. В статье проведено комплексное исследование концептуальных подходов к формированию системы мониторинга социально-экономической эффективности развития Донецкой Народной Республики (ДНР). Актуальность темы обусловлена уникальным статусом региона, находящегося в состоянии постконфликтной трансформации и интеграции в новое правовое и экономическое поле в условиях активного внешнего давления, что в свою очередь требует акцентирования внимания на формировании концептуальных основ системы мониторинга, адекватной вызовам, стоящим перед республикой. В исследовании применялись методы системного анализа, синтеза и сравнительного подхода. Научная новизна заключается в обосновании перехода от традиционной системы оценки, ориентированной на валовые показатели, к парадигме «управляемой устойчивости», где ключевыми становятся метрики адаптивности, уязвимости и социальной устойчивости. В результате автором разработана многоуровневая система индикаторов, сгруппированных в четыре ключевых блока: экономическая устойчивость и адаптивность, социальная стабильность и человеческий капитал, финансовая безопасность, инфраструктурная надёжность и продовольственная обеспеченность. Особое внимание уделяется оперативным и качественным показателям, позволяющим отслеживать краткосрочные эффекты в условиях высокой неопределённости. Предложенная система не только решает задачу мониторинга для ДНР, но и может быть адаптирована для других регионов, находящихся в сходных условиях геополитической нестабильности и санкционного давления.

Ключевые слова: мониторинг, социально-экономическое развитие, экономическая устойчивость, социальная стабильность, человеческий капитал, финансовая безопасность, инфраструктурная надёжность, продовольственная безопасность, система индикаторов, адаптивность, Донецкая Народная Республика

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы», регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2.

Для цитирования: Аксёнова Е. А. Концептуальный подход к формированию системы мониторинга социально-экономического развития Донецкой Народной Республики в современных условиях // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 69-79. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786396.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

CONCEPTUAL APPROACH TO FORMING A MONITORING SYSTEM FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC IN MODERN CONDITIONS

Elena A. Aksyonova
Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia,
k_fin302@donampa.ru, https://orcid.org/0009-0003-1903-3267

Abstract. The article presents a comprehensive study of conceptual approaches to forming a monitoring system for the socio-economic development efficiency of the Donetsk People's Republic (DPR). The relevance of the topic is due to the region's unique status, being in a state of post-conflict transformation and integration into a new legal and economic framework under active external pressure. This, in turn, necessitates focusing on the formation of conceptual foundations for a monitoring system that is adequate to the challenges facing the republic. The study employed methods of system analysis, synthesis, and a comparative approach. The scientific novelty lies in justifying the transition from a traditional assessment system focused on gross indicators to a paradigm of "managed sustainability," where metrics of adaptability, vulnerability, and social resilience become key. As a result, the author has developed a multi-level system of indicators, grouped into four key blocks: economic sustainability and adaptability, social stability and human capital, financial security, infrastructural reliability, and food security. Special attention is paid to operational and qualitative indicators that allow tracking short-term effects in conditions of high uncertainty. The proposed system not only addresses the monitoring task for the DPR but can also be adapted for other regions facing similar conditions of geopolitical instability and sanctions pressure.

Keywords: monitoring, socio-economic development, economic sustainability, social stability, human capital, financial security, infrastructural reliability, food security, indicator system, adaptability, Donetsk People's Republic

Funding: the research was carried out within the framework of the fundamental scientific research work "Methodological and Organizational Processes of Financial System Formation," R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Aksyonova E. A. Conceptual approach to forming a monitoring system for the socio-economic development of the Donetsk People's Republic in modern conditions // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):69-79. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786396.

Введение

Донецкая Народная Республика (ДНР) как субъект, находящийся в процессе глубокой социально-экономической и институциональной трансформации, представляет собой уникальный объект для исследования. Процессы интеграции, постконфликтного восстановления и одновременного противодействия системным внешним шокам, таким как санкции, инфляция, разрыв логистических цепочек и другие стагнирующие воздействия, создают принципиально новые вызовы для системы управления социально-экономическим развитием региона. Традиционные методы оценки эффективности регионального развития, опирающиеся на валовый региональный продукт (ВРП), объём инвестиций и другие стандартные показатели [1], оказываются недостаточными и зачастую вводящими в заблуждение. Они не отражают ключевые аспекты выживаемости и адаптации системы в экстремальных условиях [2].

Таким образом, возникает объективная необходимость в разработке специализированной системы мониторинга, которая бы адекватно отражала не только текущее состояние экономики и социальной сферы, но и способность республики к сопротивлению внешним угрозам и быстрой трансформации. Данная статья направлена на ликвидацию этого методологического пробела.

Научная новизна работы заключается в обосновании перехода от традиционной системы оценки, ориентированной на валовые показатели, к парадигме «управляемой устойчивости», где ключевыми становятся метрики адаптивности, уязвимости и социальной консолидации. В результате автором разработана многоуровневая система индикаторов, сгруппированных в четыре ключевых блока: экономическая устойчивость и адаптивность, социальная стабильность и человеческий капитал, финансовая безопасность, инфраструктурная надёжность и продовольственная обеспеченность. Особое внимание уделяется оперативным и качественным показателям, позволяющим отслеживать краткосрочные эффекты в условиях высокой неопределённости. Предложенная система не только решает задачу мониторинга для ДНР, но и может быть адаптирована для других регионов, находящихся в аналогичных условиях геополитической нестабильности и санкционного давления.

Цель и задачи исследования состоят в разработке и научном обосновании концептуального подхода к построению системы мониторинга социально-экономической эффективности развития ДНР, ориентированной на парадигму устойчивости (resilience) и адаптивности к специфическим внешним шокам.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

проанализировать специфику социально-экономического положения ДНР как объекта мониторинга, выявив ключевые вызовы и ограничения;

определить теоретико-методологические основы построения системы оценки, адекватной современным условиям;

сформировать систему релевантных и измеримых индикаторов, сгруппированных по целевым блокам, и обосновать выбор каждого из них;

предложить методику расчёта интегрального индекса, позволяющего агрегировать разнородные данные для комплексной оценки динамики;

сформулировать практические рекомендации по внедрению системы и возможности её адаптации для других регионов со сходными вызовами.

Методы исследования

Для решения поставленных задач был использован комплекс общенаучных и специальных методов, объединённых системным подходом.

Метод системного анализа был применён для изучения ДНР как сложной, открытой и динамической социально-экономически системы. Это позволило выявить ключевые элементы системы (экономика, социальная сфера, финансы, инфраструктура), установить взаимосвязи между ними и определить характер воздействия внешних шоков на систему в целом и её отдельные компоненты.

Сравнительный метод использовался для сопоставления специфики ДНР с другими регионами, находящимися в условиях постконфликтного восстановления и санкционного давления. Это позволило выявить общие закономерности и уникальные черты, требующие особого методологического подхода.

Статистические методы (сравнение динамических рядов, расчёт индексов, нормирование и агрегация показателей) являются основой для предложенной системы количественных индикаторов. Учитывая специфику данных по ДНР, особое внимание уделялось методам, позволяющим работать с неполными или репрезентативными данными.

Метод экспертных оценок (включая заочный анкетный опрос) был использован для верификации выбранных индикаторов, определения их весовых коэффициентов в интегральном индексе и оценки качественных параметров (например, уровня социальной напряжённости), трудно поддающихся формальной количественной оценке.

Метод синтеза стал ключевым на заключительном этапе исследования, позволив интегрировать результаты, полученные с помощью различных методов, в целостную концептуальную модель системы мониторинга.

Результаты исследования и их обсуждение

Социально-экономическая система Донецкой Народной Республики формируется в условиях глубокой структурной трансформации, вызванной необходимостью восстановления после вооружённого конфликта, интеграции в правовую и институциональную систему Российской Федерации, а также адаптации к международным санкциям [3]. Одной из ключевых особенностей является инфраструктурная уязвимость. Масштабные разрушения транспортной, энергетической и коммунальной сетей создали эффект «бутылочного горлышка», ограничивая пропускную способность логистики и повышая транзакционные издержки для бизнеса. Поэтому в системе мониторинга необходимо учитывать не только валовые объёмы производства, но и показатели надёжности и доступности инфраструктурных услуг.

Не менее значимой является массовая миграция населения, демографический спад и дефицит квалифицированных специалистов в промышленности, строительстве, ЖКХ и здравоохранении, что создаёт дополнительное давление на экономику, когда низкая занятость сочетается с острой нехваткой инженерных, медицинских и управленческих кадров.

Социальная сфера региона также имеет ряд специфических характеристик. Несмотря на устойчивую государственную поддержку, сохраняются социальные риски: ограниченная доступность медицинских услуг, недостаточная обеспеченность жильём, слабое развитие сервисной инфраструктуры и психологические последствия конфликта [3]. Можно сказать, что для ДНР характерен высокий уровень ожиданий населения по качеству жизни и социальной стабильности.

В макроэкономическом контексте ДНР включена в российскую экономику как регион с особым режимом поддержки, что создаёт асимметрию темпов развития: формируется разрыв между номинальной динамикой и реальной устойчивостью. Снижение инфляции в РФ в 2023 году (до 7,4 %) смягчило ценовое давление, но в 2024-м повторный рост инфляции до 9,5 % (по данным Росстата и ЦБ РФ) снова повысил стоимость восстановительных проектов, требуя пересмотра смет и тарифных планов.

Таким образом, экономика и социальная сфера ДНР в 2022-2024 годах представляют собой открытую неравновесную систему с частыми шоками и структурными разрывами. В таких условиях адекватным инструментом мониторинга и оценки является не статичный «уровень развития», а динамическая способность системы поглощать возмущения, перераспределять ресурсы и быстро восстанавливаться. Именно поэтому в качестве базовой в данном исследовании используется теория устойчивости сложных систем, где ключевыми характеристиками выступают адаптивность, уязвимость, время восстановления и «избыточность» критических мощностей (так называемые ключевые активы, инфраструктура и системы, необходимые для нормального функционирования экономики и жизни общества региона) [4]. Этот посыл предопределяет выбор метрик: они должны быть чувствительны к шоковым и/или распределённым сбоям критических услуг и инфраструктуры, фиксировать социальные эффекты и денежные ограничения, а также улавливать положительные сдвиги, пусть даже локальные и краткосрочные.

Следует отметить, что социально-экономические эффекты в ДНР распространяются через множество взаимосвязанных подсистем: промышленность и МСП, бюджет и финсектор, домохозяйства и рынок труда, энергетику и коммунальную инфраструктуру, поэтому при их исследовании необходим системный подход [5]. Инструментально это означает переход от набора изолированных показателей к архитектуре из четырёх блоков – экономического, финансового, социального и инфраструктурного – где каждый блок агрегирует набор индикаторов, а затем вносит вклад в интегральную оценку. Такая архитектура убирает ложные сигналы компенсации: краткосрочный всплеск выпуска при низкой надёжности коммунальных услуг не может

трактоваться как «улучшение» без оговорок. Институциональный подход добавляет критически важный слой интерпретации: правила игры, правовой режим, доступ к федеральным трансфертам, механика госзаказа и тарифного регулирования формируют реальные ограничения для агентов [6]. Следовательно, индикаторы должны быть институционально интерпретируемыми – управляемыми из практики, встроенными в регламенты и понятными бенефициарам политики.

В основе предлагаемого подхода лежит синтез трёх теоретических парадигм.

Теория устойчивого развития, расширенная за счёт концепции resilience (резильентности, устойчивости экономических систем разного уровня) [5]. Resilience понимается не как статичное состояние стабильности, а как динамическая способность системы поглощать шоки, перестраиваться и продолжать развитие. Это смещает фокус с показателей «результата» на показатели «процесса» и «потенциала» [4].

Теория управления в условиях неопределённости и риска [7]. Стандартные плановые модели уступают место адаптивным, требующим непрерывного мониторинга для быстрой корректировки негативных тенденций развития.

Посткейнсианские подходы к экономике развития, подчёркивающие важность производственных мощностей, технологического суверенитета и социальной кооперации как основы реального экономического роста, а не спекулятивной активности [8]. При этом методология мониторинга должна быть основана на следующих принципах: принцип релевантности, предполагающий, что индикаторы должны измерять чувствительность к конкретным угрозам для ДНР (санкции, инфляция); принцип опережающего отражения, когда система мониторинга должна включать опережающие индикаторы (leading indicators), сигнализирующие о надвигающихся изменениях; принцип прагматизма, при соблюдении которого приоритет отдаётся показателям, данные по которым можно оперативно и достоверно собрать в текущих условиях.

Из этих теоретических посылок вытекают решения по методике измерения. Нормирование показателей проводится на отрезке (0; 1) относительно двух нормативов: критического минимума и целевого ориентира. Такой «пороговый» способ превосходит z-стандартизацию [9] в ситуации структурных сдвигов, потому что привязывает оценку к управленческим стандартам, а не к скользящей среде; кроме того, он прозрачен для коммуникации с заказчиком и аудиторами. Направление улучшения задаётся явно, чтобы «меньше-лучше» и «больше-лучше» не путались при агрегации, а отсечение за пределами (0; 1) реализует управленческий принцип: значения ниже критического уровня не должны маскироваться последующей компенсацией.

Выбор геометрического среднего в интегральном индексе логически вытекает из цели ограничения чрезмерной компенсации между блоками. Геометрическая агрегация компенсирует дисбаланс: при провале одного блока итоговое значение тянется вниз даже при высоких оценках остальных, что соответствует логике устойчивости, где уязвимость по «узкому» месту задаёт границу функционирования системы.

Веса блоков задаются не произвольно, а через формализованную экспертизу с проверкой согласованности. В условиях неполной наблюдаемости и высокой неопределённости экспертные знания имеют ценность, но нуждаются в демпфировании субъективности [6; 10]. Поэтому используется итеративная процедура Дельфи с медианным агрегированием весов и контролем рассеяния (например, по коэффициенту вариации и коэффициенту Кендалла для ранговых матриц). Медиана как робастный функционал противостоит выбросам диаметрально противоположных мнений экспертов и политически «нагруженным» оценкам. Полученные блоковые веса отражают нормативный приоритет социальной и инфраструктурной устойчивости для постконфликтной территории, что научно консистентно с теорией общественных благ и критических инфраструктур: отказ базовых услуг несёт несоизмеримо больший ущерб, чем замедление частного выпуска на коротком горизонте.

Ключевая методологическая проблема ДНР – неполные и разновременные официальные ряды за 2022-2024 годы. В такой ситуации логично использовать

двухконтурную схему данных. Внешний контур задаётся федеральными официальными рядами и регуляторными сигналами (инфляция, ключевая ставка, рынок труда, отраслевые индексы), которые играют роль дефляторов, ограничений спроса и стоимости капитала. Внутренний контур формируется административной отчётностью и реестрами объектов восстановления, где фиксируются фактические перерывы услуг, ввод мощностей, сроки и перерасчёты контрактов, показатели удовлетворённости населения базовыми сервисами. Такая конструкция удовлетворяет критерию измеримости и воспроизводимости: внешние ряды реплицируемы и проверяемы, внутренние – подлежат аудиту и могут наращиваться по мере цифровизации ведомств. Применение прокси заранее маркируется в методическом разделе, чтобы исключить ложную видимость точности и соблюсти принцип научной добросовестности.

Обработка данных встраивает практики робастности, без которых оценки в турбулентной среде теряют смысл. Выбор комбинированных подходов для работы с данными, имеющими распределения с высокой вероятностью экстремальных значений, так называемых «тяжёлых хвостов», интерквартильных фильтров и аккуратное заполнение пропусков предпочтительнее агрессивной сглаживающей фильтрации, поскольку сохраняет реальные сигналы стресса. Там, где допустимо, динамика индикаторов уточняется с помощью простых однофакторных фильтров Калмана или локально-линейной экстраполяции, но любые интерполяции обязаны маркироваться и сопровождаться интервалами неопределённости.

В агрегировании проводится чувствительный анализ по двум параметрическим осям – вариантам весов и вариантам порогов – с отчётом по эластичности интегрального индекса. Если ранжирование территорий или периодов устойчиво к варьированию параметров в разумных пределах, вывод считается стабильным; если нет, политика не должна опираться на точечную оценку, а должна адресовать «узкое место», выявленное анализом чувствительности.

Содержательно-смысловой выбор индикаторов следует из логики «функционировать несмотря на шоки». В экономическом блоке первичны темпы восстановления производства и занятости населения, но только после дефляции и с коррекцией на поставочные ограничения, поскольку номинальная динамика в инфляционной среде вводит в заблуждение. Финансовый блок отслеживает платёжную дисциплину, стоимость капитала и ликвидность цепочек исполнителей, что критично для скорости ввода объектов.

Социальный блок концентрируется на доступе и качестве базовых услуг и на ожиданиях населения, потому что именно они определяют устойчивость спроса и уровень социальной напряжённости. Инфраструктурный блок фокусируется на надёжности и резервировании мощностей; для него корректнее применять показатели, аналогичные энергетическим метрикам SAIDI/SAIFI и времени восстановления, поскольку простые проценты готовности не отражают реальную устойчивость в пиковых нагрузках. Такой выбор индикаторов не только согласован с теорией устойчивости, но и операционализируем для управленческих решений, потому что каждый показатель имеет понятный носитель ответственности и рычаг политики.

Особого пояснения требует решение в пользу геометрического среднего, а не взвешенного арифметического и не более сложных нелинейных схем. Арифметическая агрегация допускает сильную компенсацию между блоками и подталкивает к «косметическим» улучшениям там, где это дешевле; в ситуации ДНР – это методологически неверно. Нелинейные функции полезности и пороговые min-операторы избыточно жёстки и ломают интерпретацию трендов при небольших улучшениях. Геометрическое среднее – компромисс, сохраняющий интерпретируемость, предотвращающий дисбаланс и устойчивый к монотонным преобразованиям шкал, что важно при смешении натуральных и процентных метрик. Дополнительная проверка на частичный порядок (Pareto-доминирование на уровне субиндексов) обеспечивает, что повышение интегрального индекса не происходит

за счёт ухудшения в критически важном блоке, и при несоответствии запускает формирование пояснений (управленческое обоснование) в отчёте.

И, наконец, выбор организационно-методических практик продиктован требованиями воспроизводимости и доверия к результатам. Все расчёты должны сопровождаться открытой рабочей книгой с исходными таблицами, версионированием и журналом изменений порогов и весов; любые изменения структуры индекса допускаются только через официально оформленную ревизию с ретроспективным пересчётом. Экспертные процедуры документируются вплоть до анкеты, состава панели и метрик согласованности; публикация не скрывает «слабые места» данных, а объясняет их учёт. Такой стандарт делает индекс управленческим инструментом, а не академическим экспериментом, и обеспечивает адаптивность методики по мере расширения официальной статистики и нормализации среды.

Итоговый выбор теоретико-методологических основ для ДНР потому и выглядит гибридным, что иная конструкция была бы либо избыточно хрупкой, либо недостоверной. Теория устойчивости даёт правильный объект измерения, системный и институциональный подходы explicite связывают индикаторы с механизмами политики, композитная методика с геометрической агрегацией и порогами обеспечивает корректное объединение разнородных данных, а робастные процедуры и двухконтурная архитектура источников создают требуемую научную добросовестность в условиях неполной наблюдаемости. В результате система оценки становится адекватной современным условиям: она улавливает ключевые риски и прогресс там, где это важно для жизнеспособности республики, и даёт управляемые сигналы для принятия решений.

В рамках исследования была разработана многоуровневая система индикаторов, сгруппированных в четыре ключевых блока: экономическая устойчивость и адаптивность, социальная стабильность и человеческий капитал, финансовая безопасность, а также инфраструктурная надёжность и продовольственная обеспеченность (таблица 1).

Таблица 1 – Система индикаторов для мониторинга социально-экономической эффективности развития ДНР
Table 1 – System of Indicators for Monitoring the Socioeconomic Efficiency of the DPR Development

Блок (Суб-индекс)	Ключевые индикаторы	Характер индикатора	Пример динамики (2022-2023)[1,2]
1. Экономическая устойчивость и адаптивность	Динамика числа зарегистрированных МСП (малых и средних предприятий) и занятых в них. Объём инвестиций в основной капитал (в постоянных ценах). Индекс промышленного производства. Доля импорта в потреблении критически важных товаров (продукты, лекарства). Диверсификация экспорта (Индекс Херфиндаля-Хиршмана)	Адаптивность, результат	Рост числа МСП на 18 %. Сокращение доли импорта продовольствия с 85 % до 62 %

[1]Данные Росстат – Официальная статистика. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/10705.
[2]Новости | МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДНР // Министерство экономического развития ДНР. URL: https://mer.gov-dpr.ru/press-sluzhba/news/obshchaya-informatsiya/delimsya-rezultatami-razvitiya-lgotnoe-kreditovanie/.

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Блок (Суб-индекс)	Ключевые индикаторы	Характер индикатора	Пример динамики (2022-2023)
2. Социальная стабильность и человеческий капитал	Миграционное сальдо (чистая миграция). Реальная начисленная заработная плата (с поправкой на инфляцию). Уровень безработицы (в т. ч. молодёжной). Обеспеченность объектами социальной инфраструктуры (на 1000 чел.). Индекс социального самочувствия (на основе социологических опросов)	Уязвимость, результат	Миграционное сальдо стало слабоотрицательным (-0,7 на 1000 чел.). Реальная заработная плата выросла на 5,2 %
3. Финансовая безопасность	Инфляция (ИПЦ, и особенно по товарам первой необходимости). Объём депозитов населения и предприятий в банках. Объём выданных кредитов МСП. Стабильность работы платёжных систем и банковских отделений	Уязвимость, опережающий	Инфляция замедлилась с 18 % до 7 %. Объём депозитов вырос на 25 %
4. Инфраструктурная надёжность и продовольственная обеспеченность	Индекс физического объёма производства сельхозпродукции. Степень износа основных фондов ЖКХ и ТЭК. Отсутствие длительных перебоев в предоставлении ключевых услуг (электроснабжение, водоснабжение). Объём ввода нового жилья и инфраструктуры	Устойчивость, результат	Сбор зерновых вырос на 12 %. Индекс износа основных средств ЖКХ остаётся критическим (75 %)

Для агрегации разрозненных показателей предлагается расчёт интегрального индекса социально-экономической эффективности развития ДНР (ИИСЭР ДНР). При этом нормирование производится путём преобразования индикаторов в безразмерную величину от 0 до 1. Взвешивание предполагает, что каждому показателю и блоку присваивается вес на основе метода экспертных оценок. Для ДНР на текущем этапе наибольший вес должны иметь показатели социальной стабильности и продовольственной безопасности.

$$I_i = {\sum_j^n \text{индикатор}_j * w_j}/{n}$$

где w_j – весовые коэффициенты,
I_i – субиндексы.

Агрегация субиндексов в итоговый индекс $I_{\text{ИИСЭР}}$ рассчитывается как средняя геометрическая четырёх субиндексов.

$$I_{\text{ИИСЭР}} = \sqrt[4]{I_{\text{эк}} \cdot I_{\text{соц}} \cdot I_{\text{фин}} \cdot I_{\text{инфр}}},$$

Эффективное внедрение предложенной системы мониторинга требует комплексного подхода и учёта специфических условий ДНР. Для его успешной реализации необходимо объединение усилий представителей органов государственной власти, научных кругов, экспертного сообщества и гражданского общества, что позволит обеспечить всесторонний подход к сбору, анализу данных и выработке управленческих решений.

Также, несмотря на существующие ограничения, необходимо последовательно работать над улучшением качества и доступности статистических данных. Это включает модернизацию методов сбора информации, обучение персонала и внедрение современных информационных технологий для обработки и хранения данных. Для оценки таких качественных показателей, как индекс социального самочувствия, необходимо наладить систематическое проведение репрезентативных социологических опросов населения и предприятий.

Система мониторинга должна быть гибкой и позволять корректировку индикаторов и методологии в зависимости от меняющихся условий и потребностей. Механизмы обратной связи с пользователями системы (органами власти, экспертами) будут способствовать её постоянному совершенствованию.

Выводы

Разработанная в статье система мониторинга представляет собой научно обоснованный ответ на вызовы, стоящие перед Донецкой Народной Республикой. Её внедрение позволит:

перейти от реактивного к проактивному управлению, предугадывая кризисы на основе опережающих индикаторов;

оценивать реальную эффективность принимаемых управленческих решений не по валовым показателям, а по их вкладу в повышение устойчивости системы;

точечно выявлять «узкие места» и уязвимости в экономике и социальной сфере для концентрации на них ресурсов;

обеспечить обратную связь с населением, наглядно демонстрируя позитивную динамику в ключевых для жизни людей сферах.

Предложенная методология не является застывшей догмой. Она должна постоянно адаптироваться по мере изменения внутренних и внешних условий. Однако предложенный концептуальный переход от оценки «развития» к оценке «устойчивости и эффективности адаптации» является методологической основой для построения адекватной системы управления в условиях перманентной турбулентности. Данный подход может быть успешно имплементирован и в других регионах со сходными вызовами.

Список источников / References

1. Петрушевская В. В. Динамическое управление централизованными фондами государства: подходы к адаптации моделей распределения к изменяющимся условиям // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 12(170). С. 571-580. https://doi.org/10.26726/rppe2024v12ducfg.

Petrushevskaya V. V. Dynamic management of centralized state funds: approaches to adapting distribution models to changing conditions // Regional problems of economic transformation. 2024. No. 12(170). P. 571-580. https://doi.org/10.26726/rppe2024v12ducfg. (In Russian)

2. Ахунов Р. Р. Региональная проекция развития национальной экономики в условиях санкционного давления: экономическая устойчивость и социальные вызовы (на примере

Республики Башкортостан) // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 3(171). С. 66-74. https://doi.org/10.34773/EU.2023.3.11.

Akhunov R. R. Regional projection of the national economy development under the conditions of sanctions pressure: economic stability and social challenges (on the example of the Republic of Bashkortostan) // Economics and Management: a scientific and practical journal. 2023. No. 3(171). P. 66-74. https://doi.org/10.34773/EU.2023.3.11. (In Russian)

3. Гордеева Н. В. Развитие социальной занятости как фактор повышения качества жизни населения муниципальных образований // Финансово-экономические исследования: актуальные вопросы теории и практики: Тезисы докладов и выступлений Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции молодых учёных, Донецк, 12-13 марта 2025 года. Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», 2025. С. 32-34. EDN: XTVDLK.

Gordeeva N. V. The development of social employment as a factor in improving the quality of life of the population of municipalities // Financial and economic research: current issues of theory and practice: Abstracts of reports and speeches of the All-Russian (with international participation) scientific and practical conference of Young Scientists, Donetsk, March 12-13, 2025. Donetsk: Donetsk State University, 2025. P. 32-34. EDN: XTVDLK. (In Russian)

4. Pike A., Dawley S., & Tomaney J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. Vol. 3, no 1. P. 59-70. https://doi.org/10.1093/CJRES/RSQ001.

5. Романова О. А. От экономики сопротивления – к резильентной экономике (на примере промышленного региона) // AlterEconomics. 2022. Т. 19, № 4. С. 620-637. https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-4.4.

Romanova O. A. From the economy of resistance to a resilient economy (on the example of an industrial region) // AlterEconomics. 2022. Vol. 19, no. 4. P. 620-637. https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022.19-4.4. (In Russian)

6. Андреев П. А., Михалёва М. Ю., Перетятько П. О. О сравнительном анализе экономико-математических подходов к оценке государственной региональной политики: преимущества и ограничения. Экономика и управление. 2025. Т. 31, № 5. С. 566-575. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-566-575.

Andreev P. A., Mikhaleva M. Yu., Peretyatko P. O. On the comparative analysis of economic and mathematical approaches to the assessment of state regional policy: advantages and limitations. Economics and management. 2025. Vol. 31, no. 5. P. 566-575. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-5-566-575. (In Russian)

7. Афендикова Е. Ю. Риск-ориентированное управление развитием инновационных экономических систем в условиях информационной экономики // Современные проблемы обеспечения экономической безопасности: Материалы II Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Минск, 25 апреля 2024 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2024. С. 6-11. EDN: WMWFFY.

Afendikova E. Y. Risk-oriented management of the development of innovative economic systems in the information economy // Modern problems of ensuring economic security: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Minsk, April 25, 2024. Minsk: Belarusian State University, 2024. P. 6-11. EDN: WMWFFY. (In Russian)

8. Martin R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks // Journal of Economic Geography. Vol. 12, no 1. P. 1-32. https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019.

9. Преобразования данных, стандартизация, или нормализация Z-оценки // Документация Engee. URL: https://engee.com/helpcenter/stable/ru/julia/StatsBase/transformations.html.

Data transformations, standardization, or normalization of the Z-score // Engee Documentation. URL: https://engee.com/helpcenter/stable/ru/julia/StatsBase/transformations.html. (In Russian)

10. Титиевская О. В. Современные требования к процессу управления цифровой трансформацией экономических систем // Финансовый менеджмент. 2024. № 6. С. 129-139. EDN: HIPQGU.

Titievskaya O. V. Modern requirements for the management process of digital transformation of economic systems // Financial management. 2024. № 6. P. 129-139. EDN: HIPQGU. (In Russian)

Информация об авторе
Е. А. Аксёнова – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов.

Information about the author
E. A. Aksyonova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.09.2025; одобрена после рецензирования 03.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 25.09.2025; approved after reviewing 03.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 80-89.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):80-89.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.9
JEL: D81, Q01, R11
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786618

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗИЛЬЕНТНОСТЬ РЕГИОНОВ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ШОКОВ

Вероника Альбертовна Балабанова
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,
nika_acer@mail.ru, https://orcid.org/0009-0000-2994-3211

Аннотация. В статье рассматривается высокий уровень значимости и своевременность исследования экономической устойчивости регионов Российской Федерации, выявление их перспектив и реализация методов наращивания этой устойчивости в период внешнеэкономических потрясений. Особый акцент сделан на анализе факторов, влияющих на устойчивость региональной экономики, а также разработке эффективных методов и стратегий для укрепления её стабильности в условиях изменчивости внешней среды. Данное исследование рассматривает основные теоретические концепции, касающиеся толкования и определения резильентности, а также предлагает конкретные методы для оценки потенциала региона к поддержанию стабильного прогресса в условиях кризиса. В дополнение, анализируются потенциальные векторы государственной и региональной деятельности, цель которых – укрепить экономическую стабильность и минимизировать уязвимость к внешним потрясениям, обеспечивая тем самым более надёжный и гармоничный рост регионов в будущем.

Ключевые слова: экономическая резильентность, индикаторы, механизм, развитие, внешние шоки, инфраструктура

Для цитирования: Балабанова В. А. Экономическая резильентность регионов России в условиях внешних шоков // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 80-89. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786618.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

ECONOMIC RESILIENCE OF RUSSIAN REGIONS UNDER EXTERNAL SHOCKS

Veronika A. Balabanova
Donetsk Branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia,
nika_acer@mail.ru, https://orcid.org/0009-0000-2994-3211

Abstract. The article examines the high level of significance and timeliness of researching the economic resilience of the regions of the Russian Federation, identifying their prospects, and implementing methods to enhance this resilience during periods of external economic shocks. Special emphasis is placed on analyzing the factors influencing the resilience of regional economies, as well as developing effective methods and strategies to strengthen their stability in the face of a changing external environment. This study considers the main theoretical concepts related to the interpretation and definition of resilience, and also proposes specific methods for assessing a region's potential to maintain stable progress during a crisis. In addition, it analyzes potential vectors of state and regional activities aimed at strengthening economic stability and minimizing vulnerability to external shocks, thereby ensuring more reliable and harmonious regional growth in the future.

Keywords: economic resilience, indicators, mechanism, development, external shocks, infrastructure

For citation: Balabanova V. A. Economic resilience of Russian regions under external shocks // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):80-89. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786618.

Введение

Введение в научный оборот концепции резильентности связано с именем К. С. Холлинга. В своей работе «Устойчивость и стабильность экологических систем», опубликованной в 1973 году, он использовал этот термин при изучении экосистем, применяя его для характеристики их способности сохранять стабильность перед изменениями, вызванными как естественными факторами, так и факторами, детерминированными деятельностью человека [1].

В период трансформации всемирной экономики, отмеченной неожиданными экономическими и геополитическими катаклизмами, проблема экономической устойчивости областей становится крайне важной для Российской Федерации.

Способность экономики выдерживать влияния извне, оперативно приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам является определяющим условием для обеспечения стабильного социально-экономического развития государства в целом. В сложившейся ситуации ключевое значение приобретает обеспечение стабильности и возможности регионов приспосабливаться к переменам, выдерживать экономические шоки, кризисы и другие неблагоприятные события, а также быстро восстанавливаться после них, то есть их экономическая резильентность.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является комплексный анализ экономической резильентности региональных систем Российской Федерации с акцентом на выявление теоретических концепций, детерминант и стратегий, способствующих формированию устойчивости регионов к внешним экономическим шокам.

Задачи исследования включают в себя:

исследовать механизмы, способствующие формированию экономической резильентности;

рассмотреть типы внешних шоков, влияющих на Россию за период 2022-2025 гг.;

охарактеризовать стратегии и меры для реагирования Россией на внешние потрясения;

выявить инструменты регулирования развития приграничных территорий, способствующие обеспечению экономической резильентности субъектов Российской Федерации;

изучить подходы к обеспечению экономической резильентности в России;

определить наиболее вероятные внешние экономический шоки в России в ближайшие годы.

Методы исследования

Для проведения настоящего исследования применялись различные подходы и методы, что обеспечило глубокое и многогранное изучение данной темы. К основным относятся следующие:

аналитический метод, а именно общий анализ экономических показателей и трендов за определённый период, а также анализ научных источников по теме экономической устойчивости и кризисных процессов;

метод системного анализа, который включает в себя исследование взаимосвязей различных элементов экономики РФ;

исторический метод, включающий в себя анализ исторических событий, кризисных ситуаций и мер, предпринятых для их преодоления;

контент-анализ – изучение официальных документов, стратегий развития, программ и нормативных актов, связанных с экономической политикой.

Результаты исследования и их обсуждение

В последние годы проблемы экономической резильентности в России приобрели особую актуальность, что вызвано рядом причин: обострением военно-политической обстановки, усилением санкционного давления со стороны развитых стран, замедлением экономического роста, неблагоприятной демографической ситуацией и другими факторами.

Для Российской Федерации на данный момент следует выделить основные вызовы, угрожающие национальной экономической безопасности:

использование ограничительных мер в отношении ключевых секторов российской экономики, ограничение доступа к зарубежным финансовым ресурсам и современным технологиям;

рост конфликтного потенциала как в зонах экономических интересов Российской Федерации, так и вблизи её границ;

подверженность финансовой системы Российской Федерации глобальным рискам, слабая защищённость информационной инфраструктуры финансово-банковской системы.

Экономическая резильентность и национальная экономическая безопасность тесно и неразрывно взаимосвязаны, так как в современном мире экономика является фундаментальной основой национальной безопасности.

Под экономической резильентностью региона понимается его способность абсорбировать негативное воздействие внешних шоков, минимизировать их последствия и восстанавливаться до уровня, обеспечивающего дальнейший устойчивый рост [2, с. 84]. Это обусловлено совокупностью аспектов, которые подразумевают снижение экономической зависимости от узкого круга ключевых отраслей, что также детерминирует потенциальные трудности, возникающие при оценке восстановления экономики. Оценить потенциал экономики к восстановлению – сложная задача, требующая комплексного подхода и использования различных индикаторов. Существующие методики прогнозирования опираются на статистические данные, экспертные оценки и прогностические модели.

Основные механизмы, способствующие формированию экономической резильентности, включают:

поддержание роста новых секторов экономики, особенно высокотехнологичных и инновационных;

стимулирование развития малого и среднего бизнеса;

активизацию туризма и других несырьевых направлений экономики;

совершенствование инфраструктуры: обновление транспортных систем, включая строительство новых дорог, аэропортов и портов (как отмечают некоторые авторы, сегодня региональное развитие в большой мере определяет темпы национального развития [3, с. 58]);

развитие энергетической инфраструктуры, включая повышение эффективности использования энергии и поддержку возобновляемых источников энергии;

расширение телекоммуникационной инфраструктуры, что предполагает улучшение доступа к высокоскоростному интернету;

укрепление человеческого капитала: модернизация образовательной системы и профессиональной подготовки, поддержка переобучения и повышения квалификации рабочей силы, создание условий для привлечения и удержания квалифицированных специалистов;

раскрытие инновационной активности: содействие научно-исследовательским проектам и опытно-конструкторским работам, создание инновационных центров и технологических парков, интенсификация внедрения новых концепций в бизнес-среду;

совершенствование регионального управления: повышение результативности деятельности государственных структур, усиление привлекательности региона для инвесторов, расширение сотрудничества между государством и частным сектором;

усиление финансовой стабильности: совершенствование бюджетного планирования, снижение уровня задолженности региона, привлечение капиталовложений в экономику;

повышение социальной интеграции: укрепление взаимопонимания между разными группами населения, оказание помощи некоммерческим организациям социальной направленности, разработка инструментов общественного надзора за действиями органов власти.

Формирование экономической резильентности требует комплексного и системного подхода, включающего реализацию мер на различных уровнях: федеральном, региональном и муниципальном [4].

Предложенный подход к оценке экономической резильентности применим к историческим регионам РФ, однако требует адаптации к их специфическим особенностям.

Адаптация предложенного подхода к условиям исторических регионов Российской Федерации предусматривает учёт следующих характеристик, связанных с историческим наследием, отраслевой структурой и социокультурными факторами:

диверсификация экономики – чем менее регион зависим от ключевых отраслей, тем более он устойчив к шокам;

адаптация бизнеса – способность быстро перестраиваться и внедрять инновации;

развитие малого и среднего бизнеса обеспечивает конкуренцию и гибкость экономики;

уровень развития транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры;

инвестиционная привлекательность региона;

качество регионального управления, поддержка предпринимательства.

Отдельно следует отметить, что обострение военно-политической ситуации стало триггером для бурной международной реакции, повлекшей за собой введение санкций против РФ и системный удар по экономике.

Значительная часть зарубежных компаний (IKEA, Acer, Nike, iHerb и др.) прекратила присутствие на российском рынке, что влияет на агрегатные экономические показатели. Дополнительно ряд стран ограничил доступ граждан РФ к картам международной платёжной системы на своей территории, усложнив за рубежом платёжные операции, снятие наличных и переводы. Следовательно, управление внешней политикой остаётся сложной задачей, с высокой зависимостью от позиций других государств, особенно западных. Внешнеэкономические связи под угрозой; необходимы стратегии

импортозамещения и новые меры, направленные на нормализацию внешнеполитической обстановки.

Поскольку экономические взаимоотношения между странами – первое, что попадает под угрозу, необходимо развивать импортозамещение и предпринимать меры, которые будут направлены на нормализацию внешнеполитической ситуации.

Целесообразно проанализировать воздействие внешних потрясений, пережитых Российской Федерацией за последние годы (таблица 1).

Таблица 1 – Внешние шоки, влияющие на Россию за период 2022-2025 гг.
Table 1 – External shocks affecting Russia for the period 2022-2025

Шок	Тип	Описание
Ценовой	Экономический	Рост цен на нефть
Политический	Политический	Санкции и дипломатические ограничения
Энергетический	Экономический	Ограничения на экспорт нефти и газа
Технологический	Технологический	Влияние на технологические цепочки

Рассмотрим внешние шоки, представленные в таблице 1, подробнее.

Нефтяной скачок цен. Резкий взлёт мировых котировок нефти влечёт за собой повышение экспортной выручки от продажи энергетических ресурсов. Это способно подстегнуть подъём экономики, но в то же время провоцирует инфляционные процессы и рассогласование бюджетных показателей.

Экономические санкции и дипломатическое давление. Международные ограничения, выраженные в форме санкций и дипломатических мер, сковывают возможности для инвестирования, проведения финансовых операций и внешнеторговой деятельности. Это негативно сказывается на инвестиционной привлекательности и затрудняет доступ к передовым зарубежным разработкам и международным рынкам.

Сдерживание экспорта нефтегазовых ресурсов. Введение лимитов на вывоз нефти и газа, равно как и падение заинтересованности в энергоресурсах из России, приводит к падению прибыльности, негативно сказывается на внешнеторговом обороте и стимулирует поиск альтернативных продаж или инновационных решений.

Воздействие на технологические связи. Проблемы в мировых логистических сетях и технологические барьеры осложняют приобретение передовых технологий и оборудования, сдерживая промышленный прогресс и инновационную деятельность в Российской Федерации.

Россия использовала ряд стратегий и мер для реагирования на внешние потрясения.

Перенаправление нефтегазовых прибылей на поддержание бюджетной устойчивости – рост поступлений от экспорта нефти создал возможности для финансирования социальных инициатив и покрытия нужд государственного сектора.

Вмешательство в валютный рынок – стабилизация обменного курса рубля осуществлялась посредством валютных интервенций, в особенности в периоды подъёма нефтяных котировок, что положительно сказывалось на доходах государства.

Что касается санкций и дипломатических ограничений, то данная проблема дала толчок для развития внутреннего рынка и импортозамещения. Указанный факт явился отправной точкой для стимулирования производства внутри страны, чтобы снизить зависимость от иностранных технологий и товаров.

В свою очередь, ограничения на экспорт нефти и газа спровоцировали создание стратегических запасов и резервов, а также переход на внутреннее потребление и развитие альтернативных источников энергии.

Отдельным пунктом нужно выделить проблематику приграничных территорий.

Разработка специфических инструментов регулирования развития территориальных систем нового типа вызвана несколькими причинами:

возрастанием турбулентности внешней среды, дестабилизирующей социально-экономические системы;

накоплением практик преобразований в приграничных территориях западной зоны;

необходимостью актуализировать стратегические ориентиры территорий с учётом повышения их устойчивости.

При развитии новых приграничных пространств территорий, прилегающих к зоне боевых действий, формируются характерные для данных условий механизмы, принципы и подходы к управлению территориальными системами [5, с. 200].

Приграничные зоны сталкиваются со специфическими опасностями в случае военных действий, включая разрушение ключевой инфраструктуры, сбои в обеспечении ресурсами, перемещение жителей и экономическую изоляцию. Для обеспечения жизнестойкости в этих условиях необходимо сочетание способности выдерживать потрясения, умения приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам и оперативного восстановления ресурсов после кризиса. Главные цели – поддержание основных видов экономической деятельности, защита занятости и доходов граждан, снижение издержек для предприятий и государства, а также оперативное перенаправление деятельности и локализация производства и торговых путей.

Факторы уязвимости приграничных регионов следующие:

риски для инфраструктуры: разрушение дорожной сети, мостовых сооружений, энергетического оборудования, средств связи и хранилищ. Как отмечают исследователи, влияние развития инфраструктуры является ключевым фактором, способствующим экономическому росту и повышению уровня жизни в различных регионах [6, с. 34];

проблемы с логистикой и торговлей: ограничение или изменение сложившихся направлений перевозок, задержки при пересечении границы, вероятность нарушения каналов поставок;

зависимость от энергоресурсов и сырья: нестабильность в обеспечении энергией, изменчивость цен на сырьё и расходные материалы;

состояние рынка труда: снижение заинтересованности в местной продукции, отток трудовых ресурсов, нехватка квалифицированных специалистов;

ограниченность финансовых возможностей: затруднённый доступ к кредитным средствам для малых и средних предприятий, валютные риски и непредсказуемость макроэкономической ситуации;

социальная и политическая напряжённость: увеличение социальной напряжённости, потребность в расширении мер по охране прав граждан.

В современных условиях возникает необходимость в формировании эффективных механизмов государственного регулирования [7, с. 25]. Необходимо рассмотреть практические шаги для региональных властей и бизнеса по повышению экономической резильентности приграничных регионов в условиях боевых действий.

Для региональных властей практические меры заключаются в следующем:

анализ и мониторинг угроз;

проведение комплексного аудита уязвимых секторов экономики и инфраструктуры;

создание системы раннего предупреждения и мониторинга ситуации;

диверсификация экономики;

развитие различных сфер экономики для снижения зависимости от одной отрасли или торговых путей;

поощрение развития внутреннего производства и локальных предприятий;

создание резервных фондов и запасов;

формирование стратегических запасов продуктов, топлива, оборудования и материалов;

обеспечение финансовой устойчивости муниципальных и региональных бюджетов;

разработка планов чрезвычайных ситуаций;

создание планов по эвакуации, защите инфраструктуры и поддержке населения;

проведение регулярных учений и тренировок;

обеспечение безопасных логистических маршрутов;

создание альтернативных маршрутов для поставок и вывоза продукции;

взаимодействие с федеральными органами для обеспечения безопасных коридоров.

Для бизнеса практические меры заключаются в следующем:

анализ рисков и разработка планов действий;

оценка уязвимых цепочек поставок, рынков сбыта и логистических маршрутов;

разработка планов действий при чрезвычайных ситуациях;

диверсификация контрагентов и рынков;

поиск альтернативных поставщиков и новые рынки сбыта;

отсутствие зависимости от одного источника или региона;

создание запасов и резервных складов;

формирование запасов сырья, комплектующих и готовой продукции;

обеспечение наличия стратегических запасов для продолжения производства;

обеспечение информационной безопасности;

защита информационных систем и производственных процессов от кибератак и вмешательств;

взаимодействие с властями;

участие в программах поддержки и получение актуальной информации о ситуации;

соблюдение рекомендаций по безопасности и логистике;

обучение и подготовка персонала;

проведение тренингов по действиям в условиях чрезвычайных ситуаций;

обеспечение наличия планов эвакуации и безопасных мест.

Указанные шаги позволят снизить уязвимость перед внешними потрясениями, обеспечить стабильный рост и усилить конкурентоспособность страны в условиях глобальных изменений.

Ключевые индикаторы для оценки резильентности регионов России позволяют понять уровень развития их резильентного механизма (рисунок 1) [8].

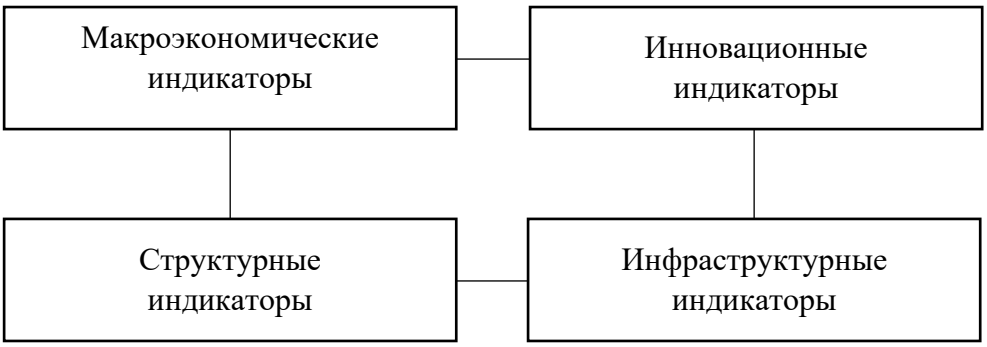

Рисунок 1 – Ключевые индикаторы для оценки резильентности регионов России
Figure 1 – Key indicators for assessing the resilience of Russian regions

Несмотря на обширный перечень принятых решений в условиях внешних шоков, целесообразно также рассмотреть релевантные подходы к обеспечению экономической резильентности в России (таблица 2).

Таблица 2 – Подходы к обеспечению экономической резильентности в России
Table 2 – Approaches to ensuring economic resilience in Russia

Подход	Описание
Развитие цифровой экономики и инфраструктуры	Внедрение передовых технологий, блокчейн, искусственного интеллекта
Создание стратегических резервов и фондов	Формирование резервных фондов для поддержки ключевых отраслей и регионов
Диверсификация экономики	Развитие новых секторов, снижение зависимости от сырьевых ресурсов
Поддержка малого и среднего бизнеса	Создание условий для быстрого реагирования и адаптации бизнеса к изменениям
Развитие внутреннего рынка и потребления	Стимулирование внутреннего спроса через налоговые льготы и программы поддержки
Внедрение «зелёных» технологий и экологической политики	Поддержка экологически чистых производств и возобновляемых источников энергии
Образовательные и кадровые инициативы	Повышение квалификации рабочей силы, развитие новых компетенций
Развитие региональных кластеров и партнёрств	Создание межрегиональных и межотраслевых связей для совместного развития

Несмотря на безостановочный поиск решения проблем, нанесённых внешними шоками, не исключены новые экономические удары. Вероятные проблемы схематически отображены основными потенциальными внешними факторами, которые могут оказать влияние на экономическую и социальную стабильность России в ближайшем будущем. Они делятся на пять ключевых групп (рисунок 2).

Рисунок 2 – Наиболее вероятные внешние экономический шоки в России в ближайшие годы
Figure 2 – The most likely external economic shocks in Russia in the coming years

Несмотря на многочисленные преимущества, важно учитывать трудности и потенциальные ловушки, выявленные в международном опыте при формировании экономической резильентности. Среди них наиболее глобальной является ошибочная

интерпретация концепции избыточности. Наличие значительных запасов на каждом этапе цепочки поставок потенциально не усиливает, а ослабляет устойчивость. Ключевому предприятию необходимо чёткое представление о том, где, в каком виде и в каком количестве формировать резервы. Вдобавок, пренебрежение особенностями конкретной отрасли также является проблемой. Выбор подхода к укреплению устойчивости должен базироваться на характеристиках отрасли. Например, расходы на перенос производственных мощностей в другой регион могут оказаться непомерно высокими.

Для повышения национальной безопасности в данном контексте необходимо работать над повышением экономической резильентности через энергетическую независимость, суверенизацию критических технологий, финансовую автономию и поддержание социального контракта.

Выводы

В экономической теории концепция резильентности применяется к системам различных масштабов. В современных условиях вопросы национальной безопасности приобретают всё большее значение для многих стран, сталкивающихся с угрозами, не имеющими чёткой территориальной привязки и распространяющими своё влияние за пределы национальных границ. Уровень риска этих угроз для экономической безопасности может варьироваться в зависимости от государства, но в условиях глобализации и взаимосвязанности национальных экономик их негативное воздействие может затронуть многие страны.

Для нейтрализации угроз экономической безопасности России необходимо оперативно и решительно принимать меры, особенно в области разработки экономических стратегий. Внутренние угрозы представляют растущую опасность для экономической безопасности России.

Рост геоэкономических и геополитических противоречий и усиление глобальных угроз препятствуют устойчивому развитию российской экономики и повышению уровня экономической безопасности. Своевременное выявление негативных тенденций в мировой экономике и политике является важной задачей для российского научного и экспертного сообщества. Это позволит разработать обоснованные рекомендации для минимизации потенциальных потерь, связанных с усилением давления со стороны развитых стран или изменениями на мировых рынках, и тем самым повысить устойчивость национальной системы экономической безопасности.

Список источников / References

1. Holling C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual. Review of Ecology and Systematics, 4, P. 1-23. URL: https://zoology.ubc.ca/bdg/pdfs_bdg/2013/Holling%201973.pdf.

2. Тихончук Р. Г. Резильентность как принцип управления региональными экономическими системами // В сборнике: Цифровая трансформация общества и информационная безопасность. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 84-86. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49606028_15387093.pdf.

Tikhonchuk R. G. Resilience as a principle of managing regional economic systems // In the collection: Digital transformation of society and information security. Materials of the All-Russian scientific and practical conference. 2022. P. 84-86. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49606028_15387093.pdf. (In Russian)

3. Ткачик Т. И., Аксёнова Е. А. Особенности государственного управления региональным развитием // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2022. № 1(35). С. 58-63. EDN: RVBIMR.

Tkachik T. I., Aksenova E. A. Features of state management of regional development // Bulletin of the Komi Republican Academy of Public Administration and Management. Theory and practice of management. 2022. No. 1(35). P. 58-63. EDN: RVBIMR. (In Russian)

4. Кузнецов Д. А. Стратегии управления финансовыми рисками. Москва: Бизнес-пресса, 2023. 220 с.

Kuznetsov D. A. Financial risk management strategies. Moscow: Business Press, 2023. 220 p. (In Russian)

5. Сурнина Н. М., Тихончук Р. Г. Драйверы резильентности экономических систем в контексте новой экономической политики 2.0 // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: Материалы VI Уральского экономического форума, Екатеринбург, 16-17 октября 2024 года. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. С. 196-202. EDN: WKJGYJ.

Surnina N. M., Tikhonchuk R. G. Drivers of economic system resilience in the context of the new Economic policy 2.0 // Ural – the driver of Russia's neo-industrial and innovative development: Proceedings of the VI Ural Economic Forum, Yekaterinburg, October 16-17, 2024. Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2024. P. 196-202. EDN WKJGYJ. (In Russian)

6. Петрушевская В. В., Дунай Д. Д. Влияние инфраструктурного инвестирования на развитие региональных экономических систем: зарубежный опыт // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 2(108). С. 29-40. https://doi.org/10.5281/zenodo.15478894.

Petrushevskaya V. V., Dunay D. D. The impact of infrastructure investment on the development of regional economic systems: foreign experience // Scientific journal "Manager". 2025. № 2(108). P. 29-40. https://doi.org/10.5281/zenodo.15478894. (In Russian)

7. Петрушевская В. В., Стружко Н. С. Методический подход к реализации модели интегрированного государственного регулирования финансовой системы // Новое в экономической кибернетике. 2024. № 4. С. 25-40. https://doi.org/10.5281/zenodo.15101819.

Petrushevskaya V. V., Struzhko N. S. Methodological approach to the implementation of the model of integrated state regulation of financial systems // New in economic cybernetics. 2024. No. 4. P. 25-40. https://doi.org/10.5281/zenodo.15101819. (In Russian)

8. Балабанова В. А., Петрушевская В. В. Экономическая резильентность регионов России: оценка потенциала и механизмы формирования в условиях внешних шоков // Студенческий вестник. 2025. № 23-6(356). С. 15-17. EDN: XICWRA.

Balabanova V. A., Petrushevskaya V. V. Economic resilience of Russian regions: assessment of potential and mechanisms of formation in the conditions of external shocks // Studencheskiy vestnik. 2025. No. 23-6(356). P. 15-17. EDN: XICWRA. (In Russian)

9. Грязева М. С. Оценка состояния системы механизмов государственного регулирования в сфере финансов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 8А. С. 418-427. http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2024-8/c1-gryazeva.pdf.

Gryazeva M. S. Assessment of the state of the system of state regulation mechanisms in the field of finance // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2024. Vol. 14, no. 8A. P. 418-427. http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2024-8/c1-gryazeva.pdf. (In Russian)

Информация об авторе
В. А. Балабанова – аспирант кафедры финансов.

Information about the author
V. A. Balabanova – postgraduate student of the Finance Department.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 14.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 14.10.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 90-103.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):90-103.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.001.36: 336.531.1
JEL: D1, I31
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786886

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДОСТУПНОСТИ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Алексей Ильич Больдясов[1], Оксана Сергеевна Каращук[2]
[1,2]Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
[1]alex.b13@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-7307-900X
[2]kseniak72@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-2212-5034

Аннотация. Цель настоящей работы заключалась в разработке методики количественной оценки экономической доступности продовольствия в регионе с последующей апробацией на данных по Нижегородской области и обоснованием предложений по корректировке параметров социально-экономической политики в исследуемом регионе. Для достижения поставленной цели наиболее соответствующим был признан подход, при котором расходы на продукты питания рассчитывались как доля от величины доходов домохозяйств. Непосредственная оценка экономической доступности продовольствия проводилась на базе исходных данных, включающих статистические данные о доходах, расходах и потреблении домохозяйств Нижегородской области, розничных ценах на продукты питания в регионе, а также результатов выборочного обследования домохозяйств области. В качестве критерия экономической доступности был взят показатель «уровень экономической доступности продовольствия», учитывающий эффект масштаба в потреблении домохозяйств. Шкала показателя имела три зоны значений: критическая; умеренная; высокая. Критический уровень экономической доступности продовольствия в 2024 году оказался характерным для следующих категорий домохозяйств Нижегородской области: неполные семьи; семьи с детьми со среднедушевым доходом менее прожиточного минимума. Использование в расчётах доли, а не абсолютного значения расходов на продовольствие позволило избежать результатов, не отвечающих теоретическим положениям, например, «парадокса Дитона-Паксон». В перспективе модель для оценки эффекта масштаба в потреблении может быть улучшена посредством более подробного учёта социальных характеристик домохозяйств и дифференцирования оценок по группам населения. В итоге рекомендуется повысить размер государственной социальной помощи в регионе выявленным в работе группам домохозяйств с критической доступностью продовольствия. Величина повышения выплат, согласно расчётам, для неполных семей должна составлять не менее 1,5-1,9 тыс. руб., для семей с детьми и доходами ниже прожиточного минимума – 500-800 руб. на человека.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, экономическая доступность продовольствия, эффект масштаба в потреблении домохозяйств, рациональные нормы потребления, государственная социальная помощь, неполные семьи

Для цитирования: Больдясов А. И., Каращук О. С. Оценка экономической доступности продовольствия в регионе (на примере Нижегородской области) // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 90-103. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786886.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

ASSESSMENT OF ECONOMIC FOOD ACCESSIBILITY IN A REGION (USING THE NIZHNY NOVGOROD REGION AS AN EXAMPLE)

Alexey I. Boldiasov[1], Oksana S. Karashchuk[2]
[1,2]Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
[1]alex.b13@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-7307-900X
[2]kseniak72@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-2212-5034

Abstract. The purpose of this work was to develop a methodology for quantitatively assessing the economic accessibility of food in a region, followed by its testing on data from the Nizhny Novgorod region and substantiation of proposals for adjusting the parameters of socio-economic policy in the studied region. To achieve this goal, the approach where food expenditures were calculated as a share of household income was deemed most appropriate. The direct assessment of economic food accessibility was conducted based on initial data, including statistical data on household income, expenditures, and consumption in the Nizhny Novgorod region, retail prices for food products in the region, as well as the results of a sample household survey in the region. The "economic food accessibility level" indicator, which accounts for the economies of scale in household consumption, was taken as the criterion for economic accessibility. The indicator's scale had three zones of values: critical; moderate; high. The critical level of economic food accessibility in 2024 was characteristic of the following household categories in the Nizhny Novgorod region: single-parent families; families with children with per capita incomes below the subsistence minimum. Using the share, rather than the absolute value of food expenditures, in the calculations allowed for avoiding results that do not align with theoretical principles, such as the "Deaton-Paxson paradox." In the future, the model for assessing economies of scale in consumption can be improved by more detailed consideration of household social characteristics and differentiation of assessments by population groups. In conclusion, it is recommended to increase the amount of state social assistance in the region for the household groups identified in the study with critical food accessibility. The amount of increase in payments, according to calculations, should be at least 1.5-1.9 thousand rubles for single-parent families, and 500-800 rubles per person for families with children and incomes below the subsistence minimum.

Keywords: food security, economic food accessibility, economies of scale in household consumption, rational consumption norms, state social assistance, single-parent families

For citation: Boldiasov A. I., Karashchuk O. S. Assessment of economic food accessibility in a region (using the Nizhny Novgorod region as an example) // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):90-103. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786886.

Введение

В соответствии с текстом «Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» (далее – «Доктрина») одним из важнейших направлений государственной экономической политики в сфере продовольственной безопасности выступает обеспечение экономической доступности продовольствия, то есть «возможности приобретения пищевой продукции должного качества по сложившимся ценам, в объёмах и ассортименте, которые соответствуют рекомендуемым рациональным нормам потребления».

Реализация мер по обеспечению экономической доступности продуктов питания диктует необходимость её объективной оценки и мониторинга со стороны государства, для чего органы власти должны располагать соответствующим арсеналом научно

обоснованных методов и показателей. Количественный анализ экономической доступности продуктов питания является для принимающих решение лиц аналитическим инструментом по определению групп населения, не имеющего возможность полноценно питаться, что позволяет охарактеризовать глубину проблемы дефицита продовольствия для наиболее уязвимых категорий граждан. Результаты анализа могут служить основой для обоснования параметров социальной политики.

Органы власти субъектов Российской Федерации (РФ) получают всё больше рычагов влияния на экономическую доступность продуктов питания. Указанную тенденцию иллюстрирует постановление Правительства РФ от 26 апреля 2023 года № 662, в соответствии с которым субъекты РФ получили право заключать с представителями бизнес-сообщества соглашения об ограничении на определённый срок розничных цен на потребительские товары. Как результат, проблема анализа экономической доступности продовольствия приобретает всё большее значение на региональном уровне.

Таким образом, актуальность анализа экономической доступности продуктов питания в регионе обусловлена как её значимостью в контексте обеспечения продовольственной безопасности и решения социальных проблем, так и необходимостью научной проработки методики её оценки.

Цель и задачи исследования

Цель настоящей работы заключается в разработке методики количественной оценки экономической доступности продовольствия в регионе с последующей апробацией на данных по Нижегородской области обоснованием предложений по корректировке параметров социально-экономической политики в исследуемом регионе.

В круг задач исследования входит: обобщение и критический анализ подходов к оценке экономической доступности продовольствия; разработка показателя для количественной оценки экономической доступности продуктов питания; калибровка на основе реальных данных параметров, используемых при расчёте экономической доступности продуктов питания в анализируемом регионе; оценка экономической доступности в выбранном регионе и выявление групп населения, отличающихся недостаточной доступностью продовольствия; выработка рекомендаций по совершенствованию системы государственной социальной поддержки наименее защищённых групп населения на региональном уровне.

Методы исследования

В исследовании использованы методы: систематизация; сравнение; анализ; синтез; экономико-математическое моделирование посредством построения регрессионных уравнений; расчёт абсолютных и относительных показателей.

Исходные данные, используемые в работе, включают следующую информацию, размещаемую на официальных сайтах Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС): 1) результаты выборочного обследования бюджетов домохозяйств; 2) оборот розничной торговли продовольствием и общественного питания; 3) потребительские расходы домохозяйств в среднем на члена домохозяйства в год; 4) денежные расходы в среднем на душу населения; 5) средние потребительские цены (тарифы) на товары и услуги; 6) среднегодовая численность постоянного населения.

По исходным данным был рассчитан уровень экономической доступности продовольствия для домохозяйств Нижегородской области, сгруппированных по величине среднемесячных доходов и числу членов, в 2024 году. Среднемесячная стоимость рационального продуктового набора рассчитана по данным о средних розничных ценах на продовольственные товары в Нижегородской области. На основе информации об обороте общественного питания и розничной торговли, а также среднегодовой численности населения определены границы интервалов качественной оценки экономической доступности в выбранном регионе в рассматриваемый период.

По данным о потребительских расходах домохозяйств, денежных доходах и индексах потребительских цен с 1999 по 2023 годы получена модель регрессии, используемая

для калибровки доли расходов на питание в расходах населения под величину среднедушевого дохода домохозяйства. Результаты выборочных обследований домохозяйств послужили информационной основой для построения регрессии, параметры которой используются для учёта экономии от масштаба при совместном потреблении.

Работа с панелями данных о домохозяйствах осуществлялась в программе «Nesstar Explorer». Для регрессионного анализа использована программа «Eviews 10». Параметры регрессий идентифицированы с помощью метода наименьших квадратов («OLS» – ordinary least squares).

Результаты исследования и их обсуждение

Проблема оценки экономической доступности продовольствия широко представлена в мировой практике анализа продовольственной безопасности. Так, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединённых Наций (далее – «ФАО») ведёт мониторинг экономической доступности продуктов в разных странах на основе системы показателей, среди которых ВВП на душу населения; количество людей, страдающих от недоедания, и их доля в населении страны и др. В «Концепции повышения продовольственной безопасности государств-участников СНГ» (далее – «Концепция») под уровнем экономической доступности подразумевается доля расходов на продукты питания в потребительских тратах населения. В «Доктрине» экономическая доступность продовольствия оценивается исходя из степени соответствия фактического потребления рекомендованным рациональным нормам отдельно по каждому виду продовольственных товаров.

Применяемые на официальном уровне подходы имеют ряд недостатков. Так, рассмотрение перечня показателей в рамках методологии ФАО не позволяет дать однозначную оценку экономической доступности продовольствия. Отношение фактического потребления к рекомендованным значениям характеризует не столько возможность приобретения того или иного товара, сколько обеспеченность им. Процент выполнения рекомендованных норм потребления оценивается по товарным группам, что препятствует формулировке общего вывода об экономической доступности продовольствия, так как дефицит потребления одних товаров может быть компенсирован чрезмерным потреблением других. Кроме того, в нормативных документах присутствует некоторая путаница. В «Доктрине» соотношение текущего потребления с нормой рассматривается как основной индикатор экономической доступности продовольствия. Однако в тексте «Концепции» данная величина обозначается как «уровень достаточности потребления, в то время как под уровнем экономической доступности продовольствия подразумевается доля расходов на продукты питания в потребительских расходах.

Несогласованность методологических положений в официальных документах даёт импульс научным исследованиям, направленным на разработку методов комплексной оценки экономической доступности продовольствия. Исследователи и эксперты, как правило, опираются на закреплённые в нормативных документах подходы, отталкиваются от официальных определений. Научная же дискуссия ведётся по поводу обоснования возможности анализа тех или иных показателей в качестве индикаторов экономической доступности продовольствия, а также методологических особенностей их исчисления.

В зарубежной практике активно применяются социологические методы анализа экономической доступности продуктов питания. Так, в статье Е. Шотт и соавторов показано, что иностранными авторами разработаны различные типы опросов домохозяйств и их отдельных членов в целях исследования доступности продовольствия и обеспеченности им населения [1]. Работа М. Гебремарьям и коллег свидетельствует о том, что известны примеры психометрической оценки указанных явлений [2].

В отечественных публикациях широко используется подход к оценке экономической доступности продуктов питания, напрямую вытекающий из текста «Доктрины»

и предполагающий изучение степени соответствия фактического потребления рациональным нормам. Например, в статье А. А. Колесняка и Н. М. Полянской экономическая доступность продовольствия для населения Сибири и Дальнего Востока оценивается на основе индексов рациональности потребления по основным видам пищевой продукции [3]. В последующих работах указанных авторов среднедушевое потребление отдельных продуктов сравнивается также с объёмом их производства в расчёте на человека [4]. Такой подход, хотя и отвечает официальной позиции государства по данному вопросу, не даёт возможность сделать однозначный вывод об экономической доступности продовольствия по совокупности продуктов питания.

В работе Н. И. Шагайды и коллег предлагается рассчитывать уровень экономической доступности, определяемый как отношение фактических расходов на продукты питания к стоимостной оценке набора, составленного по рациональным нормам потребления [5]. Авторами учитываются нормы калорийности рациона, а также экономия от масштаба при совместном потреблении продуктов в домохозяйстве, связанная с наличием бытовых общественных благ, скидках при оптовых закупках продовольствия [5], полом главы семейства [6] и др. Н. В. Яшковой стоимость продуктового набора сопоставляется с совокупными расходами потребителей [7]. Описанный подход, несмотря на учёт факторов, влияющих на потребление домохозяйств, более соответствует анализу обеспеченности продуктами питания относительно рационального набора, а не возможности их покупки, как того требует анализ экономической доступности.

Ряд авторов исследует экономическую доступность с помощью определённой системы показателей, на основе которых формируется балльная или взвешенная интегральная оценка. Например, в статье О. А. Фроловой и соавторов анализируется динамика коэффициента Джини и коэффициента бедности [8]. В работе Г. Н. Строевой и коллег перечень изучаемых показателей дополняется индексом рациональности потребления, покупательной способностью доходов и долей расходов на питание в потребительских расходах [9]. В статье Ю. В. Давыдовой оценка экономической доступности сводится к рассмотрению последнего из упомянутых показателей [10]. А. С. Елагина и Л. Б. Шаулов, помимо данного показателя, принимают во внимание динамику денежных доходов и их покупательную способность [11]. Подобного рода анализ даёт ключ к качественной оценке экономической доступности продовольствия, хотя и не соответствует методологии, обозначенной в официальных документах.

Другой подход предполагает анализ экономической доступности исходя из соотношения дохода, помноженного на долю продуктов питания в потребительских расходах, со стоимостью некоторого набора пищевых товаров. Так, К. Г. Бородин сопоставляет расчётную долю дохода, направляемую на приобретение еды со стоимостью минимального набора продуктов питания [12], Т. М. Яркова – со стоимостью набора, сформированного по рекомендованным нормам потребления [13]. Обозначенный подход в наибольшей степени согласуется с официальной терминологией. При текущем уровне жизни человек выделяет на приобретение продовольствия лишь определённую часть своего дохода, что и характеризует возможность покупки продуктового набора определённой стоимости. Данный подход предполагает, что человек полностью тратит свой доход, что часто происходит на практике.

Более предпочтительным с точки зрения дальнейшего совершенствования методики оценки экономической доступности следует признать изучение соотношения определённой части доходов со стоимостью продуктового набора. Данный подход наиболее точно отражает официальное определение экономической доступности и обладает достаточной гибкостью для учёта влияющих на потребление домохозяйств факторов, подробно исследованных в рамках уже существующих работ.

Для количественной оценки экономической доступности продуктов питания предлагается использовать показатель «уровень экономической доступности продовольствия»:

$$FA = \frac{Inc \cdot w_j}{K_n \cdot \sum_{i=1}^{n} RS}, \quad (1)$$

где FA – уровень экономической доступности (от англ. «food accessibility»);

Inc – доход на члена домохозяйства, руб. в мес.;

w – удельный вес расходов на питание в потребительских расходах домохозяйства при среднедушевом доходе «*j*»;

K – коэффициент, отражающий экономию от масштаба при совместном потреблении;

RS – стоимость набора продуктов, сформированного по рекомендованным рациональным нормам потребления (от англ. «rational set»);

n – число членов домохозяйства.

Приведённая формула основана на выбранном подходе к анализу экономической доступности продовольствия, предполагающем сопоставление определённой части доходов со стоимостью рекомендованного продуктового набора. При заданной величине дохода человек направляет на приобретение продовольственных товаров лишь определённую часть своих расходов. Соответствие суммы, предназначенной для покупки продуктов, стоимости набора, составленного по рациональным нормам, и характеризует возможность приобретения рекомендованного рациона.

Если расходы на покупку продовольствия не покрывают стоимость продуктового набора, то человек вынужден отказаться в пользу еды от некоторых других благ или начать тратить сделанные сбережения, что выражается в росте удельного веса расходов на питание в потребительских тратах. В такой ситуации отсутствует экономическая доступность продовольствия, так как полноценное удовлетворение потребностей в пище сопровождается общим ухудшением уровня жизни. Таким образом, экономическую доступность на практике можно трактовать как возможность приобретения рекомендованного продуктового набора на имеющиеся доходы при сохранении текущего уровня жизни.

Стоимость рационального набора продуктов питания рассчитывалась на основе данных о средних потребительских ценах и рекомендованных норм потребления, обозначенных в приказе Минздрава РФ от 19 августа 2016 года № 614 «Об утверждении Рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания»:

$$RS = \frac{\sum_{i=1}^{n} p_i q_i}{12}, \quad (2)$$

где p – средняя розничная цена товара «*i*», руб. за кг;

q – рациональная норма потребления товара «*i*», кг на чел. в год.

В научной литературе доля расходов на питание в потребительских тратах моделируется исходя из динамики реальных доходов [14], включаемых в модели в логарифмической форме [15]. Спецификация регрессии, предназначенной для калибровки доли расходов на питание в потребительских тратах под величину среднедушевого дохода, имеет вид:

$$w = \alpha_1 + \beta_1 \cdot \ln\left(\frac{Inc_t}{icp_t}\right) + \gamma_1 \cdot trend + \varepsilon_t, \quad (3)$$

где Inc – сренедушевой доход в период «*t*», руб. в мес.;

icp – индекс цен (базисный) в период «*t*»;

$trend$ – трендовая составляющая: $\alpha_1, \beta_1, \gamma_1$ – оцениваемые параметры;

ε – случайная ошибка в период «*t*».

Для учёта эффекта масштаба в потреблении домохозяйств использовалась регрессия, основанная на модели, предложенной Ланье и Равальоном [16]:

$$\ln(w) = \alpha_2 + \beta_2 \cdot \ln(Inc) + \gamma_2 \cdot \ln(n) + \sum_{j=1}^{m} \varphi_j z_j + \varepsilon, \quad (4)$$

где w – доля расходов на продукты питания в расходах домохозяйства;

Inc – денежный доход домохозяйства, руб.;

n – число членов домохозяйства;

z_j – бинарная переменная, учитывающая наличие признака «*j*» у домохозяйства;

$\alpha_2, \beta_2, \gamma_2, \varphi_j$ – оцениваемые параметры;

ε – случайная ошибка.

Использование логарифма переменной в левой части уравнения позволяет рассчитать коэффициент, учитывающий эффект масштаба в потреблении домохозяйств, по формуле Н. И. Шагайды и коллег [5]:

$$K_n = (n)^{\beta(1-\theta)}, \quad (5)$$

где n – число членов домохозяйства;

β – параметр «β_2» из уравнения (4);

θ – рассчитанный по уравнению (4) параметр ($\theta = \frac{\gamma_2}{-\beta_2}$).

Если величина уровня экономической доступности не превышает единицу ($FA_{min} = 1$), то домохозяйство не может приобрести рациональный продуктовый набор для каждого своего члена без отказа от каких-либо других благ. В таком случае имеет место дефицит продовольствия.

На практике человек, как правило, не ограничивает своё потребление единичным рациональным набором. Граждане должны иметь возможность улучшать питание, потреблять всё более разнообразные и качественные продукты. Стоимость рациона, составленного по рекомендованным нормам, целесообразно сравнить со среднедушевыми расходами на питание. Тогда следующая граница значений уровня экономической доступности определяется по формуле:

$$FA_a = \frac{RT_f + CT}{Pop \cdot RS}, \quad (6)$$

где RT_f – розничный товарооборот продовольственных товаров, ден. ед.;

CT – оборот общественного питания, ден. ед.;

Pop – численность населения;

RS – стоимость рационального продуктового набора, ден. ед.

Значение уровня экономической доступности, превышающее обозначенные выше границы, свидетельствует о том, что домохозяйство не только может обеспечить полноценное питание для каждого своего члена, но и потребляет продуктов больше среднестатистического гражданина. Следовательно, домохозяйство имеет значительный «запас прочности» с точки зрения возможности приобретения продуктов.

Таким образом, можно сформировать следующую шкалу качественной оценки экономической доступности продуктов питания в регионе:

- $FA < 1$ – критическая зона (отсутствие доступа к продовольствию);

- $1 \leq FA < FA_a$ – умеренная экономическая доступность продовольствия (возможность приобретения рационального набора при несоответствии расходов на питание средним по экономике значениям);
- $FA_a \leq FA$ – высокая экономическая доступность продовольствия (возможность наполнить рацион более качественными и разнообразными продуктами).

Результаты оценки регрессионного уравнения, объясняющего динамику доли расходов на питание в потребительских тратах при различной величине реального среднедушевого дохода, представлены ниже. Символы (*), (**), (***) – уровень значимости 0,10, 0,05 и 0,01 соответственно.

$$w = 256{,}69^{***} - 33{,}22^{***} \ln\left(\frac{inc}{i}\right) + 0{,}69^{***} trend + \mu_1, \quad (7)$$

где $\ln(w)$ – логарифм доли продовольствия в расходах населения региона;

$\ln(\frac{inc}{i})$ – логарифм реального дохода домохозяйства;

$trend$ – трендовая составляющая;

μ_1 – случайная ошибка модели.

Скорректированный коэффициент детерминации составляет 0,94, статистика Фишера равна 179,37 и статистически значима на уровне 0,01, как и полученные коэффициенты при независимых переменных модели. Статистика Дарбина-Уотсона составляет 2,63. Критическое (правостороннее) значение статистики для данной регрессии на уровне значимости 0,01 составляет 1,298. При проверке гипотезы об отрицательной автокорреляции с критическим значением сопоставляется не сама величина статистики, а значение, равное четырём за минусом статистики Дарбина-Уотсона (1,37). В данном случае полученное значение превышает критическое табличное, что свидетельствует об отсутствии автокорреляции остатков. Таким образом, результаты моделирования обладают достаточной надёжностью для применения в расчётах. Параметр при реальных среднедушевых доходах имеет отрицательный знак, что отражает действие закона Энгеля. При увеличении доходов происходит снижение удельного веса расходов на питание в совокупных тратах домохозяйства.

На основе регрессии можно оценить, какая часть расходов приходится на питание в бюджете среднестатистического жителя Нижегородской области, для которого не характерны ни излишняя роскошь в потреблении, ни нужда. Рассчитанную таким образом долю расходов на продукты питания в потребительских тратах условно можно рассматривать как нормальное, «эталонное» значение для домохозяйства, получающего определённый доход. То есть расчётная доля расходов на питание в доходах домохозяйства калибруется в зависимости от его среднедушевого дохода. Общий доход домохозяйства делится на количество членов, полученное значение дохода подставляется в уравнение (7), после чего в соответствии с коэффициентами регрессии вычисляется доля.

Результаты регрессионного моделирования доли расходов на питание в потребительских тратах домохозяйств с различным доходом и качественными характеристиками отражены ниже:

$$\ln(w) = 3{,}40^{***} - 0{,}330^{***} \ln(inc) + 0{,}068^{**} \ln(n) + 0{,}06^{**} pens + 0{,}15^{**} mnog - 0{,}05^{**} selo + \mu_2, \quad (8)$$

где $\ln(w)$ – логарифм доли продовольствия в расходах населения региона;

$\ln(inc)$ – логарифм дохода домохозяйства;

$\ln(n)$ – число членов домохозяйства;

$pens$ – фиктивная переменная для домохозяйств, состоящих из пенсионеров;

$mnog$ – фиктивная переменная для многодетных домохозяйств;

nas – фиктивная переменная для домохозяйств сельской местности;
μ_2 – случайная ошибка модели.

Построенная регрессия имеет более скромные статистические свойства, что выражается в невысоких значениях коэффициента детерминации (0,25). Подобный результат вполне закономерен, так как в краткосрочной перспективе структура потребительских расходов определяется широким спектром факторов. Параметры при независимых переменных статистически значимы, что позволяет вычислить корректировочные коэффициенты, учитывающие экономию от масштаба при совместном потреблении. Таким образом, коэффициент учёта эффекта масштаба в потреблении составляет в домохозяйствах с двумя членам – 0,833, с тремя – 0,749, четырьмя – 0,694, пятью – 0,655.

Фактическая стоимость продуктового набора, сформированного исходя из рекомендованных норм потребления, в Нижегородской области в 2024 году составляла 9 436 руб. в месяц. После предварительных выкладок для домохозяйств с различными доходами и числом членов может быть рассчитан уровень экономической доступности продовольствия, величина которого отражена в таблице 1. Расчёты выполнены авторами на основании исходных данных.

Таблица 1 – Уровень экономической доступности продовольствия для домохозяйств Нижегородской области в 2024 году
Table 1 – The level of economic accessibility of food for households in the Nizhny Novgorod region in 2024

Доход домохозяйства, руб. в месяц	Число членов домохозяйства			
	2 чел.	3 чел.	4 чел.	5 чел.
20 000	0,86	0,60	0,46	0,37
30 000	1,20	0,86	0,67	0,54
40 000	1,47	1,09	0,86	0,71
50 000	1,52	1,25	1,06	0,93
60 000	1,63	1,37	1,18	1,04
70 000	1,71	1,47	1,28	1,13
80 000	2,11	2,08	1,97	1,86
90 000	2,16	2,17	2,08	1,98
100 000	2,17	2,25	2,18	2,09

При интерпретации результатов анализа следует принимать во внимание величину минимального размера оплаты труда (19 242 руб. в мес.), а также среднедушевого денежного дохода (57 500 руб. в мес.) в Нижегородской области в рассматриваемый период. Среднедушевые расходы на питание в регионе в 2024 году превысили стоимость рационального продуктового набора в 1,97 раз. Соответствующее значение определяет нижнюю границу зоны умеренной экономической доступности (FA_a).

Анализируя данные таблицы, можно выделить домохозяйства с разным уровнем экономической доступности продовольствия. При наличии единственного кормильца, доход которого не превышает минимальный размер оплаты труда, члены домохозяйства не имеют возможности полноценно питаться без отказа от прочих благ. К указанной группе относятся неполные семьи, чаще всего представленные одинокими матерями. Домохозяйства, в которых оба кормильца получают доход, примерно равный минимальному размеру оплаты труда, могут обеспечить рациональным продуктовым набором только двух-трёх человек. Полученный результат означает, что доходы родителей позволяют иметь не более одного ребёнка в семье. В данном контексте недостаточная экономическая доступность выступает одним из факторов формирования демографических проблем как региона, так и российского общества в целом. Единственный ребёнок в будущем не восполнит ушедших из жизни родителей, что определяет отрицательный вклад семьи в прирост населения.

Умеренная экономическая доступность продовольствия ($1 \leq FA < 1{,}97$) характерна для домохозяйств в составе двух человек со средним по области доходом на каждого члена, двух или трёх членов со среднедушевым доходом не меньше минимального размера оплаты труда, а также для домохозяйств из четырёх-пяти человек с доходом на одного члена несколько меньше данной величины. Возможность приобретения рационального продуктового набора в последних достигается за счёт эффекта экономии от масштаба при совместном потреблении. Каждый член домохозяйства из перечисленных категорий может питаться в соответствии с рекомендованными медицинскими нормами, однако расходы на питание окажутся меньше средних по Нижегородской области значений.

Домохозяйства, включающие двух-трёх человек, с доходами на одного члена не меньше среднедушевого по региону заработка и домохозяйства, состоящие из четырёх-пяти членов, со среднедушевыми доходами несколько выше минимального размера оплаты труда демонстрируют высокие значения уровня экономической доступности (более 1,97). Такие домохозяйства могут питаться полноценно, имея возможность улучшить или разнообразить рацион.

Таким образом, критически низкий уровень экономической доступности, означающий отсутствие возможности приобрести рациональный продуктовый набор, в 2024 году зафиксирован для семей с одним родителем, получающим доход не выше минимального размера оплаты труда, а также для имеющих детей полных семей, в которых оба кормильца зарабатывают не больше данной суммы. Выявленные категории домохозяйств нуждаются в материальной поддержке, в том числе со стороны органов власти регионов.

Порядок получения и сумма большинства социальных выплат является прерогативой федеральной власти. Одним из относительно самостоятельных инструментов социальной политики региона выступает государственная социальная помощь, основные полномочия по назначению которой по Федеральному закону от 17 июля 1999 года № 178-ФЗ «О государственной социальной помощи» принадлежат субъектам РФ. В Нижегородской области государственная социальная поддержка назначается адресно. Малоимущие семьи и граждане имеют право на получение единовременной материальной помощи в размере до 1 500 руб. в год иди ежемесячной выплату, равной 500 руб. (постановление Правительства Нижегородской области от 29 августа 2022 года № 693 «О внесении изменений в Порядок оказания государственной социальной помощи на основании социального контракта в Нижегородской области, утвержденный постановлением Правительства Нижегородской области от 12 февраля 2004 года № 27»). При этом неполным семьям на покупку рационального набора ($FA = 1$) не хватает ежемесячно порядка 1,5-1,9 тыс. руб. на человека, полным семьям – около 500-800 руб. на человека. Размеры материальной помощи рекомендуется установить не ниже приведённых сумм на одного члена домохозяйства.

Предложенная в работе методика оценки экономической доступности имеет как преимущества, так и объективные недостатки. Отдельной дискуссии заслуживает порядок оценки эффекта экономии масштаба в потреблении домохозяйств.

Включение в регрессию доли, а не абсолютной величины расходов на продукты питания позволяет исключить проявление несоответствующих теоретическим положениям результатов, одним из которых является «парадокс Дитона-Паксон», заключающийся в уменьшении подушевых расходов домохозяйства при росте его дохода [17]. Описанная взаимосвязь ранее подтверждалась и на реальных данных о потреблении российских домохозяйств [18]. Полученные в настоящей работе результаты, характеризующиеся отрицательной зависимостью доли расходов на продукты от величины доходов, согласуются с законом Энгеля.

В состав регрессоров, объясняющих удельный вес расходов на продовольствие, не вошёл ряд переменных, использованных в ранее опубликованных работах, что объясняется объективными статистическими характеристиками используемой выборки и ограничениями в исходных данных. Например, А. Дитон и К. Паксон в целях

эконометрической оценки эффекта масштаба в потреблении домохозяйств включали в регрессию помимо прочих факторов их гендерный и возрастной состав [17]. Дж. Бусс оценивал эффект масштаба по разным социально-экономическим группам населения, что позволяет более точно оценить его роль в формировании потребительских расходов [19]. Х. Касадо и соавторы отдельно учитывали расходы на внедомашнее питание, экономические мотивы осуществления которых несколько отличаются от ежедневных покупок продуктов питания в предприятиях торговли [20].

Полученные результаты о характеристиках домохозяйств с недостаточной экономической доступности продовольствия согласуются с выводами исследований, посвящённых проблемам оценки уровня бедности населения в РФ и за рубежом. Так, в работе Н. Ракочану и соавторов указывается на тот факт, что в странах ЕС наиболее уязвимом экономическом положении находятся неполные семьи [21]. Более высокий уровень бедности в домохозяйствах с женщиной в качестве главы семьи зафиксирован и в Эфиопии [22]. Аналогичный вывод для Российской Федерации получен в работе Н. И. Шагайды, по мнению которой многодетные и неполные семьи в стране не в состоянии приобрести рациональный набор продуктов питания [23]. Работа М. Джайши и К. Смита содержит вывод о том, что среди неполных семей за гранью бедности чаще оказываются неполные семьи с женщиной-главой семейства [24]. По данным агентства «РБК», в 81 % неполных российских семей единственным родителем является женщина, что лишний раз подтверждает вывод настоящей статьи о недостаточной экономической доступности продовольствия в неполных семьях Нижегородской области.

В. Н. Бобков и соавторы указывают на возможности дифференциации величины прожиточного минимума по числу членов семьи в целях активизации адресной государственной поддержки наиболее бедных групп населения [25], что также говорит о недостаточности текущего уровня помощи малоимущим семьям. В данном контексте вывод об отсутствии в исследуемом регионе экономического доступа к продовольствию в семьях со среднедушевым доходом менее прожиточного минимума также выглядит закономерным.

Выводы

По результатам исследования методических подходов к анализу и количественной оценке экономической доступности продовольствия в регионе можно сделать следующие выводы:

1) наибольшее распространение имеет подход, при котором экономическая доступность отождествляется с фактической экономической обеспеченностью населения продуктами в соответствии с рациональными нормами потребления;

2) подход, предполагающий сопоставление фиксированной доли доходов домохозяйства и стоимость определённого набора продовольственных товаров, в большей степени соответствует экономической логике анализа экономической доступности, так как в данном случае во внимание принимается именно возможность домохозяйства приобрести набор продуктов питания без ухудшения уровня жизни.

В работе для оценки экономической доступности предложен показатель «уровень экономической доступности продовольствия» (FA), рассчитываемый как отношение доли дохода домохозяйства, направляемой на потребление продуктов питания, к стоимости рационального набора с учётом эффекта масштаба при совместном потреблении. Разработана шкала значений показателя, в рамках которой учитываются не только минимальные потребности человека в продовольствии, но и среднедушевое потребление продуктов питания в регионе.

По итогам анализа экономической доступности продовольствия в выбранном регионе получены следующие ключевые результаты:

1) в 2024 году в Нижегородской области недостаточный уровень экономической доступности характерен для неполных семей и включающих не менее одного ребёнка семей, в которых доходы родителей не превышают минимальный размер оплаты труда в регионе;

2) органам государственной власти региона рекомендуется установить размер государственной социальной помощи для неполных семей – не менее 1,5-1,9 тыс. руб. на чел., в полных семьях с детьми – не менее 500-800 руб. на чел.

Дальнейшие исследования по теме целесообразно посвятить совершенствованию методов калибровки значений параметров показателей экономической доступности продовольствия, а также апробации предложенной методики для других субъектов Российской Федерации.

Список источников / References

1. Schott E., Rezende F., Priore S., Ribeiro A., Franceschini S. Methodologies for assessing the household food availability in the context of food (in)security: a systematic review // Ciência & Saúde Coletiva. 2020. V. 25, no. 7. P. 2677-2685. https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.29342018.

2. Gebremariam M., Vaqué-Crusellas C., Andersen L., Stok F., Stelmach-Marda M., Brug J., Lien N. Measurement of availability and accessibility of food among youth: A systematic review of methodological studies // International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. 2017. V. 14, no. 1. P. 1-19. https://doi.org/ 0.1186/s12966-017-0477-z.

3. Колесняк А. А., Полянская Н. М. Оценка экономической доступности продовольствия в регионах Сибири и Дальнего Востока // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2021. № 4(22). С. 20-37. https://doi.org/10.36718/2500-1825-2021-4-20-37.

Kolesnyak A. A., Polyanskaya N. M. Assessment of the economic availability of food in the regions of Siberia and the Far East // Socio-economic and Humanitarian Journal. 2021. No. 4(22). P. 20-37. https://doi.org/10.36718/2500-1825-2021-4-20-37. (In Russian)

4. Колесняк А. А., Полянская Н. М. Экономическая доступность продовольствия: региональный аспект // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6, № 4(22). С. 538-547. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-4-538-547.

Kolesnyak A. A., Polyanskaya N. M. Economic accessibility of food: a regional aspect // Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences. 2021. Vol. 6, no. 4(22). P. 538-547. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-4-538-547. (In Russian)

5. Шагайда Н. И., Узун В. Я., Терновский Д. С., Шишкина Е. А. Оценка экономической доступности продовольствия в России в контексте продовольственной безопасности // Вопросы экономики. 2024. № 6. С. 73-95. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-6-73-95.

Shagaida N. I., Uzun V. Ya., Ternovsky D. S., Shishkina E. A. Assessment of economic accessibility of food in Russia in the context of food security. Voprosy ekonomiki. 2024. No. 6. P. 73-95. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-6-73-95. (In Russian)

6. Nelson J. Household Economies of Scale in Consumption: Theory and Evidence // Econometrica. 1988. V. 56, no. 6. P. 1301-1314. https://doi.org/10.2307/1913099.

7. Яшкова Н. В. Факторы экономической доступности продовольствия и их оценка в условиях цифровой экономики // Фундаментальные исследования. 2019. № 10. С. 160-164. EDN: EWRBRA.

Yashkova N. V. Factors of economic accessibility of food and their assessment in the digital economy // Fundamental research. 2019. No. 10. P. 160-164. EDN: EWRBRA. (In Russian)

8. Фролова О. А., Яшкова Н. В., Маланичева Н. Н. Теоретико-методологические основы анализа развития АПК с позиции формирования продовольственного обеспечения региона // Вестник НГИЭИ. 2024. № 1(152). С. 124-136. https://doi.org/10.24412/2227-9407-2024-1-124-136.

Frolova O. A., Yashkova N. V., Malanicheva N. N. Theoretical and methodological foundations of the analysis of the development of agriculture from the perspective

of the formation of food security in the region // Bulletin of the NGIEI. 2024. No. 1(152). P. 124-136. https://doi.org/10.24412/2227-9407-2024-1-124-136. (In Russian)

9. Строева Г. Н. Экономическая доступность продовольствия в Хабаровском крае // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 1(106). С. 58-70. https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-106-1-58-70.

Stroeva G. N. Economic accessibility of food in the Khabarovsk Territory // Power and management in the East of Russia. 2024. No. 1(106). P. 58-70. https://doi.org/10.22394/1818-4049-2024-106-1-58-70. (In Russian)

10. Давыдова Ю. В. Оценка экономической доступности продовольствия в Кировской области // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 3, № 3. С. 11-13. EDN: YGXIFX.

Davydova Yu. V. Assessment of the economic availability of food in the Kirov region // Successes of modern science and education. 2017. Vol. 3, no. 3. P. 11-13. EDN: YGXIFX. (In Russian)

11. Елагина А. С., Шаулов Л. Б. Показатели оценки экономической доступности продовольствия в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7, № 6В. С. 190-198. EDN: RYTFYT.

Elagina A. S., Shaulov L. B. Indicators for assessing the economic availability of food in Russia // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2017. Vol. 7, no. 6B. P. 190-198. EDN: RYTFYT. (In Russian)

12. Бородин К. Г. Экономическая доступность продовольствия: факторы и методы оценки // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2018. Т. 22, № 4. С. 563-582. https://doi.org/10.17323/1813-8691-2018-22-4-563-582.

Borodin K. G. Economic accessibility of food: assessment factors and methods // The Economic Journal of the Higher School of Economics. 2018. Vol. 22, no. 4. P. 563-582. https://doi.org/10.17323/1813-8691-2018-22-4-563-582. (In Russian)

13. Яркова Т. М. Социально-экономическая доступность продовольствия: методика оценки // Продовольственная политика и безопасность. 2022. Т. 9, № 2. С. 163-176. https://doi.org/10.18334/ppib.9.2.114735.

Yarkova T. M. Socio-economic accessibility of food: assessment methodology // Food policy and security. 2022. Vol. 9, no. 2. P. 163-176. https://doi.org/10.18334/ppib .9.2.114735. (In Russian)

14. Irz X. Modeling physical quantities of food and nutrients consumed from aggregate data-with an application to Finland // Agricultural Economics. 2010. V. 41, no. 3-4. P. 293-304. https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00441.x.

15. Dudek H. Quantitative analysis of the household's expenditure for food // Problemy Rolnictwa Światowego. 2011. V. 11, no. 3. P. 1-9. https://doi.org/10.22630/PRS.2011.11.3.39.

16. Lanjouw P., Ravallion M. Poverty and Household Size // The Economic Journal. 1995. V. 105, no. 433. P. 1415-1434. https://doi.org/10.2307/2235108.

17. Deaton A., Paxson C. Economies of Scale, Household Size, and the Demand for Food // Journal of Political Economy. 1998. V. 106, no. 5. P. 897-930. https://doi.org/10.1086/250035.

18. Прокопьев М. Г. Потребление продовольствия и эффект масштаба домашних хозяйств // АПК: экономика, управление. 2009. № 2. С. 20-31. EDN: OCPEKT.

Prokopyev M. G. Food consumption and the household scale effect // Agroindustrial complex: economics, management. 2009. No. 2. P. 20-31. EDN: OCPEKT. (In Russian)

19. Buss J. Household Economies of Scale and Changes in the Distribution of Income: The Declining Middle Segment // The American Journal of Economics and Sociology. 1992. V. 51, no. 3. P. 305-316. URL: https://cooperative-individualism.org/buss-james_household-economies-of-scale-1992-jul.pdf.

20. Casado J., Giménez-Nadal J., Labeaga J., Molina J. Family Size and Food Consumption: Exploring Economies of Scale with Panel Data // Journal of Family and Economic Issues. 2024. V. 46, no. 2. P. 373-382. https://doi.org/10.1007/s10834-024-09971-x.

21. Racoceanu N., Matei A., Bertha S., Ghenta M. The impact of governmental programs for family protection. Case study on single-parent family // Revista de cercetare si interventie

sociala. 2009. V. 27, no. 1. P. 29-50. URL: https://www.researchgate.net/publication/49611476_The_impact_of_governmental_programs_for_family_protection_Case_study_on_single-parent_family.

22. Azadi H., Rudder F., Vlassenroot K., Nega F., Nyssen J. Targeting International Food Aid Programmes: The Case of Productive Safety Net Programme in Tigray, Ethiopia // Sustainability. 2017. V. 9, no. 1716. P. 1-15. https://doi.org/10.3390/su9101716.

23. Шагайда Н. И. К вопросу о программе продовольственной помощи // Экономическое развитие России. 2021. Т. 28, № 2. С. 38-45. EDN: VXASJD.

Shagaida N. I. On the issue of the food aid program // Economic development of Russia. 2021. Vol. 28, no. 2. P. 38-45. EDN: VXASJD. (In Russian)

24. Jayasinghe M., Smith C. Poverty Implications of Household Headship and Food Consumption Economies of Scales: A Case Study from Sri Lanka // Social Indicators Research. 2021. V. 155, no. 1. P. 1-29. https://doi.org/10.1007/s11205-020-02560-z.

25. Бобков В. Н., Гулюгина А. А., Одинцова Е. В. Методологические подходы к усилению адресности социальной поддержки малоимущих семей с детьми // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 1(211). С. 9-19. https://doi.org/10.24411/1999-9836-2019-10049.

Bobkov V. N., Gulyugina A. A., Odintsovo E. V. Methodological aspects approaches to strengthening the targeting of social support for low-income families with children // Standard of living of the population of the regions of Russia. 2019. No. 1(211). P. 9-19. https://doi.org/10.24411/1999-9836-2019-10049. (In Russian)

Информация об авторах
А. И. Больдясов – студент, Высшая школа экономики и бизнеса, лауреат премии «Плехановская гордость 2025» в номинации «За научные устремления»;
О. С. Каращук – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors
A. I. Boldiasov – student, Higher School of Economics and Business, winner of the "Plekhanov Pride 2025" award in the nomination "For scientific aspirations";
O. S. Karashchuk – Ph. D. (Economy), Associate Professor.

Вклад авторов
Больдясов А. И. – сбор и обработка материалов, подготовка первоначального варианта текста.
Каращук О. С. – общее руководство проектом, анализ и дополнение текста статьи.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors
Boldiasov A. I. – collection and processing of materials, preparation of the initial version of the text.
Karashchuk O. S. – managed the research project, analyzing and supplementing the text.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 06.10.2025; одобрена после рецензирования 15.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 06.10.2025; approved after reviewing 15.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 104-115.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):104-115.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.543:339.138
JEL: H83, L86, M31
http://doi.org/10.5281/zenodo.17787149

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННОГО МАРКЕТИНГА: КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СЕРВИСНЫЕ РЕШЕНИЯ

Дарья Валерьевна Колчева
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия,
kolcheva_darya@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5048-2675

Аннотация. В статье освещаются научно-методические подходы к совершенствованию маркетинговых коммуникаций в сфере таможенного маркетинга, что способствует повышению эффективности взаимодействия участников внешнеэкономической деятельности. Исследуются ключевые факторы, влияющие на внедрение технологических инноваций, а также рассматривается широкий спектр современных решений, включая использование баркодов и других высокотехнологичных инструментов для оптимизации процессов. Значительное внимание уделено систематизации задач чат-ботов, предназначенных для достижения коммуникативных целей в таможенной сфере, а также уточнению роли человекоцентричности в системе управления и маркетинга. В статье представлена разработанная базовая структура и проектный прототип мобильного чат-бота «ВЭД-помощник Новороссия», а также механизмы его функционирования, что способствует автоматизации и улучшению информационной поддержки участников внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: таможенный маркетинг, коммуникации, система, коммуникативные технологии, мобильные приложения

Для цитирования: Колчева Д. В. Совершенствование маркетинговых коммуникаций в системе таможенного маркетинга: коммуникативные технологии и сервисные решения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 104-115. https://doi.org/10.5281/zenodo.17787149.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

OPTIMIZING MARKETING COMMUNICATIONS IN THE CUSTOMS MARKETING SYSTEM: COMMUNICATION TECHNOLOGIES AND SERVICE SOLUTIONS

Darya V. Kolcheva
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia,
kolcheva_darya@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-5048-2675

Abstract. This article elucidates scientific and methodological approaches to optimizing marketing communications within the realm of customs marketing, thereby enhancing the effectiveness of interactions among participants in foreign economic activity. It investigates key factors influencing the implementation of technological innovations and examines a comprehensive range of modern solutions, including the utilization of barcodes and other high-tech tools for process optimization. Significant attention is devoted to the systematization of chatbot tasks designed to achieve communication objectives in the customs sphere, as well as to clarifying the role of human-centricity in management and marketing. The article presents a developed basic structure and a project prototype of the mobile chatbot "FEA Assistant Novorossiya," along with its operational mechanisms, facilitating automation and improved information support for participants in foreign economic activity.

Keywords: customs marketing, communications, system, communication technologies, mobile applications

For citation: Kolcheva D. V. Optimizing marketing communications in the customs marketing system: communication technologies and service solutions // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):104-115. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17787149.

Введение

В условиях быстрого развития международных рынков и стратегического акцента на освоение новых территорий Российской Федерации актуальность создания автоматизированных средств информационной поддержки в сфере ВЭД значительно возрастает. В этом контексте особую актуальность приобретает создание современных автоматизированных систем информационной поддержки, которые позволяют оперативно и точно получать доступ к актуальным нормативным актам, регулирующим перемещение товаров и транспортных средств через таможенную границу. Постоянное изменение нормативной правовой базы, внедрение новых требований и процедур усложняют деятельность субъектов хозяйствования, увеличивают риски ошибок и задержек, а также требуют высокой адаптивности информационных решений. В связи с этим требуется внедрение инновационных технологий, способных обеспечить систематизацию, актуализацию и лёгкую доступность информации, адаптируемую под конкретные задачи и потребности пользователей. Действующие инструменты зачастую не справляются с этой задачей в условиях динамично меняющейся нормативной среды, что подчёркивает необходимость проведения научных исследований и разработок в области автоматизации таможенных процедур и поддержки ВЭД. Разработка таких систем способна значительно снизить операционные риски, повысить прозрачность и ускорить процессы международной торговли, что делает тему исследования крайне актуальной как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является изучение вопросов, связанных с совершенствованием маркетинговых коммуникаций в системе таможенного маркетинга в контексте реализации коммуникативных технологий и сервисных решений.

Задачами исследования являются проведение анализа существующих подходов и методов маркетинговых коммуникаций в сфере таможенного маркетинга, выявление факторов, влияющих на внедрение технологических инноваций, а также обзор современных инструментов, таких как баркоды и чат-боты, для оптимизации взаимодействия участников внешнеэкономической деятельности. Кроме того, предполагается разработка систематизированных моделей задач для чат-ботов, ориентированных на достижение коммуникативных целей, и оценка роли человекоцентричного подхода в системе управления и маркетинга. В рамках исследования также планируется создание прототипа мобильного чат-бота «ВЭД-помощник Новороссия», а затем анализ его эффективности и возможностей дальнейшего внедрения с целью повышения автоматизации и качества информационной поддержки в таможенной сфере.

Методы исследования

В качестве источников исследования использовались материалы, размещённые на официальных сайтах, в электронных СМИ, а также данные, представленные в монографиях и научных публикациях. В процессе работы применялись общенаучные и специальные методы сбора и анализа информации, среди которых – методы экономического и логического анализа, системный подход и моделирование.

Результаты исследования и их обсуждение

В ранее проведённых нами исследованиях определена суть и обозначена важность коммуникативной деятельности и коммуникативных технологий в таможенном маркетинге. Под коммуникативной деятельностью в таможенном маркетинге предложено понимать осуществление непрерывного процесса коммуникации, где субъект маркетинга (таможенные органы) осуществляет передачу информации объекту коммуникации, исходя из выбранных им каналов и форм коммуникации, реализуя тем самым коммуникативные и коммуникационные процессы, направленные на обеспечение максимально полного понимания получателем информации (объектом коммуникации), передаваемого для него контента в целях повышения эффективности взаимодействия. Коммуникативные технологии в таможенном маркетинге представляют собой всю совокупность инструментария и методов, применяемых в таможенной сфере, позволяющих осуществлять эффективный обмен информацией, знаниями, фактами, идеями между участниками взаимодействия, с использованием как традиционных форм общения (письменность, устная речь), так и цифровых средств (вебинары, видеоконференции, мессенджеры, цифровые платформы и др.). В современных условиях внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ) становится важным направлением развития маркетинговых систем и коммуникаций. Так, А. Н. Германчук, Н. О. Мизяева [1] акцентируют внимание на его влиянии на формирование эффективных маркетинговых коммуникаций, а С. А. Казарян [2] исследует роль ИИ в трансформации маркетинговых стратегий. В то же время И. Ван [3] и Н. Н. Белова [4] подчёркивают значимость применения искусственного интеллекта для совершенствования методов управления маркетинговыми процессами и повышения их эффективности.

В данной ситуации разработка интеллектуального чат-бота выступает стратегически важным направлением, поскольку позволяет автоматизировать процесс поиска и получения релевантных нормативных данных, снизить трудовые и временные затраты на мониторинг изменений законодательства, а также минимизировать риск допущения ошибок при реализации внешнеэкономических операций. Такой инструмент,

основанный на передовых технологиях информационных систем, способен обеспечить динамическое обновление данных и адаптацию к индивидуальным запросам пользователей, что способствует повышению уровня информированности и эффективности взаимодействия субъектов ВЭД в условиях новых территорий РФ. Создание подобной системы играет ключевую роль в формировании современной цифровой инфраструктуры поддержки внешнеэкономической деятельности, способствуя укреплению конкурентных преимуществ российского бизнеса на глобальном уровне.

Бот представляет собой вспомогательный сервис для упрощения работы в социальных сетях и мессенджерах (Телеграм, Max и др.).

Проведённые нами исследования показали, что в целях таможенного маркетинга *бот* может выполнять ряд функций, а именно: административные, сортировочные, навигационные, консультационные и операционные/функциональные.

Функциональный срез задач ботов для целей таможенного маркетинга представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Функциональный срез задач ботов для реализации коммуникативных целей в таможенном маркетинге
Table 1 – Functional analysis of bot tasks for achieving communication goals in customs marketing

Наименование функций	Выполняемые задачи	Функционал ботов
Административные	Упрощение рутинных, стандартизируемых задач	Чистка отправленных некорректных/запрещённых сообщений, блокировка ненадёжных/вредоносных пользователей; размещение постов по заданной очереди и др.
Сортировочные	Упорядочение элементов списка/массива по критерию	Систематизация данных по хронологии; упаковка текстов в каталоги; распределение информации по сети группы (например, сайт, мессенджер)
Навигационные	Упрощение мониторинга и контроля перемещения	Отправление в нужные разделы; формирование разделов
Консультационные	Автоматизированный совет, даваемый специалистом-роботом	Предложение решений для пользователя/клиента (из числа ранее запрограммированных)
Операционные/ функциональные	Обеспечение общей работоспособности сети; повторяющиеся процессы и действия, обеспечивающие текущую функциональность	Запланированные перезагрузки сервисов; плановые обновления и т. п.

Применение QR-кодов – удобная практика, которую целесообразно использовать также в таможенном маркетинге. Так, практика развития и применения

высокотехнологичных решений и инноваций (RFID-технологий, дополненной реальности, роботов-мерчандайзеров, компьютерного зрения, касс самообслуживания, цифровой рекламы и др.), а также баркодов (штрих-кодов, QR-кодов и т. п.) исследована в научных трудах Д. Э. Возиянова [5, с. 133, 151-154] применительно к маркетингу, реализуемому в сфере торговли, точнее для её значимого сегмента – ритейла сетевого формата.

К числу движущих факторов, которые влияют на внедрение инновационных технологий, следует отнести:

− фактор поколенческой динамики – «…рост активности среди потребителей поколений Y (1984-1999 гг. рождения) и Z (рождённые после 2000 года)» [5, с. 158];

− факторы, упрощающие и ускоряющие процессы, минимизирующие ошибки, связанные с человеческой составляющей;

− факторы конкурентной борьбы за внимание потребителя, где «…использование типовых программ лояльности становится уже недостаточным» [5, с. 158];

− факторы, связанные с потребностью использования «больших данных» о потребителях и покупателях, «…различных способов сбора информации о поведении посетителей…» [5, с. 158] для обеспечения эффективности работы с учётом персонификации, персонализации предложений, при «…использовании для целей маркетинга возможностей искусственного интеллекта, спрос на который в мире возрос именно в кризис» [5, с. 157];

− факторы, связанные с растущей потребностью оптимизации затрат, позволяющей повысить доходность субъекта хозяйствования «…за счёт снижения затрат на расходы на оплату труда персонала, при внедрении роботизации и автоматизации части торгово-технологических процессов» [5, с. 158];

− факторы, связанные с широким внедрением искусственного интеллекта в сферу маркетинга.

Эти факторы актуальны и для развития таможенного маркетинга в цифровой среде [6-9]. Для удобства пользователей (Интернет-, мобильной связи) целесообразно использование QR-кодов в таможенном маркетинге в разрезе спектра решаемых задач и целевой аудитории:

− для внутреннего маркетинга – работников таможенных органов;

− для внешнего маркетинга – потребителей таможенных услуг, субъектов, осуществляющих ВЭД, иных стейкхолдеров.

В рамках таможенного маркетинга QR-коды могут служить функциональным инструментом для реализации различных задач, таких как предоставление вспомогательных сервисов в виде чат-ботов, обеспечивающих быстрый доступ к информации и автоматизированную поддержку участников ВЭД. Кроме того, QR-коды применяются для кодирования объёмных текстовых данных, что способствует эффективной передаче и хранению информации с ограниченными пространственными ресурсами. Также данная технология используется для оперативного отображения описаний специальных предложений и иных маркетинговых коммуникационных сообщений, что способствует повышению оперативности и удобства коммуникации в системах таможенного и внешнеэкономического взаимодействия.

При этом встаёт вопрос информации, информирования, транслирования смыслов и знаний, формирования убеждений и убеждённости (подтверждение правильности понимания и действий, достоверности и др.), что связано уже с маркетингом информации, информационным маркетингом, экономикой знаний. Эти вопросы также получили отражение в работах отечественных авторов: Н. Ю. Возияновой, Е. А. Возияновой, А. Ю. Дещенко [9-13], в которых отмечались «сложность современного мира, процессов и явлений в нём», нелинейность и многоаспектность смыслов, а отсюда и способов решения задач. В исследованиях подчёркивалось,

что выбор остаётся за человеком – целеполаганием и действием, направленным на получение ожидаемого им результата. Отсюда вытекает проблематика, связанная, например, с «маркетинговыми коммуникациями» и «маркетинговыми сообщениями» (смысловым содержанием во взаимосвязи с практическими решениями, исходя из смыслов), применением языковых моделей, использованием генеративных сетей и вообще ИИ для решения задач во взаимосвязи с целеполаганием и ожидаемыми результатами от его использования.

Одной из ключевых задач государства, в частности Российской Федерации, является не только обеспечение клиентоцентричных принципов в деятельности правоохранительных, административных и иных государственных учреждений и организаций, но и внедрение и реализация человекоцентричного подхода в отношениях с гражданами на всей территории страны. Это предполагает формирование системных механизмов, ориентированных на учёт потребностей, интересов и прав граждан, а также создание условий для повышения качества их взаимодействия с государственными институтами. Основы функционирования любой государственности следует закладывать на основе приоритета и внимания к своим гражданам, а именно – на территории данного государства. Практика показывает, что успешные модели и подходы, зародившись внутри страны, получают широкое распространение и поддержку на международном уровне. Важнейшим ресурсом государства являются люди, так как без их участия и поддержки существование и развитие государства теряют смысл и эффективность. Именно человек и его благосостояние выступают фундаментом устойчивости и статуса государственных институтов [14-16].

Человекоцентричность – ориентация на человека вообще, как такового (как представителя биологического вида), который может находиться в различных ролевых позициях в системе управления и маркетинга. Наличие и важность такой проблематики отражены в работах Н. Ю. Возияновой [9], А. Н. Германчук [1; 9], А. Ю. Дещенко [13, с. 26-81], исследованиях А. И. Фурсова (учёный-историк, философ, обществовед, канд. ист. наук), А. Ю. Школьникова (геостратег), М. Л. Хазина (экономист), С. В. Савельева (палеоневролог, эволюционист, д-р биол. наук, проф.), где подчёркивается, что Интернет, цифровые технологии – это помощники человека, а не его альтернатива. Человек может выступать в качестве сотрудника таможенных органов (в зависимости от занимаемой должности, трудовой специализации и т. д.), а может быть пользователем таможенных услуг, являться представителем бизнес-сообщества, выступать в иных ролях относительной реализации деятельности, связанной с ВЭД и таможенной сферой.

Проведённые нами ранее исследования показали, что в ДНР нет сайта/поддомена, где бы концентрировалась информация, касающаяся специфических особенностей и вопросов, возникающих для данной территории (как у работников таможенных органов, так и у предприятий, субъектов ВЭД, и др.). Следовательно, целесообразно для сотрудников таможенных служб, постов, иных структурных подразделений также разработать мобильные приложения, которые позволяли бы им получать актуальную для практической работы информацию. К примеру, мобильное приложение «Таможенник» (или иное название – «Таможня Новороссии») в разрезе ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей как инструмент внутреннего таможенного маркетинга. Также исследования показали, что не только в ДНР (новых территориях России – Новороссии), но и вообще в России, отсутствует мобильное приложение (как таковое), которое бы облегчало работу субъектов хозяйствования, осуществляющих ВЭД. Концептуально, базовая структура чат-бота «ВЭД-помощник Новороссия» представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 – Базовая структура чат-бота «ВЭД-помощник Новороссия»
Figure 1 – Basic Structure of the "FEA Assistant Novorossiya" Chatbot

Техническое задание на создание бота-помощника в сфере ВЭД на новых территориях Российской Федерации предусматривает разработку интерактивного информационного сервиса «ВЭД-помощник Новороссия», который обеспечивает быстрый и удобный доступ как физическим лицам, так и субъектам хозяйствования к актуальным нормативным правовым материалам, регламентирующим порядок перемещения товаров

и транспортных средств через таможенную границу РФ. Основной целью является создание системы, ориентированной на индивидуальные потребности пользователей и способной адаптироваться в зависимости от их типа и специфики деятельности.

Была создана базовая версия мобильного приложения-бота «ВЭД-помощник Новороссия», представляющая собой предварительно разработанный шаблон, предназначенный для дальнейшего наполнения соответствующими разделами и информационными блоками. Доступ к данной платформе обеспечивается посредством использования QR-кода (рисунок 2), что обеспечивает удобство и быстрый запуск работы приложения в процессе его использования, доработки и адаптации под конкретные требования.

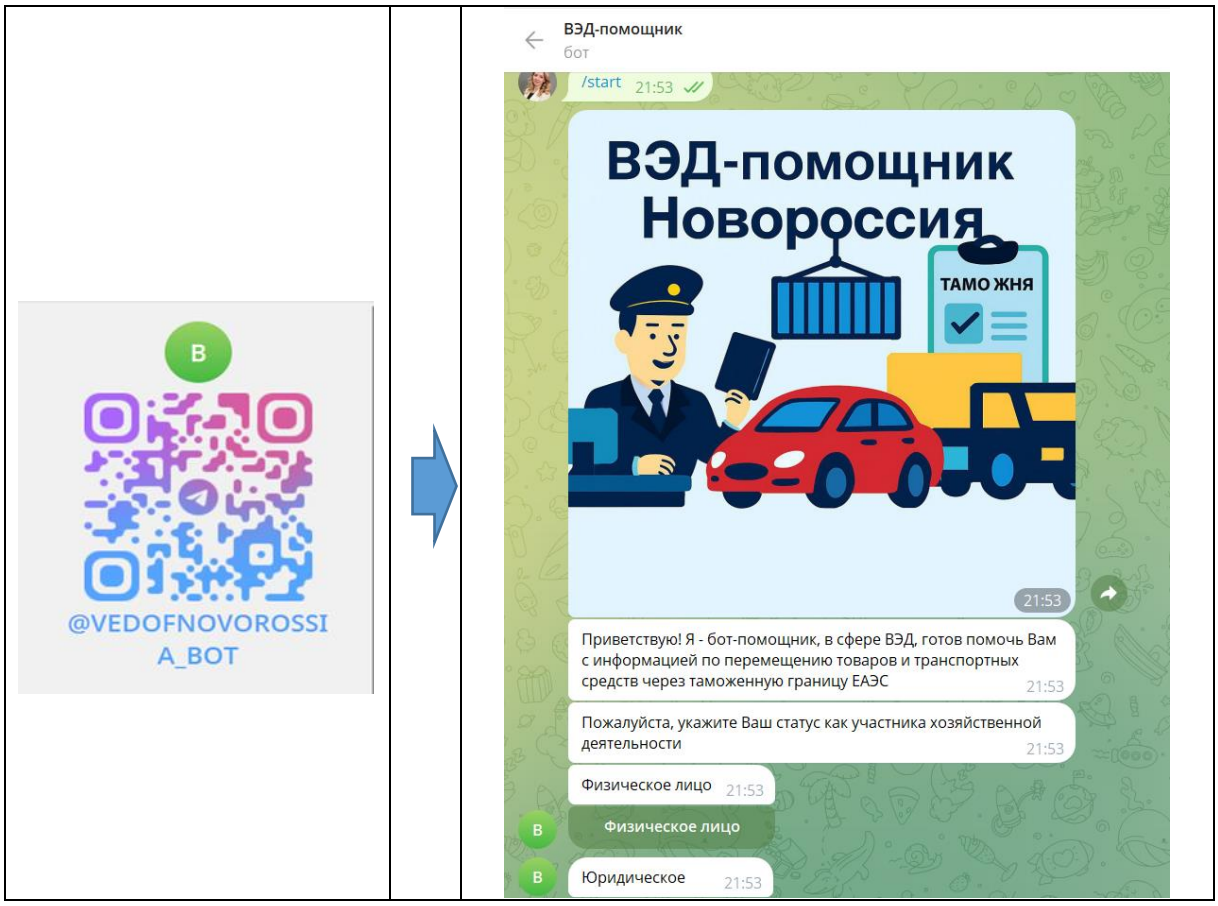

Рисунок 2 – Механизм работы мобильного приложения – бот «ВЭД-помощник Новороссия»
Figure 2 – Operation mechanism of the mobile application – "FEA Assistant Novorossiya" Chatbot

Функциональная структура предусматривает сегментацию по видам пользователей: физических лиц и юридических лиц. Для каждого из них в дальнейшем реализуется разделение по направлениям деятельности, а именно – на категории, связанные с перемещением товаров и транспортных средств для личного пользования и для коммерческих целей. Такой подход обеспечит более точное и релевантное предоставление информации. В ходе взаимодействия с ботом пользователь выбирает свою категорию, после чего ему предоставляются ссылки и инструкции, связанные с конкретной нормативной базой, регулирующей его действия. Например, при запросе о ввозе автомобиля для личного пользования бот предложит актуальные нормативные документы, соответствующие выбранной категории, ставки таможенной пошлины,

перечень необходимых документов и видов контроля, ближайшие доступные для таможенного декларирования таможенные посты, в зоне деятельности которых возможно осуществить все формальности.

Для реализации данной концепции предполагается использование базы данных с постоянно актуализируемыми нормативными актами, содержащими законы, постановления и регламенты, связанные с ВЭД. Бот должен автоматически обновлять свои данные с учётом изменений в нормативной базе и обеспечивать интуитивно понятную навигацию для пользователей. Взаимодействие с системой будет организовано так, чтобы свести к минимуму количество необходимых действий для получения нужной информации, что повысит эффективность и удобство использования сервиса.

Разработанный инструмент должен быть платформенно-независимым, обеспечивая доступ через мессенджеры или веб-интерфейс, а также гарантировать безопасность обработки пользовательских данных. В дальнейшем система имеет возможность расширения функциональных возможностей: добавления новых разделов, автоматизации консультаций и интеграции с другими информационными ресурсами. В конечном итоге, реализация данного бота послужит важным шагом к формированию современного, цифрового пространства поддержки как физических лиц, так и субъектов ВЭД, способного обеспечить актуальную, структурированную и быструю навигацию по нормативной базе, регулирующей ВЭД на новых территориях РФ.

Финансирование создания бота «ВЭД-помощник Новороссия», ориентированного для новых территорий, предполагается за счёт государственных средств, бюджетных субсидий, федеральных грантов, а также возможного привлечения инвестиций, спонсорской поддержки и использования платных сервисов для дальнейшего развития. Перспективная эксплуатация бота предполагает его регулярное обновление и доработку за счёт федеральных и региональных средств, а также внедрение платных функций и сервисов для обеспечения устойчивой поддержки и расширения функционала. Мониторинг эффективности работы и сбор обратной связи позволят оптимизировать дальнейшую работу и повысить удобство использования для пользователей.

Выводы

Таким образом, проведённые исследования подтвердили, что процесс передачи смыслов и сообщений от субъекта к объекту, реализуемый в рамках маркетинговых коммуникаций в современных условиях, является критически важным компонентом достижения стратегических целей в области таможенного маркетинга [17; 18]. Эффективная организация этих коммуникаций способствует повышению уровня информированности участников ВЭД, укреплению взаимного доверия и реализации стратегических задач по оптимизации таможенных процессов и повышения их прозрачности. В связи с этим создание удобных и функциональных сервисов для взаимодействия между таможенными органами и их контрагентами выступает как стратегическая необходимость. В рамках данной концепции нами разработана базовая структура чат-бота «ВЭД-помощник Новороссия», который предназначен для дальнейшего наполнения и адаптации в соответствии с требованиями конкретных задач и условий функционирования таможенной системы. Кроме того, представлен механизм функционирования мобильного приложения, позволяющий обеспечить оперативный и удобный доступ к необходимой информации и сервисам, что в целом способствует повышению эффективности коммуникаций и реализации стратегических маркетинговых целей в сфере таможенного дела.

В дальнейших исследованиях целесообразно углублять теоретические, методические и практические наработки, направленные на развитие таможенного маркетинга, выстраивание гармоничных коммуникаций.

Список источников / References

1. Германчук А. Н. Искусственный интеллект в маркетинге: новые возможности и вызовы цифровой трансформации // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2024. № 4. С. 15-22. http://doi.org/10.5281/zenodo.14554098.

Germanchuk A. N. Artificial intelligence in marketing: new opportunities and challenges of digital transformation // Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law. 2024. No. 4. P. 15-22. http://doi.org/10.5281/zenodo.14554098. (In Russian)

2. Казарян С. А. Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2024. № 2. С. 97-101. EDN: AOMGCC.

Kazaryan S. A. The role of artificial intelligence in the automation of marketing processes // Marketing in Russia and abroad. 2024. No. 2. P. 97-101. EDN: AOMGCC. (In Russian)

3. Ван И. Исследование влияния искусственного интеллекта на маркетинговые коммуникации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 4-1. С. 324-330. EDN: RFGFGM.

Wang I. Investigation of the influence of artificial intelligence on marketing communications // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2024. Vol. 14, no. 4-1. P. 324-330. EDN: RFGFGM. (In Russian)

4. Белова Н. Н. Трансформация стратегии маркетинга на основе применения технологий искусственного интеллекта // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 6(174). С. 120-132. http://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132.

Belova N. N. Transformation of marketing strategy based on the use of artificial intelligence technologies // Modern economy: problems and solutions. 2024. No. 6(174). P. 120-132. http://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132. (In Russian)

5. Возиянов Д. Э. Формирование системы цифрового маркетинга в деятельности предприятий розничной торговли: дисс. … д-ра экон. наук. Донецк, 2023. 429 с. URL: https://donnuet.ru/attachments/pdf/dissovet/voziyanov-/Dissertation-Voziyanov.pdf.

Voziyanov D. E. The formation of a digital marketing system in the activities of retail enterprises: diss. ... Doctor of Economics. sciences. Donetsk, 2023. 429 p. URL: https://donnuet.ru/attachments/pdf/dissovet/voziyanov-/Dissertation-Voziyanov.pdf. (In Russian)

6. Азарян Е. М. Цифровизация видеоконтента в маркетинговой стратегии предприятия // Торговля и рынок. 2022. Вып. 1(61). С. 36-43. EDN: QKCGPV.

Azaryan E. M. Digitalization of video content in the marketing strategy of the enterprise // Trade and the market. 2022. Issue 1(61). P. 36-43. EDN: QKCGPV. (In Russian)

7. Азарян Е. М. Маркетплейсы и институциональные трансформации в маркетинге в условиях on-demand экономики // Торговля и рынок. 2020. № 3(55). С. 9-17. EDN: NVNVZP.

Azaryan E. M. Marketplaces and institutional transformations in marketing in an on-demand economy // Trade and the market. 2020. No. 3(55). P. 9-17. EDN: NVNVZP. (In Russian)

8. Возиянов Д. Э. Цифровой маркетинг: мониторинг форматов контента и симбиотический подход к их моделированию // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2022. № 1. С. 53-64. EDN: EYJOTZ.

Voziyanov D. E. Digital marketing: monitoring of content formats and a symbiotic approach to their modeling // Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law. 2022. No. 1. P. 53-64. EDN: EYJOTZ. (In Russian)

9. Возиянова Н. Ю. Проблема формирования человеческого капитала и стратегические векторы институциональной трансформации общественного сектора экономики (раздел 3, параграф 3.1) // Институциональная трансформация общественного

сектора в целях повышения качества человеческого капитала: монография / под общ. ред. проф. О. С. Белокрыловой; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. 178 с. С. 82-100. ISBN 978-5-9275-3890-4. EDN: XLNPBF.

Voziyanova N. Y. The problem of human capital formation and strategic vectors of institutional transformation of the public sector of the economy (section 3, paragraph 3.1) // Institutional transformation of the public sector in order to improve the quality of human capital: monograph / under the general editorship of Professor O. S. Belokrylova; Southern Federal University. Rostov-on-Don; Taganrog: Southern Federal University Press, 2021. 178 p. 82-100. ISBN 978-5-9275-3890-4. EDN: XLNPBF. (In Russian)

10. Возиянова Н. Ю. Экономика знаний как институт и инструмент развития современных социо-экономических систем (глава 3) // Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития: коллективная научная монография. Донецк: ООО «НПП «Фолиант», 2019. 562 с. С. 149-171. ISBN 978-5-91556-847-0. URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_ BIBL_A_012491123/.

Voziyanova N. Y. Economics of knowledge as an institution and a tool for the development of modern socio-economic systems (Chapter 3) // Economics of Donbass: vectors of socio-economic and historical development: a collective scientific monograph. Donetsk: NPP Foliant LLC, 2019. 562 p. P. 149-171. ISBN 978-5-91556-847-0. URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_ BIBL_A_012491123/. (In Russian)

11. Возиянова Н. Ю. «Экономика знаний и услуг»: экосистемный институционально-маркетинговый концепт развития // Инновационное развитие экономики. 2023. № 3(75). С. 12-20. http://doi.org/10.51832/222379842023312.

Voziyanova N. Y. "Economics of knowledge and services": ecosystem institutional and marketing concept of development // Innovative economic development. 2023. No. 3(75). P. 12-20. http://doi.org/10.51832/222379842023312. (In Russian)

12. Возиянова Н. Ю. Институциональная информационно-маркетинговая среда сетевого общества: сети, информация, инфобизнес и инфомаркетинг // Торговля и рынок. 2023. Вып. 2(66). С. 25-31. EDN: HWPCMJ.

Voziyanova N. Y. The institutional information and marketing environment of the network society: networks, information, infobusiness and infomarketing // Trade and Market. 2023. Issue 2(66). P. 25-31. EDN: HWPCMJ. (In Russian)

13. Дещенко А. Ю. Стратегия становления и развития института услуг в экономике знаний: дисс. … д-ра экон. наук. Донецк, 2023. 382 с. URL: https://donnuet.ru/attachments/pdf/dissovet/deschenko/Dissertation-Deshchenko.pdf.

Deshchenko A. Y. Strategy of formation and development of the Institute of services in the knowledge economy: diss. ... Doctor of Economics. sciences. Donetsk, 2023. 382 p. URL: https://donnuet.ru/attachments/pdf/dissovet/deschenko/Dissertation-Deshchenko.pdf. (In Russian)

14. Возиянов Д. Э. Цифровой ноомаркетинг и миграция ценности в локусе экономики впечатлений // Торговля и рынок. 2020. Т. 2, № 4-2(56). С. 96-102. EDN: EHIZYE.

Voziyanov D. E. Digital noomarketing and value migration in the locus of the impression economy // Trade and the market. 2020. Vol. 2, no. 4-2(56). P. 96-102. EDN: EHIZYE. (In Russian)

15. Возиянов Д. Э. «Цифровой след» и векторы формирования алгоритмов персонализации для клиентов и потребителей в цифровом маркетинге // Торговля и рынок. 2021. № 4-1(60). С. 134-143. EDN: MTHZRP.

Voziyanov D. E. "Digital footprint" and vectors of formation of personalization algorithms for clients and consumers in digital marketing // Trade and market. 2021. No. 4-1(60). P. 134-143. EDN: MTHZRP. (In Russian)

16. Азарян Е. М. Цифровой маркетинг и цифровые экосистемы на современных потребительских рынках // Торговля и рынок. 2021. № 1(57). С. 55-63. EDN: NGASBJ.

Azaryan E. M. Digital marketing and digital ecosystems in modern consumer markets // Trade and market. 2021. No. 1(57). P. 55-63. EDN: NGASBJ. (In Russian)

17. Возиянов Д. Э. Цифровой маркетинг: исследование рынка реализации экосистемных моделей для сегмента B2C // Торговля и рынок. 2021. № 2(58). С. 129-134. EDN: UMEZEC.

Voziyanov D. E. Digital marketing: market research for the implementation of ecosystem models for the B2C segment // Trade and market. 2021. No. 2(58). P. 129-134. EDN: UMEZEC. (In Russian)

18. Возиянов Д. Э. Маркетинг локаций как инструмент цифрового маркетинга и управления поведением потребителей // Торговля и рынок. 2020. Т. 2, № 3-2(55). С. 102-107. EDN: HWUIWG.

Voziyanov D. E. Location marketing as a tool for digital marketing and consumer behavior management // Trade and the market. 2020. Vol. 2, no. 3-2(55). P. 102-107. EDN: HWUIWG. (In Russian)

Информация об авторе
Д. В. Колчева – кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры таможенного дела и экспертизы товаров.

Information about the author
D. V. Kolcheva – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Customs Affairs and Product Expertise.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.10.2025; одобрена после рецензирования 04.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 14.10.2025; approved after reviewing 04.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 116-130.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):116-130.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.45.01
JEL: L61, O33, P52
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786357

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

КОНЦЕПЦИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРОИЗВОДСТВЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Матвей Сергеевич Оборин[1], Максим Дмитриевич Воротов[2]
[1,2]Пермский государственный национальный исследовательский университет,
[1]Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д. Н. Прянишникова», Пермь, Российская Федерация
[1]recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615
[2]maxvorotov@bk.ru, https://orcid.org/0009-0007-4296-6531

Аннотация. Исследование посвящено разработке концептуальных направлений цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве в условиях ограничений для стимулирования импортозамещения. Основная цель работы – разработка положений концепции цифровизации бизнес-процессов, адаптированной к условиям металлургического производства на основе систематизации и уточнения научных теорий и положений. Методы исследования включают системный анализ, сравнение, контент-анализ научных работ и отраслевых отчётов. Рассмотрены концептуальные положения и результаты отечественных и зарубежных учёных по проблемам цифровизации, проанализированы ключевые бизнес-процессы металлургического производства, выявлен уровень зависимости от иностранного программного обеспечения и программных продуктов. Изучены ограничения существующих концепций в условиях импортозамещения. Предложена структурно-функциональная модель цифровой трансформации, основанная на принципах модульности, масштабируемости, киберустойчивости и интеграции, которую целесообразно применять в условиях развития импортозамещения. Обоснованы предложения по адаптации и разработке отечественных программных и аппаратных решений, предложены рекомендации по поэтапному внедрению концепции и меры по обеспечению устойчивости инфраструктуры информационных технологий (IT-инфраструктуры). Результаты исследования демонстрируют возможность создания эффективной и безопасной цифровой экосистемы металлургических предприятий, способной обеспечить технологический суверенитет и повысить конкурентоспособность отрасли. Практическое применение результатов исследования заключается в разработке для предприятий металлургической отрасли комплекса мер по цифровой трансформации в условиях ограничений.

Ключевые слова: цифровизация, металлургическое производство, импортозамещение, концепция, бизнес-процессы, импортонезависимость, программное обеспечение, отечественное программное обеспечение, IT-инфраструктура, технологический суверенитет

Для цитирования: Оборин М. С., Воротов М. Д. Концепция цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве в условиях санкционных ограничений // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 116-130. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786357.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

CONCEPT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN METALLURGICAL PRODUCTION UNDER SANCTIONS RESTRICTIONS

Matvey S. Oborin[1], Maxim D. Vorotov[2]
[1,2]Perm State National Research University, [1]Perm Institute (branch) "Russian economic University G. V. Plekhanov", Perm State Agro-Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Russia Federation
[1]recreachin@rambler.ru, https://orcid.org/0000-0002-4281-8615
[2]maxvorotov@bk.ru, https://orcid.org/0009-0007-4296-6531

Abstract. This research is dedicated to developing conceptual directions for the digitalization of business processes in metallurgical production under restrictions, aimed at stimulating import substitution. The main objective of the work is to develop provisions for a business process digitalization concept adapted to the conditions of metallurgical production, based on the systematization and refinement of scientific theories and provisions. Research methods include system analysis, comparison, and content analysis of scientific works and industry reports. Conceptual provisions and results of domestic and foreign scientists on digitalization issues are considered, key business processes in metallurgical production are analyzed, and the level of dependence on foreign software and software products is identified. Limitations of existing concepts under import substitution conditions are studied. A structural-functional model of digital transformation is proposed, based on the principles of modularity, scalability, cyber resilience, and integration, which is advisable to apply in the context of import substitution development. Proposals for the adaptation and development of domestic software and hardware solutions are substantiated, and recommendations for the phased implementation of the concept and measures to ensure the stability of the information technology (IT) infrastructure are offered. The research results demonstrate the possibility of creating an effective and secure digital ecosystem for metallurgical enterprises, capable of ensuring technological sovereignty and increasing the industry's competitiveness. The practical application of the research results lies in developing a set of measures for digital transformation for enterprises in the metallurgical industry under restrictive conditions.

Keywords: digitalization, metallurgical production, import substitution, concept, business processes, import independence, software, domestic software, IT infrastructure, technological sovereignty

For citation: Oborin M. S., Vorotov M. D. Concept of digitalization of business processes in metallurgical production under sanctions restrictions // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):116-130. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786357.

Введение

Российская металлургия, будучи одним из системообразующих секторов национальной экономики, в современных условиях демонстрирует повышенную уязвимость к внешним дестабилизирующим факторам. Активное внедрение цифровых технологий в отрасли, начавшееся с исторически сложившихся подходов к автоматизации на базе импортных АСУ ТП, SCADA и PLC [1, с. 6], и продолжившееся инвестициями в комплексные ERP и MES-системы [2, с. 31], столкнулось с беспрецедентными вызовами. Усиление санкционного давления и уход иностранных

поставщиков обнажили критическую зависимость от зарубежного программного обеспечения (ПО). Типовой IT-ландшафт предприятий включает такие системы, как SAP ERP, Siemens SIMATIC IT, Schneider Electric MES, AVEVA PI System, Microsoft SQL Server, Oracle Database, а также специализированное инженерное ПО (AutoCAD, ANSYS) [3, с. 95]. Прекращение лицензионных соглашений, отсутствие обновлений и технической поддержки влечёт за собой риски кибербезопасности, невозможность развития функционала и потенциальные сбои в критически важных бизнес-процессах, достигая доли импортного ПО в критических системах управления до 70-80 % [4, с. 705].

Несмотря на достигнутые успехи в операционной эффективности, степень цифровой зрелости российских компаний неоднородна, а внедрение передовых концепций, таких как цифровые двойники и прогностическая аналитика, сталкивается с технологическими и организационными барьерами [5, с. 1869], усугубляемыми недостаточным развитием отечественной IT-экосистемы [6, с. 81]. Многие из существующих концепций (Industry 4.0, Smart Manufacturing), разработанные в условиях открытого рынка, становятся нежизнеспособными при необходимости обеспечения технологического суверенитета. Прямая адаптация этих концепций без учёта ограничений приводит к фрагментации IT-инфраструктуры, увеличению стоимости владения и снижению общей эффективности цифровой трансформации. Санкционные ограничения также затрудняют доступ к передовым аппаратным компонентам и технологиям, необходимым для дальнейшего развития цифровых решений [7, с. 279; 8, с. 66].

Таким образом, в условиях усиления геополитической нестабильности и необходимости обеспечения технологического суверенитета, традиционные подходы к цифровизации металлургического производства, ориентированные на глобальные рынки и иностранные технологии, становятся неактуальными. Возникает острая необходимость в разработке новых концептуальных положений, адаптированных к российским реалиям, ориентированных на отечественные решения и обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность отрасли.

Перед началом исследования была выдвинута гипотеза: для обеспечения технологического суверенитета и повышения конкурентоспособности металлургических предприятий за счёт снижения зависимости от импортных решений цифровизацию бизнес-процессов металлургического производства целесообразно осуществлять на принципах модульности, киберустойчивости, приоритета отечественных ПО и технологий Open Source.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является разработка концептуальных положений цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве Российской Федерации в условиях санкционных ограничений на использование импортного ПО. Для достижения поставленной цели сформулирован ряд последовательных задач:

- провести системную оценку и критический анализ концепций цифровизации, обосновывающих технологическое развитие металлургической отрасли;
- идентифицировать и проанализировать ключевые бизнес-процессы металлургического производства, а также технологические риски их оптимизации в условиях импортозамещения ПО;
- выявить и обосновать особенности применения существующих концепций цифровизации в условиях необходимости обеспечения импортозамещения отрасли;
- разработать новые концептуальные положения по снижению зависимости от импорта металлургического производства на основе цифровизации бизнес-процессов, основанной на отечественных программных решениях;
- сформулировать практические рекомендации по адаптации и внедрению предложенной концепции в условиях действующих ограничений.

Методы исследования

В основу исследования положен комплексный подход, включающий: системный анализ сложных взаимосвязей в отрасли; сравнение существующих концепций цифровизации и программных решений для выявления их особенностей, преимуществ и ограничений; систематизация научно-теоретических результатов; анализ экономических показателей отрасли; методы классификации и типологизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблемы цифровизации промышленного производства и вопросы обеспечения технологического суверенитета в стратегических отраслях, к которым относится металлургия, активно исследуются в отечественной и мировой науке. Однако, несмотря на наличие множества исследований, посвящённых отдельным аспектам цифровизации, часто не хватает комплексного подхода, который бы учитывал специфику условий ограничений и направленность на достижение технологического суверенитета.

В работах Е. Б. Хоменко, Л. А. Ватутина, Е. Ю. Злобина детально анализируются общие тенденции цифровой трансформации промышленных предприятий, исследуются ключевые вызовы и перспективы [9, с. 676]. Авторы акцентируют внимание на необходимости развития компетенций специалистов и адаптации зарубежных цифровых решений к специфике производственного цикла отечественных промышленных предприятий. Хотя эти работы и выявляют важные аспекты цифровизации, они зачастую не акцентируют внимание на критической зависимости от импортного программного обеспечения, что представляет собой серьёзный риск в условиях внешних ограничений. Похожие проблемы и ограничения цифровой трансформации крупных промышленных предприятий затрагивают Р. А. Долженко и Д. С. Малышев, обобщая имеющийся опыт [2, с. 31]. Их анализ демонстрирует наличие вызовов при цифровой трансформации, но не предлагает целостного решения для обеспечения импортонезависимости.

А. Ю. Анисимов, М. А. Плахотникова, А. А. Грабский фокусируются на особенностях цифровизации металлургического производства, подчёркивая значимость интеграции автоматизированных систем управления технологическими процессами и необходимость формирования единой стратегии [1, с. 6]. Возможности и перспективы применения отдельных передовых технологий, таких как цифровые двойники для оптимизации технологических процессов и оборудования, детально анализируют Е. В. Попова и Д. И. Никифоров [10, с. 52]. Вопросы повышения энергоэффективности посредством цифровых инструментов в промышленных условиях исследуют О. А. Романова, Д. В. Сиротин, подчёркивая экономический и экологический потенциал таких решений [11, с. 136]. Эти исследования демонстрируют потенциал цифровых технологий, однако их практическая реализация в условиях ограничений может быть затруднена из-за зависимости от импортных платформ и компонентов. Методологические подходы к оценке уровня цифровой зрелости металлургических предприятий предложены в работах В. В. Печаткина, А. И. Ялаловой, они позволяют системно оценить готовность компаний к цифровым трансформациям [5, с. 1869]. Эти методики полезны для оценки текущего состояния, но не всегда учитывают специфические требования к устойчивости в условиях импортозамещения.

Особое внимание в последнее время уделяется проблемам импортозамещения в контексте цифровизации. В. И. Жигалов в своих исследованиях глубоко анализирует структуру зависимости российских промышленных предприятий от импортного программного обеспечения, выявляя критические точки и связанные с этим риски для операционной стабильности и дальнейшего развития [3, с. 95]. С. О. Шуляк расширяет эту проблематику, рассматривая вызовы импортозамещения не только в сфере ПО, но и в области промышленного оборудования и технологий, что создаёт комплексные барьеры для цифрового развития [7, с. 279]. Исследования В. И. Жигалова и С. О. Шуляка чётко обозначают проблему зависимости от импорта, но не предлагают конкретных концептуальных решений для её преодоления в рамках цифровой трансформации. Вопросы развития отечественной IT-экосистемы и решения проблем

совместимости различных отечественных продуктов освещают А. Е. Трубин, С. Н. Чевычелов, А. Ю. Анисимов, указывая на необходимость стандартизации и развития открытых интерфейсов. Аналитические отчёты Ассоциации разработчиков программных продуктов «Отечественный софт» предоставляют ценные статистические данные и экспертные оценки текущего состояния и перспектив рынка промышленного ПО в России [4, с. 705; 6, с. 81]. Указанные данные важны для понимания текущего состояния рынка, однако не дают готовой концепции для металлургического производства.

В научных работах по данной проблематике недостаточно внимания уделено цифровой трансформации на концептуальном уровне, предполагающем изменение стратегии управления производством, направленной на преодоление зависимости от импорта, с учётом технологических, экономических и геополитических ограничений. Это требует анализа принципов, которые лежат в существующих подходах к цифровизации металлургического производства. Как правило, они заложены в Четвёртой промышленной революции (Индустрия 4.0) и концепции умного производства и предполагают высокую степень интеграции, использование передовых аналитических инструментов и построение сложных взаимосвязанных информационных систем. Их сравнительный анализ представлен в таблице 1, составленной по данным [9, с. 676; 10, с. 52; 11, с. 136].

Таблица 1 – Сравнительный анализ концепций цифровизации промышленного производства

Table 1 – Comparative analysis of the concepts of digitalization of industrial production

Ключевые элементы	Цель	Технологии	Преимущества	Ограничения в контексте импортозамещения
Индустрия 4.0				
Киберфизические системы, промышленный Интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект и машинное обучение, вертикальная и горизонтальная интеграция	Создание «умного производства», повышение производительности, оптимизация затрат, адаптация к новым экономическим реалиям	IIoT, аналитика больших данных, искусственный интеллект и машинное обучение, облачные вычисления, цифровые двойники, аддитивное производство, робототехника	Повышение эффективности, гибкости, скорости и прозрачности производственных процессов; оптимизация затрат, улучшение качества продукции, ускорение внедрения инноваций	Высокая стоимость внедрения, сложность интеграции, зависимость от импортных технологий, нехватка квалифицированных кадров, риски, связанные с кибербезопасностью
Интеллектуальное производство				
Интеграция данных, автоматизация, оптимизация процессов, предиктивное обслуживание, «самообучающиеся» системы	Оптимизация производственных процессов, повышение эффективности использования ресурсов, улучшение качества продукции, снижение затрат, повышение безопасности	IIoT, искусственный интеллект и машинное обучение, аналитика данных, облачные вычисления, автоматизированные системы, датчики	Повышение эффективности, снижение затрат, улучшение качества, повышение безопасности, оптимизация принятия решений на основе данных	Зависимость от качества данных, необходимость интеграции с существующими системами, сложность внедрения, высокая стоимость, необходимость изменений в организационной структуре и культуре

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Ключевые элементы	Цель	Технологии	Преимущества	Ограничения в контексте импортозамещения
Цифровая трансформация				
Сквозная цифровизация всех бизнес-процессов, от поставщиков до клиентов, создание новых цифровых продуктов и услуг	Полное преобразование бизнеса за счёт использования цифровых технологий, повышение конкурентоспособности, улучшение клиентского опыта, создание новых источников дохода	Облачные вычисления, аналитика больших данных, искусственный интеллект и машинное обучение, мобильные технологии, социальные сети, Интернет вещей	Повышение гибкости, адаптивности, скорости реагирования на изменения рынка, улучшение клиентского опыта, создание новых бизнес-моделей и источников дохода	Сложность внедрения, высокая стоимость, необходимость изменений в организационной структуре и культуре, риски, связанные с кибербезопасностью, нехватка квалифицированных кадров
Цифровые Близнецы				
Виртуальные модели физических активов, процессов и систем, мониторинг в реальном времени, прогнозирование, оптимизация	Мониторинг в режиме реального времени, прогнозирование поведения, оптимизация параметров и профилактическое обслуживание оборудования, снижение затрат, повышение эффективности	IIoT, искусственный интеллект и машинное обучение, симуляция, моделирование, аналитика данных	Оптимизация работы оборудования, повышение его надёжности, снижение затрат на обслуживание, улучшение качества продукции, ускорение разработки новых продуктов	Зависимость от точности данных, высокая стоимость разработки и внедрения, сложность интеграции с существующими системами, необходимость изменений в организационной структуре и культуре
Умное предприятие				
Интеграция всех функциональных областей (ERP, MES, SCM, PLM), единое информационное пространство, прозрачность бизнес-процессов	Повышение прозрачности и управляемости бизнес-процессов, улучшение координации между подразделениями, оптимизация использования ресурсов, повышение эффективности принятия решений	ERP, MES, SCM, PLM, BI, аналитика данных	Улучшение координации, повышение прозрачности, оптимизация ресурсов, улучшение процесса принятия решений, повышение эффективности, снижение затрат	Сложность внедрения, высокая стоимость, необходимость изменений в организационной структуре и культуре, риски, связанные с зависимостью от одного поставщика, сложность интеграции разнородных систем

Анализ, представленный в таблице 1, позволяет сделать вывод о том, что фундаментальные концепции цифровизации, несмотря на доказанную эффективность в условиях открытого рынка, основаны на глубокой интеграции продуктов ведущих зарубежных вендоров. Это делает их неприменимыми в условиях, требующих технологического суверенитета, поскольку уход иностранных поставщиков, прекращение технической поддержки и лицензионных соглашений, а также санкционные ограничения, делают невозможным их дальнейшее использование

и развитие. В связи с этим возникает острая необходимость в разработке концептуальных положений цифровой трансформации, адаптированных к российским реалиям, ориентированных на отечественные решения и обеспечивающих технологический суверенитет.

Чёткое понимание этой специфики становится важной задачей на пути к разработке концептуальной модели, учитывающей специфику металлургической отрасли в условиях санкционных ограничений. Но обозначенная важность не делает её менее сложной, так как металлургическое производство представляет собой сложную систему взаимосвязанных процессов, каждый из которых оказывает влияние на общую эффективность и конкурентоспособность компании. В контексте цифровизации и импортозамещения критическими являются те бизнес-процессы, которые непосредственно влияют на качество продукции, себестоимость, скорость производства, безопасность и экологичность. На основе трудов отечественных учёных, с учётом специфики металлургической отрасли и в рамках данного исследования выделено восемь основных бизнес-процессов.

Управление производственным циклом. Этот процесс охватывает весь цикл производства металла, от приёмки и подготовки сырья до выплавки, разливки, прокатки и финишной обработки готовой продукции. Эффективность данного процесса напрямую влияет на объём производства, качество металла и расход сырья.

Контроль качества и лабораторные исследования. Обеспечение соответствия продукции заданным стандартам качества является ключевым фактором конкурентоспособности. Данный процесс включает в себя отбор проб, проведение химического анализа, механических испытаний и выдачу сертификатов качества.

Технологическое планирование и оптимизация. Точное планирование производственных операций, моделирование технологических процессов и оптимизация параметров производства позволяют снизить затраты и брак, улучшить качество продукции.

Управление запасами и логистикой. Эффективное управление запасами сырья, материалов и готовой продукции, а также оптимизация логистических потоков, критически важны для бесперебойного производства и снижения затрат.

Техническое обслуживание и ремонт оборудования. Надёжная работа оборудования является необходимым условием для стабильного производства. Превентивное обслуживание, оперативный ремонт и оптимизация загрузки оборудования снижают простои и повышают эффективность использования производственных мощностей.

Управление предприятием. Интеграция всех бизнес-процессов, от планирования производства и закупок до финансов и управления персоналом, в единой системе обеспечивает прозрачность, управляемость и принятие обоснованных решений.

Производственная аналитика и мониторинг. Сбор, анализ и визуализация данных о производственных процессах в реальном времени позволяет оперативно выявлять отклонения, оптимизировать параметры и повышать эффективность.

Энергоэффективность и ресурсосбережение. Металлургия является энергоёмкой отраслью. Оптимизация энергопотребления и снижение выбросов загрязняющих веществ становятся всё более важными как с экономической, так и с экологической точек зрения [12, с. 51].

Каждый из вышеперечисленных бизнес-процессов может быть значительно усовершенствован с помощью цифровых технологий. Однако в условиях импортозамещения необходимо учитывать доступность и функциональность отечественных решений.

Отечественные производители предлагают широкий спектр SCADA-систем и PLC-платформ, которые могут заменить иностранные аналоги. Данные решения

обеспечивают автоматизацию систем управления технологическими процессами, сбор и визуализацию данных.

На российском рынке представлены MES-решения, способные управлять производственными операциями, отслеживать выполнение заказов, контролировать качество и управлять ресурсами. Однако критически важны вопросы интеграции с существующими ERP-системами и адаптации к специфике металлургических процессов.

Отечественные ERP-системы могут быть использованы для управления ресурсами предприятия, планирования производства, закупок и финансов. Переход на отечественные ERP требует тщательного планирования и может сопровождаться значительными затратами на миграцию данных и кастомизацию.

На рынке существуют российские LIMS-системы, позволяющие автоматизировать процессы лабораторного контроля, управлять данными испытаний и обеспечивать соответствие требованиям качества.

Перспективы использования отечественных платформ IIoT для сбора и обработки данных с датчиков и оборудования огромны. Развитие отечественных датчиков и средств передачи данных является критически важным для обеспечения независимости от иностранных поставщиков.

Для анализа больших данных, предиктивной аналитики и оптимизации производственных процессов можно использовать отечественные решения, такие как платформы VK Cloud Solutions, Yandex Cloud или собственные разработки.

Российские разработчики предлагают программные продукты для проектирования и моделирования, которые могут заменить иностранные аналоги [4, с. 705; 6, с. 81; 8, с. 66]. Но, несмотря на возможность их применения, внедрение отечественных решений в металлургии сталкивается с рядом серьёзных вызовов. Российские аналоги часто уступают по функциональности и удобству использования зарубежным решениям. Необходимо проводить тщательный анализ функциональных возможностей и практичности, тестировать решения и оценивать их соответствие требованиям бизнеса.

Интеграция отечественных решений с существующей IT-инфраструктурой, состоящей из различных программных продуктов, представляет собой сложную задачу по причине разнородности используемых систем, из-за этого требуются разработки специальных интерфейсов и адаптации данных.

Обеспечение кибербезопасности является критически важным фактором при внедрении любых цифровых решений. Необходимо учитывать вопросы защиты данных, авторизации доступа и предотвращения кибератак.

Цифровые решения часто требуют доработки и адаптации под специфику конкретного металлургического предприятия и его технологических процессов. Это может потребовать дополнительных затрат и времени.

Вызовы, связанные с импортозамещением в области цифровизации металлургии, требуют формирования новых концептуальных положений, обеспечивающих технологический суверенитет и устойчивость отрасли. Как показал анализ существующих концепций (таблица 1), традиционные подходы, ориентированные на глобальные рынки и иностранные технологии, в условиях ограничений становятся неактуальными, поскольку основаны на интеграции зарубежных продуктов и не предусматривают быструю адаптацию к внешним шокам.

В связи с этим в рамках данного исследования разработаны научно-теоретические положения, призванные обеспечить устойчивость и эффективность цифровой трансформации в условиях ограничений.

В отличие от подходов, рассматривающих импортозамещение как вынужденную меру, наша концепция позиционирует его как стратегическое преимущество, способствующее достижению технологического суверенитета и долгосрочной

устойчивости металлургического производства. Это обусловлено необходимостью снижения рисков, связанных с лицензированием и поддержкой зарубежного ПО, а также созданием условий для развития отечественной IT-индустрии, что полностью соответствует государственной политике импортозамещения.

Одним из основополагающих принципов является приоритетное использование отечественного программного обеспечения, аппаратно-программных комплексов и технологий с открытым исходным кодом. Данный принцип напрямую направлен на снижение зависимости от иностранных поставщиков и минимизацию рисков, связанных с санкциями.

Построение IT-инфраструктуры основано на принципе модульности, предусматривающем возможность быстрой замены отдельных компонентов без нарушения работоспособности всей системы. Использование микросервисной архитектуры и открытых API обеспечивает гибкость и адаптивность к изменяющимся требованиям бизнеса. Данный принцип позволяет оперативно реагировать на рыночные изменения и внедрять новые технологии с минимальными вложениями в короткие сроки, что особенно важно в условиях неопределённости.

Реализация цифровой трансформации предусматривает поэтапное внедрение цифровых решений, начиная с локальных участков производства и постепенно двигаясь к интеграции всех бизнес-процессов в единую систему. Такой подход позволяет снизить риски, оптимизировать затраты и обеспечить плавную адаптацию персонала к новым технологиям. При этом внедрение цифровых технологий направлено на решение конкретных бизнес-задач, таких как повышение производительности, снижение себестоимости, улучшение качества продукции, повышение безопасности и снижение негативного воздействия на окружающую среду, что будет отражено в методике выбора и привязки цифровых проектов к конкретным бизнес-целям.

Надёжная защита цифровой инфраструктуры от киберугроз является неотъемлемой частью концепции, включая использование отечественных средств защиты информации, реализацию мер по предотвращению несанкционированного доступа к данным и обеспечение непрерывности бизнес-процессов. Также критически важна совместимость и взаимодействие между различными цифровыми системами и устройствами. Использование открытых стандартов и протоколов обмена данными позволяет создать единое информационное пространство и обеспечить эффективный обмен информацией между различными подразделениями и уровнями управления.

На основе синтеза теоретических подходов и с учётом выявленных в ходе исследования ограничений, предложена концептуальная модель цифровизации, характеризующаяся трёхуровневой архитектурой управления. Такая структура позволит поэтапно внедрять цифровые решения, начиная с автоматизации на уровне оборудования и заканчивая формированием единой цифровой экосистемы. Также модель призвана учесть специфику российских предприятий, что особенно важно в условиях ограниченных финансовых ресурсов и необходимости поэтапного импортозамещения.

Первый уровень – автоматизация и сбор данных. Обеспечивает непосредственное взаимодействие с технологическим оборудованием и получение данных о производственных процессах. В функции этого уровня входит сбор данных с датчиков, контроллеров, исполнительных механизмов, управление оборудованием в режиме реального времени, визуализация технологических параметров, оценка аварийной сигнализации и защиты.

Для этого понадобится применение таких компонентов, как программируемые логические контроллеры (ПЛК), системы сбора и диспетчеризации данных (SCADA), датчики, исполнительные механизмы, промышленные сети связи.

В приоритете использовать отечественные ПЛК, такие как Fastwel I/O, Owen Logic, и SCADA-систем, например КРУГ-2000, MasterSCADA. А также разработка и внедрение собственных решений для сбора и передачи данных на базе открытых протоколов, импортозамещающим аналогом может выступить MQTT. В итоге на первом уровне предлагается отказ от проприетарных протоколов обмена данными и переход на открытые стандарты (например, OPC UA, MQTT), что обеспечивает совместимость с различными устройствами и системами, а также снижает зависимость от конкретных поставщиков.

Второй уровень – управление производством и оптимизация. Отвечает за оперативное управление производственными процессами, контроль качества продукции, планирование и оптимизацию использования ресурсов. Выполняет такие операции, как оперативное планирование производства, управление производственными заказами, отслеживание перемещения материалов и продукции, контроль качества, управление лабораторными исследованиями, моделирование технологических процессов, оптимизация параметров производства, формирование отчётности.

На этом уровне используются системы управления производством (MES), системы управления лабораторной информацией (LIMS), системы автоматизированного проектирования и технологической подготовки производства (CAD/CAM/CAE), системы управления техническим обслуживанием и ремонтами (EAM/CMMS).

Также, как и для предыдущего уровня, в приоритете использование импортозамещающих инструментов. Как пример можно рассмотреть «Эффективное производство» или «Монитор» среди MES-систем, «LIMS-Эксперт» или «Аналитика» среди LIMS-систем и «ЛОГОС» или «FlowVision» из CAE-систем. Также это должно сопровождаться интеграцией с отечественными системами АСУ ТП и ERP, в частности, с отраслевым решением «1С: ERP Металлургия», которое обеспечивает оперативное планирование производственных процессов, управление заказами, материалами и контроль качества за счёт своей специализированной базы. Кроме того, системы «ПАРУС» могут быть адаптированы для обеспечения оперативного управления производственными процессами, управления заказами и материалами, интегрируясь с АСУ ТП и предоставляя необходимую аналитику для тактического уровня.

Применение второго уровня предполагает интеграцию отечественных MES-, LIMS-, ERP- и CAE-систем в единое информационное пространство, что позволит повысить эффективность управления производством, улучшить качество продукции и снизить затраты в условиях технологических и информационных ограничений.

Третий уровень – корпоративное управление и аналитика. На данном уровне реализуются такие функции, как стратегическое планирование, бюджетирование, финансовый учёт, управление персоналом, управление закупками и продажами, управление складом, анализ эффективности деятельности предприятия, прогнозирование.

Реализация этих функций возможна при использовании системы управления ресурсами предприятия (ERP), системы бизнес-аналитики (BI), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), системы управления цепочками поставок (SCM).

Также предполагается поэтапный переход на отечественные ERP-системы. К ним могут быть отнесены «1С: ERP Управление предприятием», «Галактика ERP» или упомянутые выше «1С: ERP Металлургия» и «ПАРУС». Использование отечественных BI-платформ тоже в приоритете. Например «Форсайт. Аналитическая платформа» и «Visiology», если требуется гибкость в возможности интеграции с различными системами в будущем или «1С: Аналитика», если предприятие активно использует продукты 1С.

Помимо этого, третий уровень продолжает интеграцию с российскими системами MES и LIMS. Тем самым будет учитываться специфика металлургического производства и обеспечиваться сохранение критически важных данных и функциональности.

Предложенная многоуровневая архитектура импортонезависимой цифровой инфраструктуры металлургического предприятия обеспечит функциональную независимость, унифицированный обмен данными и возможность поэтапной реализации импортозамещения [13, с. 117].

С учётом проведённого исследования предлагается концептуальная модель цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве в условиях санкционных ограничений (рисунок 1). Она основана на трёхуровневой архитектуре управления, обеспечивающей адаптацию к задачам импортозамещения и учитывающей специфику отрасли. Каждый уровень модели напрямую связан с определёнными бизнес-процессами в различной степени (таблица 2).

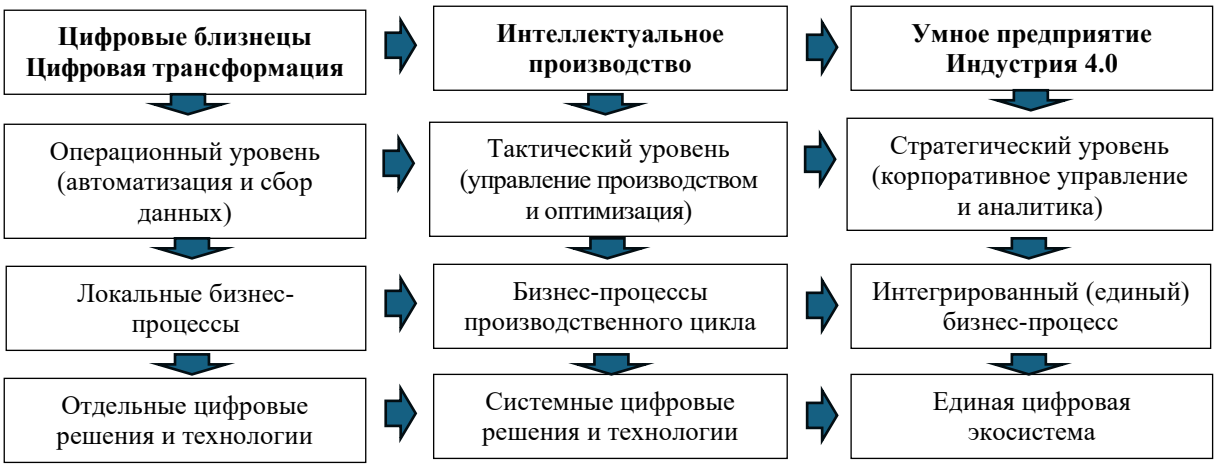

Рисунок 1 – Концептуальная модель цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве в условиях ограничений
Figure 1 – Conceptual model of digitalization of business processes in metallurgical production under constraints

Таблица 2 – Соответствие уровней концептуальной модели и бизнес-процессов металлургического производства
Table 2 – Correspondence of levels of the conceptual model and business processes of metallurgical production

Функции	Применимость к бизнес-процессам	Отечественные технологии
Операционный уровень (автоматизация и сбор данных)		
Обеспечение взаимодействия с производственным оборудованием, сбор и автоматизация данных	• управление производственным циклом: сбор данных о параметрах сырья, процессах выплавки, разливки, прокатки, финишной обработки. Автоматизация первичных операций; • контроль качества: автоматизированный сбор данных с датчиков, интеграция с лабораторными системами; • техническое обслуживание и ремонт оборудования: сбор данных для предиктивного анализа состояния; • энергоэффективность и ресурсосбережение: мониторинг потребления энергии и сырья	Отечественные ПЛК (Fastwel I/O, Owen Logic), SCADA-системы (КРУГ-2000, MasterSCADA)

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Функции	Применимость к бизнес-процессам	Отечественные технологии
Тактический уровень (управление производством и оптимизация)		
Оперативное управление производственными процессами, контроль качества, планирование и оптимизация ресурсов	• управление производственным циклом: оперативное планирование, управление заказами, оптимизация параметров производства; • контроль качества: анализ данных, формирование отчётности; • технологическое планирование и оптимизация: моделирование процессов, снижение затрат и брака; • управление запасами и логистикой: отслеживание материалов, оптимизация запасов; • техническое обслуживание и ремонт оборудования: планирование ТОиР на основе данных; • энергоэффективность и ресурсосбережение: оптимизация энергопотребления и расхода сырья	Отечественные MES-системы (эффективное производство, монитор), LIMS-системы (LIMS-эксперт, аналитика), CAE-системы (ЛОГОС, Flow Vision), интеграция с системами АСУ ТП и ERP (1С: ERP Управление предприятием, 1С: ERP Металлургия)
Стратегический уровень (корпоративное управление и аналитика)		
Стратегическое планирование, анализ эффективности, корпоративное управление	• управление производственным циклом: стратегическое планирование объёмов, анализ эффективности цикла; • контроль качества: анализ общей тенденции качества, формирование стандартов; • технологическое планирование и оптимизация: долгосрочное планирование, оценка инвестиций; • управление запасами и логистикой: стратегическое планирование цепочек поставок; • техническое обслуживание и ремонт оборудования: оценка эффективности ТОиР, планирование инвестиций; • управление предприятием: интеграция всех бизнес-процессов, обеспечение прозрачности и управляемости; • производственная аналитика и мониторинг: сбор, анализ и визуализация данных для выявления отклонений и повышения эффективности; • энергоэффективность и ресурсосбережение: оценка общей энергоэффективности, формирование стратегии	Отечественные ERP-системы (1С: ERP Управление предприятием, 1С: ERP Металлургия), BI-платформы (Форсайт. Аналитическая платформа, «1С: Аналитика», «Visiology»)

Реализация предложенной модели требует создания благоприятных условий для развития отечественной IT-индустрии и обеспечения доступности качественных отечественных решений, что достигается через целенаправленную координацию усилий металлургических компаний и государства. Выявленные в ходе исследования ограничения, связанные с зависимостью от импортных ПО и аппаратных компонентов (таблица 1), обосновывают необходимость следующих мер.

Предоставление налоговых льгот, грантов и субсидий разработчикам отечественного ПО, направленных на снижение их издержек производства и стимулирование вывода продукции на рынок. Эти меры необходимы для нивелирования ценовой конкуренции с уже существующими на рынке зарубежными продуктами и ускорения разработки новых решений.

Использование технологий Open Source, создание открытых платформ для разработки и обмена программным кодом, поддержка участия российских разработчиков в международных Open Source проектах. Данный подход способствует снижению стоимости разработки, ускорению внедрения стандартизированных решений и повышению компетенций отечественных специалистов.

Разработка и внедрение отечественных датчиков, контроллеров и аппаратных комплексов, необходимых для построения устойчивой цифровой инфраструктуры. Это критически важно для преодоления зависимости от импортных аппаратных компонентов и снижения рисков, связанных с их недоступностью или прекращением поддержки.

Оказание консультационной и экспертной поддержки российским IT-компаниям, в том числе помощь в адаптации их решений под специфику металлургической отрасли. Цель – ускорить процесс интеграции и повышения эффективности отечественных решений за счёт их точной настройки под производственные процессы.

Целенаправленный поиск и внедрение отечественного ПО и оборудования, что будет стимулировать развитие отечественного рынка. Создание устойчивого спроса со стороны крупных потребителей, таких как металлургические предприятия, является ключевым фактором для дальнейшего развития и совершенствования отечественных IT-решений.

Активное участие в пилотных проектах по внедрению отечественных разработок, обеспечение конструктивной обратной связи с разработчиками для совершенствования продукции. Данный подход позволяет провести реальное тестирование решений в условиях эксплуатации, выявить и устранить недостатки, а также ускорить их доработку.

Развитие механизмов сетевой кооперации между предприятиями, разработчиками и научными центрами для решения общих задач цифровизации и импортозамещения, включая совместное финансирование цифровых решений. Такой подход позволяет распределить риски, объединить ресурсы и компетенции, снижая нагрузку на отдельные компании.

Реализация данных мер направлена на создание благоприятной экосистемы, необходимой для успешного внедрения предложенной концептуальной модели и обеспечения устойчивого снижения зависимости от импорта.

Выводы

По итогам проведённого исследования можно говорить о том, что существует высокая зависимость бизнес-процессов металлургического производства Российской Федерации от импортного ПО. Его использование в условиях санкций ограничено. При этом существующие концепции цифровизации (Industry 4.0, Smart Manufacturing) ориентированы на импортное ПО. Это требует разработки иной концепции цифровизации бизнес-процессов.

В отличие от чисто инженерных решений, ориентированных на применение конкретных IT-технологий, в цифровизации бизнес-процессов целесообразно сочетать принципы модульности и киберустойчивости с приоритетностью отечественных и Open Source решений. Это лежит в основе разработанной структурно-функциональной модели цифровизации. Она предусматривает многоуровневую архитектуру (АСУ ТП/IoT, MES/LIMS/CAE, ERP/BI), где каждый уровень ориентирован на использование конкурентоспособных российских аналогов и открытых стандартов, что обеспечивает снижение зависимости отрасли от импорта и, тем самым, достижение поставленной цели исследования. Также предложенная модель подтверждает выдвинутую гипотезу о целесообразности такого подхода для обеспечения технологического суверенитета.

Перспективы дальнейших исследований включают: разработку детальной методики оценки экономической эффективности перехода на предложенную архитектуру, проведение пилотных кейс-стади внедрения модели на конкретных производственных участках, а также исследование механизмов стандартизации и унификации отечественных промышленных решений для обеспечения их интеграции.

Список источников / References

1. Анисимов А. Ю., Плахотникова М. А., Грабский А. А. Цифровизация бизнес-процессов металлургического предприятия как направление обеспечения устойчивого развития // Вестник СурГУ. 2023. № 4(42). С. 6-15. https://doi.org/10.35266/2949-3455-2023-4-1.

Anisimov A. Yu., Plakhotnikova M. A., Grabsky A. A. Digitalization of business processes of a metallurgical enterprise as a direction for ensuring sustainable development // Bulletin of SurGU. 2023. No. 4(42). P. 6-15. https://doi.org/10.35266/2949-3455-2023-4-1. (In Russian)

2. Долженко Р. А., Малышев Д. С. Проблемы на пути цифровой трансформации на российских промышленных предприятиях // Вестник НГУЭУ. 2022. № 1. С. 31-51. https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-1-031-051.

Dolzhenko R. A., Malyshev D. S. Problems on the path of digital transformation in Russian industrial enterprises // Bulletin of the NGUEA. 2022. No. 1. P. 31-51. https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-1-031-051. (In Russian)

3. Жигалов В. И. Цифровая экономика и импортозамещение: этапы и перспективы развития в России // Дискуссия. 2023. № 2(117). С. 95-106. https://doi.org/46320/2077-7639-2023-2-117-95-106.

Zhigalov V. I. Digital economy and import substitution: stages and prospects of development in Russia // Discussion. 2023. No. 2(117). P. 95-106. https://doi.org/46320/2077-7639-2023-2-117-95-106. (In Russian)

4. Аксёнов К. А., Спицина И. А. Решение задачи интеграции информационных систем на примере автоматизированной системы выпуска металлургической продукции // ИВД. 2023. № 6(102). С. 705-718. URL: https://sciencedata.urfu.ru/portal/ru/publications/(5b43fb77-26df-4c76-a0a9-c8c49c6a5264).html.

Aksenov K. A., Spitsina I. A. Solving the problem of integrating information systems using the example of an automated metallurgical production system // IVD. 2023. No. 6(102). P. 705-718. URL: https://sciencedata.urfu.ru/portal/ru/publications/(5b43fb77-26df-4c76-a0a9-c8c49c6a5264).html. (In Russian)

5. Печаткин В. В., Ялалова А. И. Цифровая зрелость промышленных предприятий: понятийный аппарат и методические подходы к оценке // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 7. С. 1869-1890. https://doi.org/10.18334/ce.19.7.123492.

Pechatkin V. V., Yalalova A. I. Digital maturity of industrial enterprises: conceptual framework and methodological approaches to assessment // Creative Economy. 2025. Vol. 19, no. 7. P. 1869-1890. https://doi.org/10.18334/ce.19.7.123492. (In Russian)

6. Трубин А. Е., Чевычелов С. Н., Анисимов А. Ю. Анализ проблем и возможностей перехода отечественных предприятий от импортозамещения к импортоопережению бизнес-приложений в ИТ-сфере в условиях цифровой трансформации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2025. Т. 27, № 1. С. 81-96. https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.1.7.

Trubin A. E., Chevychelov S. N., Anisimov A. Yu. Analysis of the problems and opportunities of the transition of domestic enterprises from import substitution to import-saving business applications in the IT sector in the context of digital transformation // Bulletin of the Volgograd State University. Economy. 2025. Vol. 27, no. 1. P. 81-96. https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2025.1.7. (In Russian)

7. Шуляк С. О. Политика импортозамещения и её роль в современной экономической системе Российской Федерации // Вестник Академии знаний. 2023. № 2(55). С. 279-286. EDN: MTIIFZ.

Shulyak S. O. The policy of import substitution and its role in the modern economic system of the Russian Federation // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 2(55). P. 279-286. EDN: MTIIFZ. (In Russian)

8. Злобина О. В., Пешкова Г. Ю. Перспективы автоматизации и цифровизации производства в условиях введения санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 66-73. https://doi.org/10.17513/vaael.2347.

Zlobina O. V., Peshkova G. Yu. Prospects of automation and digitalization of production in the context of sanctions // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. No. 8-1. P. 66-73. https://doi.org/10.17513/vaael.2347. (In Russian)

9. Хоменко Е. Б., Ватутина Л. А., Злобина Е. Ю. Современные тенденции цифровой трансформации промышленных предприятий // Вестник Удмуртского университета.

Серия «Экономика и право». 2022. № 4. С. 676-682. https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-676-682.

Khomenko E. B., Vatutina L. A., Zlobina E. Y. Modern trends in the digital transformation of industrial enterprises // Bulletin of the Udmurt University. The series "Economics and Law". 2022. No. 4. P. 676-682. https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-676-682. (In Russian)

10. Попова Е. В., Никифоров Д. И. Процесс цифровизации производства. Использование технологии цифровых двойников в промышленности // Экономика строительства. 2020. № 4(64). С. 52-58. EDN: QBWWSO.

Popova E. V., Nikiforov D. I. The process of digitalization of production. The use of digital twin technology in industry // Economics of construction. 2020. No. 4(64). P. 52-58. EDN: QBWWSO. (In Russian)

11. Романова О. А., Сиротин Д. В. Цифровизация производственных процессов в металлургии: тенденции и методы измерения // Известия УГГУ. 2021. № 3(63). С. 136-148. https://doi.org/10.21440/2307-2091-2021-3-136-148.

Romanova O. A., Sirotin D. V. Digitalization of production processes in metallurgy: trends and measurement methods // Izvestiya UGGU. 2021. No. 3(63). P. 136-148. https://doi.org/10.21440/2307-2091-2021-3-136-148. (In Russian)

12. Васильцов В. С., Сушинская А. В., Шадрина Е. В., Вячеславова В. В. Управление рисками бизнес-процессов промышленных предприятий: аналитические и прикладные аспекты // Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1. С. 51-59. https://doi.org/10.17586/2310-1172-2024-17-1-51-59.

Vasiltsov V. S., Sushinskaya A.V., Shadrina E. V., Vyacheslavova V. V. Risk management of business processes of industrial enterprises: analytical and applied aspects // Economics and Environmental Management. 2024. No. 1. P. 51-59. https://doi.org/10.17586/2310-1172-2024-17-1-51-59. (In Russian)

13. Ташкинов А. Г. Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия // π-Economy. 2023. № 6. С. 117-141. https://doi.org/10.18721/JE.16609.

Tashkinov A. G. Stages of formation of the strategy of digital transformation of an industrial enterprise // π-Economy. 2023. No. 6. P. 117-141. https://doi.org/10.18721/JE.16609. (In Russian)

Информация об авторах
М. С. Оборин – доктор экономических наук, профессор;
М. Д. Воротов – аспирант.

Information About the Authors
M. S. Oborin – Doctor of Sciences (Economic), Professor;
M. D. Vorotov – postgraduate student.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.10.2025; одобрена после рецензирования 08.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 08.10.2025; approved after reviewing 08.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 131-144.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):131-144.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.1
JEL: R11, R58
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786580

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

СТРУКТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

Юрий Люциянович Петрушевский
Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия,
k_uia@donampa.ru, https://orcid.org/0000-0001-5698-9979

Аннотация. В статье рассматриваются структурные изменения, происходящие в региональных экономических системах в результате реализации политики социально-экономического развития территорий. Исследование сосредоточено на выявлении ключевых факторов, влияющих на эти преобразования. Особое внимание уделяется определению основных направлений структурных изменений в отраслевой структуре экономики регионов, таких как развитие высокотехнологичных секторов, диверсификация экономики и повышение конкурентоспособности региональных предприятий. Для реализации указанных направлений структурных изменений отраслевой экономики регионов предложена концепция территорий опережающего развития, которая представляет собой комплексный инструмент государственной политики в области структурной диверсификации. Успешная реализация концепции позволяет инициировать переход от сырьевой модели экономики к инновационной, обеспечивая долгосрочную социально-экономическую стабильность. На основе проведённого анализа предложены рекомендации по оптимизации государственной политики, направленные на эффективное управление структурными изменениями и обеспечение устойчивого социально-экономического развития территорий. Предложены инструменты оценки эффективности региональной политики, учитывающие влияние структурных преобразований на социально-экономические показатели, такие как уровень занятости, доходы населения и качество жизни. Результаты исследования могут быть использованы для согласования региональных стратегий развития и повышения эффективности государственной поддержки региональной экономики.

Ключевые слова: трансформация, система, социально-экономическое развитие, территории, опережающее развитие, изменения, инвестиционная деятельность, оптимизация

Для цитирования: Петрушевский Ю. Л. Структурная трансформация региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 131-144. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786580.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS IN THE IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT POLICY

Yuri L. Petrushevsky
Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia,
k_uia@donampa.ru, https://orcid.org/0000-0001-5698-9979

Abstract. This article examines the structural changes occurring in regional economic systems as a result of implementing territorial socio-economic development policies. The research focuses on identifying the key factors influencing these transformations. Particular attention is paid to defining the main directions of structural changes in the sectoral structure of regional economies, such as the development of high-tech sectors, economic diversification, and increasing the competitiveness of regional enterprises. To implement these directions of structural change in the regional sectoral economy, the concept of Advanced Development Territories has been proposed, which represents a comprehensive tool of state policy in the field of structural diversification. Successful implementation of this concept allows for initiating a transition from a resource-based economic model to an innovative one, ensuring long-term socio-economic stability. Based on the conducted analysis, recommendations are proposed for optimizing state policy, aimed at effectively managing structural changes and ensuring sustainable socio-economic development of territories. Tools for assessing the effectiveness of regional policy are proposed, taking into account the impact of structural transformations on socio-economic indicators such as employment levels, population income, and quality of life. The research results can be used to align regional development strategies and enhance the effectiveness of state support for the regional economy.

Keywords: transformation, system, socio-economic development, territories, advanced development, changes, investment activity, optimization

For citation: Petrushevsky Yu. L. Structural transformation of regional economic systems in the implementation of territorial socio-economic development policy // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):131-144. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786580.

Введение

В условиях динамично меняющейся мировой экономики тема структурной трансформации региональных экономических систем приобретает особое значение, поскольку эффективная реализация политики социально-экономического развития территорий невозможна без глубокого понимания и грамотного управления структурными изменениями. Необходимость адаптации региональной экономики к инновационным технологическим моделям, изменениям потребительского спроса и глобальным вызовам требует активного поиска новых факторов роста и оптимизации отраслевой структуры.

Выявлено, что отсутствие концентрации на структурных преобразованиях может привести к снижению конкурентоспособности регионов, росту социальной напряжённости и увеличению неравенства в развитии. Таким образом, разработка эффективных направлений управления структурными изменениями и оценка их влияния на социально-экономические показатели являются важной задачей для обеспечения устойчивого развития территорий. Актуальность этой темы обусловлена также

необходимостью повышения эффективности использования бюджетных средств, выделяемых на реализацию региональных программ развития [1].

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение направлений повышения эффективности социально-экономического развития территорий. Для того чтобы достичь запланированной цели, необходимо выявить ключевые факторы, влияющие на структурные изменения, происходящие в экономической среде вследствие реализации политики социально-экономического развития территорий; определить направления структурных изменений в отраслях.

Методы исследования

Для реализации цели и поставленных задач используется комплексный методологический подход. В качестве основных методов использовался анализ научных источников и статистических данных для определения особенностей структурной трансформации региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий. Методы системного анализа также использовались для изучения взаимосвязи между различными факторами и региональными экономическими системами.

Результаты исследования и их обсуждение

Структурная трансформация региональных экономических систем – это глубокие, качественные изменения в пропорциях, отношениях и организации ключевых элементов, составляющих экономику региона. Данная трансформация оказывает непосредственное внимание на отраслевую структуру, институциональную среду, технологическую базу, рабочую силу и другие аспекты, определяющие конкурентоспособность и устойчивость региона [2-4].

Как отмечают отечественные учёные «устойчивое развитие – это непрерывное и постоянное развитие экологической составляющей вместе с комплексным развитием социально-экономических компонентов всей системы», которое становится ключевым ориентиром в реализации структурной трансформации региональных экономических систем. Поскольку в современной политике социально-экономического развития территорий структурная трансформация не должна ограничиваться только экономическими показателями. Напротив, она требует комплексного подхода, который учитывает экологические аспекты и социальное благополучие населения [5]. Поэтому «сформировавшиеся условия, приводящие к серьёзной встряске всего общества, существенно снижают энтропию, приводя в действие скрытые рычаги активизации внутреннего потенциала как всей страны, так и её отдельных территорий» [6]. Данная мобилизация, в свою очередь, катализирует реформу социально-экономической системы, опираясь на волну модернизации экономики, технологического прогресса, активного использования цифровых технологий и реализации программы импортозамещения [7; 8]. Для того чтобы визуально представить ключевые факторы и отношения, формирующие этот сложный процесс, основные аспекты, отражающие роль структурной трансформации региональных экономических систем в реализации политики социально-экономического развития территорий, представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 визуализирует взаимодействие внешних проблем, активацию внутреннего потенциала, проводимые реформы и, как следствие, происходящие структурные изменения, что позволяет более всесторонне оценить динамику развития региона. В следствие чего установлено, что структурная трансформация требует комплексного подхода, включающего активную государственную политику, развитие инновационной инфраструктуры, стимулирование частных инвестиций и развитие человеческого капитала.

Рисунок 1 – Основные аспекты, отражающие роль структурной трансформации региональных экономических систем в реализации политики социально-экономического развития территорий
Figure 1 – The main aspects reflecting the role of structural transformation of regional economic systems in the implementation of the policy of socio-economic development of territories

Обоснование теоретических и практических основ трансформации региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий позволило определить необходимость углубления и систематизации знаний о процессах структурных трансформаций в региональной экономической сфере. Существующие теории и концепции регионального развития, такие как теории полюсов роста, теория пространственной экономики и концепция новой экономики, дают ценные, однако разные объяснения динамики регионального развития [9-11].

Изучение структурных преобразований позволяет выявить закономерности изменений, происходящие под влиянием внутренних и внешних факторов [12-14]. В таблице 1 систематизированы и охарактеризованы факторы, влияющие на структурные преобразования региональных экономических систем.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на структурные преобразования региональных экономических систем
Table 1 – Factors influencing the structural transformations of regional economic systems

Внутренние	Характеристика	Внешние	Характеристика
Отраслевая структура региона	Существующая отраслевая специализация, наличие или отсутствие ключевых отраслей экономики, уровень диверсификации экономики, темпы роста или снижения производства, которые напрямую влияют на траекторию структурной трансформации. Например, регион, в котором доминируют сырьевые отрасли промышленности, будет вызывать другие трансформационные процессы, чем регион с развитой обрабатывающей промышленностью или отраслевыми услугами	Глобальные тенденции	Изменения в мировой экономике, такие как технологическая трансформация, изменения потребительских предпочтений, глобализация рынков и глобальная конкуренция, успех влияния в региональной экономике, «принуждают» их приспосабливаться и перестраивать свою структуру
Технологическая система региона	Уровень развития технологий, доступность инновационной занятости, скорость развития новых технологий в производстве и услугах, а также квалифицированный персонал для работы с передовыми технологиями являются ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность региона и его способность структурно адаптироваться	Федеральная политика социально-экономического развития	Стратегические цели и приоритеты развития страны, реализуемые через федеральные программы и проекты, влияющие на региональную экономику, определяющие направление их структурной трансформации
Институциональная среда региона	Институты качества, система управления, правовая система, доступность финансирования и поддержка бизнеса, а также развитие институтов мирового сообщества обеспечивают ведущее влияние на инвестиционный климат, инновации и, следовательно, структурные преобразования в стране	Изменения в законодательстве	Новые законы и правила, принятые на федеральном и региональном уровнях, оказывают существенное влияние на условия бизнеса, инвестиционный климат и, следовательно, структурные изменения в региональной экономике
Политика социально-экономического развития региона	Намеченные цели и приоритеты развития, инструменты стимулирования и поддержки низко рентабельных отраслей и секторов экономики, реализуемые региональными властями, приводят к последствиям структурных изменений	Внешние риски	Непредвиденные события, такие как кризисы, пандемии, стихийные бедствия, оказывают сильное негативное влияние на экономики стран мира, вызывая насильственные изменения структуры

Результаты, представленные в таблице 1, позволяют конкретизировать понятие институтов качества как организаций и структур (государственных, общественных, частных), формирующих, внедряющих и поддерживающих системы и стандарты качества. Что касается регионального аспекта, то исследование структурной трансформации региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий раскрывает общепринятые принципы изменений в экономике, технологической системе и институциональной среде региона. Такие принципы, как адаптивность, комплексность, приоритизация, интеграция, инновационность, устойчивость, социальная ориентированность в первую очередь необходимы для понимания динамики трансформации региональной экономики и разработки эффективных стратегий развития. Однако для территорий, которые пережили экономическую нестабильность и находятся в процессе восстановительного развития, таких как Донецкая Народная Республика и её взаимодействие с Российской Федерацией, стандартные рыночные реформы не всегда применяются. Поэтому необходимо перейти к комплексному анализу процесса структурной трансформации региональных экономических систем в сложившихся условиях, что позволит выявить характерные факторы и закономерности, свойственные для таких территорий, и разработать инструменты для управления структурными изменениями, опираясь на конкурентные преимущества, проекты и программы развития. Рекомендовано к базовым принципам структурной трансформации добавить дополнительные (принципы восстановительного роста, социальной защищённости, экономической безопасности, привлечения инвестиций, развитие человеческого капитала), которые будут учитывать специфику ситуации, сложившейся в ДНР [15].

В Донецкой Народной Республике переход к новой экономике представляет собой особенно сложную и важную задачу. Регион, переживающий военный конфликт и экономическую блокаду со стороны Украины, сталкивается с проблемами, требующими достижения стабильности в обеспечении новой экономики в особых условиях, а именно:

восстановление и внедрение инноваций: приоритетом является восстановление разрушенных сетей (транспорт, водоснабжение, энергия, связь) и их инновационное переоснащение с использованием передовых технологий, что создаёт основу для развития новых отраслей и повышения конкурентоспособности;

развитие человеческого капитала: для перехода в новую экономику необходим квалифицированный персонал. Необходимо инвестировать в образование, профессиональную переподготовку и повышение квалификации рабочей силы, особенно в области информационно-коммуникационных технологий, инженерии и управления;

стимулирование инноваций: необходимо создать благоприятную среду для развития инноваций, поддержать научные исследования, создать технологические парки и бизнес-инкубаторы, привлечь инвестиции в высокотехнологичные проекты;

диверсификация экономики: отечественный регион традиционно специализировался на угольной и металлургической промышленности. Для того чтобы обеспечить развитие, необходимо диверсифицировать экономику, развивать новые отрасли, такие как информационные технологии, агропромышленный комплекс, туризм и другие.

Кроме того, структурная трансформация региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий требует активного участия государства как инициатора, координатора и инвестора. Государство в этом процессе играет ключевую роль, определяя стратегические направления развития и обеспечивая необходимые условия для их реализации. Активное участие государства проявляется в формировании долгосрочной стратегии развития, учитывающей региональные особенности и глобальные тенденции. В качестве координатора государство обеспечивает согласованность действий различных участников процесса

трансформации, в том числе предприятий, научных организаций и государственных учреждений. Кроме того, государство стимулирует инновации и технологическое развитие, создавая технологические парки, бизнес-инкубаторы и поддерживая научные исследования. Как инвестор, государство финансирует приоритетные проекты по модернизации экономики и созданию новых рабочих мест, а также участвует в развитии инфраструктуры, необходимой для привлечения частных инвестиций и обеспечения устойчивого экономического роста в регионе.

Для оценки эффективности региональной политики, глобального влияния структурных преобразований на социально-экономические показатели необходим комплексный набор инструментов, отражающих различные аспекты этих изменений, а именно:

индикаторы спада в экономике (уровень занятости; структура разрушений в контексте различных систем и отраслей; уровень безработицы; коэффициент напряжённости на рынке труда; уровень неформальной занятости);

показатели доходов населения (средний доход на душу населения; распределение доходов по отдельным группам; уровень бедности; локализованный денежный доход);

индикаторы качества жизни (индекс человеческого развития; обеспеченность жильём; доступность медицинской помощи; доступность образования; уровень преступности; состояние окружающей среды);

показатели структурных изменений (индекс диверсификации экономики; доля инновационной продукции в общем объёме производства; показатели привлечения инвестиций в основные средства);

методы оценки (статистический анализ; эконометрическое моделирование; опросы населения и экспертов; сравнительный анализ).

Важно применять комплексный подход, объединяя различные показатели и методы оценки с целью получения наиболее полной и объективной картины структурных преобразований социально-экономического развития региона.

Анализ инвестиционной активности в Донецкой Народной Республике в I полугодии 2024 года свидетельствуют о положительной динамике в данном секторе. Зафиксированный рост инвестиций в основные средства в 1,8 раз по сравнению с аналогичным периодом 2023 года свидетельствует об активизации экономической деятельности и восстановлении производственного потенциала региона. В то же время градообразующая роль промышленности, на которую приходится 35,5 % от общего объёма инвестиций, обеспечивает её важность в качестве ключевого сектора экономики ДНР. Активная поддержка со стороны инвестиционного комитета ДНР, выражающаяся в утверждении 124 проектов, 70 из которых признаны крупными с общим объёмом инвестиций в размере 163,3 млрд руб., является условием стимулирования экономического роста. Значение крупных проектов предполагает их существенный вклад в социально-экономическое развитие региона, создание новых рабочих мест и увеличение налоговых поступлений. Важным фактором, способствующим привлечению инвестиций, является функционирование свободной экономической зоны (СЭЗ). Участие 73 хозяйствующих субъектов в качестве участников с преобладанием промышленных предприятий (58,9 %) и строительных компаний (15,1 %) свидетельствует об интересе бизнеса к льготным условиям, предлагаемым СЭЗ. Реализация участниками 76 инновационных проектов на сумму 33,9 млрд руб. использует инвестиционный потенциал для стимулирования экономического развития региона. Поэтому расширение деятельности СЭЗ на Луганскую и Донецкую Народные Республики, Запорожскую и Херсонскую области и привлечение 197 хозяйствующих субъектов с общим определением заявленных инвестиций на сумму свыше 100 млрд руб. свидетельствует об успехе этого инструмента в привлечении инвестиций на территорию новых регионов России. Руководство ООО «Южный горно-металлургический

комплекс» с заявленным расчётом инвестиций в размере 25 млрд руб. подтверждает значимость горно-металлургической отрасли для экономики региона, несмотря на необходимость диверсификации.

Однако в период структурной трансформации следует обратить внимание на следующее: рост инвестиций в промышленность важен для современных предприятий и повышения их конкурентоспособности; необходима дальнейшая диверсификация экономики и привлечение инвестиций в новые перспективные отрасли. Важно оценить не только общий объём инвестиций, но и их структуру, ориентацию на инновационные проекты и создание новых рабочих мест. Эффективность СЭЗ должна постоянно контролироваться и повышаться для того, чтобы обеспечить максимальный приток инвестиций и стимул для достижения устойчивого экономического развития. Необходима дальнейшая работа по диверсификации экономики, привлечению инвестиций в новые отрасли и созданию благоприятной инвестиционной среды[1,2].

Установлено, что структурная трансформация региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий в ДНР сталкивается с серьёзными проблемами, а именно:

последствия военного конфликта (разрушенная инфраструктура, которая приводит к нарушению функционирования транспорта, энергетики, жилищного комплекса и социальной сферы, что затрудняет реализацию бизнеса, логистики и доступа к основным услугам; потеря квалифицированной рабочей силы, поскольку наблюдается отток квалифицированных специалистов из мест повышенной опасности, что приводит к нехватке рабочей силы в ведущих секторах экономики; экономическая блокада со стороны Украины, которая приводит к ограничениям в торговле и экономических связях с другими регионами и, таким образом, тормозит развитие экономики и привлечение инвестиций);

устаревшая структура экономики (зависимость от угольной и металлургической промышленности; низкий уровень диверсификации экономики, поскольку наблюдается пока что слабое развитие новых отраслей экономики (информационные технологии, услуги, туризм); низкий уровень инновационной активности, поскольку недостаточно развита инновационная инфраструктура, недостаточно финансируются исследования и разработки);

институциональные проблемы (несовершенство нормативной базы, поскольку отсутствует чёткая и стабильная нормативная база, регулирующая экономическую деятельность, что приводит к торможению развития бизнеса и привлечения инвестиций; слабое развитие институтов поддержки бизнеса, предпринимателей и новаторов);

социальные проблемы (безработица остаётся серьёзной проблемой в мире, особенно среди людей с ограниченными возможностями; низкий уровень доходов населения, что приводит к дальнейшему снижению качества жизни и социальной нестабильности; потеря социальных связей и доверия, что порождает конфликт интересов различных социальных групп и затрудняет процесс сотрудничества и консолидации для восстановления экономики);

неопределённость последствий продолжающегося военного конфликта создаёт дополнительные риски и препятствия для привлечения инвестиций и развития экономических связей с другими регионами.

Для успешного осуществления структурной трансформации экономики ДНР необходимо преодолеть перечисленные проблемы, добиться комплексного развития,

---

[1] Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР: [сайт] / Цифровое издание. 2025. URL: https://mer.gov-dpr.ru/.

[2] Инвестиционный портал Донецкой Народной Республики: [сайт] / Цифровое издание. 2025. URL: https://krdonbass.ru/investment-standard.

обеспечить закрепление прогрессивных региональных особенностей и тенденций роста, для чего необходимо мобилизовать все имеющиеся ресурсы.

В качестве одного из основных механизмов решения этих задач, на основании использования накопленного положительного опыта, А. В. Ручьев отметил передовые развивающиеся территории, обладающие всеми преимуществами и режимами, которые выступают как своеобразные «локомотивы» экономического развития, способные инициировать и ускорять структурные преобразования региональных экономических систем [16]. На рисунке 2 представлена блок-схема, которая наглядно показывает, как территория опережающего развития (ТОР) предопределяет существующие проблемы и запускает цикл устойчивого роста.

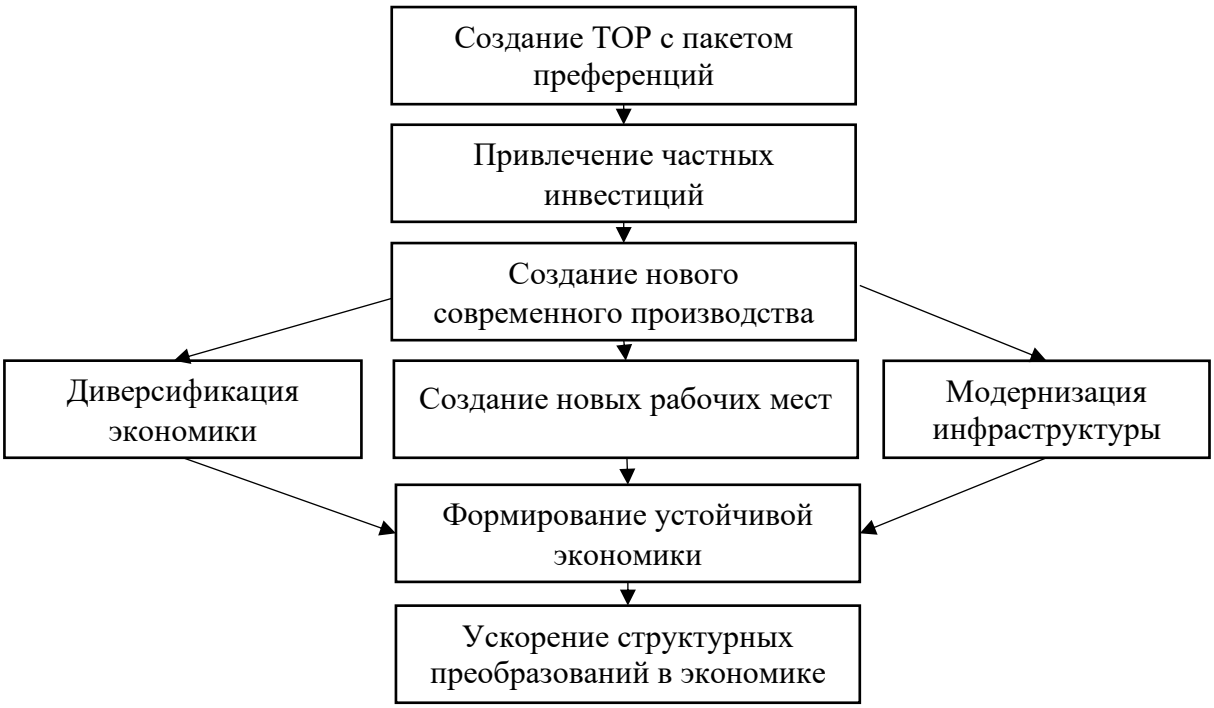

Рисунок 2 – Решение проблем, возникающих в экономике, с помощью концепции ТОР
Figure 2 – Solving problems arising in the economy with the help of the ADT concept

Как показано на схеме, весь процесс запускает пакет преференций для инвесторов. Поскольку территории становятся площадкой для тестирования новых технологий, привлечения инвестиций и развития отраслей это является стимулом для развития экономики региона в целом. Льготы, предоставляемые ТОР, такие как налоговые каникулы, более низкие ограничения и упрощённые процедуры лицензирования, создают благоприятные условия для стимулирования экономической деятельности, что приводит к созданию новых предприятий, развитию новых видов деятельности и, например, к диверсификации экономики региона, снижению его зависимости от традиционных, зачастую исчерпавших свой потенциал отраслей.

Инвестиции, привлечённые в ТОР, направлены на развитие занятости, модернизацию производства и внедрение инноваций, что способствует укреплению конкурентоспособности региональных предприятий, созданию высококвалифицированных рабочих мест и увеличению доходов участников экономического процесса.

Более того, успешное развитие ТОР оказывает мультипликативное влияние на окружающие территории. Экономический рост используется для обеспечения

безопасности передвижения, повышения доступности транспорта и логистики в соседних регионах. Новые предприятия, созданные в ТОР, увеличивают спрос на продукты и услуги, перемещаясь в другие регионы, стимулируя развитие соответствующих отраслей. Таким образом, ТОР действует как катализатор структурных изменений в региональной экономической ситуации, способствуя диверсификации экономики, повышению конкурентоспособности предприятий и поддержанию качества жизни населения. Их прогрессивное развитие создаёт позитивные внешние условия для других территорий, регионов и стран в целом, обеспечивая устойчивый экономический рост. В период структурной трансформации региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий ТОР становится эффективным инструментом в реализации этих преобразований, обеспечивая ускоренное развитие приоритетных отраслей и привлечение передовых технологий [16].

Таким образом, концепция ТОР является комплексным инструментом региональной политики государства, направленной на стимулирование экономического роста в стратегически важных, но часто депрессивных регионах. Ключевой целью создания ТОР является не только точечное развитие, но и структурная диверсификация и качественная трансформация экономики территории путём создания новых, высокотехнологичных производств и современных услуг. С юридической точки зрения основания создания ТОР в Российской Федерации изложены в Федеральном законе № 212, который определяет их как части субъектов Российской Федерации с особым правовым статусом и льготными условиями ведения бизнеса[3]. Центральным механизмом реализации концепции ТОР является предоставление жителям особого пакета преференций, включая налоговые льготы (например, нулевые ставки подоходного налога, на имущество и землю), льготные страховые взносы и специальные тарифы. Наиболее важным элементом является система реализации режима «одного окна», которая радикально упрощает взаимодействие компании с органами власти и контролирующими организациями, что снижает неопределённость и транзакционные издержки.

С научной точки зрения ТОР функционируют как якорь роста в рамках теории регионального развития, собирая капитал, технологии и рабочую силу для создания мультипликативного эффекта, и распространения инноваций на прилегающих территориях. Выбор резидентов осуществляется на основе строгих критериев, установленных законодательством, таких как минимальный объём инвестиций, соблюдение приоритетных видов экономической деятельности и обязательство создавать новые рабочие места. Государство, в свою очередь, обязуется строить и модернизировать необходимую из бюджета инженерную, транспортную и энергетическую инфраструктуру, что является основой для частных инвестиций. Управление ТОР осуществляется специализированной управляющей компанией, которая координирует взаимодействие между жителями, властями и местным сообществом, обеспечивая синергию проекта. Ожидаемым результатом является создание самодостаточного кластера, который не только производит конкурентоспособные продукты, но и стимулирует рост малых и средних предприятий, создавая устойчивую экосистему. Следовательно, ТОР действует как катализатор, инициирующий переход от сырьевой или деиндустриализированной модели экономики к диверсифицированной и инновационной. В конечном счёте, успешное внедрение концепции позволяет закрепить прогрессивные тенденции роста, обеспечивая долгосрочную социально-экономическую стабильность и безопасность региона.

[3] Российская Федерация. Законы. Об основах общественного контроля в Российской Федерации: Федеральный закон № 212-ФЗ: [принят Государственной думой 4 июля 2014 года: одобрен Советом Федерации 9 июля 2014 года]. Москва, 2025. URL: https://base.garant.ru/70700452/.

Эффективность региональной политики, направленной на структурную трансформацию, не может быть оценена без использования соответствующих инструментов, отражающих её влияние на необходимые социально-экономические показатели. Инструменты оценки эффективности в современных условиях представляют собой набор методов, позволяющих количественно и качественно измерять результаты проводимых структурных преобразований. Особое внимание уделяется теории эффективных рынков, которая включает в себя не только показатели мониторинга, но и анализ причинно-следственных связей между проводимой политикой и наблюдаемыми изменениями. Человеческий капитал является одним из показателей прогресса структурной трансформации. Анализ изменений в структуре занятости по отраслям, уровню безработицы (общим и специфичным социально-демографическим группам), а также коэффициенту нестабильности на рынке труда позволяет оценить, эффективно ли в настоящее время обеспечиваются рабочие места в перспективных секторах экономики и насколько быстро сокращается занятость в традиционных отраслях промышленности. Положительная динамика доходов населения является ключевым показателем, отражающим благосостояние граждан и эффективность экономических реформ.

Эффективное функционирование региональной политики, направленное на структурную трансформацию и основанное на современных экономических инструментах регулирования, оказывает определяющее влияние на рынок, выявляет главные направления развития человеческого капитала, обеспечивает достижение целей структурной трансформации региональных экономических систем, в частности экономической системы ДНР, что проявляется в создании устойчивой и диверсифицированной экономики, способной адаптироваться к меняющимся условиям, повышении занятости населения в развивающихся секторах, росте доходов граждан и общего уровня благосостояния. Сосредоточение внимания на эффективном использовании человеческого капитала, создании новых рабочих мест и увеличении доходов населения является ключевым фактором достижения целей социально-экономического развития и улучшения качества жизни в Донецкой Народной Республике [17].

Выводы

Структурная трансформация региональных экономических систем при реализации политики социально-экономического развития территорий представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий комплексного и системного подхода. Успешное проведение предложенных в исследовании преобразований является ключевым фактором для восстановления экономики, повышения уровня жизни населения и обеспечения развития региона. Анализ факторов, влияющих на структурные изменения, выявил необходимость диверсификации экономики, развития наукоёмких отраслей и привлечения инвестиций. Оптимизация государственной политики, направленная на поддержку предпринимательства, развитие рынка труда и создание благоприятного инвестиционного климата, является непременным условием достижения поставленных целей. Инструменты оценки эффективности региональной политики, консультативного воздействия структурных преобразований на уровень занятости, доходы населения и качество жизни позволяют скорректировать динамику развития. Координация региональных стратегий развития государственной политики и эффективная поддержка региональной экономики обеспечивают, в результате, повышение благосостояния своих граждан.

Список источников / References

1. Верига А. В. Роль бюджетного процесса в развитии региональной экономической системы // Научный журнал «Менеджер». 2023. № 4(106). С. 56-63. https://doi.org/10.5281/zenodo.10526495.

Veriga A. V. The role of the budget process in the development of the regional economic system // Scientific journal "Manager". 2023. No. 4(106). P. 56-63. https://doi.org/10.5281/zenodo.10526495. (In Russian)

2. Агафоненко О. Ю., Петрушевский Ю. Л. Механизм реализации региональной экономической политики // Научный журнал «Менеджер». 2023. № 3(105). С. 3-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.10057994.

Agafonenko O. Yu., Petrushevsky Yu. L. The mechanism of implementation of regional economic policy // Scientific journal "Manager". 2023. No. 3(105). P. 3-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.10057994. (In Russian)

3. Подгорный В. В., Верига А. В. Эффективная региональная экономическая политика: влияние государственной институциональной политики и современного правопонимания // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 32. С. 152-170. https://doi.org/10.5281/zenodo.10430308.

Podgorny V. V., Veriga A. V. Effective regional economic policy: the impact of state institutional policy and modern legal understanding // Collection of scientific papers of the series "Economics". 2023. No. 32. P. 152-170. https://doi.org/10.5281/zenodo.10430308. (In Russian)

4. Полуянова Н. В. Региональная социально-экономическая политика и устойчивое развитие: приоритеты развития сельских территорий // Экономика устойчивого развития. 2021. № 4(48). С. 144-152. https://doi.org/10.37124/20799136_2021_4_48_144.

Poluyanova N. V. Regional socio-economic policy and sustainable development: priorities for rural development // Economics of sustainable development. 2021. No. 4(48). P. 144-152. https://doi.org/10.37124/20799136_2021_4_48_144. (In Russian)

5. Петрушевская В. В. Совершенствование механизма устойчивого развития промышленных предприятий // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сборник материалов XVIII международной научно-практической конференции. Посвящается 95-летию кафедры «Экономика и маркетинг», Донецк, 24-25 ноября 2022 года / Редколлегия: А. А. Кравченко [и др.]. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. С. 101-105. EDN: IBKUBU.

Petrushevskaya V. V. Improving the mechanism of sustainable development of industrial enterprises // Economics and Marketing in the 21st century: problems, experience, prospects: Collection of materials of the XVIII International scientific and practical conference. Dedicated to the 95th anniversary of the Department of Economics and Marketing, Donetsk, November 24-25, 2022 / Editorial Board: A. A. Kravchenko [et al.]. Donetsk: Donetsk National Technical University, 2022. P. 101-105. EDN: IBKUBU. (In Russian)

6. Адильчаев Р. Т. Современные проблемы обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем. Донецк: Издательство ДонНУ, 2023. 283 с. EDN: CGEADX.

Adilchaev R. T. Modern problems of ensuring sustainable development of socio-economic systems. Donetsk: DonNU Publishing House, 2023. 283 p. EDN: CGEADX. (In Russian)

7. Оборин М. С. Роль цифровых технологий в промышленном развитии региона // Вестник НГИЭИ. 2021. № 2(117). С. 113-123. https://doi.org/10.24412/2227-9407-2021-2117-113-123.

Oborin M. S. The role of digital technologies in the industrial development of the region // Bulletin of the NGIEI. 2021. No. 2(117). P. 113-123. https://doi.org/10.24412/2227-9407-

2021-2117-113-123. (In Russian)

8. Ткачук П. Ю. Структурно-логическая модель цифровой трансформации экономики // Торговля и рынок. 2021. № 4-1(60). С. 235-244. EDN: EZFMKY.

Tkachuk P. Yu. Structural and logical model of digital transformation of the economy // Trade and the market. 2021. No. 4-1(60). P. 235-244. EDN: EZFMKY. (In Russian)

9. Селиванова Л. А. Практическая реализация теории полюсов роста при разработке планов стратегического развития территорий (на примере Ленинградской области) // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 3. С. 212-215. https://doi.org/10.26163/GIEF.2021.61.18.033.

Selivanova L. A. Practical implementation of the theory of growth poles in the development of strategic development plans for territories (on the example of the Leningrad region) // Journal of Legal and Economic Research. 2021. No. 3. P. 212-215. https://doi.org/ 10.26163/GIEF.2021.61.18.033. (In Russian)

10. Сичкарь Т. В. Типология экономик: попытка построения новой концепции // Вестник Евразийской науки, 2020. № 2, https://esj.today/PDF/60ECVN220.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. EDN: VRFUER.

Sichkar T. V. (2020). Typology of economies: an attempt to build a new concept. The Eurasian Scientific Journal, [online] 2(12). Available at: https://esj.today/PDF/60ECVN220.pdf (in Russian)

11. Хадорыч А. А. Основные направления исследования теории пространственной и региональной экономики // Известия Международной академии аграрного образования. 2024. № 70. С. 128-132. EDN: JDEIAC.

Khadorych A. A. The main research directions of the theory of spatial and regional economics // Proceedings of the International Academy of Agrarian Education. 2024. No. 70. P. 128-132. EDN: JDEIAC. (In Russian)

12. Агафоненко О. Ю. Концептуализация формирования системы показателей конкурентоспособности регионов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 77-90. https://doi.org/10.5281/zenodo.15697328.

Agafonenko O. Yu. Conceptualization of the indicator framework formation of regional competitiveness // Scientific Journal "Manager". 2025;(3/109):77-90. https://doi.org/10.5281/zenodo.15697328. (In Russian)

13. Корхов А. В. Факторы управления структурными трансформациями региональных промышленных систем // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2023. Т. 11, № 4(63). С. 117-127. https://doi.org/10.34220/2308-8877-2023-11-4-118-127.

Korkhov A. V. Factors of management of structural transformations of regional industrial systems // Actual directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. 2023. Vol. 11, no. 4(63). P. 117-127. https://doi.org/10.34220/2308-8877-2023-11-4-118-127. (In Russian)

14. Схаплок Р. Б. Кластеризация как инструмент структурной трансформации региональных социально-экономических систем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10, № 4-1. С. 200-208. https://doi.org/10.34670/AR.2020.31.71.024.

Shaplok R. B. Clusterization as a tool for structural transformation of regional socio-economic systems // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2020. Vol. 10, no. 4-1. P. 200-208. https://doi.org/10.34670/AR.2020.31.71.024. (In Russian)

15. Верига А. В., Ворушило В. П. Социальная и экономическая адаптация населения ДНР в российском обществе // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 4(110). С. 34-47. https://doi.org/10.5281/zenodo.15835107.

Veriga A. V., Vorushilo V. P. Social and economic adaptation of the population of the DPR in Russian society // Scientific Journal "Manager". 2025;(4/110):34-47. https://doi.org/10.5281/zenodo.15835107. (In Russian)

16. Ручьёв А. В. Территории опережающего развития как инструмент экономического роста регионов РФ в современных условиях // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция: Сборник трудов конференции, Москва, 02-14 декабря 2022 года. Том III. Москва: Российский новый университет. 2023. С. 190-195. EDN: MCEOLB.

Ruchev A. V. Territories of advanced development as a tool for economic growth of the regions of the Russian Federation in modern conditions // All-Russian Annual December Scientific and practical Student conference: Proceedings of the conference, Moscow, December 02-14, 2022. Volume III. Moscow: Russian New University. 2023. P. 190-195. EDN: MCEOLB. (In Russian)

17. Степанов Н. С. Институты развития регионального управления новой модели экономического роста (территории опережающего развития, территории опережающего социально-экономического развития) // Вестник университета. 2023. № 1. С. 106-113. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-106-113.

Stepanov N. S. Institutes for the development of regional management of a new model of economic growth (territories of advanced development, territories of advanced socio-economic development) // Bulletin of the University. 2023. No. 1. P. 106-113. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-106-113. (In Russian)

Информация об авторе
Ю. Л. Петрушевский – доктор экономических наук, профессор.

Information about the author
Yu. L. Petrushevsky – Doctor of Economics, Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.10.2025; одобрена после рецензирования 08.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 20.10.2025; approved after reviewing 08.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 145-155.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):145-155.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.46:001.895(470+571) ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
JEL: L8, O3, P1
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786702

ДЕТЕРМИНАНТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ РОССИИ

Евгений Николаевич Смирнов
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия,
ens230583@gmail.com, http://orcid.org/0000-0001-8151-5927

Аннотация. В статье исследуется текущее состояние и тенденции изменения ключевых индикаторов инновационного развития предприятий сферы услуг России. Представлены результаты сравнительного анализа уровней инновационной активности предприятий ведущих отраслей российской экономики. Подробно проанализирована динамика интенсивности и эффективности затрат на инновационную деятельность в сфере услуг. Исследована структура затрат на инновации, обозначены основные источники финансирования инновационной деятельности предприятий сферы услуг. На основании проведённых исследований выявлены отраслевые особенности хозяйственной деятельности предприятий в сфере услуг, а также установлены детерминанты их инновационного развития: выраженное воздействие фактора инерционности, высокий потенциал дифференциации, значимость кооперационных связей в сфере инновационной деятельности, отсутствие чётких границ между продуктовыми и процессными инновациями, сокращённый цикл производства инноваций. На основе синтеза полученных данных сформулированы методологические принципы управления инновационным развитием предприятий сферы услуг.

Ключевые слова: инновационное развитие, детерминанты, инновационная активность, предприятия сферы услуг, продуктовые инновации, процессные инновации, принципы управления инновационным развитием

Для цитирования: Смирнов Е. Н. Детерминанты инновационного развития предприятий сферы услуг России // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 145-155. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786702.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

DETERMINANTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES IN RUSSIA

Evgeny N. Smirnov
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia, ens230583@gmail.com, http://orcid.org/0000-0001-8151-5927

Abstract. The article examines the current state and trends in key indicators of innovative development of service sector enterprises in Russia. The results of a comparative analysis of the levels of innovative activity of enterprises in leading sectors of the Russian economy are presented. The dynamics of the intensity and efficiency of innovation expenditures in the service sector are analyzed in detail. The structure of innovation costs is investigated, and the main sources of funding for innovation activities of service sector enterprises are identified. Based on the conducted research, sectoral features of economic activity of enterprises in the service sector are revealed, and the determinants of their innovative development are established: a pronounced impact of the inertia factor, high potential for differentiation, the importance of cooperation ties in the field of innovation, the absence of clear boundaries between product and process innovations, and a shortened innovation production cycle. Based on the synthesis of the obtained data, methodological principles for managing the innovative development of service sector enterprises are formulated.

Keywords: innovative development, determinants, innovative activity, service sector enterprises, product innovations, process innovations, principles of innovative development management

For citation: Smirnov E. N. Determinants of innovative development of service sector enterprises in Russia // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):145-155. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786702.

Введение

Сфера услуг на сегодняшний день представляет собой один из ключевых и динамично развивающихся сегментов российской экономики. Благодаря своей способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка и достаточно высоким потенциалом для стабильного развития сфера услуг демонстрирует высокие показатели роста, опережая отрасли промышленности и сельского хозяйства. Ежегодные темпы прироста объёма платных услуг населению за последние пять лет (2019-2023 гг.) составляли 9,5 %[1]. Увеличивается и вклад сферы услуг в формирования экономического потенциала страны. За этот же период добавленная стоимость предприятий сферы услуг в процентах от ВВП увеличилась с 54,17 до 57,53 %[2]. Указанные тенденции свидетельствуют о значительных возможностях дальнейшего расширения данного сегмента экономики России и перспективах его качественного преобразования в будущем.

Традиционно сфера услуг не относится к отраслям с высоким уровнем инновационной активности предприятий. Так, удельный вес организаций, осуществляющих инновационную деятельность в 2023 году, составлял лишь 9,9 %. Для сравнения, в обрабатывающей промышленности данный показатель достигал 22,5 % [1, с. 10]. Вместе с тем современные тенденции, характеризующиеся активным проникновением

[1]Федеральная служба государственной статистики. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru.
[2]The Global Economy. Business and economic data for 200 countries. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/Russia/Share_of_services/.

цифровых технологий в сферу оказания услуг, позволяют говорить о формировании принципиально нового формата взаимодействия предприятий и конечных потребителей, который создаёт благоприятные условия для наращивания инновационного потенциала и повышения инновационной активности в отрасли. Следовательно, вполне естественно, что проблемы изучения современного состояния инновационной среды и особенностей инновационного развития предприятий сферы услуг как одного из перспективных секторов российской экономики сохраняют актуальность и привлекают повышенное внимание исследователей.

Вопросы теории и методологии инновационного развития предприятий являются предметом научных исследований многих отечественных учёных. Данная проблема поднимается в работах Е. С. Кравченко [2], Г. С. Мерзликиной [3], Т. Д. Самойловой [4]. Отдельные аспекты изучения особенностей инновационной деятельности предприятий сферы услуг раскрываются в трудах Н. В. Ващенко [5], Т. И. Клименко [6], Е. О. Пахомчиковой [7], Е. С. Тхор, С. А. Тхор, Е. И. Макаровой [8]. Тем не менее, вопросы исследования движущих сил и закономерностей инновационного развития предприятий сферы услуг изучены недостаточно глубоко, а накопленный научный материал является несистематизированным. Дополнительно отмечается недостаточность разработок, направленных на использование выявленных закономерностей в качестве методологической базы для формирования концептуальных основ эффективного управления инновационными процессами предприятий сферы услуг. Поэтому дальнейшее исследование заявленной проблематики является актуальным даже при наличии значительного числа опубликованных работ, а любые дополнительные научные изыскания сохраняют свою значимость для выработки надёжного методологического базиса управления инновационным развитием предприятий сферы услуг.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является идентификация характерных особенностей и детерминант инновационного развития предприятий сферы услуг России, выступающих в качестве методологической основы для разработки концептуальных основ эффективного управления их инновационной деятельностью. Для достижения цели решены следующие задачи:

1) уточнено значение инноваций для реализации стратегических целей и перспектив развития экономики сферы услуг;
2) проведён статистический анализ состояния и выявленных тенденций изменения ключевых индикаторов инновационного развития предприятий сферы услуг России;
3) выявлены отраслевые особенности и детерминанты инновационного развития предприятий сферы услуг;
4) сформулированы методологические принципы управления инновационным развитием предприятий сферы услуг.

Методы исследования

Теоретической базой проведённого исследования послужили фундаментальные научные труды отечественных исследователей, посвящённые вопросам инновационного развития предприятий, результаты статистических обследований инновационных процессов в сфере услуг Российской Федерации. Для достижения поставленной цели использованы методы: статистического анализа (для оценки динамики ключевых индикаторов инновационного развития предприятий сферы услуг России), научного синтеза и обобщения (для идентификации отраслевых особенностей и детерминант инновационного развития российских предприятий сферы услуг, принципов управления их инновационной деятельностью), логического анализа и систематизации (для подготовки итоговых выводов).

Результаты исследования и их обсуждение

Экономическая стратегия России в условиях текущих геополитических изменений и экономических перемен характеризуется чётким направлением на цифровизацию и научно-техническое развитие, основной задачей которого является формирование собственного потенциала в области производства техники и технологий [9]. Данный тезис чётко закреплён в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации[3], в которой развитие науки и техники рассматривается не только как способ реализации стратегических национальных приоритетов, но и как инструмент обеспечения экономической безопасности и конкурентоспособности страны. Вместе с тем сегодня инновационное развитие России «находится в прямой зависимости от отягощающих факторов санкционной экономики» [9, с. 492]. Запрет на импорт критически важных технологий и сокращение доступа к международным рынкам капитала существенно ограничивают возможности развития инновационного потенциала страны. Об этом свидетельствуют данные Глобального инновационного индекса, отражающие тенденции развития мировых экономик (рисунок 1).

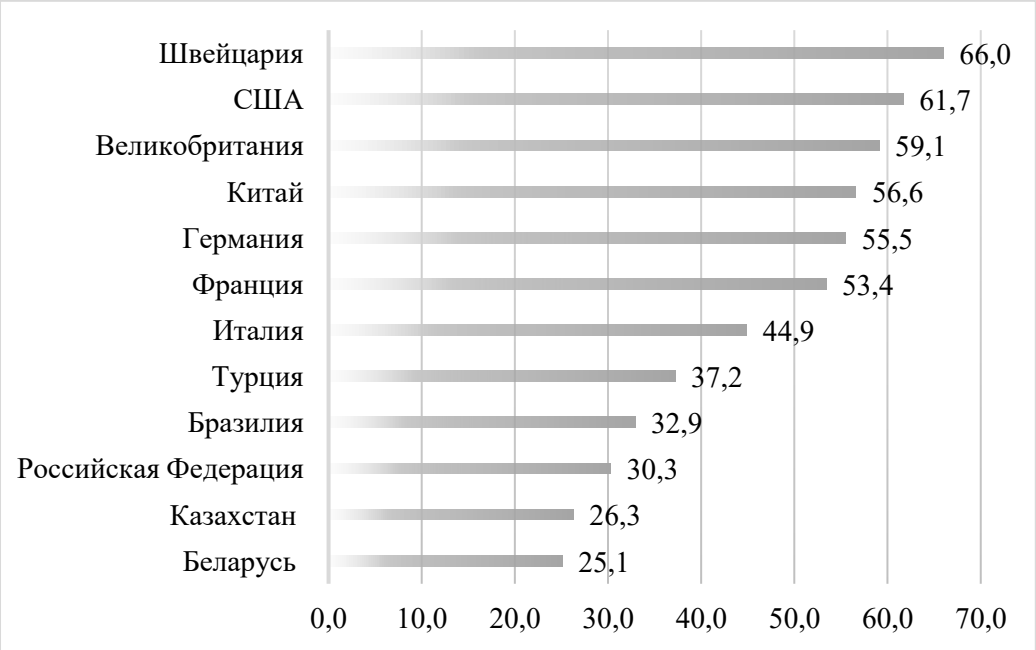

Рисунок 1 – Глобальный инновационный индекс по странам мира, 2025 год[4]
Figure 1 – Global Innovation Index by country, 2025

В текущем году значение Глобального инновационного индекса для России снизилось до 30,3 пунктов. Достигнутый уровень инновационного развития позволяет России занимать 60-ю позицию среди 132 государств мира. Для сравнения в 2014 году данный индекс составлял 39,14 пункта, а в 2022 – 34,3.

В условиях рисков и воздействия неблагоприятных факторов внешней экономической среды сфера услуг России демонстрирует стабильно увеличивающиеся результаты инновационной деятельности. За период 2019-2023 гг. уровень инновационной активности предприятий сервисного сектора (удельный вес организаций, занимающихся

[3]Указ Президента РФ от 28.02.2024 N 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://mchs.gov.ru/uploads/document/2025-06-09/45be581bad89594daf8ff94ddec71177.pdf?ysclid=mgs8iorl3d525718718.
[4]The Global Economy. Business and economic data for 200 countries. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/GII_Index/.

инновационной деятельностью) вырос с 7,6 до 9,9 %, что в целом соответствует тенденциям инновационного развития других ведущих отраслей российской экономики (рисунок 2, составлен на основе [1]).

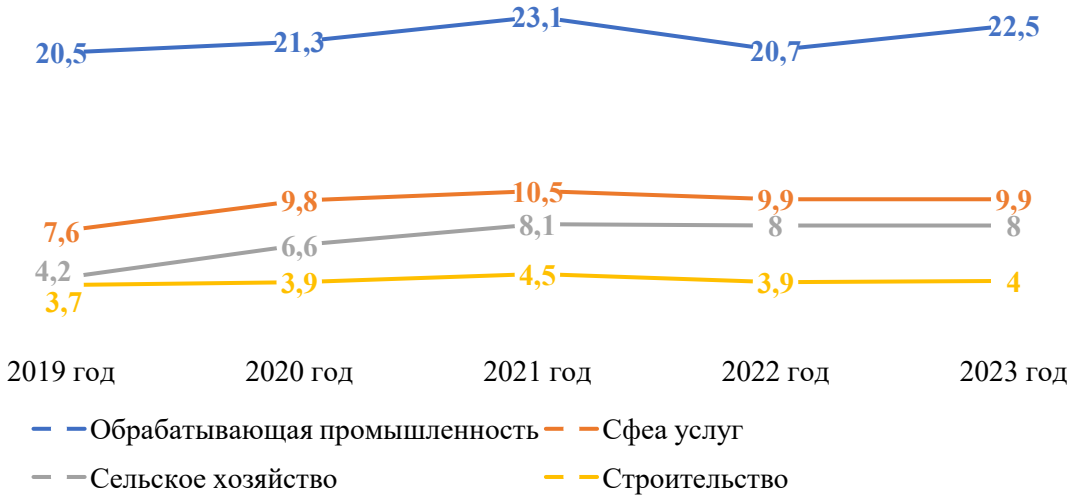

Рисунок 2 – Сравнение динамики показателей инновационной активности предприятий ведущих отраслей экономики России за период 2019-2023 гг.
Figure 2 – Comparison of the dynamics of innovation activity indicators of enterprises in leading sectors of the Russian economy for the period 2019-2023

Во многом сохранению положительной динамики вовлечённости организаций в инновационную деятельность способствовала реализуемая политика импортозамещения, которая стимулирует внутреннее инновационное развитие отраслей.

Важной особенностью сферы услуг, которая влияет и на специфику инновационного развития предприятий, является высокая чувствительность к колебаниям рынка. Будучи максимально приближёнными к конечному потребителю, предприятия сферы услуг сталкиваются с высокой динамичностью и нестабильностью рыночного спроса, который прямо зависит от уровня платёжеспособности и благосостояния населения [10]. Как следствие, предприятия данного сектора одними их первых ощущают негативные последствия кризисных явлений в экономике. Именно этим можно объяснить спад деловой и инновационной активности предприятий сферы услуг в 2022 году, когда российская экономика оказалась под воздействием санкционного давления, которое затронуло и научно-технологическую область.

При этом для инновационной деятельности предприятий свойственно выраженное воздействие фактора инерционности, обусловленное длительным периодом реализации инновационного цикла. Существенная разница во времени между моментом осуществления затрат на инновации и моментом, когда эти затраты воплотятся в коммерчески успешный продукт или услугу, приводит к тому, что влияние кризиса на результаты инновационной деятельности проявляется не сразу, а спустя определённый временной лаг. Во многом данная особенность прослеживается при анализе затрат на осуществление инновационной деятельности. Несмотря на снижение интенсивности затрат в отдельные годы исследуемого периода (например, с 5 % до 3,8 %), доля инновационных услуг оставалась практически неизменной либо росла незначительно (рисунок 3, составлен на основе [1]).

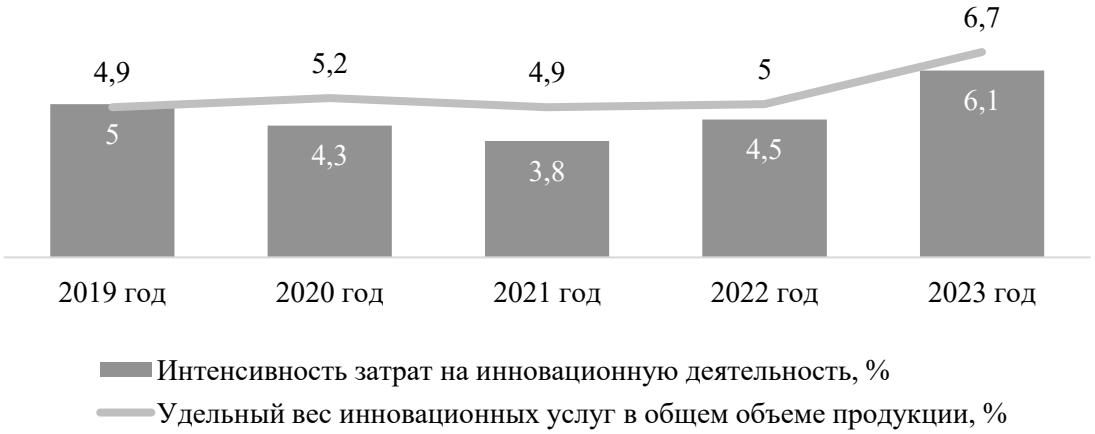

Рисунок 3 – Динамика интенсивности и отдачи затрат на инновационную деятельность предприятий сферы услуг России за период 2019-2023 гг.
Figure 3 – Dynamics of intensity and return on investment in innovation activities of Russian service sector enterprises for the period 2019-2023

На протяжении исследуемого периода отношение затрат на инновационную деятельность к общему объёму оказанных услуг находилось в диапазоне от 3,8 до 6,1 %. При этом отмечается положительный тренд увеличения затрат на инновации. Если изначально интенсивность составляла 5 %, то в последнем периоде показатель вырос до 6,1 %. Данный уровень инвестиций обеспечивал увеличение удельного веса инновационных услуг в их общем объёме с 4,9 до 6,7 %. Важно, что большую часть объёма инновационной продукции составляют услуги, отличающиеся принципиальной новизной или подвергшиеся существенному преобразованию. В 2023 году их доля увеличилась до 3,4 % [1]. Данный тренд имеет важное значение, поскольку традиционно считается, что «для сервисных предприятий менее характерно использование радикально новых инноваций» [7, с. 46].

Рост удельного веса инновационных услуг в их общем объёме происходил на фоне увеличения доли предприятий, осуществляющих продуктовые инновации (рисунок 4, составлен на основе [1]).

Рисунок 4 – Предприятия сферы услуг России, осуществляющие продуктовые и процессные инновации на протяжении периода 2019-2023 гг.
Figure 4 – Russian service sector enterprises implementing product and process innovations during the period 2019-2023

В сфере услуг результаты инновационной деятельности «могут быть либо видимыми (разработка нового продукта или улучшение существующего продукта), либо невидимыми (процессные улучшения для повышения эффективности)» [8]. Особенности продуктовых инноваций в сфере услуг обусловлены спецификой самой услуги как товара и цикла её производства, для которых характерны: неосязаемость, неделимость производства и потребления, активное участие клиента в самом процессе оказания услуги. Процессные инновации в сегменте услуг также специфичны. Их основная сложность заключается в том, что процессные улучшения «трудно отделить от создаваемых услуг, что усложняет измерение» [8]. В 2023 году удельный вес предприятий сферы услуг, осуществляющих продуктовые инновации, увеличился и составил 72,3 %. Напротив, отмечается спад во внедрении процессных инноваций. После начального роста данного показателя в 2020 году (67,7 %) наблюдалось его постепенное снижение до 63,9 %. Отметим, что инновационная деятельность в сфере услуг имеет более широкий потенциал дифференциации, в сравнение со сферой материального производства. Данный факт объясняется индивидуальным характером спроса на услуги и особым способом их продвижения – прямые контакты с потребителями.

Существенное влияние на развитие продуктовых и процессных инноваций в сервисном секторе оказывает интерактивный характер взаимодействия поставщика услуг и потребителя. На практике «оно может быть нацелено на создание инноваций, предлагающих установление новых взаимосвязей, отношений, каналов совместной деятельности» [7, с. 47]. Этим во многом объясняется развитие кооперационных связей предприятий сферы услуг в области инновационной деятельности. В 2023 году среди поставщиков услуг, осуществляющих продуктовые и процессные инновации, кооперационные связи имели 19 % предприятий. Причём более половины из них (50,4 %) в качестве основных партнёров по инновационной деятельности рассматривали потребителей [1].

Существенные изменения произошли и в структуре затрат на инновационную деятельность предприятий сферы услуг, что показано в таблице 1 (составлена на основе [1]).

Таблица 1 – Изменения в структуре затрат на инновационную деятельность предприятий сферы услуг России за период 2019-2023 гг., %
Table 1 – Changes in the structure of costs for innovative activities of Russian service enterprises for the period 2019-2023, %

Затраты по видам	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Исследования и разработки	57,50	54,20	57,10	51,80	37,80
Приобретение машин, оборудования, прочих основных средств	26,20	28,40	24,60	28,90	24,80
Разработка и приобретение программ для ЭВМ и баз данных	5,00	6,20	4,70	7,40	11,70
Инжиниринг	5,30	4,60	3,50	3,30	2,00
Приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности	0,30	0,40	1,20	0,60	1,30
Прочее (маркетинг и создание бренда, дизайн, обучение персонала)	1,20	0,50	0,45	0,40	0,60

Изначально большая часть расходов приходилась на исследования и разработки, составляя порядка 57,5 % в 2019 году. Однако к 2023 году их доля существенно сократилась до 37,8 %. Одновременно возросли затраты на программное обеспечение и базы данных, удельный вес которых увеличился почти вдвое. Данная тенденция объясняется ускоренным развитием онлайн-сервисов, аналитики данных и цифровых каналов взаимодействия с потребителями. Это требует постоянных инвестиций в современные программные продукты и цифровую инфраструктуру. Можно утверждать, что «услуги становятся более техноёмкими, а их производство приобретает «индустриальный» характер» [7, с. 47].

Характерной чертой финансового цикла в сфере услуг является высокая оборачиваемость капитала [11]. Эта особенность находит отражение в инновационной деятельности. Специфика финансирования инноваций в сфере услуг заключается в отсутствии серьёзных материально-производственных затрат и в высоких темпах возврата инвестиций в нововведения.

На протяжении исследуемого периода почти половина (около 50 %) общего объёма финансирования инновационной деятельности осуществлялось за счёт собственных средств самих предприятий. Федеральный бюджет занимал второе место по вкладу в финансирование инноваций (примерно треть всех средств). Начиная с 2022 года, роль иностранных инвестиций как источника финансовых средств для предприятий сферы услуг, осуществляющих инновационную деятельность, является незначительной (рисунок 5, составлен на основе [1]).

Рисунок 5 – Структура источников финансирования инновационной деятельности предприятий сферы услуг России, 2023 год
Figure 5 – Structure of sources of financing for innovative activities of service enterprises in Russia, 2023

Таким образом, проведённый анализ специфики функционирования предприятий сферы услуг и характерных черт их инновационной деятельности позволил идентифицировать ключевые детерминанты и движущие силы инновационного развития предприятий данного сектора экономики. Их синтез с помощью методов систематизации и обобщения позволил сформировать набор базовых методологических принципов управления инновационным развитием предприятий сферы услуг (таблица 2).

Таблица 2 – Основные детерминанты и принципы управления инновационным развитием предприятий сферы услуг
Table 2 – Main determinants and principles of managing innovative development of service sector enterprises

№ пор.	Специфика хозяйственной деятельности предприятий сферы услуг	Детерминанты инновационного развития предприятий сферы услуг	Методологические принципы управления инновационным развитием предприятий сферы услуг
1	Высокая восприимчивость к внешним изменениям	Выраженное воздействие фактора инерционности	Принцип превентивности
2	Индивидуальный характер спроса на услуги	Высокий потенциал дифференциации	Принципы адаптивности и гибкости
3	Интерактивный характер взаимодействия с потребителями	Значимость кооперационных связей в сфере инновационной деятельности	Принцип синергизма
4	Неосязаемость, неделимость производства и потребления услуг	Отсутствие чётких границ между продуктовыми и процессными инновациями	Принцип комплексности
5	Высокая оборачиваемость капитала и более короткий цикл производства	Сокращённый цикл производства инноваций	Принцип непрерывности

Высокая восприимчивость предприятий сферы услуг к изменению внешней среды требует опережающего реагирования на изменения рынка и потребностей потребителей, что предполагает принцип превентивности в управлении инновационными процессами.

Индивидуализация предпочтений потребителей и связанный с ней высокий потенциал дифференциации предопределяют необходимость применения гибкого подхода к разработке инноваций, что подчёркивает важность принципов адаптивности и гибкости.

Непосредственный формат взаимодействия сервисных предприятий с потребителями способствует активному вовлечению последних в процессы разработки новых продуктов и услуг, создавая эффект синергизма.

Особенность сферы услуг заключается в неразрывной связи процессов производства и потребления услуг, что приводит к стиранию границ между итоговым продуктом и самой процедурой его создания. Учесть данную особенность позволяет принцип комплексности, который ориентирует процесс управления инновационным развитием предприятий на обеспечения сбалансированности всех элементов инновационного процесса.

Относительно короткий цикл производства услуг и высокая скорость оборота капитала способствуют ускоренному внедрению нововведений, формируя основу для реализации принципа непрерывности инновационного процесса.

Выводы

Таким образом, в работе представлены результаты исследования текущего состояния и основных трендов развития инновационной среды в сфере услуг России. Обобщение этих результатов позволило уточнить значение инноваций для реализации стратегических целей и перспектив развития сервисного сектора экономики, а также выявить отраслевые особенности и детерминанты инновационного развития предприятий сферы услуг, к которым отнесено: выраженное воздействие фактора инерционности, высокий потенциал дифференциации, значимость кооперационных связей в сфере инновационной деятельности, отсутствие чётких границ между продуктовыми и процессными инновациями, сокращённый цикл производства инноваций. Синтез этих особенностей позволил сформулировать базовые методологические принципы управления инновационным развитием предприятий сферы услуг.

Список источников / References

1. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачёва и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 196 с. URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1015092966.pdf.

Indicators of innovation activity: 2025: a statistical collection / V. V. Vlasova, L. M. Gokhberg, G. A. Gracheva et al.; National research. University of Higher School of Economics. Moscow: ISIEZ HSE, 2025. 196 p. URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1015092966.pdf. (In Russian)

2. Кравченко Е. С. Технология принятия управленческих решений в системе инновационного развития предприятий сферы торговли // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4(141). С. 810-819. https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.147.

Kravchenko E. S. Technology of managerial decision-making in the system of innovative development of trade enterprises // Economics and entrepreneurship. 2022. No. 4(141). P. 810-819. https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.147. (In Russian)

3. Мерзликина Г. С. Принципы оценки инновационного развития промышленного предприятия // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 8. С. 1775-1794. https://doi.org/10.18334/ce.14.8.110767.

Merzlikina G. S. Principles of assessing the innovative development of an industrial enterprise // Creative economy. 2020. Vol. 14, no. 8. P. 1775-1794. https://doi.org/10.18334/ce.14.8.110767. (In Russian)

4. Самойлова Т. Д. Индикаторы инновационного развития и методы оценки их влияния на рыночную стоимость компании // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2024. № 4(12). С. 4-12. https://doi.org/10.24412/2782-4845-2024-12-4-12.

Samoilova T. D. Indicators of innovative development and methods for assessing their impact on the company's market value // EFO: Economics. Finance. Society. 2024. No. 4(12). P. 4-12. https://doi.org/10.24412/2782-4845-2024-12-4-12. (In Russian)

5. Ващенко Н. В., Кравченко Е. С. Научно-методологический подход к контролю процесса инновационной трансформации бизнес-моделей предприятий розничной торговли // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 105-119. https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101.

Vashchenko N. V., Kravchenko E. S. Scientific and methodological approach to the control of the process of innovative transformation of business models of retail enterprises // Scientific Journal "Manager". 2025. № 6(112). P. 105-119. https://doi.org/10.5281/zenodo.17284101/. (In Russian)

6. Клименко Т. И. Тенденции инновационного развития сектора услуг российской макроэкономической системы // Вопросы инновационной экономики. 2018. Том 8. № 4. С. 647-660. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36816167_71660439.pdf.

Klimenko T. I. Trends in the innovative development of the service sector of the Russian macroeconomic system // Issues of innovative economics. 2018. Volume 8. No. 4. P. 647-660. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36816167_71660439.pdf. (In Russian)

7. Похомчикова Е. О. Особенности инноваций в сфере услуг (на примере индустрии гостеприимства) // Сервис plus. 2014. Т. 8, № 4. С. 45-52. https://doi.org/10.12737/6466.

Pokhomchikova E. O. Features of innovations in the service sector (on the example of the hospitality industry) // Service plus. 2014. Vol. 8, no. 4. P. 45-52. https://doi.org/10.12737/6466. (In Russian)

8. Тхор Е. С., Тхор С. А., Макарова Е. И. Индикаторы инновационного развития сферы услуг в Российской Федерации // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 1(77). https://www.doi.org/10.24412/1999-2645-2024-177-1.

Tkhor E. S., Tkhor S. A., Makarova E. I. Indicators of innovative development of the service sector in the Russian Federation // Regional Economics and Management: electronic scientific journal. 2024. No. 1(77). https://www.doi.org/10.24412/1999-2645-2024-177-1. (In Russian)

9. Яркова Т. М. Обзор инновационного развития промышленности в России // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15, № 2. С. 489-504. https://doi.org/10.18334/vinec.15.2.122914.

Yarkova T. M. Review of innovative industrial development in Russia // Issues of innovative economics. 2025. Vol. 15, no. 2. P. 489-504. https://doi.org/10.18334/vinec.15.2.122914. (In Russian)

10. Смирнова К. Д. Количественный анализ состояния конкуренции на рынке телекоммуникационных услуг Российской Федерации // Современная конкуренция. 2023. Т. 17, № 4(94). С. 103-116. https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-4-103-116.

Smirnova K. D. Quantitative analysis of the state of competition in the telecommunications services market of the Russian Federation // Modern competition. 2023. Vol. 17, no. 4(94). P. 103-116. https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-4-103-116. (In Russian)

11. Смирнова К. Д. Методика ICEDRIPS-анализа влияния внешней среды на конкурентное поведение предприятий сферы телекоммуникационных услуг // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 7. С. 3683-3702. https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121387.

Smirnova K. D. Methodology of ICEDRIPS analysis of the influence of the external environment on the competitive behavior of enterprises in the field of telecommunications services // Economics, entrepreneurship and law. 2024. Vol. 14, no. 7. P. 3683-3702. https://doi.org/10.18334/epp .14.7.121387. (In Russian)

Информация об авторе
Е. Н. Смирнов – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики предприятия и управления персоналом.

Information about the author
E. N. Smirnov – Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Head of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 17.10.2025; одобрена после рецензирования 30.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 17.10.2025; approved after reviewing 30.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 156-173.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):156-173.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.122:330.15
JEL: O40, R11
http://doi.org/10.5281/zenodo.17786781

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ФАКТОРЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНА

Виктория Николаевна Тисунова[1], Ирина Геннадиевна Михайлова[2]
[1,2]Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, ЛНР, Россия
[1]tisunova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-8719-0190
[2]tilinstitut@gmail.com, https://orcid.org/0009-0003-6302-2899

Аннотация. В связи с существующим спросом на свободные экономические ресурсы ключевой задачей для региона становится повышение эффективности деятельности региональных структур и экономических агентов с целью достижения устойчивого социально-экономического прогресса. В рамках данной статьи рассмотрена система факторов по различным основаниям (внешние, внутренние, субъективные, объективные, постоянные и временные), оказывающих влияние на ресурсные возможности региона. Идентификация факторов к оцениванию экономического потенциала региона проведена на основе известных подходов. Показано, что каждый из рассмотренных факторов имеет различную степень непосредственного влияния, перспективу дальнейшего развития и может меняться на протяжении определённого периода времени в зависимости от целей федеральной и региональной социально-экономической политики. Рассматриваются факторы, формирующие экономический потенциал Луганской Народной Республики, представленная система факторов позволяет осуществить комплексный подход для выявления проблем и определения направлений развития региона. Предложенные направления активизации факторов формировались на основе нормативно-правовых актов различного уровня с перспективой до 2036 года. С целью увеличения и улучшения экономической базы региона выдвинуты предложения, прежде всего, по взаимодействию факторов внешних и внутренних, объективных и субъективных, влияющих на качество принятия управленческих решений. Представленная система факторов позволяет федеральным, региональным и муниципальным органам власти осуществлять комплексный подход к социально-экономическому развитию конкретной территории, разрабатывать программы (стратегии) и программные мероприятия по управлению регионом.

Ключевые слова: экономический потенциал региона, экономическая база региона, ресурсы, внешние факторы, внутренние факторы, субъективные факторы, объективные факторы, постоянные факторы, временные факторы, управленческие решения

Для цитирования: Тисунова В. Н., Михайлова И. Г. Факторы, формирующие экономический потенциал региона // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 156-173. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786781.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

FACTORS SHAPING THE ECONOMIC POTENTIAL OF A REGION

Victoria N. Tisunova[1], Irina G. Mikhailova[2]
[1,2]Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR, Russia
[1]tisunova@mail.ru, https://orcid.org/0000-0001-8719-0190
[2]tilinstitut@gmail.com, https://orcid.org/0009-0003-6302-2899

Abstract. Due to the existing demand for free economic resources, a key task for a region is to increase the efficiency of regional structures and economic agents to achieve sustainable socio-economic progress. This article examines a system of factors based on various grounds (external, internal, subjective, objective, permanent, and temporary) that influence a region's resource capabilities. The identification of factors for assessing a region's economic potential is carried out based on known approaches. It is shown that each of the considered factors has a different degree of direct influence, a prospect for further development, and can change over a certain period depending on the goals of federal and regional socio-economic policy. Factors shaping the economic potential of the Luhansk People's Republic are considered; the presented system of factors allows for a comprehensive approach to identifying problems and determining the directions of regional development. The proposed directions for activating factors were formed based on regulatory legal acts of various levels with a perspective up to 2036. To increase and improve the region's economic base, proposals have been put forward, primarily concerning the interaction of external and internal, objective and subjective factors influencing the quality of management decision-making. The presented system of factors allows federal, regional, and municipal authorities to implement a comprehensive approach to the socio-economic development of a specific territory, develop programs (strategies), and programmatic measures for regional management.

Keywords: regional economic potential, regional economic base, resources, external factors, internal factors, subjective factors, objective factors, permanent factors, temporary factors, management decisions

For citation: Tisunova V. N., Mikhailova I. G. Factors shaping the economic potential of a region // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):156-173. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786781.

Введение

В деятельности региональных структур и экономических агентов всегда существует спрос на свободные экономические ресурсы региона. Особенно актуально данное исследование для нового субъекта РФ – Луганской Народной Республики (ЛНР), где во всех правительственных документах поднимаются вопросы восстановления и социально-экономического развития Республики.

Вопросы увеличения и улучшения экономической базы региона постоянно находят отражение в отечественной и зарубежной научной литературе в трудах таких учёных, как Е. В. Баландина, Е. Э. Головчанская, Л. А. Гочияева, Р. И. Клинцевич, М. Н. Кондратьева, М. Я. Кубанова, М. В. Леденева, А. П. Мукова, Т. Н. Рогова, Д. А. Туразода, С. Ю. Чеботкова, Л. В. Шамрай-Курбатова [1-5] и др. В научных работах, посвящённых данной проблематике, наблюдается отсутствие общепринятой методологии для идентификации ключевых факторов, определяющих обеспеченность региона экономическими ресурсами. Недостаточно изучено и их воздействие на общее

экономическое состояние региона, что ведёт к необоснованному формированию потребностей экономической базы региона.

Цель и задачи исследования

Целью данной статьи является изучение факторов, формирующих экономический потенциал региона и обоснование предложений эффективного использования факторов в экономике ЛНР. Задачи исследования заключались в следующем:

идентифицировать факторы, формирующие экономический потенциал региона;

рассмотреть факторы, формирующие экономический потенциал ЛНР с целью выявления проблем и определения направлений развития региона;

обосновать предложения на основе рассмотренных факторов для принятия качественных управленческих решений.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели в работе использованы общенаучные методы исследования: монографический и абстрактно-логический – при исследовании природы экономического потенциала региона; методы индукции и дедукции – при анализе методических подходов к выявлению факторов, формирующих экономический потенциал региона; графический метод – для наглядного отображения экономических связей, процессов и явлений; системный подход – для представления системы факторов, оказывающих влияние на ресурсные возможности региона; логика и обобщение – при формулировании выводов по результатам исследования.

Для достижения цели и задач исследования были использованы нормативные правовые акты Российской Федерации федерального и регионального уровней, труды отечественных учёных, данные, взятые из официальных веб-ресурсов государственных и региональных органов управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Любой регион может успешно функционировать только при условии глубоких знаний об экономических закономерностях, его ресурсах, их экономической оценке, а также о факторах, влияющих на формирование и использование экономического потенциала. Общие экономические закономерности имеют непосредственное отношение к сфере формирования и использования совокупной экономической базы региона, это: сбалансированное развитие производственных сил и производственных отношений; территориальное разделение труда; гармонизация экономических интересов; научное управление; процессы регионализации и глобализации. По мнению Е. Э. Головчанской, С. Ю. Чеботковой, «экономическая база региона – это совокупность природных, трудовых, материальных и нематериальных ресурсов, а также возможностей управленческого характера и возможностей инновационного и инвестиционного развития региона» [1, с. 96].

В хозяйственной деятельности региона наиболее важным является закон устойчивого развития производительных сил, задающий стратегический вектор социально-экономического прогресса региона, который основывается на имеющемся экономическом потенциале. Понятие «потенциала» в общем отражает способности и возможности, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих обстоятельств. Этот термин объединяет различные аспекты взаимодействий и связей, учитывая их пространственно-временные параметры, такие как: «совокупность свойств, накопленной системой и позволяющих ей функционировать и развиваться; наличие резервов и элементов, как реализуемых и нереализованных для их использования в будущем с целью развития» [2, с. 122].

В свою очередь, понятие «экономический потенциал региона» включает в себя «ресурсы, источники, средства и резервы территории, а также методы их вовлечения в экономический оборот с целью достижения конкретных целей» [3, с. 267]. Экономический потенциал региона представляет собой совокупную способность

экономики региона, её отраслей, предприятий, хозяйств осуществлять производственно-экономическую деятельность, выпускать продукцию, товары, услуги, удовлетворять запросы населения и общественные потребности, обеспечивать развитие производства и потребления [4]. Он определяется природными ресурсами, средствами производства, трудовым и научно-техническим потенциалом, накопленным региональным национальным богатством [5].

Экономический потенциал региона формируется и используется под воздействием целого ряда факторов, которые определяют, прежде всего, специализацию его развития, объёмы производства выпускаемых товаров и услуг, количественную и качественную характеристику видов экономической деятельности. Эти факторы формируют объёмы и направления хозяйственной активности, а также определяют социально-экономические приоритеты.

Понятие «факторы» характеризуется по-разному, как «ресурсы производственной деятельности и экономики в целом (земля, труд, капитал, предпринимательство); движущие силы экономических, производственных процессов, влияющих на результат производственной, экономической деятельности» [6]. Наличие ресурсов – ключевой элемент для реализации потенциала. Для достижения устойчивого социально-экономического прогресса требуется обширный набор этих ресурсов, задействованных в ключевых процессах. Представляется логичным рассматривать источники региональных экономических ресурсов как факторы, как движущие силы, влияющие на экономические процессы и определяющие их уникальные особенности.

Значение факторов определяется практической направленностью на решение экономических задач [7, с. 158], состав которых даёт возможность для оценки экономической базы региона. Они обладают как количественными, так и качественными характеристиками различных видов хозяйственной деятельности, которые оказывают влияние на объёмы и направления хозяйственной деятельности, определение приоритетов в социальной сфере и фактически служат инструментом для решения экономических задач [8]. Региональные факторы непосредственно влияют на развитие ресурсной базы и стимулирование экономического роста и носят универсальный характер. Именно они обеспечивают рост различных видов деятельности в пределах региона.

Для эффективного управления экономическим потенциалом региона необходимо выделить ключевые факторы, позволяющие: анализировать статистические показатели, характеризующие текущее состояние региона; учитывать комплексное влияние различных факторов; классифицировать регионы по группам со сходными условиями экономической деятельности; обеспечить наглядность полученным аналитическим данным. Тщательный и объективный анализ влияния различных факторов в каждом конкретном регионе позволяет выявить особенности формирования и использования его экономического потенциала. Для комплексного анализа действия факторов, оказывающих воздействие на формирование и использование совокупного экономического потенциала региона, следует выделить систему факторов (по направлению действия; по характеру действия и устойчивости; по времени действия), представленную на рисунке 1. Выбор данных факторов опирался на существующие подходы к оценке экономической базы региона таких учёных, как: А. Н. Дырдонова, Э. Ф. Исмагилова, В. В. Побирченко, А. Ф. Терентьева, Д. А. Туразода и др. [2; 8; 9].

В первую группу факторов по направлению действия входят внешние и внутренние факторы. Внешние факторы зависят от действия парламентских учреждений, федеральных органов государственной власти, региональных и муниципальных органов власти, т. е. от воздействия со стороны. К внешним факторам относятся: законодательная база, устойчивость экономической системы; налоговая политика; финансовая политика;

инвестиционная политика; социальная политика; политическая ситуация в стране и мире.

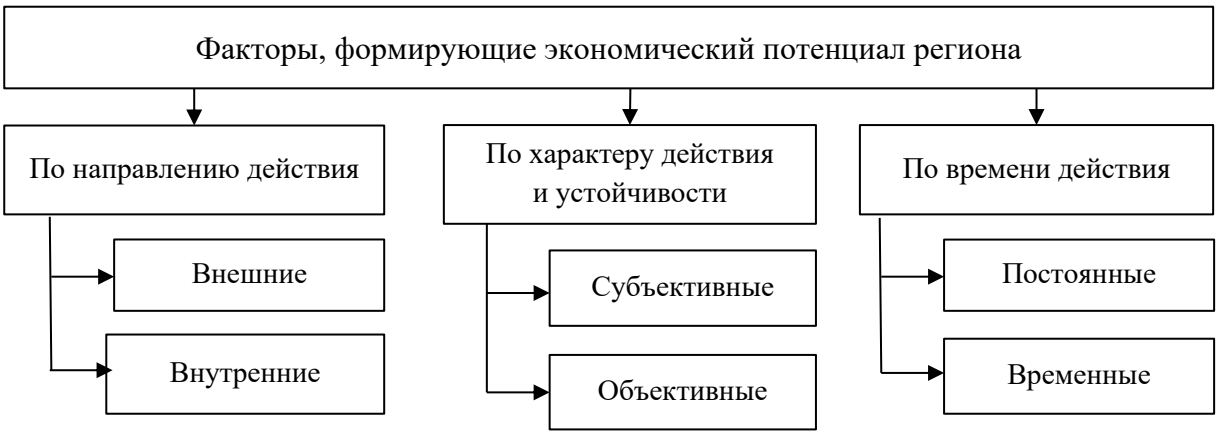

Рисунок 1 – Классификация факторов формирования и использования ресурсного потенциала региона
Figure 1 – Classification of factors of formation and use of the resource potential of the region

Действенность правовой системы оценивается её способностью урегулировать существующие проблемы, стимулировать новаторство и устойчивое развитие экономики регионов. Важно, чтобы законы были сбалансированными и предсказуемыми, обладали высоким уровнем гибкости для быстрого адаптирования к изменяющимся условиям мировой экономики. Кроме того, нормативно-правовые акты играют ключевую роль в социуме, определяя границы для защиты прав населения в сфере занятости, медицины, образования и социального обеспечения. В общем, продуманное и результативное законодательство составляет один из центральных элементов развития государства, содействуя росту экономики и улучшению благосостояния граждан [10, с. 129].

Состояние устойчивости экономической системы в совокупности факторов способствует прогрессу всех экономических сфер, так как данный аспект снижает уровень неопределённости и риска инвестирования и увеличивает стоимость ресурсной базы, что благоприятно сказывается на инвестиционной среде региона. Помимо этого, экономическая стабильность даёт возможность предсказывать рыночную конъюнктуру и обеспечивать прибыльность частных инвестиций при использовании ресурсного потенциала региона [11].

Принципиальным фактором формирования и использования ресурсного потенциала региона является эффективная и качественная система налогообложения. Простота и щадящий подход к региональным структурам и экономическим агентам оказывают значительное влияние на ускорение темпов экономического развития и повышение его качества. Для стимулирования экономического роста региона до необходимого уровня требуется более активная политика регуляторов [12].

Финансовая политика государства должна обеспечивать мобилизацию и использование финансовых ресурсов для содействия росту эффективности использования ресурсного потенциала региона, внедрение материало- и ресурсосберегающих технологий, построение рациональной структуры экономики.

Инвестиционная деятельность представляет собой существенное отражение и следствие влияния различных факторов [13]. Капиталовложения выступают ключевым условием для реализации ресурсного потенциала региона и служат фундаментом для расширения его потенциала. Важно подчеркнуть, что инвестиции способны

создавать и совершенствовать новые формы и компоненты ресурсного потенциала. Этот аспект имеет наибольшее значение, поскольку основная часть инвестиций в регионе обеспечивается за счёт частных источников финансирования.

Экономическое развитие невозможно рассматривать отдельно от социальной составляющей, с которой они находятся в тесной взаимосвязи. Решение проблем социальной защиты населения позволит обеспечить непрерывное возобновление и расширение процессов производства товаров и услуг. Регулирование процессов социальной защиты населения оказывает существенное влияние на воспроизводственный процесс в экономике. Так, социальная защита в сфере здравоохранения способствует укреплению здоровья населения, что обусловливает увеличение продолжительности трудовой жизни, а в сфере образования – повышению квалификации работников, что способствует росту производительности труда и создаёт условия для экономического роста. Программы социальной поддержки граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, позволяют им вернуться к активной трудовой деятельности и также внести свой вклад в развитие экономики. При этом важно отметить, что неэффективное регулирование социальной защиты, например чрезмерные социальные выплаты, может, наоборот, негативно сказаться на воспроизводственном процессе, снижая стимулы населения к активной трудовой занятости, увеличивая налоговую нагрузку и приводя к дефициту бюджета. Поэтому важно при реализации региональной социально-экономической политики находить баланс между социальной поддержкой и экономическими стимулами [14].

Следующим фактором, влияющим на формирование и использование ресурсного потенциала, является политическая ситуация в стране и мире. Взаимосвязь отношений между политикой и экономикой ярко подтверждается практикой. Политика влияет на многие области экономики, банковское дело и финансы, включая торговые решения на финансовых рынках и поведенческие предубеждения инвесторов, менеджеров и других экономических агентов. Внедрение обоснованных экономических решений является ключом к успеху для многих субъектов хозяйствования, которые учитывают сегодняшние реалии политической ситуации.

В исследовании был проведён анализ вышерассмотренных внешних факторов с учётом особенностей их влияния на Луганскую Народную Республику (таблица 1, составлена на основе [14] и нормативных правовых документов[1,2,3,4]).

Значимым инструментом поддержки инвесторов является свободная экономическая зона, функционирующая на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области[1]. Её участники имеют уникальные возможности – и существенные налоговые льготы, и целый ряд других преференций. Также растёт уровень доходов населения, поддерживается ценовая стабильность путём удержания устойчиво низкой инфляции. Все эти меры позволят

[1] Федеральный Закон «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» от 24 июня 2023 года № 266-ФЗ. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306240004.

[2] Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов // URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/180751/on_2026(2027-2028).pdf.

[3] Постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации «О прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 9 октября 2024 года № 409-СФ / Гарант.ру.
URL: https://base.garant.ru/410520245/?ysclid=mg62le3m29863551862.

[4] Программа «Социально-экономическое развитие Луганской Народной Республики», утверждённая постановлением Правительства Луганской Народной Республики от 29 апреля 2023 года № 48/23 (в редакции постановления Правительства Луганской Народной Республики от 29 апреля 2025 года № 73/25). URL: https://sovminlnr.ru/docs/2025/04/30/73_25.pdf.

ускоренно интегрировать эти регионы в экономическое, правовое, образовательное и культурное пространство РФ.

Таблица 1– Внешние факторы, формирующие экономический потенциал ЛНР
Table 1 – External factors shaping the economic potential of the LPR

Внешние факторы	Характеристика фактора	Основные направления развития
Законодательная база	Наличие объективной системы законодательства для увеличения и улучшения экономической базы региона	Совершенствование законодательства в сфере экономической базы региона
Устойчивая экономическая система	Укрепляется экономическая база регионов как основное условие реализации долгосрочных планов развития Российской Федерации. В то же время возможности нарастить предложение в ответ на рост спроса были ограничены: предприятия работали в условиях дефицита рабочей силы и при повышенной загрузке производственных мощностей	Деятельность органов государственной власти должна обеспечить устойчивость экономической системы региона путём осуществления стабильной деятельности, введения актуальных изменений и реализации определённых приоритетов
Налоговая политика	Направлена на формирование стабильных и предсказуемых финансовых условий, социальная поддержка населения	Налоговые и финансовые стимулы, льготы и стимулы, которые предоставляются отдельным видам хозяйственной деятельности
Финансовая политика	Центральный банк Российской Федерации поддерживает ценовую стабильность путём удержания устойчиво низкой инфляции, расширены программы льготного кредитования и усилены меры протекционистского характера	Направлена на повышение самостоятельности местных бюджетов
Инвестиционная политика	Ориентирована на снижение зависимости от внешних факторов через импортозамещение и развитие внутреннего потенциала. Создана свободная экономическая зона	Стимулирование инвестиционной активности за счёт внедрения новых механизмов государственной поддержки субъектов инвестиционной деятельности
Социальная политика	Ориентирована на создание условий для достойной жизни и свободного развития человека. Растёт уровень доходов населения	Основные направления социальной политики включают: охрану труда и здоровья населения; установление гарантированного минимального размера оплаты труда; государственную поддержку семьи, материнства и отцовства, детства, пожилых граждан и инвалидов, а также социально незащищённых слоёв общества; развитие системы социальных служб, установление государственных пенсий, пособий и иных гарантий социальной защиты граждан
Политическая ситуация в стране и мире	Ориентирована на политическую стабильность, устойчивость политической системы и внутриполитической ситуации	Решение украинского конфликта мирным путём

Внешние факторы создают условия для развития внутренних факторов. На основе внутренних факторов использования ресурсного потенциала регион строит свою стратегию социально-экономического развития. Внутренние факторы контролируются региональными органами власти. К внутренним факторам относятся: наличие

экономических ресурсов; объём и качество производственного оборудования и технологий; квалификация и количество рабочей силы; доступные финансовые активы и инструменты; наличие собственных инвестиций; уровень экономического развития и структура экономики; степень развития региональной инфраструктуры, текущее состояние рыночной среды.

Важнейшим компонентом окружающей природной среды, который используется в процессе общественного производства, являются природные ресурсы. Наличие и изобилие природных ресурсов во многом определяются способностями хозяйственного механизма. Природные ресурсы делятся на минеральные, климатические, земельные, водные, лесные, рекреационные и т. д. Экономический потенциал напрямую зависит от состава природных ресурсов, объёма их резервов, характеристик качества, уровня изученности и стратегий экономического использования. Обладание значительными и продуктивными природными ресурсами, такими как плодородные почвы (продуктивные пахотнопригодные почвы), вековые деревья (леса с древостоями спелого возраста) и чистая пресная вода, способствует созданию благоприятных условий для экономического развития территорий. Следует отметить, что именно природные факторы в основном определяют возможность, при наличии других необходимых условий, формирования и функционирования в пределах региона того или иного подкомплекса, то есть обусловливают специализацию территории [15].

Первоначальной основой формирования ресурсного потенциала и базовой частью национального богатства являются минеральные ресурсы регионов. Минерально-сырьевая база, обладая значительным экономическим потенциалом, способна обеспечить дальнейшее развитие экономики региона в рыночных условиях. Важнейшей задачей является обеспечение развития геологоразведочных работ, сбалансированной реструктуризации развитых горнодобывающих регионов и формирование новых подходов с использованием новейших геолого-экономических моделей и комплексного мониторинга недр.

Особое место в группе природных ресурсов принадлежит земельным ресурсам, которые играют ключевую роль во всех секторах экономики. Уникальность этих ресурсов заключается в их незаменимости и использованию по месту их нахождения. Земля, таким образом, представляет собой территориальную основу для развития общества [6]. Эти ресурсы служат территориальной платформой для размещения хозяйственных объектов, организации расселения населения, а в сельском хозяйстве выступают в качестве основного средства производства. Независимо от целевого назначения, форм использования и прав собственности, все земельные участки формируют единый земельный фонд. Размер последнего постоянно стремится состоять в группе факторов минимума, в конечном счёте выступает критическим фактором развития региона. Поэтому максимально эффективное использование земли является одним из ключевых принципов рационального использования ресурсного потенциала региона, а размер и структура земельного фонда – одним из важнейших её факторов.

Водные ресурсы – это природные воды и водные объекты, которые могут быть использованы сейчас и в перспективе с учётом текущих потребностей и технологических возможностей общества. Наиболее доступными для эксплуатации являются поверхностные воды (реки, озёра, водохранилища) и подземные воды, находящиеся в зоне активного водообмена. Эти ресурсы служат основой для водоснабжения как в промышленности, так и в быту, и поэтому оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие территории. Именно наличие и качество водных ресурсов является важным фактором для стабильного функционирования и перспективного роста любого региона.

Лесные ресурсы имеют существенное значение для поддержания баланса экологического состояния общества и обеспечения экономической активности населения. Они являются ценным источником сырья для прогресса различных секторов экономики. Лесные ресурсы могут использоваться: для заготовки древесины, живицы, второстепенных лесных ресурсов (пней, коры, бересты и т. д.), для побочного лесопользования (размещение ульев и пасек, заготовки и сбора дикорастущих плодов, таких как ягоды, орехи, грибы и лекарственные травы), а также в сфере охоты, культуры, отдыха, туризма и спорта. Помимо этого, они важны для выработки кислорода, регулирования влажности и защиты почвы.

Не менее важным фактором являются рекреационные ресурсы. Наличие благоприятных природно-климатических условий и природных объектов лечебно-рекреационного значения (минеральные воды, лечебные грязи, рапы и т. п.) открывает существенный потенциал для развития индустрии туризма и отдыха, укрепления связей между регионами и странами в данной области, а также обеспечения доступа к туристическим и рекреационным сервисам для жителей как своего, так и других регионов.

Следующим фактором, влияющим на экономический потенциал, является материально-техническая база (основные и оборотные средства производства) региона. Влияние этого фактора двояко: с одной стороны, это часть ресурсного потенциала региона, количественный и качественный уровни характеризуют его производственный потенциал. Основные средства производства – важные ресурсы региона, материальная основа его дальнейшего развития. С другой стороны, созданный производственный потенциал характеризуется определённой статичностью, то есть устранение существующих диспропорций и нерациональных пространственных отношений часто связано со значительными капитальными и текущими затратами.

Обеспеченность трудовыми ресурсами региона оказывает значительное влияние на формирование экономического потенциала, определяя, прежде всего, возможности развития производства трудоёмких видов продукции, что отражается на специализации регионов через опыт и производственные навыки населения. Активность населения характеризуется демографическими особенностями, социальным статусом и моральными ценностями, что формирует трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы функционируют в рамках определённого уровня развития экономики и общественных связей в регионе, они используют различные ресурсы для достижения поставленных целей. Успешная реализация врождённых и приобретённых способностей трудового потенциала варьируется в зависимости от специфики каждого региона. Научно-технический прогресс постепенно трансформирует влияние трудоресурсного фактора на использование экономического потенциала, с одной стороны, уменьшая зависимость размещения и развития производства от обеспеченности трудовыми ресурсами, а с другой – повышая требования к их квалификации. Таким образом, происходит изменение акцента на качественные характеристики потенциала трудовых ресурсов.

Важное место в системе факторов при использовании экономического потенциала региона занимают финансовые ресурсы. Выступая источником наращивания и перепрофилирования основных средств производства, они являются основным экономическим инструментом его оптимизации. В рыночной экономике источником этого процесса будут преимущественно собственные финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов, входящие в состав регионального ресурсного потенциала. В то же время важное место отводится собственным инвестициям и централизованным государственным капиталовложениям в масштабные региональные программы реконструкции и развития региона.

Следующий фактор ресурсного потенциала – уровень социально-экономического развития территории. В частности, эффективность использования потенциала рассматривается в качестве индикатора развития региона, он является основным

качественным показателем для оценки рационального использования ресурсного потенциала. Однако при детальном анализе можно согласиться, что эффективность (прежде всего экономическая) имеет одновременно и признаки фактора, то есть может быть в некоторых случаях причиной или движущей силой определённого процесса. Выступая критерием рациональности использования ресурсного потенциала территории, показатель эффективности в некоторой степени выражает и степень благоприятности развития определённого вида хозяйственной деятельности.

Состояние региональной инфраструктуры – один из факторов, влияющих на развитие региона, а именно от уровня развития инфраструктуры зависит экономическая деятельность всех предприятий в регионе. Инфраструктура обеспечивает движение ресурсов. От степени рациональности (соблюдение оптимальных расстояний перевозок, устранение или снижение степени воздействия встречных потоков однородной продукции и т. п.) во многом зависит эффективность использования ресурсного потенциала региона. Плотность и качество сети путей сообщения, уровень обеспеченности транспортными средствами являются важнейшими факторами развития региона [16].

Текущее состояние рыночной среды определяет движение цен, ценных бумаг, объёмов производства, занятости. Ключевым индикатором состояния всей экономической структуры служит изменение объёма рынка и валового регионального продукта (ВРП), где важно обеспечить темпы расширенного воспроизводственного процесса. Несомненно, оптимальным сценарием для развития региона на основе его экономического потенциала является ситуация, когда потребность предприятий в ресурсах соответствует их доступному количество. Это мотивирует к более рациональному использованию ресурсной базы для извлечения максимальной прибыли, что является особенно важным для начального формирования капитала.

Характеристика внутренних факторов, формирующих экономический потенциал Луганской Народной Республики, приведена в таблице 2 (составлена на основе [14; 17] и [2,3,4,5]).

Таблица 2 – Внутренние факторы, формирующие экономический потенциал ЛНР
Table 2 – Internal factors shaping the economic potential of the LPR

Внутренние факторы	Характеристика фактора	Основные направления развития
Наличие экономических ресурсов	Наличие природных ископаемых; многоотраслевой промышленный комплекс; концентрация предприятий-производителей угольно-металлургического комплекса	Повышение эффективности использования земельных ресурсов, восстановление, поддержка и развитие агропромышленного комплекса
Объём и качество производственного оборудования и технологий	Снижение объёма производства продукции тех предприятий, которые работают; отсутствие современного оборудования; разрушение и изношенность основных фондов предприятий; зависимость предприятий от импортного сырья и комплектующих; высокая доля энергопотребляющих производств	Повышение степени автоматизации производственных процессов; быстрое и качественное ремонтное обслуживание всех видов оборудования; регулярный мониторинг рабочих процессов

[5] Глава правительства ЛНР Ковальчук рассказал на РЭФ в Челябинске о планах развития региона / URA.RU. URL: https://ura.news/news/1052840758?ysclid=mg16hv42gs410381978.

Продолжение таблицы 2
Continuation of table 2

Внутренние факторы	Характеристика фактора	Основные направления развития
Квалификация и количество рабочей силы	Эффективность образовательных услуг; наличие профессионально-технических учреждений для подготовки кадров рабочих специальностей, высших образовательных учреждений для подготовки специалистов, кандидатов, докторов наук; недостаток рабочей силы	Создание новых рабочих мест, как на действующих предприятиях, так и на новых предприятиях; подготовка и переподготовка врачебных и педагогических кадров
Доступные финансовые активы и инструменты	Субсидии из федерального бюджета и бюджета Луганской Народной Республики: на создание дорожной и коммунальной инфраструктуры; на формирование современной городской среды; на социальную поддержку граждан, жильё которых утрачено или повреждено; на ремонт автодорог	Внешнее инвестирование в промышленную отрасль; поддержка промышленной отрасли за счёт внедрения отраслевых программ развития
Наличие собственных инвестиций	Недостаточно собственных инвестиций. В структуре инвестиций практически отсутствуют нематериальные инвестиции; отсутствие инвестиционной активности в сфере производства	Активизация инвестиционных процессов и увеличение объёмов капитальных вложений, в том числе за счёт притока иностранных и нематериальных инвестиций
Уровень экономического развития и структура экономики	Индустриально развитый многоотраслевой промышленный комплекс, где представлен широкий спектр отраслей и видов экономической деятельности. Лидирует перерабатывающая промышленность с долей в общем объёме продукции порядка 72 %	Насыщение внутреннего рынка продуктами питания собственного производства по приемлемой экономически обоснованной цене; поддержка и развитие экономики энергетического комплекса, угольной отрасли, малого и среднего предпринимательства
Степень развития региональной инфраструктуры	Восстанавливается инфраструктура за счёт бюджетной помощи со стороны Российской Федерации	Строительство и восстановление жилья и инфраструктуры в рамках реализации специального инфраструктурного проекта; развитие транспорта и содержание дорожной инфраструктуры; жилищное строительство; развитие жилищно-коммунального хозяйства
Текущее состояние рыночной среды	Развит экспорт семян подсолнечника, твёрдых сортов пшеницы; аграрные предприятия закрывают потребности в свинине, курице и яйцах внутри Республики, удерживается стоимость продуктов на уровне г. Ростова-на-Дону; увеличивается количество ввода нового жилья; активно формируется строительный банк	Диверсификация новых рынков сбыта продукции, налаживание внутренних и внешних кооперационных связей

Как видно из таблицы, несмотря на ряд преимуществ, есть и ряд проблем, что связано с качеством производственного оборудования и технологий, кадрами, притоком инвестиций, обеспеченностью продуктами питания собственного производства по приемлемой экономически обоснованной цене, инфраструктурой, диверсификацией

новых рынков сбыта продукции, налаживанием внутренних и внешних кооперационных связей. В то же время одним из существенных недостатков внутренних факторов являются ограниченные возможности Республики.

Анализ влияния внутренних и внешних факторов на формирование и использование экономического потенциала ЛНР продемонстрировал, что ключевым внешним обстоятельством, которое существенно повлияет на общее социально-экономическое развитие, является интеграция Республики с Российской Федерацией. Это приведёт к уменьшению воздействия ряда негативных факторов, обеспечит возможность увеличить свой экономический потенциал и занять достойное место среди других субъектов РФ. В результате улучшится качество жизни местного населения, повысится уровень подготовки управленческих кадров, а предприятия будут способны провести модернизацию.

Выбор между внешними и внутренними факторами зависит от конкретных условий и целей регионального развития. Направления развития внешних и внутренних факторов Республики, рассмотренные в таблицах 1 и 2, способны эволюционировать с течением времени и рассматриваются в качестве предложений по улучшению социально-экономической ситуации.

Следующая группа факторов по характеру действия и устойчивости экономического потенциала региона делится на объективные и субъективные факторы. Объективные факторы в значительной степени обусловлены историческим развитием, наследием прошлого и текущей рыночной ситуацией. Объективные факторы не зависят от субъекта. К числу наиболее значимых объективных факторов можно отнести: географическое расположение региона; наличие и доступность природных ископаемых; климатические и природные особенности территории.

Геополитическое положение региона, основанное на совокупности его пространственной принадлежности к другим регионам, которые влияют или могут влиять на его развитие. На экономический потенциал влияют и природные условия, которые благодаря развитию науки и техники получают всё большую экономическую оценку и переходят в разряд природных ресурсов [7]. К природным особенностям относятся особенности географического положения, рельефа и геологического строения, климат, наличие внутренних вод и морей, почвы, растительный и животный мир. Природные условия могут быть благоприятными и неблагоприятными, выгодными или невыгодными.

Преднамеренная активность различных институтов, включая хозяйствующие субъекты, общественные объединения, а также органы власти на государственном и местном уровнях, формирует субъективные факторы. В связи с этим в пределах конкретного региона субъективное воздействие зачастую превосходит объективные обстоятельства. К числу таких факторов относятся: федеральная социально-экономическая стратегия; региональная социально-экономическая политика и состояние окружающей среды.

Состояние окружающей среды играет решающую роль в использовании ресурсного потенциала региона. В современных условиях влияние этого фактора чрезвычайно усилилось. Хозяйственная деятельность очень часто сопровождается бесхозяйственным расходованием природных ресурсов, загрязнением окружающей природной среды. Особенно опасным явилось увеличение выбросов в атмосферу окиси углерода и двуокиси серы крупными электростанциями, химическими и металлургическими предприятиями. Экологические ресурсы можно рассматривать как комплекс взаимосвязанных элементов, направленных на предотвращение истощения и сохранения природной среды для устойчивого развития региона. Они классифицируются по типам (минеральные, земельные, водные, лесные, животные и т. д.) и поддаются количественной и стоимостной оценке.

На основе представленной классификации становится очевидным, что одним из ключевых элементов, определяющих экономическую базу региона, выступает государственное регулирование, реализуемое различными ветвями власти, в особенности – государственная социально-экономическая политика в отношении регионов, которая создаёт взаимообусловленную связь между внешними и внутренними, а также объективными и субъективными факторами.

В рамках исследования был осуществлён анализ объективных и субъективных факторов с учётом специфики их воздействия на Луганскую Народную Республику (таблица 3, составлена на основе [14; 18; 19] и [2,3,4,6,7,8]).

Таблица 3 – Объективные и субъективные факторы, формирующие экономический потенциал ЛНР
Table 3 – Objective and subjective factors shaping the economic potential of the LPR

Факторы	Характеристика фактора	Основные направления развития
Объективные факторы		
Географическое расположение региона	Благоприятное экономико-географическое расположение и развитие транспортной инфраструктуры; прохождение международных транспортных магистралей	Ускорении интеграции ЛНР в правовое, экономическое и социальное пространство России
Наличие и доступность природных ископаемых	Значительные запасы железной руды и высококачественного угля; широкое распространение строительных материалов, присутствие месторождений природного газа, существенные ресурсы подземных пресных и минеральных вод	Интенсификация геологоразведочных работ и освоение более «бедных» и труднодоступных залежей; развитие новых технологий, включая цифровые и роботизированные системы для добычи и обогащения полезных ископаемых в меняющихся горно-геологических условиях; углубление переработки ископаемого сырья
Климатические и природные особенности территории	Климат не остаётся постоянным и претерпевает изменения, лето довольно жаркое, зима сравнительно холодная (абсолютный максимум +41°С, абсолютный минимум -42°С). Плодородная почва, преимущественно чернозём. Республика расположена в степной зоне. Леса на территории расположены преимущественно близ долин рек	Адаптировать новые сельскохозяйственные культуры к изменению климата ЛНР

[6] Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» от 22 декабря 2023 года № 2255 / Гарант.ру. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408215899/?ysclid=mg2hgqets7441912917.
[7] Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 года № 309 / Президент России. URL: http://www.kremlin.ru/acts/news/73986?erid=2SDnjc45hpG.
[8] С возвращением: новая жизнь регионов / Правительство Российской Федерации URL: https://www.mk.ru/projects/novayazhiznregionov/?ysclid=mg2iapg7ak567423702.

Продолжение таблицы 3
Continuation of table 3

Факторы	Характеристика фактора	Основные направления развития
Субъективные факторы		
Федеральная социально-экономическая стратегия	Направлена на обеспечение сбалансированного стратегического планирования по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям и срокам их реализации, целевым показателям, финансовым и иным ресурсам и согласованность управленческих решений по ускоренному социально-экономическому развитию	Создание условий для роста уровня жизни населения ЛНР, формирование условий для обеспечения устойчивого экономического роста
Региональная социально-экономическая политика	Направлена на доведение уровня жизни в новых регионах до среднероссийского к 2030 году в соответствии с установленными приоритетными мероприятиями	Социальная поддержка граждан, развитие здравоохранения, образования и науки, культуры, спорта, туризма
Состояние окружающей среды	Создана система охраны окружающей среды, включающая такие сферы: экологическая деятельность; государственное регулирование и финансирование решения экологических проблем, регулярного мониторинга состояния атмосферного воздуха и водных объектов; охрана лесных насаждений от пожаров и ведение лесокультурной деятельности; утилизация токсичных отходов и другое	Охрана окружающей среды и экологии: снижение экологической нагрузки; внедрение ресурсосберегающей политики

Республика обладает рядом преимуществ, особенно в категории объективных факторов, к которым относятся благоприятное экономико-географическое расположение и развитие транспортной инфраструктуры; прохождение международных транспортных магистралей; значительные запасы железной руды и высококачественного угля; широкое распространение строительных материалов, присутствие месторождений природного газа, существенные ресурсы подземных пресных и минеральных вод, а также плодородная почва, преимущественно чернозём, леса на территории расположены преимущественно близ долин рек. Это свидетельствует о хорошем заделе Республики в объективных факторах, а умелое использование субъективных факторов поможет приумножить экономический потенциал региона.

Республика является сырьевым регионом, что предполагает более высокий уровень ВРП на душу населения (следовательно, и более высокий уровень доходов населения, налоговых поступлений в региональные бюджеты и т. д.). При этом стимулирующая роль субъективного фактора в отношении федеральной региональной политики в России представляет такой фактор, который позволит развиваться регионам и при недостаточно благоприятных объективных условиях. Вложенные бюджетные средства улучшают объективные факторы, а специальные меры по экономической политике компенсируют негативные факторы. Например, налоговые льготы компенсируют повышенные издержки предпринимателей.

Следующая группа факторов по времени действия: постоянные и временные. К числу постоянных факторов относятся такие явления, как научно-технический прогресс, географическая концентрация капитала и правительственное регулирование. Временные же факторы проявляются нерегулярно и включают в себя: социальные или другие конфликты в регионах, природные катаклизмы, кризисные ситуации и др.

Из экономических факторов следует выделить научно-технический прогресс, который выступает важным фактором развития территориальной организации хозяйственного комплекса региона и рынка, который корректирует влияние подавляющего большинства других факторов. Он расширяет возможности более равномерного размещения производства по территории путём уменьшения его зависимости от природных условий, демографического фактора, транспортных коммуникаций и др. Временные факторы имеют опасность затяжного решения проблемных вопросов. Поэтому такие факторы надо стремиться быстро ликвидировать.

Выводы

1. Существующие факторы, формирующие экономический потенциал региона, не всегда отражают особенности территорий, в связи с чем возникает необходимость определения системы таких факторов, влияющих на принятие управленческих решений.
2. В предложенном подходе к формированию факторов, влияющих на формирование и использование ресурсного потенциала региона, показана необходимость классификации факторов по группам на виды, среди которых определена система факторов (внешние, внутренние, субъективные, объективные, постоянные и временные). Выделенные основные факторы, формирующие экономический потенциал региона, позволяют получить комплексное представление о спросе на свободные экономические ресурсы региона.
3. Рассмотренный подход к классификации факторов использовался для анализа их влияния на Луганскую Народную Республику. Дальнейшее развитие Республики будет непосредственно зависеть от собственного регионального ресурсного потенциала, чем он больше, тем меньше регион будет зависеть от внешних ресурсов и процесса эффективного экономического взаимодействия с другими регионами в пределах государства.
4. Показано, что каждый из рассмотренных факторов имеет перспективу дальнейшего развития. Для увеличения и улучшения экономической базы Луганской Народной Республики предложены направления развития внутренних и внешних факторов, а также объективных и субъективных факторов, которые могут меняться на протяжении определённого периода времени в зависимости от целей федеральной и региональной социально-экономической политики.
5. Качество принятия управленческих решений во многом зависит от взаимодействия различных факторов, где одним из ключевых элементов выступает государственное регулирование, реализуемое различными ветвями власти.

Список источников / References

1. Чеботкова С. Ю., Головчанская Е. Э. Экономическая база региона: маркетинговый подход // Известия ВГПУ. 2013. № 3(78). С. 96-99. EDN: RBQVMH.

Chebotkova S. Yu., Golovchanskaya E. E. The economic base of the region: a marketing approach // Izvestiya VGPU. 2013. No. 3(78). P. 96-99. EDN: RBQVMH. (In Russian)

2. Туразода Д. А. Формирование потенциала ресурсного обеспечения экономики региона // Вестник ТГУПБП. 2024. № 3. С. 121-129. https://doi.org/10.24412/3005-8023-2024-3-121-129.

Turazoda D. A. Formation of the potential of resource provision of the region's economy // Bulletin of the TSUPBP. 2024. No. 3. P. 121-129. https://doi.org/10.24412/3005-8023-2024-3-121-129. (In Russian)

3. Кондратьева М. Н., Рогова Т. Н., Баландина Е. В. Сравнительная оценка и определение экономического потенциала региона // Региональная экономика: теория и практика. 2017. № 2(437). С. 266-272. https://doi.org/10.24891/re.15.2.266.

Kondratieva M. N., Rogova T. N., Balandina E. V. Comparative assessment and determination of the economic potential of the region // Regional economics: theory and practice. 2017. No. 2(437). P. 266-272. https://doi.org/10.24891/re.15.2.266. (In Russian)

4. Гочияева Л. А., Кубанова М. Я., Клинцевич Р. И., Мукова А. П. Экономический потенциал региона: понятие и его состав // Альманах «Крым». 2022. № 29. С. 56-60. EDN: TXIIRD.

Gochiyaeva L. A., Kubanova M. Ya., Klintsevich R. I., Mukova A. P. The economic potential of the region: the concept and its composition // Almanac "Crimea". 2022. No. 29. P. 56-60. EDN: TXIIRD. (In Russian)

5. Шамрай-Курбатова Л. В., Леденева М. В. Региональное национальное богатство: исторические аспекты исследования, подходы к оценке, инструменты прироста // УЭкС. 2016. № 12(94). С. 1-19. EDN: XUWQCV.

Shamrai-Kurbatova L. V., Ledeneva M. V. Regional national wealth: historical aspects of research, assessment approaches, and growth tools. 2016. No. 12(94). P. 1-19. EDN: XUWQCV. (In Russian)

6. Байматов А. А. Региональная политика устойчивого социально-экономического развития // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 1(38). С. 160-164. EDN: YGRQPL.

Baymatov A. A. Regional policy of sustainable socio-economic development // Business. Education. Right. Bulletin of the Volgograd Institute of Business. 2017. No. 1(38). P. 160-164. EDN: YGRQPL. (In Russian)

7. Байматов А. А. Теоретические основы устойчивого развития региональной экономики // Вестник ТГУПБП. 2016. № 2. С. 16-23. EDN: WEIDEX.

Baymatov A. A. Theoretical foundations of sustainable development of the regional economy // Bulletin of the TSUPBP. 2016. No. 2. P. 16-23. EDN: WEIDEX. (In Russian)

8. Побирченко В. В. Факторы устойчивого социально-экономического развития региона, синергия взаимодействия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 4-3. С. 123-126. EDN: YIXEZP.

Pobirchenko V. V. Factors of sustainable socio-economic development of the region, synergy of interaction // Current problems of the humanities and natural sciences. 2017. No. 4-3. P. 123-126. EDN: YIXEZP. (In Russian)

9. Терентьева А. Ф., Исмагилов Э. Ф., Дырдонова А. Н. Понятие экономического потенциала и система индикаторов его оценки // Форум молодых учёных. 2018. № 9(25). С. 775-779. EDN: YOGCCT.

Terentyeva A. F., Ismagilov E. F., Dyrdonova A. N. The concept of economic potential and the system of indicators for its assessment // Forum of Young Scientists. 2018. No. 9(25). P. 775-779. EDN: YOGCCT. (In Russian)

10. Безручкин В. А. Законодательство российской федерации как фактор развития государства // Евразийская адвокатура. 2023. № 6(65). С. 126-129. https://doi.org/10.52068/2304-9839_2023_65_6_126.

Bezruchkin V. A. Legislation of the Russian Federation as a factor of state development // The Eurasian Legal Profession. 2023. No. 6(65). P. 126-129. https://doi.org/10.52068/2304-9839_2023_65_6_126. (In Russian)

11. Пулодова Х. Ш. Пути повышения эффективности механизма реализации экономических ресурсов региона: на уровне органов местного самоуправления: дисс. … на соискание учёной степени кандидата экономических наук – 08.00.05 / Пулодова Хуршеда Шарифджоновна; [Место защиты: Худжан. гос. ун-т им. Б. Г. Гафурова]. Худжанд, 2012. 152 с. EDN: QFXOQF.

Pulodova H. S. Ways to increase the effectiveness of the mechanism of realization of economic resources of the region: at the level of local governments: diss. ... for the degree of Candidate of Economic Sciences – 08.00.05 / Pulodova Khursheda Sharifjonovna; [Place

of defense: Khudzhan State University named after B. G. Gafurov]. Khujand, 2012. 152 p. EDN: QFXOQF. (In Russian)

12. Ершов М. В., Соколова Е. Ю. О важности дополнительных стимулов для экономического роста // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. № 3. С. 159-168. EDN: KLZMTZ.

Yershov M. V., Sokolova E. Yu. On the importance of additional incentives for economic growth // Scientific papers of the Free Economic Society of Russia. 2019. No. 3. P. 159-168. EDN: KLZMTZ. (In Russian)

13. Тисунова В. Н., Резник А. А. Факторы и механизм инвестиционной привлекательности региона // III Махмутовские чтения. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях внешних вызовов: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2023 года. Уфа: Казённое предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», 2024. С. 759-775. EDN: TXCBZD.

Tisunova V. N., Reznik A. A. Factors and mechanism of investment attractiveness of the region // III Makhmut readings. Managing the socio-economic development of the region in the context of external challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Ufa, November 15, 2023. Ufa: State-owned Enterprise of the Republic of Bashkortostan, Mir Printa Publishing House, 2024. P. 759-775. EDN: TXCBZD. (In Russian)

14. Резник А. А. Теоретико-методологические основы реализации региональной социально-экономической политики: дисс. … на соискание учёной степени доктора экономических наук. – 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (1. Региональная экономика) / Резник Александр Анатольевич [Место защиты: Луганский гос. ун-т им. В.И. Даля]. Луганск, 2025. 446 с. https://daluniver.ru/upload/medialibrary/b4e/l4hhmgmv20mkjf395jqwkkqbnhaw1ata.pdf.

Reznik A. A. Theoretical and methodological foundations of the implementation of regional socio-economic policy: dissertation. ... for the degree of Doctor of Economics. – 5.2.3. Regional and sectoral economics (1. Regional Economics) / Reznik Alexander Anatolyevich [Place of defense: Lugansk State University named after V.I. Dahl]. Lugansk, 2025. 446 p. https://daluniver.ru/upload/medialibrary/b4e/l4hhmgmv20mkjf395jqwkkqbnhaw1ata.pdf. (In Russian)

15. Кумехов К. К. Концепция отраслевой структуры в современной теории экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 43. С. 38-49. EDN: SXISUH.

Kumekhov K. K. The concept of the sectoral structure in the modern theory of economics // National interests: priorities and security. 2014. No. 43. P. 38-49. EDN: SXISUH. (In Russian)

16. Пулодова Х. Ш. Регион и методы воздействия на формирование и использование ресурсов // Вестник ТГУПБП. 2012. № 1. С. 148-155. EDN: OYDKPX.

Pulodova H. S. Region and methods of influencing the formation and use of resources // Bulletin of the TSUPBP. 2012. No. 1. P. 148-155. EDN: OYDKPX. (In Russian)

17. Гречишкина К. А., Клецова Е. В. Проблемы развития промышленности в регионе. Стратегические пути их решения // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2023. № 16. С. 5-11. EDN: GNYVWM.

Grechishkina K. A., Kletsova E. V. Problems of industrial development in the region. Strategic ways to solve them // Economic Bulletin of the Donbass State Technical University. 2023. No. 16. P. 5-11. EDN: GNYVWM. (In Russian)

18. Соколов И. Д., Пашутина Е. Н., Медведь О. М., Сигидиненко Л. И., Соколова Е. И., Долгих Е. Д., Сигидиненко И. В. Тенденции изменений приземной температуры воздуха

в Луганщине // Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология. 2022. № 1. EDN: BSZDEX.

Sokolov I. D., Pashutina E. N., Medved O. M., Sigidinenko L. I., Sokolova E. I., Dolgikh E. D., Sigidinenko I. V. Trends in changes in surface air temperature in the Luhansk region // Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology. 2022. № 1. EDN: BSZDEX. (In Russian)

19. Дегтярев Ю. А. Актуальные экологические проблемы Луганской Народной Республики // Экологический вестник Донбасса. 2021. № 1. С. 5-9. EDN: CSLTQL.

Degtyarev Yu. A. Actual environmental problems of the Lugansk People's Republic // Ecological bulletin of Donbass. 2021. No. 1. P. 5-9. EDN: CSLTQL. (In Russian)

Информация об авторах
В. Н. Тисунова – доктор экономических наук, профессор, Author ID: 1123373,
SPIN-код: 2904-5879;
И. Г. Михайлова – старший преподаватель, SPIN-код: 5506-0496.

Information about the authors
V. N. Tisunova – Doctor of Science (Economy), Professor, Author ID: 1123373,
SPIN: 2904-5879;
I. G. Mikhailova – Senior Lecturer, SPIN: 5506-0496.

Вклад авторов
Тисунова В. Н. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии.
Михайлова И. Г. – написание исходного текста; итоговые выводы.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors
Tisunova V. N. – scientific management; research concept; methodology development.
Mikhailova I. G. – writing the draft; final conclusions.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 30.09.2025; одобрена после рецензирования 30.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 30.09.2025; approved after reviewing 30.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 174-183.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):174-183.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.1:004.9
JEL: O33, R58
http://doi.org/10.5281/zenodo.17786962

ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Кристина Владимировна Шарый[1], Павел Андреевич Тарасов[2]
[1,2]Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия
[1]orehova.kristina@mail.ru, https://orcid.org/0009-0009-8340-5284
[2]pav5958079@yandex.ru, https://orcid.org/0009-0006-7960-3550

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основания современной цифровой эволюции региональной экономики, где разграничиваются цифровизация как автоматизация процессов и цифровая трансформация как перестройка бизнес-моделей и институтов на основе данных и экосистем. Данные позиционируются как особый фактор производства, чья значимость усиливается комплементарными нематериальными инвестициями. Цифровая инфраструктура демонстрирует свойства квазипубличного блага, что обосновывает координирующую роль государства. Экосистемы и платформы становятся доминирующими формами координации, перераспределяющими роли между участниками рынка. Аналитика цифровой трансформации опирается на неоинституциональную экономику, эволюционную теорию, новую экономическую географию и теории региональных инновационных систем, подчёркивая роль трансакционных издержек, адаптации базовых технологий и институциональной коэволюции. В региональной политике намечается переход к экосистемному подходу, развитию публично-частных платформ и гибкому регулированию.

Ключевые слова: цифровизация, региональная экономическая политика, институциональные изменения, платформенная экономика, данные и управление данными, региональная инновационная система, цифровой разрыв

Для цитирования: Шарый К. В., Тарасов П. А. Теоретические аспекты влияния цифровизации на трансформацию региональной экономической политики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 174-183. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786962.

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

Original article

THEORETICAL ASPECTS OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF REGIONAL ECONOMIC POLICY

Kristina V. Sharyy[1], Pavel A. Tarasov[2]
[1,2]Donetsk Branch of RANEPA, Donetsk, DPR, Russia
[1]orehova.kristina@mail.ru, https://orcid.org/0009-0009-8340-5284
[2]pav5958079@yandex, https://orcid.org/0009-0006-7960-3550

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of the modern digital evolution of the regional economy. It distinguishes between digitalization as process automation and digital transformation as the restructuring of business models and institutions based on data and ecosystems. Data is positioned as a special factor of production, whose significance is amplified by complementary intangible investments. Digital infrastructure exhibits the properties of a quasi-public benefit, justifying the coordinating role of the state. Ecosystems and platforms are becoming dominant forms of coordination, redistributing roles among market participants. The analytics of digital transformation draws upon neo-institutional economics, evolutionary theory, new economic geography, and theories of regional innovation systems, emphasizing the role of transaction costs, the adaptation of basic technologies, and institutional co-evolution. In regional policy, a shift is emerging towards an ecosystem approach, the development of public-private platforms, and agile regulation.

Keywords: digitalization, regional economic policy, institutional change, platform economy, data and data management, regional innovation system, digital divide

For citation: Sharyy K. V., Tarasov P. A. Theoretical aspects of the impact of digitalization on the transformation of regional economic policy // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):174-183. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786962.

Введение

Цифровизация в последние десятилетия стала ключевым фактором перестройки экономических систем, пространственной организации производства и механизмов государственного управления. На региональном уровне она одновременно выступает источником новых драйверов роста (платформенные модели, искусственный интеллект (ИИ) и аналитика больших данных, интернет вещей) и катализатором преобразования самой региональной экономической политики: расширяются состав акторов и контуры координации, изменяются цели и инструменты, смещаются акценты в сторону доказательной, данных-ориентированной и адаптивной политики. Пандемия COVID-19, ускорив цифровое внедрение, высветила как потенциал цифровых решений для оперативного управления, так и риски углубления цифрового неравенства, централизации принятия решений и уязвимостей кибербезопасности. В результате на первый план выходит задача теоретического осмысления каналов и пределов влияния цифровизации на трансформацию региональной экономической политики.

Несмотря на значительный массив исследований по цифровой экономике, «умным» городам, электронному правительству, региональным инновационным системам и платформизации, их результаты зачастую фрагментированы и дисциплинарно разобщены. Недостаточно разработаны интегративные рамки, связывающие цифровизацию с изменением целей, инструментов, институтов и акторной конфигурации региональной политики, а также с её пространственными эффектами. Наблюдается терминологическая неопределённость между «цифровизацией»

как процессом внедрения технологий и «цифровой трансформацией» как качественным сдвигом институциональной логики и моделей создания стоимости. Отсутствуют устоявшиеся типологии механизмов воздействия и критерии оценки «цифровой зрелости» региональной политики, способные одновременно учитывать многоуровневое управление, институциональную зависимость от предшествующего пути развития и ограничения административной ёмкости.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – разработать и обосновать теоретическую рамку анализа влияния цифровизации на трансформацию региональной экономической политики, выявив ключевые механизмы, направления и ограничения этого процесса. Для достижения цели предлагается: уточнить понятийный аппарат; систематизировать каналы влияния цифровизации; построить концептуальную модель «драйверы – механизмы – изменения политики – результаты – риски – обратные связи»; сформулировать проверяемые гипотезы и критерии оценки.

Работа отвечает на следующие исследовательские вопросы:

каким образом цифровизация перестраивает цели, инструменты и акторную архитектуру региональной экономической политики?

через какие информационные, инфраструктурные, институциональные и поведенческие механизмы цифровизация влияет на политический цикл (диагностика, дизайн, внедрение, мониторинг и оценка)?

как цифровизация воздействует на межрегиональные асимметрии, пространственную связанность и траектории развития (концентрация/расползание, «цифровое ядро – периферия»)?

какие конфликты и компромиссы порождаются между адаптивностью и подотчётностью, стандартизацией и локальной вариативностью, централизацией данных и региональной автономией?

какую роль играют институты управления данными, цифровая публичная инфраструктура и платформенное регулирование в перераспределении власти и ресурсов на региональном уровне?

Теоретическая основа исследования опирается на институциональную и эволюционную экономику, новую экономическую географию, теории многоуровневого управления и дизайна публичной политики, а также концепты датификации и алгоритмического управления. В рамках предлагаемой системы выделяются четыре группы механизмов влияния: информационные (данные, аналитика, цифровые двойники территорий), инфраструктурные (связность, облачные и платформенные решения как публичные блага), институциональные (перенастройка правил, стимулов и контрактов, регуляторные песочницы, данные как объект права), поведенческие (изменение предпочтений и доверия, цифровое участие, новые компетенции). Такая оптика позволяет связать микропроцессы принятия решений с макро- и мезоуровневыми пространственными эффектами.

Научная новизна работы проявляется в:

интеграции разрозненных исследовательских линий в единую концептуальную модель трансформации региональной политики под воздействием цифровизации;

разработке типологии механизмов и инструментов (от данных-ориентированного таргетирования и платформенных субсидий до модульных режимов регулирования) с учётом многоуровневого контекста;

формулировании гипотез о двойственных эффектах цифровизации: ускорение координации и одновременно усиление централизации; рост эффективности и одновременно риск углубления цифрового неравенства;

предложении набора критериев оценки цифровой зрелости и политической ёмкости регионов.

Практическая значимость заключается в возможности использования представленной рамки при разработке региональных стратегий, построении систем мониторинга

и оценки, выборе архитектуры цифровой публичной инфраструктуры, балансировке стандартизации и локальных экспериментов, а также при управлении рисками кибербезопасности и цифрового исключения.

Структурно статья организована следующим образом: сначала уточняются ключевые понятия и теоретические основания; далее систематизируются механизмы влияния цифровизации и формируется концептуальная модель; затем обсуждаются импликации для дизайна инструментов и многоуровневого управления, а также критерии оценки зрелости; в заключении подводятся итоги и очерчивается повестка дальнейших эмпирических исследований и проверки гипотез.

Методы исследования

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов, таких как анализ, синтез, индукция и дедукция, системный подход, логическое обобщение полученных результатов.

Результаты исследования и их обсуждение

Теоретико-методологические основания. Современная цифровая эволюция региональной экономики требует различать цифровизацию и цифровую трансформацию как два уровня изменений: первая означает внедрение цифровых технологий для автоматизации отдельных процессов и каналов взаимодействия, тогда как вторая предполагает перестройку бизнес-моделей, институтов и механизмов управления на основе данных, платформ и экосистем, что меняет сами правила игры и создаёт новые источники ценности [1]. Как справедливо отмечает Т. В. Миролюбова: «цифровая трансформация не является самоцелью, она, скорее, инструмент (механизм) для достижения самых разных целей развития России» [2].

С этой точки зрения данные выступают в качестве особого фактора производства и специфического актива, сочетающего свойства нематериальности, кумулятивности и широкой воспроизводимости; их экономическая значимость усиливается благодаря комплементарным нематериальным инвестициям – программным продуктам, организационным капиталам, аналитическим компетенциям и алгоритмам. Цифровая инфраструктура (сети связи, облачные и вычислительные мощности, доверительные контуры, стандарты и реестры) проявляет свойства квазипубличного блага: высокие внешние эффекты от расширения охвата, значительная неисключаемость использования базовых стандартов и сильная взаимодополняемость с частными инвестициями, что оправдывает координирующую роль государства и государственно-частного партнёрства (ГЧП) в её развитии. Наконец, экосистемы и платформы становятся доминирующими организационными формами координации, объединяя многосторонние рынки, API-интерфейсы (Application Programming Interface), каталоги данных и сервисов, механизмы доверия и модульные партнёрства; они перераспределяют роли между фирмами и государством, создавая новые точки рыночной силы и узлы инноваций. В целом использование новых технологий, включая искусственный интеллект и большие данные, открывают уникальные возможности для совершенствования процессов управления финансами [3].

По словам О. В. Титиевской, цифровая трансформация является сложным, многоступенчатым, динамичным и сингулярным процессом, происходящим под влиянием беспрецедентных технологических изменений [4]. Теоретически аналитика цифровой трансформации опирается, во-первых, на неоинституциональную экономику с фокусом на трансакционные издержки и права собственности: цифровые технологии редуцируют издержки поиска и заключения сделок, а распределение прав доступа и использования данных становится ключевым институтом, определяющим стимулы и распределение ренты. Во-вторых, эволюционная экономическая перспектива и подход общих технологий трактуют цифровизацию как фундаментальную базовую технологию общего назначения, чьи эффекты проявляются с лагом, зависят от нематериальных комплементов и институциональной адаптации. В-третьих, новая экономическая география показывает смешанные пространственные эффекты:

цифровые сети снижают транспортные и коммуникационные издержки, усиливая как агломерационные преимущества лидирующих центров, так и потенциал распределённой удалённости и полицентричности при наличии качественной цифровой и транспортной связности. В-четвёртых, теории региональных инновационных систем и тройной спирали подчёркивают институциональную коэволюцию университетов, бизнеса и государства, роль предпринимательского государства и смарт-специализации в фокусировке знаний и ресурсов на приоритетах, где регион имеет относительные преимущества.

Наконец, теория многосторонних рынков и платформ фиксирует сетевые эффекты и квазирегуляторные функции платформ как инфраструктурных посредников, что повышает значение антимонопольной политики и надлежащего управления данными.

В региональной экономической политике происходит переход от классически отраслевых субсидий и строительства физической инфраструктуры к экосистемной политике, развитию публично-частных платформ, модульных сервисов и гибкого (agile) регулирования с использованием регуляторных песочниц в целях контролируемого эксперимента и быстрой корректировки норм [5].

Цифровизация и искусственный интеллект тесно связаны в экономике, их взаимодействие создаёт значительные возможности для улучшения экономических процессов и повышения эффективности деятельности [6]. В многоуровневом управлении цифровизация повышает требования к координации компетенций и выравниванию с национальными программами, поскольку расхождение целей, стандартов и бюджетных циклов порождает риски вертикального несоответствия и дублирования инвестиций; инструменты межбюджетного согласования, единой архитектуры данных и совместных ключевых показателей эффективности (KPI) снижают эти риски [7].

Цифровые технологии стирают привычные границы в рамках взаимодействия экономических агентов, ускоряя транзакции и расширяя возможности такого взаимодействия [8]. Снижение трансакционных издержек проявляется через массовое распространение электронных государственных услуг, стандартизированных интерфейсов взаимодействия бизнеса с администрацией и механизмов автоматизированного исполнения обязательств. Смарт-контракты и цифровые реестры упрощают верификацию прав, сокращая информационную асимметрию и ускоряя сделки.

Платформизация экономики, опирающаяся на региональные B2B/B2G-платформы закупок, экспортные маркетплейсы и сервисы для малого и среднего предпринимательства (МСП), перестраивает цепочки создания стоимости и расширяет рынки сбыта, снижая барьеры выхода на внешние рынки; государство в такой логике выступает оркестратором экосистем, обеспечивая технические стандарты, доверительные контуры и равный доступ, одновременно предотвращая захват платформы отдельными игроками и удерживая открытость API-интерфейсов. Данные как общественное благо и инфраструктура требуют зрелого Data Governance: совместимых стандартов метаданных и каталогизации, интероперабельности реестров и сервисов, доверительных контуров с распределением ролей оператора, поставщика и пользователя, а также институтов коллективного управления данными – от data trusts до кооперативов данных – при сбалансированности открытости и приватности в рамках GDPR-подобных режимов, Data Governance Act и Data Act.

В сфере человеческого капитала цифровизация усиливает «скилозависимые» технологические сдвиги: спрос растёт на аналитические, инженерные, продуктовые и управленческие компетенции, а автоматизация рутины повышает поляризацию рынка труда; региональная политика должна сочетать апскиллинг/рескиллинг, инклюзию уязвимых групп и адресные меры преодоления цифрового разрыва по доходу, возрасту и географии [9]. Пространственные эффекты формируются гибридом агломерации и распределённой удалённости: города-лидеры удерживают динамику благодаря

плотности талантов, НИОКР и венчурного капитала, тогда как периферия может выигрывать при наличии качественной широкополосной и транспортной инфраструктуры, центров удалённой занятости и коворкингов, позволяющих закреплять население и бизнес-активность, поддерживая полицентричную структуру расселения и бизнеса.

Конкуренция и антимонопольная политика сталкиваются с усилением сетевых эффектов, экономии на масштабе данных и барьеров переключения; это требует координации региональных мер с федеральными регуляторами в части недискриминационного доступа к платформам, совместимости стандартов и профилактики злоупотреблений, учитывая новую нормативную архитектуру DMA (Direct Memory Access) и выводы крупных рыночных исследований.

Кибербезопасность и устойчивость становятся неотъемлемой частью цифровой повестки: возрастают риски для критической инфраструктуры и платформенных узлов, что предъявляет требования к резервированию мощностей, многооблачным стратегиям, управлению уязвимостями, импортонезависимым «суверенным» стекам и отраслевым центрам обмена информацией об инцидентах при соблюдении NIS2, ISO/IEC 27001:2022 и национальных профилей. Финансовые механизмы трансформации включают GovTech/FinTech-инструменты, outcome-based finance и облигации результата, региональные фонды данных, а также ГЧП в цифровой инфраструктуре; выпуск KPI-связанных облигаций и применение инновационных моделей закупок стимулируют поставщиков на достижение измеримых эффектов, а GovTech-подходы и индекс зрелости цифрового государства помогают расставлять приоритеты инвестирования [9].

Концептуальная модель цифровой трансформации региональной политики строится как контур «входы – механизмы – выходы», дополненный медиаторами и модераторами. На входе располагаются уровни цифровизации по четырём измерениям – инфраструктура связи и вычислений, управляемость данными, компетенции и цифровые навыки, а также наличие платформ и экосистемных связей. Центральные механизмы включают снижение издержек взаимодействия и соблюдения норм, платформизацию процессов и рынков, зрелое управление данными и усиление обратной связи в политике через аналитические контуры и экспериментальные инструменты. На выходе ожидается трансформация инструментов и институтов региональной политики в сторону агильности, ориентированности на данные, открытые интерфейсы и результаты, с новыми форматами участия стейкхолдеров и совместного производства услуг. Ключевые медиаторы – качество институтов, человеческий капитал и структура экономики региона, определяющие способность к поглощению технологий и масштабируемости решений.

В качестве модераторов выступают урбанизация, плотность бизнеса, межрегиональная и международная подключённость, а также бюджетные возможности, от которых зависит баланс между инфраструктурными и сервисными инвестициями. Ожидаемые эффекты проявляются в росте производительности и совокупной факторной отдачи, усилении инвестиционной активности и инновационной динамики, а также в расширении инклюзии и устойчивости.

Инфраструктурно-ориентированная стратегия акцентирует базовую связность и доступ к цифровым сервисам как условие включённости; платформенно-экосистемная стратегия развивает региональные маркетплейсы, каталоги услуг и API-государство, чтобы ускорить предпринимательскую динамику; Data Governance строит муниципальные и региональные витрины и озёра данных, внедряет Data Governance и аналитические конвейеры для управления на основе доказательств; инклюзивная стратегия приоритизирует цифровое равенство, кадры, доступность сервисов и адресные меры преодоления цифрового разрыва; безопасностная стратегия фокусируется на суверенных стеках, киберустойчивости, импортонезависимых компонентах и регуляторном соблюдении.

Конкретный регион выбирает сочетание стратегий в зависимости от исходной

зрелости и профиля экономики, встраивая их в многоуровневую архитектуру с федеральными и муниципальными программами. Матрица зрелости цифровой региональной политики может описываться четырьмя уровнями развития – начальный, развивающийся, продвинутый и лидирующий – по шести измерениям: инфраструктура, данные, платформы, компетенции, управление и правовое обеспечение, результаты.

На начальном уровне доминируют пилоты и точечные проекты, данные разобщены, компетенции узкие; на развивающемся – появляются общие стандарты и каталоги, формируются команды и базовые API; продвинутый уровень характеризуется интероперабельностью реестров и устойчивым финансированием, тогда как лидирующий – системным управлением экосистемами, общими правилами доступа и совместным производством инноваций при зрелой киберустойчивости и оценке воздействия.

В целях операционализации различий и выбора приоритетов предлагается следующая сводная характеристика стратегий, их рисков и ожидаемых эффектов (таблица 1).

Таблица 1 – Типология стратегий цифровой трансформации регионов: характеристики, риски, ожидаемые эффекты
Table 1 – Typology of digital transformation strategies for regions: characteristics, risks, expected effects

Стратегия	Ключевые характеристики	Основные риски	Ожидаемые эффекты
Инфраструктурно-ориентированная	Развитие широкополосного доступа в интернет ШПД/5G, центров обработки данных (ЦОД), облаков; базовые цифровые сервисы доступа	Недоиспользование мощностей, «цифровые пустыни», фрагментация стандартов	Снижение цифрового разрыва, рост базовой включённости и производительности
Платформенно-экосистемная	Региональные маркетплейсы, API-государство, интеграция B2B/B2G	Захват платформы, блокировка конкурентов, зависимость от вендоров	Ускорение сделок, экспорт МСП, рост занятости в секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и креативных секторах
Датакратическая (данно-ориентированная)	Data lake/mesh, витрины данных, аналитика политики, data governance	Утечки, нарушения приватности, низкое качество данных	Повышение эффективности управления, таргетирование мер, экономия расходов
Инклюзивно-ориентированная	Ап/рескиллинг, доступность сервисов, цифровая инклюзия	Недостаточная адресность, «утечка мозгов», краткосрочность программ	Снижение неравенства, рост занятости и доходов, расширение участия
Безопасностно-ориентированная	Суверенные стеки, резервирование, киберустойчивость	Рост капитальных и операционных затрат (CAPEX/OPEX), технологическая инерция, изоляция от экосистем	Снижение рисков информационной безопасности, непрерывность услуг, доверие к платформам и данным

Для оценки зрелости и мониторинга прогресса необходим набор верифицируемых KPI с привязкой к надёжным источникам данных и регистрам. Соответствующие индикаторы и источники сведены в таблице 2.

Таблица 2 – Индикаторы зрелости цифровой региональной политики: KPI и источники данных
Table 2 – Indicators of maturity of digital regional policy: KPIs and data sources

Направление измерения	Пример KPI	Источник/метод
Инфраструктура	Доля домохозяйств с доступом к ШПД ≥100 Мбит/с; покрытие 5G; доступность облачных ресурсов	Росстат «Информационное общество»; ITU Facts & Figures; отчёты операторов
Данные	Доля приоритетных реестров, покрытых едиными стандартами и API; число наборов ОД с обновлением по SLA	Минцифры: индекс цифровой зрелости; UN E-Government; региональные порталы ОД
Платформы	Оборот и число активных участников на региональных B2B/B2G-платформах; доля электронных закупок	Реестры закупок; региональные маркетплейсы; аналитика платёжных провайдеров
Компетенции	Доля занятых с цифровыми навыками среднего/высокого уровня; охват программами ап/рескиллинга	Выборочные обследования Росстата; OECD Skills; региональные центры компетенций
Управление и право	Наличие и соблюдение архитектуры данных, DGA-совместимых правил доступа; доля outcome-закупок	НПА региона; реестр контрактов; аудиты соответствия нормам и стандартам
Результаты	Рост производительности МСП; экономия бюджета от цифровизации; индексы удовлетворённости услугами	Росстат; региональные казначейские данные; опросы пользователей; World Bank GTMI

Исследование опирается на теоретико-концептуальный анализ и синтез междисциплинарной литературы последних десяти лет, сравнительно-правовой обзор международных и национальных норм управления данными и платформами, а также конструктивное моделирование концептуальной рамки с последующей операционализацией переменных для возможной эмпирической верификации.

Операционализация предложенной модели опирается на совокупность индексов и административных данных: индекс цифровой зрелости субъектов РФ Минцифры России[1] для оценки институтов и сервисов, показатели проникновения ШПД и 5G и ценовой доступности связи по данным Международного союза электросвязи (ITU)[2] и Росстата[3] для измерения инфраструктуры, долю сектора ИКТ и нематериальных инвестиций в ВРП для фиксации структурных сдвигов, зрелость электронного правительства по UN E-Government Survey и OECD Digital Government Index для международной сопоставимости, доли расходов на цифровую инфраструктуру, темпы внедрения outcome-закупок и регуляторных песочниц по данным казначейства и региональных нормативных правовых актов (НПА).

Источниковая база включает национальные программы «Цифровая экономика» и связанные дорожные карты, статистику Росстата и Минцифры России, международные индексы ITU, UN и OECD, а также региональные стратегии, паспортные показатели национальных проектов и открытые витрины данных. Предложенные измерения и индикаторы позволяют тестировать заявленные механизмы и ожидаемые эффекты, а также выстраивать адаптивные контуры управления на основе данных, включая регулярные обзоры зрелости, оценку воздействия и корректировку портфеля цифровых инициатив.

Выводы

Выполненный анализ показывает, что цифровизация выступает одновременно как метаинфраструктура, институциональная среда и механизм координации, радикально перенастраивающий цели, масштабы, акторный состав и инструментарий региональной

[1] Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации // https://digital.gov.ru/news-feed.
[2] Официальный сайт Международного союза электросвязи // https://www.itu.int/ru/Pages/default.aspx#/ru.
[3] Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // https://rosstat.gov.ru/.

экономической политики. Датафикация, платформизация и алгоритмизация снижают транзакционные издержки, перестраивают информационную архитектуру управления и делают возможным итеративное, основанное на данных регулирование. Одновременно усиливаются сетевые и агломерационные эффекты, формируются новые провалы рынка и государства (рыночная сила платформ, эффект «запирания», риски приватности и кибербезопасности), что повышает вероятность территориальной поляризации. Следовательно, трансформация политики должна сочетать экосистемный и место-ориентированный подходы, смещаясь от иерархического секторального управления к полицентрическому платформенному оркестрированию и со-созданию публичной ценности.

Из этого вытекают ключевые импликации для инструментария и дизайна региональной политики. Во-первых, управление данными и инфраструктурой: формирование региональных пространств данных, стандарты интероперабельности, открытые API, развитие публичных цифровых платформ и цифровых двойников территории. Во-вторых, институциональные обновления: регуляторные «песочницы», адаптивное регулирование ИИ, усиление антимонопольных и этических рамок для платформ, приоритет киберустойчивости. В-третьих, наращивание способностей: инвестиции в человеческий капитал и аналитические компетенции органов власти, механизмы участия бизнеса, университетов и граждан, а также смещение фокуса оценки с затрат на результаты и эффекты через мониторинг в реальном времени и экспериментальные методы. Интеграция с умной специализацией и миссионными приоритетами позволяет увязать цифровую трансформацию с целями конкурентоспособности, инклюзии и устойчивости.

Ограничения проведённого теоретического рассмотрения связаны с операционализацией концептов и идентификацией причинно-следственных связей в условиях сильной региональной неоднородности и эндогенности. Перспективные направления исследований включают разработку метрик цифровых способностей регионов, оценку каузального воздействия цифровых интервенций, сравнительные квазиэксперименты, изучение взаимодействия цифровизации с фискальным федерализмом, рынком труда и «зелёной» повесткой, а также модели управления общими данными.

В целом цифровизация не является универсальным решением, но становится структурным фактором, задающим новые границы возможного для региональной политики. Её эффективная интеграция требует согласования инфраструктур, институтов и компетенций, чтобы ускорение роста не сопровождалось углублением неравенств и рисков, а трансформация носила инклюзивный, устойчивый и результативный характер.

Список источников / References

1. Жураев Ж. Б. Научные основы становления цифровой экономики в регионах // Экономика Центральной Азии. 2023. Т. 7, № 3. С. 259-276. https://doi.org/10.18334/asia.7.3.118407.

Zhuraev J. B. Scientific foundations of the formation of the digital economy in the regions // The Economy of Central Asia. 2023. Vol. 7, no. 3. P. 259-276. https://doi.org/10.18334/asia.7.3.118407. (In Russian)

2. Миролюбова Т. В. Цифровая экономика и цифровая трансформация региональной экономики: измерение и особенности // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, № 3. С. 340-354. https://doi.org/10.17072/1994-9960-2024-3-340-354.

Mirolyubova T. V. Digital economy and digital transformation of the regional economy: measurement and features // Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2024. Vol. 19, no. 3. P. 340-354. https://doi.org/10.17072/1994-9960-2024-3-340-354. (In Russian)

3. Петрушевская В. В. Динамическое управление централизованными фондами государства: подходы к адаптации моделей распределения к изменяющимся условиям // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 12(170). С. 571-580. https://doi.org/10.26726/rppe2024v12ducfg.

Petrushevskaya V. V. Dynamic management of centralized state funds: approaches to adapting distribution models to changing conditions // Regional problems of economic transformation. 2024. No. 12(170). P. 571-580. https://doi.org /10.26726/rpe2024v12ducfg. (In Russian)

4. Титиевская О. В. Сущность и взаимосвязь компонентов системы трансформации цифровой экономики // Вестник экономики, управления и права. 2024. Т. 17, № 2. С. 30-42. EDN: BIMOPN.

Titievskaya O. V. The essence and interrelation of the components of the digital economy transformation system // Bulletin of Economics, Management and Law. 2024. Vol. 17, no. 2. P. 30-42. EDN: BIMOPN. (In Russian)

5. Foray D. (2015). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. Routledge.

6. Сорокотягина В. Л. Применение искусственного интеллекта в прогнозировании налоговых поступлений и автоматизации контроля // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 3(109). С. 66-76. https://doi.org/10.5281/zenodo.15697243. EDN: ONRDAZ.

Sorokotyagina V. L. Application of artificial intelligence in forecasting tax revenues and automation of control // Scientific Journal "Manager". 2025. No. 3(109). P. 66-76. https://doi.org/10.5281/zenodo.15697243. EDN: ONRDAZ. (In Russian)

7. Чистникова И. В., Антонова М. В., Михайличенко М. Ю. Научный подход к исследованию влияния цифровизации на экономику региона // E-Management. 2022. Т. 5, № 4. С. 72-81. https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-72-81.

Chistnikova I. V., Antonova M. V., Mikhailichenko M. Yu. Scientific approach to the study of the impact of digitalization on the economy of the region // e-governance. 2022. Vol. 5, no. 4. P. 72-81. https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-72-81. (In Russian)

8. Назаров Д. М. Экономика 2.0: неоклассика, цифровая трансформация и эволюционная экономика // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 4(142). С. 7-16. EDN: AICYAQ.

Nazarov D. M. Economics 2.0: neoclassicism, digital transformation and evolutionary economics // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics. 2023. No. 4(142). P. 7-16. EDN: AICYAQ. (In Russian)

9. Furman J., Coyle D., Fletcher A., McAuley D., & Marsden P. (2019). Unlocking Digital Competition. HM Treasury.

Furman J., Coyle D., Fletcher A., McAuley D., and Marsden P. (2019). Opening up the possibilities of digital competition. Her Majesty's Treasury.

Информация об авторах
К. В. Шарый – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов;
П. А. Тарасов – аспирант кафедры финансов.

Information about the authors
K. V. Sharyy – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Finance Department;
P. A. Tarasov – postgraduate student of the Department of Finance.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.10.2025; одобрена после рецензирования 05.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 15.10.2025; approved after reviewing 05.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 184-196.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):184-196.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.226.322 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: H21, H25, H26
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786792

НДС В УСЛОВИЯХ РЕФОРМЫ 2025 ГОДА: КОНЦЕПЦИЯ БЕЗОТЧЁТНОЙ ФОРМЫ ИСЧИСЛЕНИЯ

Светлана Владимировна Бойко
Донецкий филиал РАНХиГС, г. Донецк, ДНР, Россия,
el-teplo@bk.ru, https://orcid.org/0000-0001-7684-2819

Аннотация. Статья посвящена вопросам, связанным с методикой исчисления налога на добавленную стоимость (НДС) в Российской Федерации. Играя ключевую роль в формировании доходной части бюджета, исчисление НДС сопряжено сложностями для хозяйствующих субъектов, которые состоят в адаптации к систематическим изменениям налогового законодательства, особенно в контексте нововведений с 1 января 2025 г. относительно плательщиков на упрощённой системе налогообложения (УСН). Особое внимание уделено рискам допущения ошибок в процессе оформления первичных документов, налоговой отчётности, а также необходимости обеспечения налоговой прозрачности для гарантии стабильного финансового роста бизнеса. Проведён анализ и выявлены барьеры на пути к автоматизации, которые концентрируются в определении налоговых вычетов по НДС, определении статуса налогового агента и льготных операций. Предложен алгоритм внедрения концепции безотчётной формы исчисления НДС, который состоит из цифровой интеграции с Федеральной налоговой службой (ФНС), внедрения единого классификатора операций, разработки обучающих программ для налогоплательщиков и чат-ботов, законодательных поправках. Рекомендуется пилотное внедрение концепции с целью апробации в отдельном направлении деятельности хозяйствующих субъектов для последующей доработки системы, прогнозируя в конечном итоге положительный эффект для государства и бизнеса.

Ключевые слова: безотчётная форма исчисления, налоговые вычеты, автоматизация, цифровизация, налоговые ошибки, налоговая база, льготные операции, электронный документооборот, налоговая дисциплина

Для цитирования: Бойко С. В. НДС в условиях реформы 2025 года: концепция безотчётной формы исчисления // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 184-196. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786792.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

VAT UNDER THE 2025 REFORM: THE CONCEPT OF A RECEIPT-FREE CALCULATION METHOD

Svetlana V. Boyko
Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DNR, Russia,
el-teplo@bk.ru, https://orcid.org/0000-0001-7684-2819

Abstract. The article is dedicated to issues related to the methodology of calculating Value Added Tax (VAT) in the Russian Federation. Playing a key role in forming the revenue part of the budget, VAT calculation is fraught with complexities for economic entities, which consist in adapting to systematic changes in tax legislation, especially in the context of innovations from January 1, 2025, regarding payers under the simplified tax system (STS). Special attention is paid to the risks of making errors in the process of preparing primary documents and tax reporting, as well as the need to ensure tax transparency to guarantee stable financial growth of business. An analysis has been conducted, and barriers to automation have been identified, which are concentrated in determining VAT tax deductions, determining the status of a tax agent, and preferential operations. An algorithm for implementing the concept of a non-reporting form of VAT calculation is proposed, which consists of digital integration with the Federal Tax Service (FTS), the introduction of a unified classifier of operations, the development of training programs for taxpayers and chatbots, and legislative amendments. Pilot implementation of the concept is recommended for testing in a separate area of economic entities' activities for subsequent system refinement, ultimately predicting a positive effect for the state and business.

Keywords: non-reporting form of calculation, tax deductions, automation, digitalization, tax errors, tax base, preferential operations, electronic document management, tax discipline

For citation: Boyko S. V. VAT under the 2025 reform: the concept of a receipt-free calculation method // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):184-196. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786792.

Введение

Рассмотрение вопроса исчисления НДС имеет особую актуальность, поскольку данный налог занимает ключевое место в наполняемости доходной части бюджета страны. Для хозяйствующих субъектов важно соблюдать правила и актуальные требования исчисления НДС для предотвращения штрафов и пеней, при этом обеспечивая финансовую стабильность бизнеса, способного осуществлять рациональное налоговое планирование и составление финансовой отчётности компании с учётом действующих правил и требований. Налоговая прозрачность и соблюдение законодательства играют ключевую роль на пути к финансовой стабильности бизнеса.

Налоговое законодательство Российской Федерации достаточно гибкое, но в то же время компаниям сложно адаптироваться к постоянным изменениям в законодательстве. Поправки, вносимые в Налоговый кодекс (НК РФ), определяют необходимость актуализации знаний и методов учёта. Особое значение имеет правильное применение особенностей исчисления НДС для компаний, осуществляющих международную деятельность, как при экспорте, так и при импорте товаров и услуг.

Всё перечисленное актуализирует тему исчисления НДС не только для налогоплательщиков и налоговых органов, но и для экономики государства в целом. Поскольку поступления в бюджет от НДС являются весомыми, то и ошибки, допущенные в процессе расчёта данного налога, достаточно существенны. Поэтому возникает необходимость разработать концепцию исчисления НДС, которая будет

снижать вероятность ошибок в расчётах и составлении отчётности, а именно перейти на безотчётную форму исчисления НДС.

Особое внимание данному вопросу уделял О. О. Паламарчук в своих работах [1; 2; 3], в которых проведён анализ возможностей практического применения концепции безотчётной формы исчисления НДС и выделены особенности применения вычетов по НДС при авансах и отгрузках. Об актуальных проблемах исчисления и уплаты НДС в России изложено в трудах А. Г. Богдановой [4] и С. А. Семёнова [5]. М. А. Назаров обозначил налоговые риски при исчислении и уплате НДС в современных условиях [6]. В научных трудах И. М. Крайновой изложены различные практические ситуации, когда не возникают обязательства начислять и уплачивать в бюджет НДС [7].

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в разработке концепции безотчётной формы исчисления НДС для снижения вероятности ошибок в расчётах и составлении отчётности, а также для повышения эффективности налогового администрирования в условиях нестабильности налогового законодательства Российской Федерации.

Основные задачи исследования:

1. Анализ актуальных проблем исчисления НДС, как для налогоплательщиков, так и для налоговых органов, в том числе рассмотрение особенностей применения вычетов и ставок.
2. Оценка и анализ изменения налоговой базы, вычетов и льгот по НДС на основе данных ФНС за период с 2020 по 2024 гг.
3. Определение рисков и барьеров внедрения автоматизированной системы расчёта НДС налоговыми органами.
4. Разработка алгоритма внедрения концепции безотчётной формы исчисления НДС налоговыми органами, включая цифровую интеграцию, максимальное упрощение и автоматизацию документооборота, введение законодательных изменений, консультационную поддержку налогоплательщиков.

Методы исследования

В исследовании применяется комплексный подход, который включает анализ статистических данных ФНС Российской Федерации относительно динамики налоговой базы, вычетов и льгот по НДС за 5 лет. Применялись методы статистического анализа для оценки динамики изменения, расчёта темпов прироста и структурных изменений показателей. Кроме того, использовался сравнительный анализ действующего механизма исчисления НДС с предлагаемой концепцией безотчётной формы. Применялись методы экспертной оценки для выявления рисков внедрения концепции, а также анализ нормативно-правовой базы и научных источников по теме. С целью прогнозирования эффекта применялся системный анализ, в том числе оценка влияния цифровизации и автоматизации на сокращение ошибок в расчётах и заполнении отчётности, а также повышении налоговой дисциплины. Данные, используемые в статье, получены из открытых источников ФНС и научных публикаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Базовые принципы взаимодействия налогоплательщиков и налоговых органов по вопросам оформления налоговых деклараций и расчёта налогов были заложены ещё с момента введения Налогового кодекса Российской Федерации [8]. С того времени много изменилось, в частности: систематически внедряются цифровые сервисы, используются электронные кабинеты налогоплательщика, проводятся автоматизированные проверки и постепенная интеграция с другими государственными системами. Однако в части исчисления НДС самостоятельно налогоплательщиком и подачи декларации общая логика взаимодействия осталась прежняя. В современных условиях возникает необходимость повышать скорость обработки информации и совершенствовать порядок исчисления НДС, а современная оснащённость, применяемое программное обеспечение и технологии ФНС позволяют взять на себя такие функции, освободив бизнес от довольно трудоёмких операций. При этом существенно сократится количество ошибок и, соответственно, штрафов,

а у предприятий появится больше резерва времени для разработки и внедрения стратегий развития бизнеса.

Рациональным решением будет внедрение концепции безотчётной формы исчисления НДС особенно учитывая нововведения в Налоговом кодексе Российской Федерации[1] с 1 января 2025 г., которые коснулись, прежде всего, хозяйствующих субъектов, находящихся на УСН. Ранее, находясь на данном режиме налогообложения, не возникало обязательства уплачивать НДС, однако теперь для отдельных категорий налогоплательщиков, доход которых превышает 60 млн руб., есть такая необходимость. Исключением являются вновь созданные организации до момента превышения указанного лимита. Предоставляется определённый выбор ставок НДС в зависимости от уровня получаемого дохода (рисунок 1, составлен на основе [9 и [1]).

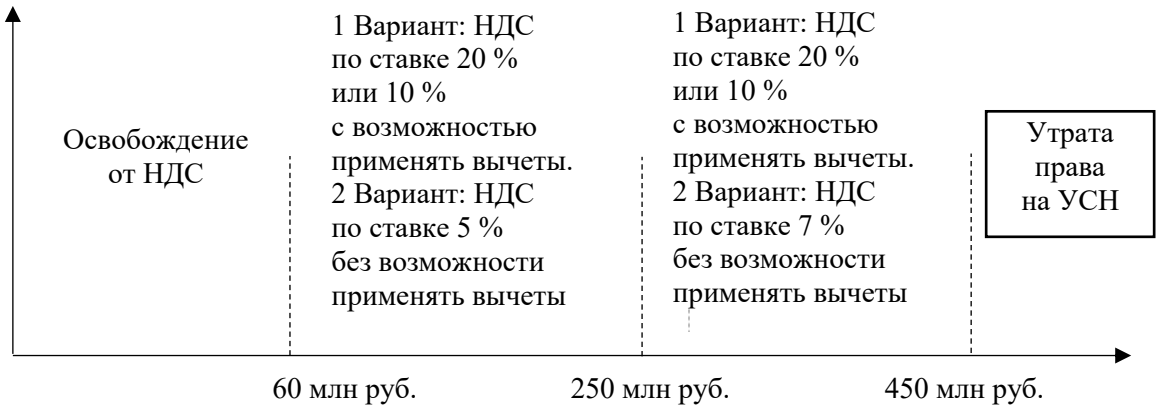

Рисунок 1 – Ставки по НДС при упрощённой системе налогообложения с 2025 года в России
Figure 1 – Value added tax rates under the simplified taxation system starting in 2025 in Russia

Для выбора варианта применяемой ставки НДС, расчёт общей суммы дохода хозяйствующего субъекта необходимо осуществлять по всем видам деятельности, независимо от режима налогообложения [11]. Некоторые субъекты совмещают несколько систем налогообложения в целях применения более широкого спектра методов оптимизации налоговых отчислений в бюджет, но в данном случае бухгалтеру необходимо сложить все суммы доходов по разным юридическим лицам, и этот результат будет являться годовым показателем дохода, который и будет определять наличие возможности освобождения от НДС. В противном случае будет нарушено действующее законодательство, и при проверке данный факт обнаружит ФНС с последующим начислением штрафа и пени [12].

Хозяйствующий субъект, применяющий УСН, может самостоятельно для себя определить оптимальные налоговые ставки и объект налогообложения. Следует учитывать, что льготные ставки по НДС будут невыгодными для компаний с высоким уровнем затрат, включающих «входящий» НДС, который будет невозможно использовать в целях уменьшения начисленного НДС. И наоборот – если доля таких затрат с выделенным НДС у организации на УСН не большая, применение пониженных ставок будет выгодным и позволит снизить налоговое бремя по НДС. Переход на пониженные ставки осуществляется самостоятельно, об этом решении не нужно уведомлять налоговый орган, поскольку налоговому инспектору будет понятно это в процессе проверки декларации по налогу. Допускается применение пониженных

[1]Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 28.12.2024, с изм. от 21.01.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025). URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102067058&ysclid=mgds5miqtf939469641.

ставок НДС в течение 12 кварталов, исключением являются случаи утраты права на льготу, поэтому такой выбор требует тщательного анализа всех возможных преимуществ и недостатков [9].

Введение НДС для хозяйствующих субъектов, использующих УСН, нацелено на постепенную интеграцию малого бизнеса в общие экономические потоки с последующим уравниванием условий для всех участников рынка. Не сформировано однозначного мнения относительно указанных изменений, но появляется гибкость в управлении финансовыми потоками предприятия. Ранее возникала проблема отсеивания покупателей, которые предпочитали покупать товары и услуги только у плательщиков НДС, чтобы использовать «входящий» НДС к вычету. Исходя из этого, базовую ставку НДС выберут те организации, которые планируют расширять свою клиентскую базу и стремятся сотрудничать с компаниями на общей системе налогообложения. В то же время пониженные ставки НДС будут интересны представителям розничной торговли, чтобы исключить вероятность завышения цен для обычных потребителей.

Важным аспектом, связанным с применением НДС хозяйствующими субъектами, применяющими УСН, является документооборот, который расширяется за счёт обязательного оформления дополнительных документов: счёта-фактуры и журнала учёта счетов, книги продаж и покупок, а также декларации по НДС, которую необходимо сдавать на общих основаниях. Применение льготных ставок НДС также формирует обязательство оформлять счета-фактуры на общих основаниях, а если имеется освобождение от уплаты НДС, счёт-фактура выставляется с пометкой «Без НДС» и обязательно фиксируется в книге продаж. Кроме того, книга продаж является одним из ключевых документов, связанных с введением НДС для хозяйствующих субъектов, применяющих УСН. В ней осуществляется регистрация всех счетов-фактур, независимо от ставки НДС или наличия освобождения. Ведение книги покупок необходимо лишь в случае, если предприятие уплачивает НДС по обычным ставкам 10 % или 20 % и претендует на налоговый вычет. При наличии освобождения от НДС нет необходимости сдавать декларацию, за исключением случаев, когда хозяйствующий субъект выступает в качестве налогового агента по операциям с НДС.

Несмотря на электронный документооборот, необходимость оформления широкого перечня документов существенно усложняет работу бухгалтера, и в последствии повышает вероятность возникновения ошибок, влекущих за собой штрафные санкции со стороны ФНС [13].

Исходя из этого, предложено введение механизма безотчётной формы исчисления НДС, суть которого в необходимости внесения в Налоговый кодекс изменений в части оформления и сдачи налоговой декларации. Отмена необходимости оформления налоговой декларации по НДС, а также книги покупок и продаж, ведения журнала выставленных и полученных счетов-фактур будет способствовать передаче основной функции по расчёту налога в компетенцию налоговых органов. При этом за налогоплательщиком целесообразно оставить основную обязанность – выписка счетов-фактур, которые будут регистрироваться в соответствующей программе, независимо от возникновения обязанности уплаты НДС по той или иной операции [14]. Выставление счёта допустимо только при условии применения специализированного программного обеспечения, связанного с базой ФНС в рамках цифровизации и электронного документооборота. Лишь в данном случае налоговый орган сможет самостоятельно осуществить расчёт обязательств по НДС для конкретного налогоплательщика и выставить счёт на оплату.

Сравнительно с действующим механизмом, предлагаемый подход формирует ряд преимуществ:

1. Налогоплательщик занимается развитием бизнеса и не тратит время на формирование налоговой отчётности, а ФНС самостоятельно осуществляет расчёт в автоматизированном режиме.
2. Снижение риска уклонения от уплаты НДС.

3. Замена всех первичных документов одним общим документом, в котором будет содержаться вся необходимая информация для налоговых органов.

4. Внедрение данного механизма исчисления позволит отменить уведомления о применении освобождения от НДС, программное обеспечение сможет автоматически определять налогоплательщиков, у которых есть право на вычеты и льготы.

Действующее законодательство в области налогообложения постоянно корректируется, в существующее множество норм и правил вводятся изменения, поэтому если внедрять механизм автоматического расчёта НДС налоговыми органами, необходимо исключить все возможные противоречия с действующим законодательством.

НДС является одним из наиболее весомых источников поступления доходов в федеральный и консолидированный бюджеты Российской Федерации (рисунок 2) [15]. В связи с этим требуется особое внимание к внедрению предлагаемой системы, поскольку необходимо исключить вероятность недополучения платежей в бюджет.

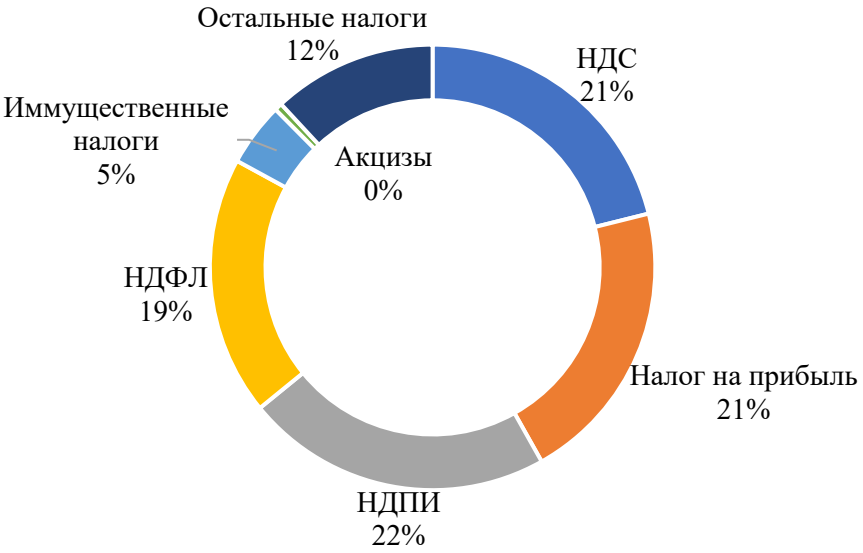

Рисунок 2 – Доля поступлений в бюджет Российской Федерации по видам налогов за январь-июль 2025 г.[2]
Figure 2 – Share of revenues to the budget of the Russian Federation by type of taxes for January-July 2025

Прежде чем внедрять предлагаемую систему исчисления НДС, необходимо спрогнозировать вероятные ошибки и сумму недополучения бюджетом денег в таком случае. Кроме того, необходимо осуществить расчёт эффекта от повышения уровня добросовестности налогоплательщиков, а также исключения возможности скрывать какую-либо информацию и подавать неполные данные для осуществления учёта, расчётов и сбора информации при выполнении сделки.

Вопросы полномасштабной цифровизации налоговых операций поднимались давно и не только со стороны государства, но со стороны учёных и представителей бизнеса. Учёные-экономисты неоднократно поднимали вопрос сложности налогового законодательства и его разночтения [16]. Порой требуется проанализировать большое количество аналитических материалов по различным тонкостям налогообложения, чтобы понять: что является объектом налогообложения, а что нет, к чему можно применить льготу, а к чему нет. Наряду с этим в развитых странах поэтапно

[2]Аналитический портал ФНС России. URL: https://analytic.nalog.gov.ru/.

автоматизирован порядок исчисления налогов, и подтверждается необходимость внедрения цифрового порядка исчисления налогов ФНС. Существенного прогресса в данном вопросе удалось достичь за время кризисных событий, связанных с ковидом и СВО.

Для оценки эффекта от внедрения полностью автоматизированной системы учёта НДС налоговыми органами целесообразно провести анализ данных по НДС в Российской Федерации. В таблице 1 представлена динамика данных о налоговой базе по НДС в млн руб. за 2020-2024 гг. в разрезе налоговых ставок[3].

Таблица 1 – Динамика совокупной налоговой базы по НДС в разрезе налоговых ставок в млн руб. за 2020-2024 гг.
Table 1 – Dynamics of the total tax base for value added tax in terms of tax rates in millions of rubles for 2020-2024

Сумма налоговой базы по НДС, исчисленная	Суммы за год					Темп прироста 2024 г. к 2020 г.
	2020	2021	2022	2023	2024	
При реализации товаров (услуг) по ставке:						
10 %	2462,1	2965,6	3439,2	3384,7	3894,5	58 %
10/110	2,6	3,1	3,3	3,8	3,8	46 %
18 %	442,2	89,7	9,7	4,1	2,8	-99 %
20 %	33766,5	39848,2	45944,8	51758,2	62103,2	84 %
18/118	8,3	1,6	0,092	-0,018	0,005	-100 %
20/120	397,6	622,2	599,0	569,1	633,0	59 %
в соответствии с п. 7 ст. 164 НК РФ	2,6	2,5	2,1	3,2	3,9	50 %
При реализации товаров в розницу с оформлением чека для компенсации налога	2,1	2,6	1,2	-0,134	0,235	-89 %
При выполнении строительно-монтажных работ для собственного потребления	101,9	105,4	125,5	142,8	167,4	64 %
С полученных авансов	8412,4	10581,5	13510,0	15832,2	18826,8	124 %
Итого сумма за год	45598,3	54222,4	63634,9	71697,9	120686,3	88 %

Из представленной таблицы видно, что совокупная налоговая база по НДС характеризуется устойчивой положительной динамикой (темп прироста за 5 лет составил 88 %), при этом изменений основной ставки не было. Показатель поступления в бюджет при реализации товаров по ставке 10 % демонстрирует стабильный рост, темп прироста данного показателя 58 % отражает увеличение продаж социально значимых товаров. Наиболее существенный рост наблюдается в показателе основной ставки 20 % – прирост 84 % с 2020 г. Поступления в бюджет по ставке 18 % отражают резких спад, поскольку с 2019 г. данная ставка была отменена. Вероятно, из-за изменений правил оформления чека для компенсации налога отмечается снижение налоговой базы при реализации товаров в розницу на 84 % за 5 лет. На увеличение экономической активности и активности предоплат указывает значительный прирост в 124 % поступления совокупной налоговой базы с полученных авансов. Большинство положительных

[3]Данные по формам статистической налоговой отчётности. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13366209/?ysclid=meyqy0nmi4523443174.

категорий обеспечило рост итоговой суммы, который превышает суммарную инфляцию за 2020-2024 гг., которая составила 36 %[4]. На такой результат существенно повлияло ужесточение налогового контроля, в том числе внедрение в 2020 г. системы «Контроль-НДС» и модификация до 3 версии, а именно разработка «АСК-НДС-3». В результате данных изменений был доработан регламент по проверке налоговых деклараций по НДС, появилась возможность отслеживать перемещение денежных средств между различными группами контрагентов, в том числе реализован сложный алгоритм анализа движения денежных средств, который позволяет выстраивать цепочку движения денежных средств и выявлять, уплачен ли НДС в конечном итоге. Снижение в отдельных показателях говорит о структурных изменениях.

Таким образом, большая часть операций осуществляется по ставке 20 %, данный вариант является самым простым, по сравнению с операциями, облагаемыми по ставке 10 % или 0 %, где выше вероятность ошибок отражения суммы налога.

Таблица 2 демонстрирует изменения в суммах НДС, которые подлежат возмещению и уплате налоговым агентом, а также НДС, принятый к вычету, но не учтённый при экспорте товаров из-за отсутствия полного перечня необходимых документов[5].

Таблица 2 – Динамика сумм НДС, подлежащих уплате по различным видам операций, млн руб. за 2020-2024 гг.
Table 2 – Dynamics of the amounts of value-added tax payable for various types of transactions, million rubles for 2020-2024

Показатели НДС	Год					Темп прироста 2024 г. к 2020 г.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Суммы НДС к возмещению	1985,9	2326,31	3184,77	4172,68	4965,12	150 %
Сумма налога к уплате налоговыми агентами	195,05	217,89	193,78	214,65	252,78	30 %
Вычеты НДС по входящему НДС, который документами не подтверждён	12,27	15,62	39,22	12,73	10,4	-15 %

Согласно представленным данным, значительная часть суммы, которая влияет на расчёт НДС, приходится на возмещение налога. Данный показатель демонстрирует рост в 2,5 раза за последние 5 лет. Наряду с этим прирост сумм налога к уплате налоговыми агентами составляет 30 %, но рост был не стабильный – в 2022 г. наблюдалось снижение показателя, однако из этого следует, что у налоговых агентов база относительно стабильна. Отрицательной динамикой характеризуется количество вычетов по НДС, не имеющих документального подтверждения, что свидетельствует о повышении качества документооборота и сокращении числа необоснованных вычетов. Из анализа следует, что необходимо продолжать контроль за обоснованностью налоговых вычетов, кроме того, есть необходимость в разработке мероприятий по выявлению причин значительного роста возмещаемого НДС. Документальное оформление представленных выше операций довольно сложно автоматизировать,

[4]Инфляция по годам в России. URL: https://rg.ru/2024/12/28/infliaciia-po-godam-v-rossii.html?ysclid=mffiedpv8818876181.
[5]Данные по формам статистической налоговой отчётности. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13366209/?ysclid=meyqy0nmi4523443174.

поскольку у налогового органа не будет точной информации относительно даты возмещения уплаченного налога по конкретному счёту-фактуре, и также нет понимания, выступает сторона, выставляющая счёт, в роли продавца или налогового агента.

Исключение подобных ситуаций возможно при соответствующей доработке бланка счёта-фактуры с учётом определения характеристик и деталей операций. В то же время дополнительные реквизиты в заполнении документов увеличат риск возникновения ошибок в процессе заполнения, что в конечном итоге может привести к неправильному расчёту налога.

Таким образом, важнейшей функцией, направленной на правильность исчисления налога, является обеспечение автоматического определения необходимости его принятия к вычету. По счёту-фактуре невозможно определить характер вида деятельности, под которую приобретается тот или иной товар, а добавление такой пометки нецелесообразно и приведёт к усложнению процедуры заполнения документа, что увеличит риски возникновения ошибок.

Ключевую роль в оценке риска внедрения предлагаемой концепции играет анализ количества налоговых деклараций, которые включают счета-фактуры, относящиеся к различным операциям, видам деятельности и налоговым ставкам [17]. Исходя из этого, ошибки в счетах в совокупности могут привести к неверному исчислению суммы, подлежащей уплате в бюджет.

Требуют внимательного изучения операции, облагаемые нулевой ставкой НДС для определения финансовых рисков, связанных с неверным оформлением счёта-фактуры. Существенный объём льгот приходится на сервисы в цифровом формате, для которых необходимо совершенствовать оформление счетов-фактур. Многие учёные, а также Министерство финансов России, акцентировали внимание на усложнении процедуры налогового надзора из-за увеличения количества применяемых льгот. Поэтому при разработке концепции следует уделять особое внимание льготным операциям, так как их некорректное представление может сформировать неверные итоговые расчёты налога.

В таблице 3 представлено изменение сумм налоговых вычетов по НДС, облагаемых нулевой налоговой ставкой[6].

Из представленной таблицы видно, что наибольшая доля – более 50 % сумм налоговых вычетов – приходится на операции экспорта, и данный показатель имеет положительную динамику. 12 % составляют импортные операции, однако к 2024 г. данный показатель снизился на 73 %, и в общей структуре на данный момент занимает не более 3 %. Реэкспорт товаров составляет 9 % и остаётся относительно неизменным, показывая стабильный рост. За анализируемый период сумма налоговых вычетов, облагаемых по нулевой ставке, выросла на 30 %, однако результаты за 2023 г. демонстрируют отрицательную динамику, что обусловлено введением множества санкций и внешнеполитической обстановкой.

Данный анализ позволяет определить ключевые операции, требующие особого внимания при внедрении концепции безотчётной формы исчисления НДС. Наиболее существенные виды деятельности, которые отвечают за наполнение бюджета, требуют более пристального внимания при оформлении первичных документов, поскольку, в случае некорректного заполнения счёта-фактуры, сумма недополучения бюджетом средств может быть значительной.

[6]Данные по формам статистической налоговой отчётности. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13366209/?ysclid=meyqy0nmi4523443174.

Таблица 3 – Динамика сумм налоговых вычетов по НДС, облагаемых нулевой налоговой ставкой, млн руб. за 2021-2024 гг.
Table 3 – Dynamics of the amounts of value-added tax deductions subject to the zero tax rate, million rubles for 2021-2024

Статьи НК РФ	Вычеты				Темп прироста 2024 г. к 2021 г.
	2021	2022	2023	2024	
164.1.1. Экспорт товаров	684 083,15	1 017 424,50	880 973,25	1 017 331,58	49 %
164.1.1. Импорт товаров	178 552,83	218 593,18	137 499,70	48 180,21	-73 %
164.1.1. Реэкспорт товаров	120 388,42	153 904,50	120 930,20	132 647,17	10 %
164.1.2.2. Транспортировка нефти	70 368,70	83 839,65	90 045,44	96 310,62	37 %
164.1.9 Перевозки в России по ж/д	54 967,07	61 071,62	79 200,60	89 490,42	63 %
164.1.6 Продажа драг. металлов	50 510,20	45 841,34	31 145,56	33 331,62	-34 %
164.1.8. Импорт припасов	31 873,33	37 513,90	37 572,69	50 772,38	59 %
164.1.9.3 Внутренняя перевозка по ж/д дальнего следования	30 002,05	34 345,26	42 606,84	53 468,84	78 %
164.1.2.1. Международная перевозка товаров	26 573,62	37 335,19	46 450,03	52 497,85	98 %
164.1.4. Международная перевозка пассажиров	22 820,50	28 308,30	35 086,33	51 666,56	126 %
164.1.2.7 Доставка грузов	18 095,13	21 688,47	24 325,42	26 447,02	46 %
164.1.9.2 Внутренняя перевозка по ж/д пригородного следования	16 392,74	17 399,04	20 458,20	28 867,36	76 %
164.1.4.2. Внутренняя перевозка пассажиров на самолётах	15 818,30	19 758,07	24 219,63	30 921,11	95 %
Всего, млн руб.	1 320 446,04	1 777 023,02	1 570 513,89	1 711 932,74	30 %

Выводы

Таким образом, риск некорректного заполнения документации сокращается, если применяется ставка 20 %, доля таких операций составляет порядка 70 % на данный момент. В то же время сложность состоит в том, что налогоплательщик имеет право принимать сумму входящего налога по определённому счёту-фактуре к вычету, но не имеет обязанности, что вызывает многовариантность принятий решений, и в автоматизированной системе сложно прописать множество алгоритмов действий. Чтобы решить эту проблему и минимизировать риски, предлагается следующий алгоритм действий:

1. Цифровая интеграция и автоматизация. Требуется полный переход на электронный документооборот, интегрированный с ФНС, который позволит автоматически связывать счета-фактуры с данными о видах деятельности налогоплательщика (из ЕГРЮЛ/ЕГРИП), что обеспечит возможность налоговым органами проверять, облагается ли деятельность НДС, исключая необходимость добавления реквизитов в ручном формате. Применяя искусственный интеллект и автоматизированные алгоритмы для анализа, например, на базе кодов ОКВЭД и истории по операциям, определять, для какой деятельности осуществляется покупка по счёту-фактуре.
2. Разработка и внедрение единого классификатора операций. Систематизировать все виды деятельности и операции в единый классификатор, стандартизировать его и сделать обязательным. В счёте-фактуре добавить столбец с кодом, но сделать его выбором из выпадающего списка в программном обеспечении для недопущения ошибок при заполнении. Для налоговых агентов внедрить систему автоматического определения статуса продавца на основе поданных данных контрагента через реестр ФНС.

3. Упрощение счёта-фактуры до минимального набора ключевых реквизитов. Вместо множества полей оставить минимальный набор: обязательный код операции, опираясь на классификатор, и автоматическую проверку на соответствие. Для налогоплательщиков разработать обучающие материалы и шаблоны. Внедрить интеллектуальные формы с функцией автозаполнения данных на основе истории за предыдущие периоды с функцией предупреждения о вероятных ошибках.

4. Совершенствование налогового законодательства и контроля. Внесение поправок в НК РФ в части налоговых вычетов по НДС: сделать данное право обязанностью, но условной с автоматическим контролем со стороны ФНС путём предоставления возможности блокировки вычета, если деятельность не облагаема. Ввести штрафы за ошибочный ввод данных, как способ уклонения, но с возможностью исправления без начисления пеней при условии соблюдения сроков корректировки. Запустить пилотный проект в отдельных отраслях с целью доработок перед полноценным внедрением.

5. Обучающие программы и консультационная поддержка налогоплательщиков. Разработка онлайн-курсов и чат-ботов ФНС, позволяющих разобраться в нововведениях и правилах. Предоставление субсидий на внедрение ПО для представителей сектора малого бизнеса. Осуществление мониторинга обратной связи: после внедрения каждого этапа проекта анализировать ошибки и корректировать систему.

В результате внедрения предлагаемой концепции ожидается:

упрощение порядка исчисления НДС без применения ручного способа заполнения отчётности и осуществления расчётов;

сокращение количества ошибок за счёт автоматизации;

рост налоговой дисциплины, снижение рисков для бюджета.

Список источников / References

1. Паламарчук О. О. Анализ возможностей практического применения концепции безотчётной формы исчисления НДС // Налоги и налогообложение. 2024. № 2. С. 1-20. https://doi.org/10.7256/2454-065X.2024.2.69968.

Palamarchuk O. O. Analysis of the possibilities of practical application of the concept of an unaccountable form of VAT calculation // Taxes and taxation. 2024. No. 2. P. 1-20. https://doi.org/10.7256/2454-065X.2024.2.69968. (In Russian)

2. Паламарчук О. О. О единообразном применении вычетов по НДС при авансах и отгрузках // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6, № 5(146). С. 301-309. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.06.039.

Palamarchuk O. O. About a unique way of obtaining information after advance payment and loading // Encyclopedia and management: problems, republic. 2024. Vol. 6, no. 5(146). P. 301-309. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.06.039. (In Russian)

3. Паламарчук О. О. Развитие принципов удобства и экономичности в условиях цифровизации налогового администрирования // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1, № 1(154). С. 170-178. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.01.018.

Palamarchuk O. O. Development of principles of convenience and economy in the context of digitalization of tax administration // Economics and management: problems, solutions. 2025. Vol. 1, no. 1(154). P. 170-178. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.01.018. (In Russian)

4. Богданова А. Г. Актуальные проблемы исчисления и уплаты НДС в России // Научный аспект. 2024. Т. 12, № 3. С. 1472-1478. EDN: ULSJMQ.

Bogdanova A. G. Actual problems of calculating and paying VAT in Russia // Scientific aspect. 2024. Vol. 12, no. 3. P. 1472-1478. EDN: ULSJMQ. (In Russian)

5. Семёнов С. А. НДС: отдельные вопросы исчисления и уплаты // Налоговая политика и практика. 2024. № 7(259). С. 32-35. EDN: KQUFIP.

Semenov S. A. VAT: certain issues of calculation and payment // Tax policy and practice. 2024. No. 7(259). P. 32-35. EDN: KQUFIP. (In Russian)

6. Назаров М. А. Налоговые риски при исчислении и уплате НДС в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3(164). С. 365-367. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.164.3.069.

Nazarov M. A. Tax risks in calculating and paying VAT in modern conditions // Economics and entrepreneurship. 2024. No. 3(164). P. 365-367. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.164.3.069. (In Russian)

7. Крайнова И. М., Артыкова С. Н. Практические ситуации, когда не возникают обязательства по начислению НДС к уплате в бюджет // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 109-5. С. 142-145. https://doi.org/10.18411/trnio-05-2024-262.

Krainova I. M., Artykova S. N. Practical recommendations when not to associate interests with work in Benjamin // International development of science and education. 2024. No. 109-5. P. 142-145. https://doi.org/10.18411/trnio-05-2024-262. (In Russian)

8. Голубева Е. С., Амелин С. С. Развитие и совершенствование налогового законодательства в РФ // Экономика и социум. 2023. № 5-2 (108). С. 641-651. EDN: AEDXKG.

Golubeva E. S., Amelin S. S. Development and improvement of tax legislation in the Russian Federation // Economics and Society. 2023. № 5-2 (108). P. 641-651. EDN: AEDXKG. (In Russian)

9. Абдураимова Э. Д. Особенности применения НДС для предприятий на упрощённой системе налогообложения в 2025 году // Учётно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия: сборник научных трудов. Симферополь: ИП Хотеева Л. В., 2025. С. 11-17. EDN: ZPGJXR.

Abduraimova E. D. Features of VAT application for enterprises on the simplified taxation system in 2025 // Accounting and analytical support for the strategy of sustainable development of the enterprise: collection of scientific papers. Simferopol: IP Khoteeva L. V., 2025. P. 11-17. EDN: ZPGJXR. (In Russian)

10. Погоржельская Н. В., Сокол А. С. Особенности налоговой системы Российской Федерации // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тезисы докладов VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием, Донецк, 15 ноября 2023 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 266-268. EDN: KUYUWM.

Pogorzhelskaya N. V., And Sokolov S. Features of the tax system of the Russian Federation // Methodological and organizational aspects of the functioning and development of the socio-economic system: abstracts at the VII All-Russian Scientific and Practical Internet Conference with International participation, Donetsk, November 15, 2023. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2023. P. 266-268. EDN: KUJVM. (In Russian)

11. Суханова М. А., Тимофеева А. А. Право на освобождение от уплаты НДС: целесообразность его получения // Правовая позиция. 2025. № 5(66). С. 73-79. EDN: PZGYLQ.

Sukhanova M. A., Timofeeva A. A. The right to VAT exemption: the expediency of obtaining it // Legal position. 2025. No. 5(66). P. 73-79. EDN: PZGYLQ. (In Russian)

12. Ковалёва Ю. Н. Направления развития цифровой инфраструктуры Российской Федерации и роль цифровых технологий в налоговой сфере // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 134-139. EDN: JIHCWP.

Kovaleva Yu. N. Directions of development of the digital infrastructure of the Russian Federation and the role of digital technologies in the tax sphere // Ways to increase the effectiveness of management activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories: proceedings of the VIII International Scientific

and Practical Conference, Donetsk, June 06-07, 2024. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2024. P. 134-139. EDN: JIHCWP. (In Russian)

13. Балакин М. С. Совершенствование механизма цифрового налогового контроля льгот по НДС // Вестник Института экономических исследований. 2025. № 1(37). С. 125-139. EDN: YMTUXI.

Balakin M. S. Improving the mechanism of digital tax control of VAT benefits // Bulletin of the Institute of Economic Research. 2025. No. 1(37). P. 125-139. EDN: YMTUXI. (In Russian)

14. Зыбин А. Я., Железняк А. С. Роль НДС в формировании доходов федерального бюджета Российской Федерации // Современные инструменты налогового регулирования в условиях трансформации социально-экономических процессов: Материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 04 декабря 2024 года. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. С. 105-110. EDN: ATBBMD.

Zybin A. Ya., Zheleznyak A. S. The role of VAT in the formation of federal budget revenues of the Russian Federation // Modern instruments of tax regulation in the context of the transformation of socio-economic processes: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Rostov-on-Don, December 04, 2024. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics (RINH), 2025. P. 105-110. EDN: ATBBMD. (In Russian)

15. Брызгалин А. В., Фёдорова О. С. НДС: актуальные вопросы из практики налогового консультирования // Налоги и финансовое право. 2023. № 8. С. 9-114. EDN: JPJOVA.

Bryzgalin A. V., Fedorova O. S. VAT: current issues from the practice of tax consulting // Taxes and financial law. 2023. No. 8. P. 9-114. EDN: JPJOVA. (In Russian)

16. Volkov D. M. Sales Chain Principle as an Alternative VAT Principle in International Trade // Components of Scientific and Technological Progress. 2023. No. 11(89). P. 38-44. EDN: TGSGXP.

Информация об авторе
С. В. Бойко – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела.

Information about the author
S. V. Boyko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Services and Banking.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 03.10.2025; одобрена после рецензирования 06.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 03.10.2025; approved after reviewing 06.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 197-210.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):197-210.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.14 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: G38, H20, H60
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786945

РОЛЬ ЦИФРОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В ФИСКАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ: ПЕРЕХОД К НЕНЕФТЕГАЗОВОЙ МОДЕЛИ

Лариса Михайловна Волощенко[1], Наталья Валериевна Погоржельская[2], Татьяна Викторовна Светличная[3]
[1,2,3]Донецкий филиал РАНХиГС, Донецк, ДНР, Россия
[1]22021965@inbox.ru, https://orcid.org/0009-0005-4896-1964
[2]pnv686@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-2773-9716
[3]tatyana.svetlichnaya1@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-2883-3808

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ основных направлений фискальной политики Российской Федерации на 2025-2027 годы. Особое внимание уделяется переходу к ненефтегазовой модели наполнения бюджета, в рамках которой возрастает роль таких источников, как налог на добавленную стоимость (НДС), налог на прибыль организаций и страховые взносы. Прогнозируется постепенное снижение доли нефтегазовых доходов с 31,3 % в 2024 году до 22,6 % к 2027 году при одновременном росте ненефтегазовых поступлений до 77,4 % от общей структуры доходов. Центральным тезисом исследования является утверждение о том, что успешная реализация фискальных инициатив, включая повышение ставки НДС до 22 %, расширение круга плательщиков НДС среди малого и среднего бизнеса, дифференциацию тарифов страховых взносов и введение специальных налогов для букмекерских контор, возможна только при условии глубокой цифровой трансформации налогового администрирования. Рассматриваются ключевые цифровые решения, внедряемые Федеральной налоговой службой: автоматизированные системы контроля (АСК НДС), онлайн-кассы, «Личный кабинет налогоплательщика», мобильное приложение «Мой налог» для самозанятых, а также развитие электронного документооборота. Анализируются международные практики, в частности стандарт SAF-T (Standart Audit File for Tax), применяемый в странах-членах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), который демонстрирует значительный потенциал в повышении собираемости НДС и сокращении налоговых разрывов. Оцениваются возможные риски реализации предложенных мер – инфляционное давление, рост административной нагрузки на бизнес, социальные последствия повышения косвенного налогообложения. Сделан вывод о том, что цифровизация налоговой системы выступает не только как инструмент повышения эффективности контроля, но и как средство улучшения инвестиционного климата, упрощения взаимодействия с налогоплательщиками и обеспечения прозрачности налогового администрирования.

Ключевые слова: фискальная политика, цифровизация, налоговое администрирование, НДС, ненефтегазовые доходы, фискальная устойчивость, налоговый климат, автоматизированные системы контроля, трансформация, административная нагрузка

Для цитирования: Волощенко Л. М., Погоржельская Н. В., Светличная Т. В. Роль цифрового администрирования в фискальной трансформации России: переход к ненефтегазовой модели // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 197-210. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786945.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

THE ROLE OF DIGITAL ADMINISTRATION IN RUSSIA'S FISCAL TRANSFORMATION: A SHIFT TOWARDS A NON-OIL AND GAS MODEL

Larisa M. Voloshchenko[1], Natalia V. Pogorzhelskaya[2], Tatiana V. Svetlichnaya[3]
[1,2,3]Donetsk branch of RANEPA, Donetsk, DNR, Russia
[1]22021965@inbox.ru, https://orcid.org/0009-0005-4896-1964
[2]pnv686@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-2773-9716
[3]tatyana.svetlichnaya1@mail.ru, https://orcid.org/0009-0002-2883-3808

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the main directions of the fiscal policy of the Russian Federation for 2025-2027. Particular attention is paid to the transition to a non-oil and gas model of budget revenue generation, in which the role of sources such as value-added tax (VAT), corporate income tax, and insurance contributions increases. A gradual decrease in the share of oil and gas revenues is projected from 31.3% in 2024 to 22.6% by 2027, with a simultaneous increase in non-oil and gas revenues to 77.4% of the total revenue structure. The central thesis of the study is the assertion that the successful implementation of fiscal initiatives, including raising the VAT rate to 22%, expanding the circle of VAT payers among small and medium-sized businesses, differentiating insurance contribution rates, and introducing special taxes for bookmakers, is possible only with a deep digital transformation of tax administration. The key digital solutions implemented by the Federal Tax Service of the Russian Federation are considered: automated control systems (ACS VAT), online cash registers, the "Taxpayer's Personal Account," the "My Tax" mobile application for the self-employed, as well as the development of electronic document management. International practices are analyzed, in particular the SAF-T (Standard Audit File for Tax) standard used in OECD countries, which demonstrates significant potential in increasing VAT collection and reducing tax gaps. The possible risks of implementing the proposed measures are assessed – inflationary pressure, increased administrative burden on business, and social consequences of increasing indirect taxation. The conclusion is drawn that the digitalization of the tax system acts not only as a tool to increase the efficiency of control, but also as a means of improving the investment climate, simplifying interaction with taxpayers, and ensuring the transparency of tax administration.

Keywords: fiscal policy, digitalization, tax administration, VAT, non-oil and gas revenues, fiscal sustainability, tax climate, automated control systems, transformation, administrative burden

For citation: Voloshchenko L. M., Pogorzhelskaya N. V., Svetlichnaya T. V. The role of digital administration in Russia's fiscal transformation: a shift towards a non-oil and gas model // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):197-210. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786945.

Введение

В условиях структурной трансформации российской экономики, сокращения доли нефтегазовых доходов и роста геополитических и макроэкономических рисков бюджетно-налоговая политика становится ключевым инструментом обеспечения финансовой устойчивости государства. На 2025-2027 гг. Министерством финансов Российской Федерации заложена фискальная стратегия, направленная на достижение показателей бюджетной устойчивости и балансирование бюджета без значительного наращивания государственного долга. Эта стратегия предполагает одновременное выполнение социальных обязательств, финансирование национальных проектов, обеспечение обороноспособности государства и стимулирование технологического

развития, где доходная часть бюджета всё в большей степени перекладывается с сырьевого сектора на ненефтегазовые источники и прежде всего на налог на добавленную стоимость, налог на прибыль и страховые взносы.

Особую остроту приобретает вопрос эффективности администрирования новых и модифицированных налоговых обязательств: повышение НДС до 22 %, расширение круга плательщиков НДС среди МСП, введение специальных налогов для букмекеров и дифференциация тарифов страховых взносов. Всё это требует не только законодательного оформления, но и операционной способности налоговых органов к массовому, точному и превентивному контролю. В этих условиях цифровизация налогового администрирования перестаёт быть вспомогательным элементом и становится системообразующим условием реализации всей фискальной политики.

Развитие цифровых технологий с каждым годом происходит всё быстрее и интенсивнее. Они проникли практически во все аспекты жизнедеятельности общества. На современном этапе прогресса экономики и социальной жизни наблюдается масштабная цифровизация всех областей деятельности, включая систему государственного управления и контроля.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является комплексный анализ роли цифрового налогового администрирования как системообразующего условия трансформации фискальной политики Российской Федерации в период 2025-2027 гг., направленной на переход к устойчивой ненефтегазовой модели наполнения бюджета. Особое внимание уделено выявлению взаимосвязи между реализацией ключевых фискальных инициатив (повышение НДС, расширение круга плательщиков, дифференциация страховых взносов и др.) и уровнем цифровой зрелости налоговой системы, а также обоснованию тезиса о том, что эффективность этой трансформации напрямую зависит от сквозной интеграции цифровых технологий в процессы учёта, контроля и взаимодействия с налогоплательщиками.

Исходя из цели исследования, определены следующие задачи:

проанализировать основные направления стратегии развития фискальной политики Российской Федерации на 2025-2027 гг., с особым акцентом на снижение зависимости бюджета от нефтегазовых доходов и усиление роли ненефтегазовых источников (НДС, налог на прибыль, страховые взносы);

выявить и оценить взаимосвязь между конкретными фискальными мерами и уровнем цифровой зрелости налоговой системы, включая способность обеспечивать массовый, точный и превентивный контроль;

обосновать необходимость сквозной цифровизации налогового администрирования для повышения его эффективности;

оценить социально-экономические последствия и риски реализации предложенных фискальных инициатив.

Методы исследования

Комплексный подход применялся при анализе нормативно-правовых актов и официальных прогнозов Министерства финансов РФ. Сравнительный анализ использовался при анализе международного опыта использования стандартов отчётности в странах ОЭСР (SAF-T). Экономико-статистический подход применён при анализе данных федерального бюджета РФ. Теоретические методы исследования применялись при анализе концепций Лаффера, «налогового климата», новой политической экономии.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях роста дефицита бюджета и снижения нефтегазовых доходов актуализируется дискуссия о структуре налоговой нагрузки. Согласно гипотезе Лаффера [1], существует оптимальный уровень налогообложения, максимизирующий доходы без подавления экономической активности. Однако современные эмпирические исследования [2] показывают, что для стран с развитой административной базой допустимый уровень налоговой нагрузки может быть выше, особенно если налоги

используются для фиксирования качественных общественных благ (образование, здравоохранение, инфраструктура) – что прямо соответствует приоритетам российского бюджета на 2025-2027 гг. Наконец, в условиях глобализации и цифровой экономики, всё большее значение приобретает теория международного налогового регулирования. Работы Цурмана [3] и инициативы ОЭСР по глобальному минимуму корпоративного налога подчёркивают необходимость координации национальных налоговых систем. Хотя Россия пока не участвует в этих соглашениях, логика борьбы с агрессивным налоговым планированием и выводом прибыли в офшоры лежит в основе усиления контроля за трансграничными операциями – что также подкрепляется цифровыми инструментами ФНС. Таким образом, современная налоговая политика России на 2025-2027 гг. находится на пересечении классических принципов справедливости и эффективности, современных подходов к оптимальному налогообложению и практических вызовов цифровой трансформации и фискальной устойчивости.

Современная налоговая теория развивается в русле новой политической экономии, рассматривающей налоговые решения как результат взаимодействия интересов государства, бизнеса и граждан [3]. В этом контексте повышение НДС до 22 % может интерпретироваться как компромисс между фискальной необходимостью и социальной устойчивостью: государство избегает прямого налогообложения доходов, но усиливает косвенное, компенсируя его льготами для уязвимых групп.

Особое значение приобретает концепция «налогового климата» [4], разработанная в рамках исследований Всемирного банка и ОЭСР. Согласно этой парадигме, эффективность налоговой системы определяется не столько уровнем ставок, сколько качеством администрирования, прозрачностью процедур и предсказуемостью правоприменения. Именно поэтому цифровизация налогового администрирования в Российской Федерации (АСК ДС, онлайн-кассы, «Личный кабинет налогоплательщика») рассматривается не как техническое усовершенствование, а как стратегический инструмент улучшения налогового климата.

В последние годы на практике происходило внедрение новых подходов к организации налогового контроля. Наиболее значимые среди них:

перевод организаций и индивидуальных предпринимателей на использование онлайн-касс (новых технологий в сфере контрольно-кассовой техники);

совершенствование «Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»[1]. В основании Концепции лежат 12 критериев риска осуществления выездной налоговой проверки. Таким образом, органы налогового контроля подталкивают налогоплательщиков к недопущению отклонений от определённых документом критериев, к самостоятельной корректировке своих обязательств по уплате налогов и, как следствие, минимизации риска налоговой проверки [5].

В ландшафте современной мировой экономики всё отчётливее проявляется тенденция к формированию унифицированных стандартов электронной налоговой отчётности. Инициатива зарубежных стран, реализованная в формате SAF-T (Standard Audit File for Tax), выступает в качестве универсального языка взаимодействия между налоговыми органами и хозяйствующими субъектами в рамках электронного документооборота. Данный стандарт направлен на гармонизацию обмена информацией, прежде всего по операциям, облагаемым налогом на добавленную стоимость, а также по ключевым бухгалтерским показателям. Его внедрение обеспечивает налоговому администрированию беспрецедентную оперативность и аналитическую глубину при проведении камеральных и выездных проверок.

Зарубежный опыт показывает, что внедрение единого стандарта отчётности способно оказать значимое фискальное воздействие, в том числе в условиях изначально низкого уровня цифровизации налогового контроля. В частности, в одной из стран с высоким

[1]Концепции системы планирования выездных налоговых проверок (приказ ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@ с изменениями и дополнениями). URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/.

уровнем налоговых разрывов по НДС его внедрение позволило дополнительно мобилизовать в бюджет порядка 1 млрд евро, что эквивалентно 0,6 % ВВП [6]. Эффект достигается за счёт расширения объёма собираемых данных, повышения точности сопоставления деклараций контрагентов и, как следствие, сокращения возможностей для неучтённых операций.

Примечательно, что наибольший фискальный эффект наблюдается именно в тех случаях, когда внедрение стандарта сопровождается созданием специализированных аналитических систем, ориентированных на сквозной контроль цепочек расчётов. В российской практике аналогичную функцию выполняет автоматизированная система контроля НДС (АСК НДС-2, АСК НДС-3), представляющая собой цифровую платформу для мониторинга движения денежных средств и товарных потоков между организациями и индивидуальными предпринимателями.

Для обеспечения эффективного функционирования налоговой системы требуется задействование современного цифрового инструментария налоговыми органами, который позволит контролировать соблюдение налогового законодательства и своевременность исполнения налоговых обязательств налогоплательщиками [7, с. 21].

На сегодняшний день Федеральной налоговой службой успешно реализуются цифровые технологии в сфере налогообложения, что способствует оптимизации налоговой системы России за счёт применения различных цифровых платформ. Основные направления цифровой трансформации налоговой системы РФ представлены на рисунке 1 (составлено авторами на основе [10]).

Цифровизация трансформирует методы, с помощью которых государственные органы собирают статистическую информацию, обрабатывают её, а также принимают решения, опираясь на результаты анализа [8]. Помимо этого, цифровизация существенно меняет саму финансовую стратегию страны, и этот процесс развивается с каждым годом всё быстрее.

Ещё одним направлением применения комплексных цифровых технологий для повышения эффективности деятельности налоговых органов стало внедрение VP/AR-технологии в процесс взаимодействия с налогоплательщиками [9, с. 75].

Рисунок 1 – Основные направления цифровой трансформации налоговой системы Российской Федерации
Figure 1 – Main directions of digital transformation of the tax system of the Russian Federation

Можно выделить позитивное воздействие цифровизации налоговой сферы для государства: улучшенный контроль над системой, увеличение числа прозрачных участников рынка, рост налоговых поступлений в бюджет.

Внедрение цифровых технологий в налоговую сферу оказывает многоаспектное положительное влияние как на хозяйствующие субъекты, так и на физических лиц. Для бизнеса ключевыми эффектами цифровизации являются: сокращение транзакционных издержек за счёт автоматизации процессов уплаты налогов и подачи отчётности, упрощение процедур государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также повышение предсказуемости налогового администрирования благодаря прозрачности и стандартизации операций. Кроме того, цифровые платформы значительно ускоряют и упрощают реализацию права на налоговые вычеты и возврат излишне уплаченных сумм, что снижает административную и финансовую нагрузку на налогоплательщиков.

Для физических лиц цифровизация обеспечивает не только удобный и бесконтактный доступ к налоговым сервисам, включая формирование и оплату уведомлений, подачу заявлений на вычеты и отслеживание статуса возврата, но и способствует повышению уровня финансовой грамотности. Это достигается за счёт открытости и структурированности информации в цифровых сервисах (например, в «Личном кабинете налогоплательщика»), что позволяет гражданам осознанно управлять своими налоговыми обязательствами и правами.

В современном мире налоги выполняют не только функцию пополнения государственного бюджета, но и становятся мощным инструментом регулирования экономических процессов. В рыночной экономике именно налоговая система и проводимая налоговая политика оказывает существенное влияние на инвестиционную активность организаций, развитие малого и среднего бизнеса, социальную защиту населения.

Инструментом регулирования налоговых отношений выступает налоговое администрирование, которое также разрешает споры между налогоплательщиками и органами власти.

В таблице 1 (составлена на основе[2])представлена краткая информация об исполнении федерального бюджета Российской Федерации за 2020-2024 гг.

Как свидетельствуют данные макроэкономического мониторинга, нефтегазовые доходы российского бюджета вступили в фазу относительного снижения после пикового роста в 2022 г., обусловленного резким увеличением мировых цен на энергоносители. В 2023 г. эти поступления сократились из-за падения цен на нефть, увеличения дисконта российской марки Urals по отношению к эталонному сорту Brent, а также введения международных ограничений на экспорт углеводородов. Тем не менее, в 2024 г. произошло временное восстановление нефтегазовых доходов, что было обусловлено, прежде всего, ослаблением курса национальной валюты и рядом корректировок в налоговом законодательстве, включая изменения в механизмах налогообложения добычи полезных ископаемых.

В условиях ускоренной цифровой трансформации экономики налоговое администрирование претерпевает глубокие структурные изменения. Оно перестаёт быть исключительно контролирующим инструментом и трансформируется в многофункциональную систему государственного управления, направленную на обеспечение устойчивости бюджетных поступлений, повышение качества взаимодействия с налогоплательщиками и поддержание предсказуемости налоговой среды.

[2] Налоговые доходы федерального бюджета 2024 – что скрывается за цифрами? / Технология доверия. URL: https://data.tedo.ru/publications/tax-revenues-federal-budget.pdf.

Таблица 1 – Краткая информация об исполнении федерального бюджета Российской Федерации за 2020-2024 гг., млрд руб.
Table 1 – Summary of federal budget execution of the Russian Federation for 2020-2024, billion rubles

№ пор.	Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
РАЗДЕЛ I						
1	Доходы, всего	18 719,1	25 286,4	27 824,4	29 124,0	36 708,6
1.1	Нефтегазовые доходы	5 235,2	9 056,5	11 586,2	8 822,2	11 131,1
1.2	Ненефтегазовые доходы	13 483,9	16 229,9	16 238,2	20 301,8	25 577,5
1.2.1	Связанные с внутренним производством	6 260,3	8 135,1	9 455,1	10 306,4	12 618,9
1.2.2	Связанные с импортом	3 748,8	4 724,5	3 777,6	5 706,6	6 256,2
1.2.3	Прочие	3 474,8	3 370,3	3 005,5	4 288,8	6 702,4
РАЗДЕЛ II						
2	Расходы, всего	22 821,6	24 762.1	31 119,0	32 353,8	40 180,5
РАЗДЕЛ III						
3	Дефицит(-)/Профицит(+)	-4 102,5	524,3	-3 294,6	-3 299,8	-3 471,9
3.1	Ненефтегазовый дефицит	-9 337,7	-8 532,2	-14 880,8	-12 052,0	-14 603,0
РАЗДЕЛ IV						
4	Источники финансирования дефицита федерального бюджета, всего	4 102,5	-524,3	3 295,0	3 299,5	3 471,9
4.1	Источники внутреннего финансирования дефицита	4 403,2	-484,8	3 821,7	3 825,1	3 869,7
4.2	Источники внешнего финансирования дефицита	-300,8	-39,4	-526,7	-595,3	-397,7

В Российской Федерации современная модель налогового администрирования включает в себя совокупность взаимосвязанных элементов – от учётно-регистрационных процедур и аналитического мониторинга до автоматизированного контроля и проактивного сопровождения налогоплательщиков, – схематично представленных на рисунке 2 (составлен на основе [11]).

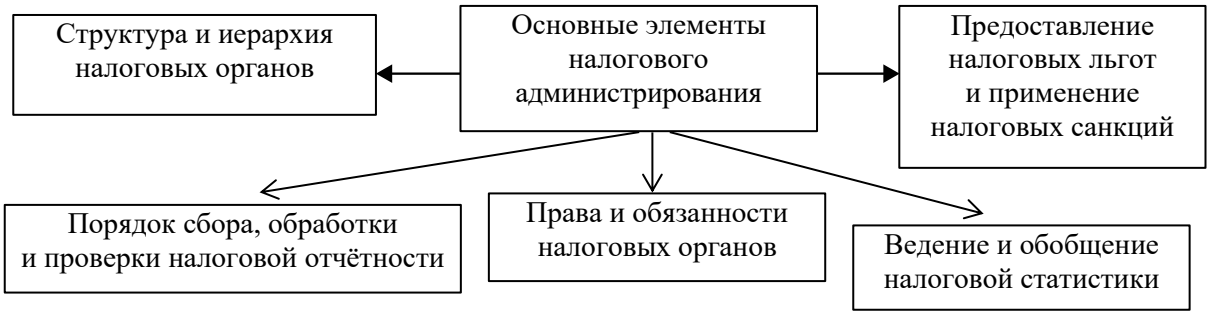

Рисунок 2 – Элементы системы налогового администрирования в Российской Федерации
Figure 2 – Elements of the tax administration system in the Russian Federation

Важно подчеркнуть, что понятия «налоговое администрирование» и «налоговый контроль» не являются тождественными и равнозначными. Так, налоговое администрирование – это более широкое понятие, охватывающее комплекс взаимосвязанных функций, направленных на обеспечение эффективного функционирования налоговой системы. В его состав входят: налоговый контроль;

планирование и прогнозирование налоговых поступлений в бюджетную систему; анализ динамики и структуры доходов; разработка и реализация механизмов налогового регулирования; информационное и методическое сопровождение налогоплательщиков.

Налоговый контроль, в свою очередь, является одним из ключевых инструментов администрирования и включает в себя следующие основные процедуры:

постановка на учёт и ведение реестра налогоплательщиков;

проверка правильности применения норм налогового законодательства;

контроль за правильностью исчисления налоговых обязательств;

применение предусмотренных законом мер реагирования в случае выявления нарушений (штрафы, пени, доначисления);

проведение камеральных и выездных налоговых проверок на основе риск-ориентированного подхода;

другое.

Следовательно, налоговое администрирование в современной России трансформируется из репрессивно-контрольной модели в проактивную, сервисную систему, в которой цифровые технологии играют ключевую роль в обеспечении баланса между фискальной дисциплиной и поддержкой экономической активности [12].

В условиях цифровой экономики внедрение современных информационных технологий (IT) в налоговое администрирование позволяет значительно повысить его эффективность и качество. Федеральная налоговая служба Российской Федерации (ФНС) активно внедряет цифровые технологии в налоговое администрирование, что соответствует общемировой тенденции цифровой трансформации государственного управления. Внедрение современных IT-инструментов позволяет сделать налоговую систему более прозрачной и эффективной.

Были разработаны такие цифровые инструменты, как мобильное приложение «Мой налог», предназначенное для взаимодействия лиц, работающих в рамках новой системы налогообложения – Налог на профессиональный доход (самозанятых), с Федеральной налоговой службой Российской Федерации. Приложение создано с целью обеспечения налогоплательщиков круглосуточного онлайн-доступа, исключая необходимость личного визита в налоговые органы. Данный сервис ФНС РФ является единственным, который полностью погружает налогоплательщиков в цифровую среду с момента регистрации, предоставляя возможность полностью автоматизировать учёт, вычисление налоговых обязательств и прочие задачи.

Важный этап цифровой трансформации налогового администрирования в Российской Федерации связан с масштабным внедрением электронного документооборота между налоговыми органами и налогоплательщиками[3]. На сегодняшний день ключевые административные процедуры, включая постановку на налоговый учёт, направление запросов о предоставлении банковских выписок, выставление требований о представлении документов или уплате налогов, полностью переведены в электронный формат. Более того, подавляющее большинство налогоплательщиков (в том числе юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) представляют налоговые декларации и расчёты исключительно через защищённые электронные каналы связи. Это не только сокращает время и издержки на взаимодействие, но и повышает прозрачность, предсказуемость и оперативность налогового администрирования в целом.

Стратегические ориентиры фискальной политики на среднесрочную перспективу (таблица 2) закреплены в «Основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики Российской Федерации на 2025 год и плановый период 2026

[3]Официальный сайт ФНС России. Эффективность работы ФНС РФ.
URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness.

и 2027 годов»[4]. В этом документе определены приоритеты формирования доходной базы бюджета, в том числе переход к устойчивой модели ненефтегазовых поступлений, усиление роли косвенных налогов и совершенствование механизмов налогового администрирования на основе цифровых решений.

Таблица 2 – Основные параметры бюджетов субъектов Российской Федерации в 2023-2027 гг., млрд руб.
Table 2 – The main parameters of the budgets of the subjects of the Russian Federation in 2023-2027, billion rubles

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2027 г./2023 г., %
Доходы	22 325,0	23 689,7	25 344,2	26 938,0	28 561,6	127,94
%% ВВП	13,0	12,1	11,8	11,7	11,5	88,46
Собственные доходы	18 392,7	20 093,6	22 082,3	23 647,7	25 257,4	137,32
%% ВВП	10,7	10,3	10,3	10,3	10,2	95,33
МБТ	3 932,4	3 596,1	3 261,9	3 290,4	3 304,3	84,03
Расходы	22 525,1	23 792,4	25 396,5	26 978,3	28 573,9	126,85
%% ВВП	13,1	12,1	11,8	11,7	11,5	87,79
Профицит/Дефицит	-200,1	-102,7	-52,4	-40,3	-12,3	6,15
%% ВВП	-0,1	-0,1	-0,02	-0,02	-0,01	10,00

В 2023-2027 гг. наблюдается устойчивый рост как доходов, так и расходов консолидированных бюджетов субъектов РФ в номинальном выражении. За пять лет они увеличатся почти на 28 %. При этом доля бюджетных показателей в ВВП снижается с 13,1 % в 2023 г. до 11,5 % в 2027 г., что указывает на замедление роста бюджетных агрегатов по сравнению с номинальным ВВП. Собственные доходы растут быстрее межбюджетных трансфертов (МБТ), что свидетельствует об укреплении финансовой самостоятельности регионов, хотя абсолютный объём МБТ остаётся значительным. Прогнозируется сокращение дефицита бюджетов почти в 16 раз (с 200,1 млрд руб. в 2023 г. до 12,3 млрд руб. в 2027 г.) за счёт улучшения бюджетной дисциплины и направленности на сбалансированность бюджетов субъектов РФ. Однако стоит отметить, что сокращение доли региональных доходов и расходов в ВВП может свидетельствовать не просто о замедлении роста, а о системном сужении бюджетного пространства – особенно в условиях высокой инфляции и девальвационных рисков, что означает реальное сокращение бюджетных ресурсов на душу населения и ухудшение качества государственных услуг. Динамика межбюджетных трансфертов при росте собственных доходов выглядит позитивно, но она в значительной степени связана с повышением налоговой нагрузки на бизнес и население (расширение базы НДФЛ, налог на самозанятых, увеличение НДС-поступлений), что в долгосрочной перспективе подрывает инвестиционную и потребительскую активность. Формальное сокращение дефицита почти до нуля достигается за счёт жёсткого бюджетного правила и ограничения расходов в социальной сфере, образовании и здравоохранении, что усугубляет региональное неравенство и снижает устойчивость человеческого капитала. Как следствие, внешне сбалансированная и стабильная траектория развития бюджетов субъектов РФ может скрывать нарастающие структурные дисбалансы и риски для социально-экономической стабильности.

[4]Официальный сайт Минфина России. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов (утв. Минфином России). URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308751-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-tarifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2025_god_i_na_planovyi_period_2026_i_2027_godov.

Рассмотрим структуру доходов федерального бюджета в 2024-2027 гг. (таблица 3, составлена на основе[5]). Как видим, структура и объём ненефтегазовых доходов федерального бюджета в 2024-2026 гг. по прогнозным оценкам останутся стабильными, удерживаясь на уровне 11-12 % ВВП. В дальнейшем на горизонте 2026 г. предвидится снижение доли нефтегазовых доходов до 5,6 % ВВП, что станет следствием стабилизации цен после потрясений 2020-2022 гг. и увеличения добычи на льготных месторождениях, включая переход месторождений «вязкой» нефти на налог на добавленный доход.

Таблица 3 – Структура доходов федерального бюджета в 2024-2027 гг.
Table 3 – Structure of federal budget revenues in 2024-2027

Показатель	2024 г. (оценка)		2025 г. (прогноз)		2026 г. (прогноз)		2027 г. (прогноз)	
	сумма, млрд руб.	удельный вес, %	сумма, млрд руб.	удельный вес, %	сумма, млрд руб.	удельный вес, %	сумма, млрд руб.	удельный вес, %
Доходы, всего	36 110,7	100,0	40 296,1	100,0	41 840,9	100,0	43 154,2	100,0
Нефтегазовые доходы	11 309,5	31,3	10 936,4	27,1	10 564,3	25,2	9 766,1	22,6
Ненефтегазовые доходы	24 801,2	68,7	29 359,7	72,9	31 276,6	74,8	33 388,1	77,4

Анализ данных, представленных в таблице 3, свидетельствует, что при формировании прогноза на 2025-2027 гг. Минфин России учёл ключевые макроэкономические риски, которые могут негативно сказаться на финансовой устойчивости бюджетной системы. В частности, ожидается постепенное снижение как абсолютных объёмов, так и удельного веса нефтегазовых доходов – с 31,3 % в 2024 г. до 22,6 % к 2027 г. Эта тенденция отражает структурную перестройку доходной базы бюджета и соответствует долгосрочному курсу на диверсификацию источников поступлений. Несмотря на сокращение сырьевой составляющей, прогноз предусматривает устойчивый рост общих доходов федерального бюджета за счёт расширения ненефтегазовой базы, в первую очередь за счёт НДС, налога на прибыль и страховых взносов [13].

Министерство финансов Российской Федерации внесло в Правительство проект федерального бюджета на 2026-2028 гг.[6], сделав стратегический выбор в пользу расширения доходной базы вместо дальнейшего наращивания государственного долга. Прогнозируется замедление поступлений от оборотных налогов и сборов (таблица 4, составлена на основе[6]), что приведёт замедление роста нефтегазовых доходов. Также в 2025-2027 гг. ожидается значительный рост поступлений от налогов на прибыль/доходы. В условиях продолжающегося снижения нефтегазовых доходов и замедления роста ненефтегазовых доходов в 2025-2027 гг. ожидается замедление роста общих доходов федерального бюджета Российской Федерации. Следует отметить, что в целом данные прогнозные оценки согласуются с макроэкономическими прогнозами и существующими рисками, связанными с экономическими санкциями, высоким инфляционным давлением, нестабильностью на мировых сырьевых рынках, необходимостью проведения жёсткой денежно-кредитной политики. В качестве ключевой меры предлагается с 1 января 2026 г. повысить ставку налога на добавленную стоимость

[5]Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 30.11.2024 N 419-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/.
[6]Минфин внёс в правительство проект бюджета на 2026-2028 годы.
URL: https://expert.ru/ekonomika/defitsit-ne-pomeshchaetsya-v-byudzhet/.

с 20 % до 22 %. При этом для социально значимых товаров, таких как продукты питания, лекарства, товары для детей и ряд других, будет сохранена льготная ставка НДС в размере 10 %. Для обеспечения сбалансированности бюджета и снижения зависимости от заимствований Минфин также планирует внести дополнительные поправки в Налоговый кодекс[7]. Среди них – введение специальных налогов для букмекерских компаний: 5 % от объёма принятых ставок и налог на прибыль по ставке 25 %, что позволит учитывать не только оборот, но и реальный финансовый результат деятельности. Кроме того, предлагается снизить порог доходов для плательщиков, применяющих упрощённую систему налогообложения: если сегодня обязанность по уплате НДС возникает при превышении годового дохода в 60 млн руб., то с 2026 г. эта планка может быть снижена до 10 млн руб. В сфере страховых взносов Минфин предлагает дифференцированный подход: для отраслей с высокой долей неформальной занятости – торговли, строительства, добычи полезных ископаемых – установить единую шкалу тарифов: 30 % для зарплат до 1,5 МРОТ и 15 % – сверх этого уровня (при МРОТ в 2025 г. в размере 22 440 руб. в месяц).

Таблица 4 – Динамика доходов федерального бюджета в 2024-2027 гг.
Table 4 – Dynamics of federal budget revenues in 2024-2027

Показатель	2024 г.	2025 г.		2026 г.		2027 г.	
	оценка, млрд руб.	прогноз, млрд руб.	отклонение от 2024 г., %	прогноз, млрд руб.	отклонение от 2025 г., %	прогноз, млрд руб.	отклонение от 2026 г., %
Доходы, всего	36 110,7	40 296,1	11,6	41 840,9	3,8	43 154,2	3,1
в том числе:							
нефтегазовые доходы	11 309,5	10 936,4	-3,3	10 564,3	-3,4	9 766,1	-7,6
ненефтегазовые доходы	24 801,2	29 359,7	18,4	31 276,6	6,5	33 388,1	6,8
в том числе по ненефтегазовым доходам:							
оборотные налоги и сборы	15 663,1	18 212,0	16,3	19 679,1	8,1	21 128,9	7,4
из них:							
НДС	13 235,7	15 456,3	16,8	16 760,2	8,4	18 060,8	7,8
акцизы	1 235,0	1 371,6	11,1	1 375,2	0,3	1 407,8	2,4
ввозные пошлины	1 192,5	1 384,0	16,1	1 543,5	11,5	1 660,4	7,6
налоги на прибыль/доходы	2 336,5	4 850,5	107,6	5 167,5	6,5	5 433,8	5,2
из них:							
налог на прибыль	2 029,5	4 040,0	99,1	4 264,8	5,1	4 532,5	6,7
НДФЛ	307,0	810,5	164,0	920,7	13,6	901,3	-2,1
прочие доходы	6 801,6	6 297,2	-7,4	6 430,0	2,1	6 825,4	6,1

В то же время для приоритетных секторов малого и среднего предпринимательства – обрабатывающей промышленности, производства, транспорта и электроники – будет сохранён льготный тариф в 7,6 %. По оценкам, только повышение НДС на 2 процентных пункта может обеспечить дополнительные поступления в бюджет в размере около 1 трлн руб. в 2026 г. и до 1,5 трлн руб. в последующие годы. Проект бюджета

[7]Источники наполнения бюджета. URL: https://expert.ru/ekonomika/defitsit-ne-pomeshchaetsya-v-byudzhet/.

на 2026-2028 гг.[8] сохранит «сбалансированность и устойчивость», а приоритетными направлениями расходов станут обеспечение обороны и национальной безопасности, выполнение социальных обязательств и адресная поддержка семей участников специальной военной операции.

Выводы

Анализ основных направлений фискальной политики Российской Федерации на 2025-2027 гг. позволяет сделать вывод о стратегическом смещении фискальной модели с сырьевой на ненефтегазовую основу. Снижение доли нефтегазовых доходов – с 31,3 % в 2024 г. до 22,6 % к 2027 г. – сопровождается целенаправленным наращиванием ненефтегазовых поступлений, в первую очередь за счёт НДС, налога на прибыль и страховых взносов. Однако реализация этой трансформации возможна только при условии радикального повышения эффективности налогового администрирования.

Ключевым условием фискальной устойчивости становится сквозная цифровизация налоговой системы. Современные цифровые инструменты, такие как АСК НДС, онлайн-кассы, «Личный кабинет налогоплательщика», мобильное приложение «Мой налог» и электронный документооборот, уже доказали свою способность повышать собираемость налогов, снижать административные барьеры и сокращать налоговые разрывы. Международный опыт (в частности, внедрение стандарта SAF-T в странах ОЭСР) подтверждает, что цифровизация не только усиливает контрольные функции государства, но и формирует предсказуемую, прозрачную и благоприятную среду для бизнеса.

Предлагаемые Минфином России меры – повышение ставки НДС до 22 %, снижение порога уплаты НДС для малого бизнеса, дифференциация тарифов страховых взносов и введение специальных налогов для букмекеров – несут в себе как фискальный, так и регулирующий потенциал. Вместе с тем они сопряжены с рисками: инфляционным давлением, ростом нагрузки на малый и средний бизнес, социальной напряжённостью. Эти риски можно свести к минимуму только при наличии высокого уровня цифровой зрелости налоговой системы, способной обеспечить точечное, превентивное и непрерывное администрирование.

Таким образом, цифровизация перестаёт быть вспомогательной мерой и становится системообразующим элементом всей фискальной политики. Она обеспечивает не только рост доходов, но и улучшение «налогового климата», повышение доверия налогоплательщиков и соответствие национальной налоговой системы вызовам цифровой экономики. В этих условиях дальнейшее развитие налогового администрирования в Российской Федерации должно быть ориентировано на интеграцию передовых IT-решений, гармонизацию с международными стандартами (включая возможную адаптацию SAF-T) и обеспечение баланса между фискальной эффективностью, социальной справедливостью и поддержкой экономического роста.

Список источников / References

1. Reader A., Jan P., Laffer, Arthur. The Economics of the Tax Revolt: 1979. URL: https://www.ebay.com/p/4714101.

2. Пикетти Т., Саез Э., Станчева С. Оптимальное налогообложение высоких трудовых доходов: история о трёх эластичностях. Американский экономический журнал: экономическая политика 2014. № 6(1). С. 230-71. https://doi.org/10.1257/pol.6.1.230.

[8]Минфин заявил, что проект федерального бюджета на 2026-2028 годы останется «сбалансированным и устойчивым», при этом приоритетными направлениями станут оборона, безопасность и социальная поддержка семей участников СВО, сообщил ТАСС 24 сентября. URL: https://dzen.ru/a/aNUd3kPBOys3ZyEm.

Piketty T., Saez E., Stancheva S. Optimal taxation of high labor incomes: a story about three elasticities. American Economic Journal: Economic Policy 2014. № 6(1). P. 230-71. https://doi.org/10.1257/pol .6.1.230. (In Russian)

3. Цуцман Г. Скрытое богатство наций: бич налоговых убежищ. Издательство Чикагского университета. 2013. 200 с. ISBN 978-0226245423. URL: https://gabriel-zucman.eu/hidden-wealth/.

Tsutsman G. The hidden wealth of nations: the scourge of tax havens. University of Chicago Press. 2013. 200 p. ISBN 978-0226245423. URL: https://gabriel-zucman.eu/hidden-wealth/. (In Russian)

4. McGregor R. R. Torsten Persson and Guido Tabellini, Political Economics: Explaining Economic Policy. Public Choice 108, 204-206 (2001). https://doi.org/10.1023/A:1017939607608.

5. Ерёмин И. Р. Формирование благоприятного налогового климата для привлечения инвестиций в российскую экономику // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2020. № 6. С. 28-34 URL: https://www.ipbr.org/projects/vestnik/editions/2020/6/eryomin/.

Eremin I. R. Formation of a favorable tax climate for attracting investments into the Russian economy // Bulletin of the IPB (Bulletin of Professional Accountants). 2020. No. 6. P. 28-34 URL: https://www.ipbr.org/projects/vestnik/editions/2020/6/eryomin/. (In Russian)

6. Секушин А. Ю. Цифровизация и налоговый контроль: опыт зарубежных администраций и возможности его имплементации в России // Налоги и налогообложение. 2021. № 3. С. 26-38. https://doi.org/10.7256/2454-065X.2021.3.35625.

Sekushin A. Y. Digitalization and tax control: the experience of foreign administrations and the possibilities of its implementation in Russia // Taxes and taxation. 2021. No. 3. P. 26-38. https://doi.org/10.7256/2454-065X.2021.3.35625. (In Russian)

7. Голова Е. Е., Баранова И. В. Цифровизация налоговых процессов как способ повышения эффективности налоговой системы России // Фундаментальные исследования. 2021. № 4. С. 30-34. https://doi.org/10.17513/fr.42996.

Golova E. E., Baranova I. V. Digitalization of tax processes as a way to increase the efficiency of the Russian tax system // Fundamental Research. 2021. No. 4. P. 30-34. https://doi.org/10.17513/fr.42996. (In Russian)

8. Бойко С. В. Формирование налогового ландшафта для развития предпринимательства в Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 13-25. EDN: MMPYEW.

Boyko S. V. Formation of the tax landscape for the development of entrepreneurship in the Russian Federation // Municipality: economics and management. 2025. No. 3. P. 13-25. EDN: MMPYEW. (In Russian)

9. Михалева О. Л. Оценка влияния цифровизации на налоговое администрирование // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 4(154). С. 74-77. https://doi.org/10.34773/EU.2020.4.16.

Mikhaleva O. L. Assessment of the impact of digitalization on tax administration // Economics and Management: a scientific and practical journal. 2020. No. 4(154). P. 74-77. https://doi.org/10.34773/EU.2020.4.16. (In Russian)

10. Алексахина С. А., Горшкова А. А., Озерова Н. А., Нохтуева Е. Н. Цифровизация налогового администрирования как инструмент повышения эффективности налоговой политики // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7079-7094. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122219.

Aleksakhina S. A., Gorshkova A. A., Ozerova N. A., Nokhtueva E. N. Digitalization of tax administration as a tool to increase the effectiveness of tax policy // Economics,

entrepreneurship and law. 2024. Vol. 14, no. 12. P. 7079-7094. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122219. (In Russian)

11. Бакашев Э. Д., Назаева М. И., Исраилова З. Р. Актуальные проблемы налогового администрирования // Вестник Академии знаний. 2021. № 42(1). С. 308-310. https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-10929.

Bakashev E. D., Nazaeva M. I., Israilova Z. R. Actual problems of tax administration // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 42(1). P. 308-310. https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-10929. (In Russian)

12. Волощенко Л. М., Моряк Д. Р. Направления совершенствования налоговой системы Российской Федерации // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2023. № 2(30). С. 58-68. https://doi.org/10.5281/zenodo.8188810.

Voloshchenko L. M., Moryak D. R. Directions for improving the tax system of the Russian Federation // Collection of scientific papers of the series "Finance, accounting, audit". 2023. No. 2(30). P. 58-68. https://doi.org/10.5281/zenodo.8188810. (In Russian)

13. Мастеров А. И. Доходы федерального бюджета в 2025-2027 годах: риски и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12 (часть 1). С. 87-93. https://doi.org/https://doi.org/10.17513/vaael.3870.

Masterov A. I. Federal budget revenues in 2025-2027: risks and prospects // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. No. 12 (part 1). P. 87-93. https://doi.org/https://doi.org/10.17513/vaael.3870. (In Russian)

Информация об авторах
Л. М. Волощенко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансовых услуг и банковского дела;
Н. В. Погоржельская – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела;
Т. В. Светличная – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела.

Information about the authors
L. M. Voloshchenko – Doctor of Sciences (Economic), Professor, Head of the Department of Financial Services and Banking;
N. V. Pogorzhelskaya – Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Services and Banking;
T. V. Svetlichnaya – Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Services and Banking.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 22.10.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 211-220.
Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):211-220.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Обзорная статья
УДК 336.225.66 ВАК 5.2.4. Финансы
JEL: D61, H81, O16
https://doi.org/10.5281/zenodo.17786920

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ НАЛОГОВЫХ ПРЕФЕРЕНЦИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Галина Александровна Чмут
Южный университет (Институт управления, бизнеса и права), Ростов-на-Дону, Россия,
galina-chmut@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-6266-5871

Аннотация. В статье рассматриваются инвестиционные налоговые преференции и оценка эффективности от их предоставления. Повышение эффективности инвестиционных налоговых преференций имеет большое значение на современном этапе, так как данные преференции представляют собой инструмент налоговой политики, способствующий развитию отраслей и регионов. Однако оценка эффективности налоговых преференций представляет определённую сложность, поскольку предполагает участие в оценке различных органов власти и производится на этапе реализации проекта. Актуальность исследования заключается в поиске равновесия между неполучением доходов бюджета в связи предоставлением инвестиционных налоговых льгот и перспективами повышения инвестиционной активности от предоставления налоговых преференций. Статья направлена на изучение проблем в оценке эффективности инвестиционных налоговых преференций и на разработку предложений по повышению их эффективности. Для повышения эффективности налоговых инвестиционных преференций предложен комплексный подход к оценке эффективности инвестиционных налоговых преференций, а также регулярный мониторинг и анализ налоговых преференций, как на стадии предоставления преференций, так и в процессе реализации инвестиционного проекта.

Ключевые слова: налоговые преференции, инвестиционные проекты, оценка эффективности налоговых преференций, государственные программы

Для цитирования: Чмут Г. А. Необходимость повышения эффективности инвестиционных налоговых преференций на современном этапе // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8(114). С. 211-220. https://doi.org/10.5281/zenodo.17786920.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Review article

THE NECESSITY OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT TAX PREFERENCES AT THE CURRENT STAGE

Galina A. Chmut
Southern University (Institute of Management, Business and Law), Rostov-on-Don, Russia, galina-chmut@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-6266-5871

Abstract. This article examines investment tax preferences and the assessment of their effectiveness. Increasing the effectiveness of investment tax preferences is of great importance at the current stage, as these preferences represent a tool of tax policy that promotes the development of industries and regions. However, assessing the effectiveness of tax preferences presents a certain complexity, as it involves the participation of various government bodies in the assessment and is carried out at the project implementation stage. The relevance of the research lies in finding a balance between the loss of budget revenues due to the provision of investment tax incentives and the prospects for increasing investment activity from the provision of tax preferences. The article aims to study the problems in assessing the effectiveness of investment tax preferences and to develop proposals for increasing their effectiveness. To enhance the effectiveness of tax investment preferences, a comprehensive approach to assessing their effectiveness is proposed, as well as regular monitoring and analysis of tax preferences, both at the stage of granting preferences and during the implementation of the investment project.

Keywords: tax preferences, investment projects, assessment of tax preference effectiveness, government programs

For citation: Chmut G. A. The necessity of increasing the effectiveness of investment tax preferences at the current stage // Scientific Journal "Manager". 2025;(8/114):211-220. (In Russ.), https://doi.org/10.5281/zenodo.17786920.

Введение

В рамках реализации Указа Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[1] Правительством разработан единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации[2]. Рост инвестиций является одним из условий реализации национальных целей [1]. Для поощрения инвестиций в стране был разработан налоговый механизм, который предусматривает предоставление налоговых льгот, освобождений и других преференций налогоплательщику, реализующему инвестиционный проект.

Велико также значение налоговых льгот в экономической политике, они способствуют развитию ключевых отраслей экономики, а также способствуют поддержке инноваций [2].

[1]Российская Федерация. Президент России. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542/.
[2]Российская Федерация. Правительство России. Михаил Мишустин утвердил единый план по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года. URL: http://government.ru/docs/53927/.

Национальные цели развития включены в национальные программы и проекты. Учитывая, что предоставление инвестиционных налоговых льгот является одним из условий достижения национальных целей, сумма выпадающих доходов бюджета при предоставлении инвестиционных налоговых льгот включена в концепцию налоговых расходов, которые связаны с целями государственных программ. Согласно письму Минфина России от 24.09.2019 № 15-07-06/73914[3], налоговый расход должен оказывать прямое или косвенное влияние на достижение целей государственной программы, её структурных элементов и (или) целей социально-экономической политики. В каждой государственной программе устанавливаются целевые индикаторы. Оценка налоговых расходов проводится ежегодно государственными органами в соответствии с требованиями бюджетного законодательства по установленным Правительством Российской Федерации процедурам.

Гармонизация интересов налогоплательщиков с бизнес-сообществом играет значительную роль в формировании эффективной налоговой политики, требующей инновационных и нетрадиционных подходов. Для поддержания актуальности налоговых льгот необходимо регулярно корректировать и адаптировать их к изменяющейся экономической ситуации. Мониторинг и анализ существующих мер поддержки позволяют не только определять их эффективность, но контролировать результаты реализации проекта [3]. Однако, на основании информации Минфина РФ, двенадцать из тридцати пяти инвестиционных налоговых льгот оказались неэффективными и требуют пересмотра[4].

В связи с изложенным в статье рассмотрены существующие методы оценки эффективности инвестиционных налоговых льгот, как на федеральном, так и на региональном уровне. Кроме того, обоснована необходимость комплексного подхода при оценке эффективности инвестиционных налоговых преференций, что может быть использовано при проведении исследований в области социально-экономического развития России на современном этапе, а также при разработке бюджетной и налоговой политики и оценке эффективности государственных программ.

Цели и задачи исследования

Цель статьи заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности налоговых преференций, поиске баланса между возможными потерями бюджета и развитием инвестиционной активности, а также подготовке предложений по оценке эффективности налоговых льгот.

Задачами исследования является изучение существующих методов оценки инвестиционных налоговых преференций, выявление проблем в механизме их оценки и разработке предложений по повышению оценки эффективности налоговых льгот.

Объектом исследования является процесс взаимодействия органов государственной власти по оценке эффективности налоговых преференций.

Предметом исследования является рассмотрение существующих методов эффективности инвестиционных налоговых льгот.

---

[3]О направлении информации для подготовки методик оценки эффективности налоговых расходов РФ: письмо Минфина России от 24.09.2019 № 15-07-06/73914. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72774352/.

[4]Минфин РФ. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308751-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-arifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2025_god_i_na_planovyi_period_2026_i_2027_godov.

Методы и методология исследования

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания, фундаментальные положения теории налогообложения и налоговых льгот, а также системно-функциональный и системно-структурный методы. Методы системно-функционального анализа позволили выяснить проблематику в постановке целей и задач при оценке эффективности инвестиционных налоговых преференций. Структурно-функциональный подход раскрыл потенциал взаимодействия между институтами власти при оценке эффективности инвестиционных налоговых льгот. Методологической базой исследования явилось изучение мирового опыта предоставления налоговых преференций, изучение нормативных документов в области налоговых преференций Правительства РФ, Минфина РФ, Правительства Ростовской области.

Результаты исследования и их обсуждение

Мировой опыт реализации инвестиционных проектов свидетельствует о различных формах и методах предоставления налоговых льгот для реализации инвестиционных проектов. Так, одним из примеров является предоставление налоговых льгот стартапам в Германии, что помогает молодым компаниям развиваться и повышать конкурентоспособность. Кроме того, используется инвестиционный налоговый кредит, который предоставляется предприятиям малого и среднего бизнеса в виде налогового вычета на вложения в технологии и оборудование [4].

Различные стратегии налогового стимулирования, направленные на поддержку бизнеса и привлечение инвестиций, используются в Австрии. Одним из таких инструментов является возможность получения налоговых кредитов для компаний, которые инвестируют в новое оборудование и технологии, что существенно снижает их финансовые затраты. Ещё одним инструментом налоговых преференций является программа независимой комиссии по науке и инновациям в Австралии Innovation and Science Australia (ISA), которая предоставляет финансирование и налоговые льготы для стартапов и исследовательских инициатив. Эти меры направлены на развитие инновационной экономики и создание благоприятной среды для новых идей и проектов. Основная цель этих налоговых преференций – активизация инновационных процессов и привлечение капитала в страну [5].

Примерами налоговых преференций в России для реализации инвестиционных проектов в 2025 году может являться снижение ставки по страховым взносам субъектам малого бизнеса в сфере обрабатывающего производства, освобождение от НДС при ввозе оборудования иностранных производителей. Для юридических лиц, которые направляют финансирование на развитие основных средств, снижена ставка налога на имущество, для ИТ-сегмента снижен налог на прибыль.

Важность налоговых льгот как инструмента управления экономикой в условиях сложных вызовов подтверждается качественной оценкой их эффективности, что является ключевым фактором в современной экономической стратегии. Налоговые льготы играют значимую роль в стимулировании роста и поддержке инноваций, начиная от национальных целей развития до конкретных механизмов, применяемых в различных странах [6].

Эффективность данных мер зависит от грамотного проектирования, реализации и постоянного мониторинга. Критерии оценки включают бюджетную, экономическую и социальную эффективность и влияние на налоговые поступления. Исторический анализ показывает, что многие налоговые льготы не оправдали ожиданий по поводу бюджетных потерь.

Так, в рамках исследования влияния налоговых льгот на ключевые финансовые показатели, не выявлено роста основных финансовых показателей ИТ-организаций при использовании налоговых преференций [7]. Региональные налоговые льготы пересматриваются ежегодно, но требуют тщательной работы и руководства для предотвращения значительных убытков в бюджете. Исследования Г. Е. Каратаева, С. В. Чернова, Р. А. Петухова, И. А. Кацюба и других авторов были посвящены вопросам изучения оценки эффективности налоговых льгот и других преференций (налоговых расходов) [8].

Изучая зарубежный опыт применения налоговых льгот, А. Л. Суслина и Р. С. Леухин пришли к выводу что недостаточная их популярность в России кроется в общих несовершенствах налоговой системы и в сложностях получения льгот [9].

Оценка эффективности налоговых преференций необходима не только на стадии реализации проекта, но и на стадии принятия решений [10]. Используемые методы оценки позволяют оценить такие их виды, как бюджетная, экономическая и социальная эффективность [11]. Однако среди существующих методик оценки выделяют ряд недостатков, среди которых расчёт нескольких показателей, который не позволяет оценить в полной мере эффект от налоговых преференций [12].

В настоящее время исполнительный орган власти, ответственный за достижение целей государственной или муниципальной программы, осуществляет оценку эффективности налоговых расходов. Результаты оценки эффективности налоговых расходов учитываются при разработке основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики. В оценке эффективности налоговой льготы, кроме исполнительного органа власти субъекта РФ, курирующего реализацию госпрограммы, в рамках которой предоставлена налоговая преференция, принимают участие финансовые органы субъекта РФ, Минфин России и Федеральная налоговая служба России. На основании оценки социальной, экономической и бюджетной эффективности принимается решение о дальнейшем финансировании государственной программы, в рамках которой предоставлена налоговая льгота.

Вместе с тем, по оценке Минфина России, значительная часть инвестиционных налоговых льгот оказалась неэффективной, в связи с чем возникает необходимость совершенствования оценки налоговых преференций. Необходимо упорядочить подходы к оценке инвестиционных налоговых преференций с целью разработать более обоснованную налоговую стратегию.

За пятилетний период (с 2017 по 2022 годы) выпадающие доходы бюджетной системы Российской Федерации увеличились с 0,7 трлн руб. до 2,8 трлн руб. из-за предоставления инвестиционных налоговых льгот и налоговых преференций[5]. Для оценки эффективности инвестиционных налоговых льгот была запущена аналитическая система «Эффективность льгот».

На основе указанной оценки, в зависимости от эффективности использования инвестиционных налоговых льгот, устанавливается статус налогоплательщика. Зелёный – при наличии высокой инвестиционной активности, увеличении числа сотрудников, росте заработной платы, отсутствии налогового риска. Зелёный статус налогоплательщика свидетельствует о высокой эффективности налоговой льготы.

[5]Минфин РФ. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308751-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-arifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2025_god_i_na_planovyi_period_2026_i_2027_godov.

Красный статус налогоплательщика устанавливается, если применение льгот не приводит к дополнительной прибыли, отмечаются низкая инвестиционная активность, незначительное количество сотрудников, и низкие расходы на оплату труда, а также в случае высокого налогового риска.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.06.2019 № 796[6] установлен общий порядок учёта и оценки налоговых расходов на региональном и муниципальном уровнях. Кураторы налоговых расходов проводят оценку эффективности на основе методик, включающих целесообразность и результативность.

Критериями целесообразности и результативности налоговых расходов является соответствие государственным программам, целям социально-экономической политики, а также уровню заинтересованности налогоплательщиков в предоставленных льготах. Налоговые расходы должны напрямую или косвенно влиять на достижение указанных целей программ и политики. Кроме того, производится оценка совокупного бюджетного эффекта.

В целях проведения оценки налоговых расходов в рамках реализации региональных инвестиционных проектов субъекты Российской Федерации утверждают порядок оценки эффективности налоговых расходов. Так, например, Правительством Ростовской области утверждено постановление от 07.11.2019 № 795 «Об утверждении Порядка формирования перечня налоговых расходов Ростовской области и оценки налоговых расходов Ростовской области»[7].

Согласно данному постановлению, Министерство финансов Ростовской области до 1 февраля передаёт Управлению Федеральной налоговой службы по Ростовской области информацию о категориях налогоплательщиков, указав нормативные правовые акты Ростовской области, которые определяют соответствующие налоговые расходы.

До 20 мая Министерство финансов Ростовской области отправляет кураторам информацию о налоговых расходах, предоставленную Управлением Федеральной налоговой службы по Ростовской области, а также результаты оценки совокупного бюджетного эффекта (самоокупаемости).

До 20 августа Министерство финансов Ростовской области, в случае необходимости, передаёт уточненную информацию о налоговых расходах в Министерство финансов РФ.

Оценка экономической эффективности налоговых расходов, включающая целесообразность и результативность, в Ростовской области проводится кураторами в соответствии с утверждёнными методиками исполнительных органов власти Ростовской области и представляется в министерство финансов Ростовской области.

Таким образом, оценка эффективности налоговых расходов в Ростовской области представляет собой многоступенчатый процесс, направленный на выявление целесообразности и результативности предоставленных налоговых льгот.

Проведённый анализ эффективности инвестиционных налоговых льгот показал, что в регионах эффективность инвестиционных проектов оценивается на основе данных кураторов проекта с учётом социальной, экономической и бюджетной эффективности. Согласно информации Минфина Ростовской области, все предоставленные льготы оказались успешными. В то же время, по данным Минфина России, значительная часть налоговых расходов оказалась неэффективной. Необходимо также отметить, что оценка эффективности налоговых расходов происходит один раз в год. В то же время налоговые

[6]Об общих требованиях к оценке налоговых расходов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований: Постановление Правительства РФ от 22.06.2019 № 796. URL: http://government.ru/docs/all/122500.
[7]Право. Официальный портал правовой информации Ростовской области. URL: https://pravo.donland.ru/doc/view/id/Постановление_795_08112019_14271/page/6/.

льготы – инструмент государственной поддержки, и они требуют постоянного мониторинга и анализа для подтверждения целесообразности и результативности, а также для стимулирования инвестиционной активности налогоплательщиков, получивших налоговые преференции.

Оценка эффективности налоговых льгот не должна рассматриваться исключительно в контексте фискальных показателей. Важно учитывать их влияние на достижение целей государственных программ, стимулирующих инновации, а также другие приоритетные направления в соответствии с утверждёнными программами. Совершенствование методологии оценки и принятие обоснованных решений по оценке эффективности налоговых льгот будет способствовать как развитию бизнеса, так и наполняемости доходов бюджета.

Обеспечение устойчивого развития регионов, стимулирование экономического роста и повышение доверия общества к налоговой политике государства – всё это достигается благодаря эффективной системе оценки налоговых льгот.

Анализ механизма оценки эффективности налоговых преференций в части предоставления льгот юридическим лицам, реализующим инвестиционные проекты, выявил ряд проблем в механизме их оценки. Значимой среди которых является нерегулярная оценка эффективности налоговых льгот, что снижает их эффективность в реализации проекта. Так, на основании проведённого анализа, было установлено, что оценка эффективности налоговых льгот производится только один раз в год. Регулярный мониторинг и анализ налоговых льгот помогут обеспечить их целесообразность и эффективность, поддерживая государственные инициативы в рамках реализации государственных программ.

Кроме того, в соответствии с материалами Счётной палаты по проверке эффективности налоговых расходов установлено, что не во всех нормативных документах, принятых кураторами налоговых расходов, есть указания, позволяющие определить, в каких случаях налоговый расход признаётся эффективным или неэффективным. Это приводит к случаям, когда эффективным признаётся налоговый расход, частично соответствующий целям госпрограммы или имеющий отрицательный совокупный бюджетный эффект. Кроме того, имеются случаи затягивания сроков принятия методик оценки эффективности кураторами налоговых расходов[8].

Также не предусмотрена оценка эффективности на этапе внедрения налоговых льгот. В результате чего сложилась практика предоставления льгот без установления целевых индикаторов, позволяющих впоследствии оценить эффективность их применения.

Для повышения качества оценки налоговых льгот и поддержки устойчивого развития регионов в России целесообразно применять комплексный подход. Для этого необходимо повышать эффективность налогового администрирования, которое включает в себя интеграцию информационных систем и развитие превентивного контроля, включая налоговый мониторинг.

С целью повышения эффективности инвестиционных налоговых преференций целесообразно совмещать процессы цифровизации контрольной и учётной среды в механизме предоставления налоговых преференций. При этом создание единой цифровой среды для оценки эффективности налоговых расходов будет являться не только фактором, стимулирующим получателей налоговых преференций в повышении их эффективности, но и будет способствовать увеличению наполняемости доходной части бюджетов.

[8]Счётная палата РФ. Кураторы налоговых расходов признали эффективными менее трети установленных льгот. URL: https://ach.gov.ru/checks/kuratory-nalogovykh-raskhodov?blind_mode=on.

Выводы

Привлечение инвестиций является важным фактором в достижении национальных целей развития. С целью поощрения юридических лиц, реализующих инвестиционные проекты, предусмотрено предоставление налоговых преференций в виде налоговых льгот, налоговых освобождений и других преференций налогоплательщику, реализующему инвестиционный проект. Вместе с тем, сумма выпадающих доходов бюджета при предоставлении инвестиционных налоговых льгот должна оказывать прямое или косвенное влияние на достижение целей государственных программ. Однако, на основании информации Минфина РФ, двенадцать из тридцати пяти инвестиционных налоговых льгот оказались неэффективными и требуют пересмотра.

Проведённый автором анализ эффективности инвестиционных налоговых расходов выявил ряд проблем в механизме их оценки, среди которых такие как нерегулярная оценка их эффективности, отсутствие в нормативных документах указаний об оценке эффективности налоговых расходов. Кроме того, выявлены случаи затягивания кураторами налоговых расходов сроков принятия методик оценки эффективности, не предусмотрена оценка эффективности налоговых расходов на этапе решения вопроса о предоставлении налоговых льгот.

Для повышения эффективности налоговых инвестиционных расходов и поддержки устойчивого развития регионов России целесообразно применять комплексный подход оценки эффективности налоговых расходов, а также регулярный мониторинг и анализ налоговых преференций. Комплексный подход и регулярный мониторинг инвестиционных налоговых преференций поможет обеспечить их целесообразность и эффективность, поддерживая при этом государственные инициативы в рамках реализации государственных программ. Для этого необходимо повышать эффективность налогового администрирования, которое включает в себя интеграцию информационных систем и развитие превентивного контроля, включая налоговый мониторинг, а также создание единой цифровой среды для оценки эффективности налоговых преференций.

Список источников / References

1. Чмут Г. А. Рост инвестиций – одна из национальных целей развития России // Финансовые исследования. 2021. № 4(73). С. 79-89. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rost-investitsiy-odna-iz-natsionalnyh-tseley-razvitiya-rossii.

Chmut G. A. Investment growth is one of the national development goals of Russia // Financial Research. 2021. No. 4(73). P. 79-89. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rost-investitsiy-odna-iz-natsionalnyh-tseley-razvitiya-rossii. (In Russian)

2. Донскова А. С. Налоговые льготы в РФ // Молодой учёный. 2024. № 41(540). С. 31-34. URL: https://moluch.ru/archive/540/118253.

Donskova A. S. Tax benefits in the Russian Federation // Young Scientist. 2024. No. 41(540). P. 31-34. URL: https://moluch.ru/archive/540/118253. (In Russian)

3. Сафонов А. Ю. Оценка налоговых расходов региональных и местных бюджетов: правовое регулирование и практика её реализации // Вестник СГЮА. 2022. № 4(147). С. 200-207. https://doi.org/10.24412/2227-7315-2022-4-200-207.

Safonov A. Yu. Assessment of tax expenditures of regional and local budgets: legal regulation and practice of its implementation // Bulletin of the State Tax Administration. 2022. № 4(147). P. 200-207. https://doi.org/10.24412/2227-7315-2022-4-200-207. (In Russian)

4. Момотюк С. В., Богданова Н. В. Механизмы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Германии // Россия в глобальном мире. 2024. Т. 27. Вып. 2. С. 99-116. https://doi.org/10.48612/rg/RGW.27.2.5.

Momotyuk S. V., Bogdanova N. V. Mechanisms of state support for small and medium-sized enterprises in Germany // Russia in the global world. 2024. Vol. 27. Issue 2. P. 99-116. https://doi.org/10.48612/rg/RGW.27.2.5. (In Russian)

5. Новикова К. Я. Австралийский опыт налогового стимулирования малого и среднего бизнеса // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. 2024. № 2. С. 147-151. https://doi.org/10.18522/2313-6138-2024-11-2-19.

Novikova K. Ya. The Australian experience of tax incentives for small and medium-sized businesses // Bulletin of the Faculty of Law of the Southern Federal University. 2024. No. 2. P. 147-151. https://doi.org/10.18522/2313-6138-2024-11-2-19. (In Russian)

6. Михина Е. В., Мастеров А. И. Оценка эффективности налоговых расходов: принципы и значение // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. 2023. № 1-2(40). С. 169-182. EDN: IDKAZO.

Mikhina E. V., Masters A. I. Assessment of the effectiveness of tax expenditures: principles and significance // Financial University under the Government of the Russian Federation. 2023. No. 1-2(40). P. 169-182. EDN: IDKAZO. (In Russian)

7. Kolotovkin I. V., Polezharova L. V. Effectiveness of tax benefits for information technology organizations in Russia. Finance: Theory and Practice. 2024;28(2):71-81. https://doi.org/10.26794/2587-5671-2024-28-2-71-81.

8. Каратаева Г. Е., Чернова С. В. Развитие оценки эффективности налоговых расходов // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 4(38). С. 45-51. https://doi.org/10.34822/2312-3419-2022-4-45-51.

Karataeva G. E., Chernova S. V. The development of assessment of the effectiveness of tax expenditures // Bulletin of Surgut State University. 2022. No. 4(38). P. 45-51. https://doi.org/10.34822/2312-3419-2022-4-45-51. (In Russian)

9. Суслина А. Л., Леухин Р. С. Работает ли налоговое стимулирование инноваций. Оценка эффективности в России и в мире // Финансовый журнал. 2018. № 5(45). С. 58-69. https://doi.org/10.31107/2075-1990-2018-5-58-69.

Suslina A. L., Leukhin R. S. Does tax incentives for innovation work? Efficiency assessment in Russia and in the world // Financial Journal. 2018. No. 5(45). P. 58-69. https://doi.org/10.31107/2075-1990-2018-5-58-69. (In Russian)

10. Игонина Л. Л., Мамонова И. В., Сулейманов М. М. Оценка эффективности стимулирующих налоговых льгот в системе управления региональными финансами // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 6. С. 180-192. https://doi.org/10.15838/esc/2016.6.48.10.

Igonina L. L., Mamonova I. V., Suleymanov M. M. Evaluation of the effectiveness of incentive tax benefits in the regional finance management system // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2016. No. 6. P. 180-192. https://doi.org/10.15838/esc/2016.6.48.10. (In Russian)

11. Шевырков Л. В. Методика оценки налоговых льгот на местном уровне // Вестник университета. 2018. № 6. С. 117-122. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-6-117-122.

Shevyrkov L. V. Methodology for assessing tax benefits at the local level // Bulletin of the University. 2018. No. 6. P. 117-122. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-6-117-122. (In Russian)

12. Симонова Н. Ю., Бурмистрова Н. А., Ан Ю. Н., Евсеенко С. В., Стариков В. И. Совершенствование методологии оценки эффективности налоговых льгот // Фундаментальные исследования. 2023. № 7. С. 45-49. https://doi.org/https://doi.org/10.17513/fr.43480.

Simonova N. Yu., Burmistrova N. A., An Yu. N., Evseenko S. V., Starikov V. I. Improving the methodology for assessing the effectiveness of tax benefits. Fundamental Research. 2023. No. 7. P. 45-49. https://doi.org/https://doi.org/10.17513/fr.43480. (In Russian)

Информация об авторе
Г. А. Чмут – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the author
G. A. Chmut – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.
The article was submitted 14.10.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. Недопустимый контент в авторских материалах. Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» http://manager-sciencejournal.ru либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Периодическое печатное издание - рецензируемый **Научный журнал «Менеджер»** - выпускается с целью создания коммуникационной площадки для освещения теоретических и практических вопросов развития экономических наук, решаемых научным сообществом специалистов, деятельность которых осуществляется на стыке управленческих, экономических, финансовых задач и знаний, связанных с деятельностью по управлению, аккумулирования исторического опыта развития государственных и социальных институтов.

Журнал предназначен для публикации результатов оригинальных теоретических и эмпирических научных исследований в области региональной и отраслевой экономики, финансов, менеджмента, государственного и муниципального управления. Типы публикуемых статей: научная, обзорная, дискуссионная, редакторская, рецензия на книгу, рецензия на статью. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие развитию научных исследований, экспертных заключений, образовательного процесса в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

Рубрики Научного журнала «Менеджер»

- Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами
- Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы
- Современный менеджмент: проблемы теории и практики
- Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное слепое рецензирование
Статьям присваивается DOI
Языки издания: русский, английский
Периодичность: 8 выпусков в 2 года
Адрес редакции: 283015, ДНР, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.
Web адрес: http:// manager-sciencejournal.ru
E-mail: manager_donampa@list.ru
Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь