

ISSN 3033-5973 (online)

Siberian Journal of
ECONOMIC AND BUSINESS STUDIES



Сибирский журнал
экономических и бизнес-исследований

www.kras-science.ru



Volume 15, Number 1
2026

Siberian Journal of Economic and Business Studies

**Volume 15, Number 1
2026**

Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований

**Том 15, № 1
2026**

Главный редактор

Котляров И.Д. кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа сервиса и торговли (Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Заместитель главного редактора

Фролов Д.П. доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и предпринимательства (Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Российская Федерация)

Зав. редакцией – Максимов Я.А.

Выпускающие редакторы – Доценко Д.В., Максимова Н.А.

Корректор – Зливко С.Д.

Компьютерная верстка, дизайн – Орлов Р.В.

Технический редактор, администратор сайта – Бяков Ю.В.

Ответственный секретарь – Коробцева К.А.

Красноярск 2026

Siberian Journal of Economic and Business Studies
Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований

Peer-reviewed scientific-practical journal
Научно-практический рецензируемый журнал

Periodicity. 4 issues per year / Периодичность. 4 номера в год

Vol. 15, No 1, 2026 / Том 15, № 1, 2026

Учредитель и издатель:

ООО Научно-инновационный центр

Журнал основан в 2011 году

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (регистрационный номер от 20.05.2025 серии ЭЛ № ФС 77 - 89424).

Журнал **входит** в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Индексирование и реферирование:

РИНЦ

Белый список

Ulrich's Periodicals Directory

Cyberleninka

Google Scholar

DOAJ

BASE

EBSCO

WorldCat

OpenAIRE

ЭБС IPRbooks

ЭБС Znanium

ЭБС Лань

Адрес редакции, издателя

и для корреспонденции:

Россия, 660127, Красноярский край,
г. Красноярск, ул. 9 Мая, 5 к. 192
E-mail: editor@kras-science.ru
<https://kras-science.ru/>
+7 (995) 080-90-42

Founder and publisher:

Science and Innovation Center
Publishing House

Founded 2011

The edition is registered
by the Federal Service of Intercommunication
and Mass Media Control
Mass media registration certificate
EL № FS 77 - 89424,
issued May 20, 2025.

Krasnoyarsk Science: Economic Journal is
included in the List of leading peer-reviewed
scientific journals and publications issued in
the Russian Federation, which should publish
main scientific results of doctor's
and candidate's theses

Indexing and Abstracting:

RISC

White List

Ulrich's Periodicals Directory

Cyberleninka

Google Scholar

DOAJ

BASE

EBSCO

WorldCat

OpenAIRE

IPRbooks

Znanium

Lan'

Editorial Board Office:

9 Maya St., 5/192, Krasnoyarsk,
660127, Russian Federation
E-mail: editor@kras-science.ru
<https://kras-science.ru/>
+7 (995) 080-90-42

Свободная цена

© Научно-инновационный центр, 2026

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Bostan, Ionel, PhD, Professor (Universitatea "Stefan cel Mare" din Suceava, Сучава, Румыния)

Акаева Вероника Роммилевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга (Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Российская Федерация)

Алескерова Айгюн Агаселим кызы, кандидат экономических наук, доцент (Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджан)

Архипова Марина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента статистики и анализа данных (Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Москва, Российская Федерация)

Белозеров Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления рисками и страхования (Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Бобкова Елена Юрьевна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и социологии (Самарский филиал Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», Самара, Российская Федерация)

Вахрушина Мария Арамовна, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента учета, анализа и аудита (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Гандилова Саадет Таги кызы, доктор экономических наук, доцент, проректор по работе со студентами (Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджан)

Глушенко Константин Павлович, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, профессор (Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук; Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Российская Федерация)

Дресвянников Владимир Александрович, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры "Менеджмент и экономическая безопасность" (ФГБОУ ВО "Пензенский государственный университет", Пенза, Российская Федерация)

Исаченко Татьяна Михайловна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международных экономических отношений и внешнеэкономических связей им. Н.Н.Ливенцева (Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Коокуева Виктория Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры "Финансовый менеджмент" (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация)

Макаров Анатолий Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой "Экономическая теория и экономическая политика" (Набережночелнинский институт (филиал) КФУ, Набережные Челны, Российская Федерация)

Малов Владимир Юрьевич, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник (Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук, Новосибирск, Российская Федерация)

Морозко Наталья Иосифовна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Никитин Юрий Александрович, доктор экономических наук, кандидат военных наук, профессор, заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин (Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулёва, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Новиков Александр Владимирович, доктор экономических наук, профессор, ректор (Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Российская Федерация)

Новикова Татьяна Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры "Финансы и кредит" (Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Российская Федерация)

Пинская Миляуша Рашитовна, доктор экономических наук, доцент, профессор Департамента налоговой политики и таможенно-тарифного регулирования (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Погодина Татьяна Витальевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента менеджмента (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Разманова Светлана Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, начальник лаборатории экономической эффективности проектов разработки (Филиал ООО «Газпром ВНИИГАЗ» в г. Ухта, Ухта, Российская Федерация)

Разовский Юрий Викторович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории рекламы и массовых коммуникаций (Московский гуманитарный университет, Москва, Российская Федерация)

Сербиновский Борис Юрьевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры системного анализа и управления факультета высоких технологий (Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация)

EDITORIAL BOARD MEMBERS

Ionel Bostan, PhD, Professor (Universitatea "Stefan cel Mare" din Suceava, Suceava, Romania)

Veronika R. Akaeva, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing (Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation)

Aygyun Agaselim kyzy Aleskerova, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor (Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan)

Marina Yu. Arkhipova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Statistics and Data Analysis (National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation)

Sergey A. Belozyorov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Risk Management and Insurance (St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation)

Elena Yu. Bobkova, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Sociology (Samara Branch of the State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the City of Moscow "Moscow City University", Samara, Russian Federation)

Maria A. Vakhrushina, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting, Analysis and Audit Department (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Saadet Tagi kyzy Gandilova, Doctor of Economics, Associate Professor, Provost for Student Affairs (Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan)

Konstantin P. Gluschenko, Doctor of Economics, Leading Researcher, Professor (Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS; Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation)

Vladimir A. Dresvyannikov, Doctor of Economics, Candidate of Engineering Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management (Penza branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Penza, Russian Federation)

Tatiana M. Isachenko, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and Foreign Economic Relations named after N.N. Liventsev (Moscow Institute of International Relations (MGIMO-University), Moscow, Russian Federation)

Viktoriya V. Kookueva, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Academic Department of Financial Management (Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation)

Anatoly N. Makarov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department "Economic theory and economic policy" (Kazan Federal University - Naberezhnye Chelny Institute, Naberezhnye Chelny, Russian Federation)

Vladimir Yu. Malov, Doctor of Economics, Leading Researcher, Professor (Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS, Novosibirsk, Russian Federation)

Natalia I. Morozko, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Yury A. Nikitin, Doctor of Economics, Candidate of Military Sciences (Ph.D.), Professor, Head of the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines (Military Academy of Material and Technical Support named after General of the Army A.V. Khruleva, St. Petersburg, Russian Federation)

Alexander V. Novikov, Doctor of Economics, Professor, Rector (Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation)

Tatiana S. Novikova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit (Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation)

Milyausha R. Pinskaya, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tax Policy and Customs Tariff Regulation (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Tatyana V. Pogodina, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Svetlana V. Razmanova, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Laboratory of the Economic Efficiency of Development Projects (Gazprom VNIIGAZ, branch in Ukhta, Ukhta, Russian Federation)

Yury V. Razovsky, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of the Theory of Advertising and Mass Communications (Moscow University for the Humanities, Moscow, Russian Federation)

Boris Yu. Serbinovskiy, Doctor of Economics, Candidate of Engineering Sciences (Ph.D.), Professor of the Department of System Analysis and Management of the Faculty of High Technologies (Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation)

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-340](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-340)

EDN: PQTRSU

УДК 338.47:656



Исследование методик оценки эффективности реализации проектов по созданию объектов транспортно-логистической инфраструктуры

Э.Б. Трепашова

Российский университет транспорта, Москва, Российская Федерация

Аннотация

Обоснование. Системная оценка эффективности транспортно-логической инфраструктуры (далее – ТЛИ) представляет собой многомерный аналитический процесс, в основе которого лежит принцип синергии всех звеньев цепи поставок. В рамках данного подхода эффективность рассматривается не как изолированный финансовый результат, а как динамическое равновесие между минимизацией совокупных логистических издержек и максимизацией качества сервиса. Глубокий анализ системы подразумевает исследование её пропускной способности в неразрывной связи с технологическими параметрами транспортных средств, терминальной инфраструктуры и складских мощностей.

Цель. Исследование и сравнительный анализ методик экономической оценки ТЛИ.

Материалы и методы. В работе применен метода анализа научных трудов отечественных и зарубежных специалистов, сравнительный метод, графический и табличный метод визуализации исследуемых данных.

Научная новизна. Обоснован многофакторный подход к оценке создания объектов ТЛИ, основанный на сочетании инвестиционного, социально-экономической и логистической методиках.

Практическая значимость. На практическом примере представлена оценка одного и того же объекта с использованием исследуемых методик оценки. Сформулированные выводы создают прикладную базу для принятия управленческих решений в области оптимизации и расчета эффективности логистических процессов и развития мультимодальных перевозок.

Результаты и обсуждение. В процессе выполнения исследования представлен комплексный анализ методов оценки эффективности реализации проектов

по созданию объектов транспортно-логистической инфраструктуры, выявлены основные характерные особенности и отличительные черты методик. Выявлено, что для оценки эффективности создания объектов транспортно-логистической инфраструктуры используются три основных методических подхода, выбор которых зависит от масштаба проекта и типа инвестора.

Ключевые слова: проект; оценка экономической эффективности; анализ; методика; логистика; транспортно-логистическая инфраструктура

Для цитирования. Трепашова, Э. Б. (2026). Исследование методик оценки эффективности реализации проектов по созданию объектов транспортно-логистической инфраструктуры. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 7–25. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-340>

Study of methodologies for assessing the efficiency of transport and logistics infrastructure projects

E.B. Trepashova

Russian University of Transport, Moscow, Russian Federation

Abstract

Background. Systematic assessment of the effectiveness of transport and logistics infrastructure (hereinafter referred to as TLI) is a multidimensional analytical process based on the principle of synergy across all elements of the supply chain. Within this approach, efficiency is viewed not as an isolated financial result, but as a dynamic balance between minimizing total logistics costs and maximizing service quality. A thorough analysis of the system involves examining its throughput in conjunction with the technological parameters of vehicles, terminal infrastructure, and warehouse facilities.

Purpose. Research and comparative analysis of TLI economic assessment methods.

Materials and methods. This study utilizes a method for analyzing the scientific work of domestic and international experts, a comparative method, and graphical and tabular methods for visualizing the studied data.

Scientific novelty. A multifactorial approach to assessing the creation of logistics facilities is substantiated, based on a combination of investment, socioeconomic, and logistics methodologies.

Practical implications. A practical example is presented of the assessment of the same facility using the researched assessment methods. The findings provide a practical basis for management decision-making in the area of optimization and efficiency calculations for logistics processes and the development of multimodal transportation.

Results and discussion. This study presents a comprehensive analysis of methods for assessing the effectiveness of projects to create transport and logistics infrastructure facilities, identifying the key characteristics and distinguishing features of the methods. It was found that three main methodological approaches are used to assess the effectiveness of transport and logistics infrastructure facilities, the choice of which depends on the scale of the project and the type of investor.

Keywords: project; economic efficiency assessment; analysis; methodology; logistics; transport and logistics infrastructure

For citation. Trepashova, E. B. (2026). Study of methodologies for assessing the efficiency of transport and logistics infrastructure projects. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 7–25. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-340>

Введение

Объекты транспортно-логистической инфраструктуры представляют собой совокупность материально-технических сооружений и инженерных систем, которые обеспечивают физическое продвижение, обработку и хранение материальных потоков на всем пути их следования. Данная инфраструктура выступает фундаментом логистической системы, интегрируя разрозненные пути сообщения и конечных потребителей в единое функциональное пространство. В основе функционирования таких объектов лежит принцип обеспечения бесперебойности транспортного процесса, что достигается за счет концентрации технических средств и технологических мощностей в ключевых узлах транспортной сети [4].

Линейная часть инфраструктуры включает в себя сеть путей сообщения всех видов транспорта, оснащенную необходимыми средствами сигнализации, связи и управления движением. Эти объекты формируют каркас системы, определяя её пропускную способность и скоростные характеристики. Параллельно с ними функционируют точечные или терминальные объекты, которые служат местами стыковки различных видов транспорта и обеспечивают смену режимов движения груза. На таких объектах осуществляется комплексная грузовая переработка, включая консолидацию и разукрупнение партий товаров, их временное хранение, а также подготовку к дальнейшей транспортировке с использованием специализированного подъемно-транспортного оборудования.

Важнейшим компонентом современной инфраструктуры являются логистические центры и сухие порты, которые выполняют роль мощных распределительных хабов. Эти объекты объединяют в себе складские комплексы, контейнерные площадки, подъездные пути и административные

здания, создавая условия для мультимодальных перевозок. Эффективность работы таких объектов напрямую зависит от уровня их технологической оснащенности и интеграции в глобальные информационные сети, что позволяет синхронизировать физическое перемещение грузов с документарным сопровождением и таможенными процедурами.

Инфраструктурные объекты также включают в себя ремонтные базы, пункты технического обслуживания и заправочные станции, которые поддерживают эксплуатационную готовность транспортных средств. В совокупности все эти элементы формируют сложную инженерную среду, которая должна обладать достаточным запасом прочности и гибкости для адаптации к изменяющимся объемам и направлениям грузопотоков [11]. Развитие объектов транспортно-логистической инфраструктуры направлено на сокращение общих сроков доставки и повышение сохранности товаров, что в конечном итоге определяет конкурентоспособность всей национальной или международной транспортной системы. Все это формирует значимость для логистической системы страны.

Результаты исследования

Формирование единого транспортного пространства через мультимодальные коридоры и интермодальные технологии является ключевым условием интеграции в мировую логистику. Внедрение этих систем повышает качество обслуживания, эффективность перевозок и конкурентоспособность национальных транспортных систем на международном уровне [12].

В процессе создания объектов ТЛИ важным компонентом выступает оценка их экономической эффективности. Экономическая оценка объектов ТЛИ представляет собой комплексный инструмент стратегического управления, который переводит физические параметры объектов (пропускную способность, площадь складов, протяженность путей) в финансовые показатели. Основной смысл этой процедуры заключается в поиске баланса между существенными капитальными вложениями, которые требуются для создания таких объектов, и их реальной отдачей в будущем.

Поскольку логистическая инфраструктура характеризуется высокой капиталоемкостью и длительным циклом жизни, любая ошибка на этапе проектирования может привести к «замораживанию» активов. Оценка позволяет еще до начала строительства понять, насколько объект впишется в существующие грузопотоки и сможет ли он генерировать требуемый денежный поток для покрытия операционных расходов и возврата кредитных средств. Это критически важно для привлечения внешнего финанси-

ния, так как банки и инвесторы рассматривают объект не как набор зданий и техники, а как актив, способный приносить доход [13].

Кроме того, такая оценка служит фундаментом для принятия решений по оптимизации всей цепи поставок. Она позволяет выявить, насколько конкретный узел ускоряет оборачиваемость товаров и снижает логистические издержки в конечном продукте.

В государственном масштабе оценка помогает определить приоритетность проектов: какой порт или мост даст максимальный мультипликативный эффект для экономики региона, создаст больше рабочих мест и обеспечит рост налоговых поступлений, исключая неэффективное использование бюджетных средств. Таким образом, экономическая оценка превращает строительство инфраструктуры из рискованного инженерного процесса в предсказуемый и управляемый бизнес-процесс. Для обеспечения точности прогнозов грузоперевозок в этот методический аппарат включаются дополнительные сведения о местах возникновения и назначения грузов, а также о зонах активного производства.

Формирование транспортно-экономических балансов в зарубежных странах преимущественно базируется на методологии системного анализа. В частности, в США каждые пять лет реализуется государственная программа Commodity Flow Survey (CFS), направленная на сбор эмпирических данных от крупнейших субъектов, генерирующих грузопотоки. Консолидируемая информация включает номенклатуру, объемы и стоимостные характеристики отгружаемых товаров, а также сведения о корреспонденциях перевозок и модальности транспорта. Результаты CFS используются для ретроспективного анализа и прогностического моделирования тенденций на рынке транспортно-логистических услуг, определения структуры, направлений и объемов грузовых перевозок, а также для обоснования управленческих и инвестиционных решений в сфере транспортной инфраструктуры. В Европейском союзе аналогичный системный анализ грузовых перевозок осуществляется на основе данных, агрегированных Европейской информационной системой транспортной политики (ETIS). Для установления когерентных связей между задачами транспортного планирования и соответствующими массивами статистической или смоделированной информации ETIS применяется разработанная иерархическая система критериев, подкритериев, показателей и переменных [15].

Для оценки эффективности создания объектов транспортно-логистической инфраструктуры используются три основных методических подхода,

выбор которых зависит от масштаба проекта и типа инвестора. Рассмотрим данные методы детально.

1. Коммерческая (инвестиционная) оценка эффективности объектов ТЛИ

Коммерческая оценка эффективности создания объектов транспортно-логистической инфраструктуры представляет собой комплексный процесс финансового моделирования и стратегического анализа, направленный на определение экономической целесообразности вложения капитала в долгосрочные капиталоемкие активы. В отличие от социальной или экономической эффективности, коммерческий/инвестиционный подход фокусируется исключительно на интересах частного инвестора, где ключевым критерием успеха выступает способность проекта приносить постоянную прибыль.

В основе данной методики лежит принцип временной ценности денежных средств, который реализуется через процедуру дисконтирования. Поскольку создание объектов ТЛИ формирует необходимость привлечения существенных финансовых вложений на начальном этапе, а доходы распределены на десятилетия вперед, текущая стоимость будущих поступлений сопоставляется с объемом первоначальных инвестиций. Это позволяет определить чистый дисконтированный доход, который показывает реальный прирост капитала инвестора после учета инфляции и рисков. При этом критически важным параметром становится внутренняя норма доходности, которая должна не просто быть положительной, но и превышать альтернативные варианты вложений, доступные на рынке, с учетом премии за специфические риски логистической отрасли.

Основные показатели рассчитываются на основе дисконтированных денежных потоков:

1) Чистая приведенная стоимость (NPV) объектов ТЛИ рассчитывается как разница между суммой дисконтированных будущих денежных потоков и первоначальными инвестициями [7]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (1)$$

где,

CF_t – чистый денежный поток (доходы минус расходы) за период;

r – ставка дисконтирования (ожидаемая норма доходности или стоимость капитала);

t – исследуемый период (год, месяц);

n – общий срок проекта;

IC – Initial Cost (первоначальные инвестиции).

Интерпретация полученных значений:

- $NPV > 0$ – проект прибыльный, ожидаемая доходность выше ставки дисконтирования;
- $NPV < 0$ – проект убыточный;
- $NPV = 0$ – проект только окупает вложения, доходность равна ставке дисконтирования

2) Внутренняя норма доходности (IRR) – это ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость (NPV) инвестиционного проекта равна нулю. В строительстве она показывает максимальную стоимость привлеченного капитала, при которой проект остается безубыточным. Расчет IRR позволяет сравнить эффективность различных строительных объектов. IRR находится путем решения следующего уравнения, где сумма дисконтированных денежных потоков равна нулю:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC = 0 \quad (2)$$

3) Срок окупаемости (PBP): период, за который доходы от эксплуатации объекта полностью покроют инвестиции в его создание.

4) Индекс прибыльности (PI) – это отношение дисконтированной стоимости будущих денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций. Он показывает эффективность вложений проект считается прибыльным если $PI > 1$. Данный индекс рассчитывается в соответствии со следующей формулой [7]:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{IC} \quad (3)$$

Данная методика оценки включает в себя глубокий анализ операционных показателей, специфичных для транспортной сферы. Эффективность объекта напрямую зависит от прогнозируемого грузопотока, оборачиваемости складских мощностей и пропускной способности транспортных узлов. В рамках оценки моделируются различные сценарии загрузки мощностей, учитывая сезонность, изменения в цепочках поставок и конкурентную среду. Оценка также учитывает структуру финансирования проекта, где часто используется высокий уровень кредитного плеча, что формирует необходимость детального расчета коэффициента покрытия обслуживания долга для обеспечения финансовой устойчивости проекта в периоды низкой рыночной активности [9].

Особое внимание в методе коммерческой (инвестиционной) оценке эффективности объектов ТЛИ уделяется анализу чувствительности и оценке

рисков. Транспортно-логистические проекты крайне чувствительны к изменению макроэкономических показателей, тарифной политики государства и цен на энергоносители. Поэтому качественная оценка не ограничивается расчетом единственного значения прибыльности, а формирует диапазон вероятных исходов, позволяя инвестору оценить запас прочности проекта при неблагоприятном изменении ключевых переменных. В конечном итоге коммерческая оценка служит фундаментом для принятия решения о выделении ресурсов, обеспечивая баланс между ожидаемой доходностью и долгосрочной устойчивостью создаваемого объекта в структуре транспортной системы.

2. Методика государственной социально-экономической оценки эффективности объектов ТЛИ.

Государственная оценка эффективности создания объектов ТЛИ принципиально отличается от инвестиционной методики тем, что рассматривает проект ТЛИ, как инструмент развития национальной экономики и повышения благосостояния общества. В рамках этого подхода основным критерием выступает социально-экономический эффект, который часто не совпадает с прямой финансовой прибыльностью объекта. Государство оценивает не денежный поток, а совокупный прирост валового внутреннего продукта и улучшение качества жизни населения, возникающие благодаря реализации проекта [8].

Центральное место в такой оценке занимает анализ экстерналий — внешних эффектов, которые не учитываются частным инвестором. К ним относится значительное сокращение транспортных издержек для всех участников рынка, что ведет к снижению себестоимости товаров и повышению их конкурентоспособности. Создание крупных логистических узлов стимулирует приток инвестиций в смежные отрасли, такие как промышленность и торговля, формируя мультипликативный эффект в экономике региона. Данная методика также учитывает социальные эффекты от создания объектов ТЛИ: создание новых рабочих мест, повышение мобильности трудовых ресурсов и сокращение времени в пути для пассажиров, что в долгосрочной перспективе трансформируется в рост человеческого капитала [5].

Важнейшим аспектом социально-экономической оценки является экологическая составляющая и безопасность. Проект признается эффективным, если он способствует перераспределению грузопотоков на более экологичные виды транспорта, снижает аварийность на дорогах и оптимизирует логистические маршруты, уменьшая углеродный след.

Итоговое решение о государственной поддержке или реализации проекта принимается на основе сопоставления совокупных общественных выгод с затратами бюджета. Даже если объект убыточен с коммерческой точки зрения, он может быть признан высокоэффективным на государственном уровне, если генерируемая им экономия времени, ресурсов и экологический выигрыш превышают объем необходимых бюджетных ассигнований.

Таким образом, социально-экономическая оценка служит стратегическим фильтром, позволяющим приоритизировать инфраструктурные проекты, способные дать максимальный толчок пространственному и экономическому развитию страны.

Методика государственной социально-экономической оценки эффективности объектов ТЛИ применяется для крупных инфраструктурных проектов (дороги, мосты, узловые хабы), реализуемых с участием бюджета. В Российской Федерации действует Методика, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26.11.2019 № 1512, которая учитывает внешние эффекты для экономики [1].

Процедура социально-экономической оценки эффективности объектов ТЛИ по Методике № 1512 представляет собой многоэтапный процесс взаимодействия инициатора проекта и Минэкономразвития РФ. Основная цель – подтвердить, что создание объекта ТЛИ принесет государству больше выгод, чем затрат. Весь процесс оценки включает следующий перечень этапов:

1) Подготовка и подача документов.

Инициатор проекта (государственная компания, регион или частный инвестор) направляет в Минэкономразвития пакет документов, который включает:

- паспорт инвестиционного проекта: заполняется по установленной форме с указанием технических характеристик (протяженность, мощность, сроки);
- инвестиционную оценку объекта ТЛИ: детализированный расчет денежных потоков на инвестиционной и эксплуатационной стадиях (эксплуатационная стадия рассчитывается на 20 лет после ввода в эксплуатацию);
- обоснование показателей: данные об ожидаемой интенсивности движения, прогнозном грузопотоке и пассажиропотоке.

2) Вторым этапом выступает проверка достоверности данных (валидация проекта).

Минэкономразвития проверяет представленные расчеты на соответствие рыночным реалиям. В частности, осуществляется сверка с норма-

тивами значениями. А именно, используются утвержденные значения коэффициентов (например, стоимость 1 часа времени пассажира в пути или удельные затраты на выбросы загрязняющих веществ). Также проводится оценка источников формирования отчета, так данные должны опираться на официальную статистику, документы транспортного планирования регионов или утвержденные стратегии развития отраслей.

3) Третьим этапом выступает расчет социально-экономических эффективности объекта ТЛИ.

Расчет социально-экономических эффективности объекта ТЛИ реализуется на основании четырех основных групп:

- прямая экономическая эффективность от внедрения объекта путем расчета экономии времени пассажиров, снижение себестоимости перевозки грузов, уменьшение числа ДТП;
- косвенные (индуцированные) эффекты путем анализа роста добавленной стоимости в смежных отраслях экономики (строительство, логистика, торговля);
- экологические эффекты путем анализа финансовой оценки снижения (или роста) выбросов и вредных веществ;
- бюджетные эффекты путем анализа дополнительных налоговых поступлений в бюджеты всех уровней за 20-летний период.

4) Четвертым этапом выступает присвоение уровня приоритетности

На основе интегрального показателя (соотношения суммарных эффектов к объему запрашиваемой господдержки) проекту присваивается один из уровней:

- высокая приоритетность – проект рекомендуется к финансированию в первую очередь;
- средняя приоритетность – проект может быть реализован при наличии свободных лимитов бюджета;
- низкая приоритетность – проект требует доработки или признается нецелесообразным для господдержки.

5) Выдача заключения.

Финальный этап – подготовка официального заключения Минэкономразвития. Без положительного заключения проект не может быть включен в федеральные программы (например, комплексный план модернизации инфраструктуры) и не получит государственные гарантии.

Сроки: Общий срок рассмотрения документов обычно составляет до 30 рабочих дней, если не требуется предоставление дополнительных разъяснений от инициатора.

Также важно обратить внимание, что оценка эффективно инвестиционных проектов реализуется на основании Методики, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.03.2023 № 399 [2] и приказом Минэкономразвития России от 21.02.2024 № 108 [3].

Механизм оценки эффективности инвестиционных проектов, установленный указанными актами, представляет собой единую государственную систему проверки целесообразности использования бюджетных средств на капитальные вложения. Так, постановление Правительства Российской Федерации от 15.03.2023 № 399 утвердило новые Правила проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета, а приказ Минэкономразвития России от 21.02.2024 № 108 утвердил конкретную Методику оценки, формы заключений и порядок ведения реестра проектов, прошедших проверку.

В качестве объекта оценки выступают инвестиционные проекты, предусматривающие строительство, реконструкцию, техническое перевооружение или приобретение объектов недвижимости, которые полностью или частично финансируются из федерального бюджета. Важно заметить, что оценка эффективности обязательна для проектов стоимостью 3 млрд рублей и более.

Оценка на основании данных нормативных правовых актов реализуется в соответствии с качественными и количественными критериями. Так, качественным критерием выступает соответствие объекта целям государственных программ Российской Федерации, наличие обоснования невозможности реализации без господдержки, наличие проектной документации. Количественные критерии включают вклад проекта в достижение показателей государственной программы (в процентах), обоснование спроса на создаваемые услуги или продукцию. Проверку проводит Минэкономразвития России на основании сведений, представленных главными распорядителями бюджетных средств (ГРБС). По итогам выдается положительное или отрицательное заключение. Минэкономразвития выступает в роли независимого аудитор, которое осуществляет сопоставление заявленных затрат с ожидаемым социальным или экономическим эффектом. Если проект дублирует уже существующие объекты или его параметры не обоснованы текущим спросом, он получает отрицательное заключение, что фактически блокирует выделение бюджетных средств. Итогом становится внесение объекта в специальный реестр, который служит «паспортом готовности» для включения стройки в бюджетный цикл.

3. Логистическая и операционная оценка эффективности объектов ТЛИ.

Логистическая и операционная оценка эффективности создания объектов ТЛИ фокусируется на функциональной жизнеспособности проекта и его способности бесперебойно обеспечивать движение материальных потоков. В отличие от инвестиционной оценки, для данной методики первичными критериями выступают пропускная способность, технологическая связность и качество сервиса в цепи поставок [6].

В рамках логистической оценки объект ТЛИ рассматривается, как ключевой узел сетевой структуры. Основным показателем эффективности здесь является оптимизация топологии грузопотоков: насколько удачно объект вписан в транспортные коридоры и как его появление сокращает суммарное «плечо» доставки для участников рынка [13].

Эффективность оценивается через синергию с существующими видами транспорта – возможность мультимодальных переключений (например, с ж/д на авто) и минимизацию порожних пробегов. Логистический потенциал объекта определяется его способностью трансформировать разрозненные поставки в консолидированные потоки, что ведет к снижению общих логистических издержек в регионе влияния.

Операционная оценка концентрируется на внутренней технологической архитектуре объекта. Ключевым мерилом успеха здесь выступает производительность – объем груза, обрабатываемый в единицу времени при заданных ресурсах. Анализируются такие параметры, как скорость оборачиваемости товарных запасов, время обработки одного транспортного средства и коэффициент использования складских или терминальных мощностей. Оценка включает аудит технологических процессов: от степени автоматизации систем управления (WMS, TMS) до эргономики зон приемки и отгрузки. Операционно эффективным признается объект, который обеспечивает высокую надежность (отсутствие ошибок и потерь груза) при минимальных удельных операционных затратах на каждую тонно-операцию.

Логистическая и операционная оценка позволяют подтвердить, что создаваемая инфраструктура не станет «узким местом» транспортной системы, а обеспечит необходимую гибкость и скорость реакции на изменения рыночного спроса. В конечном итоге, именно операционное превосходство объекта создает долгосрочное конкурентное преимущество, которое позже конвертируется в финансовую прибыль.

Представим пример расчета по данным методикам на примере транспортно-логистический центр (ТЛЦ) площадью 10 000 м² с объемом инвестиций 500 млн руб.

1. Логистическая и операционная оценка

Данная методика реализует «физическую» производительность объекта. Главная задача – минимизировать издержки на единицу груза и увеличить скорость.

Грузооборот = 500 тонн в сутки.

Себестоимость обработки 1 тонны = 1 200 руб.

Коэффициент использования площади = 0,8

Скорость оборачиваемости запасов: 12 дней (товар не должен залеживаться).

Если автоматизация снизит время разгрузки фуры с 60 до 40 минут, пропускная способность вырастет на 33%, что является успехом в этой категории.

2. Коммерческая (инвестиционная) оценка

Здесь объект рассматривается как инвестиционный объект.

Объем инвестиционных вложений 500 млн руб.

Чистый годовой доход (CF): 100 млн руб. (выручка минус налоги и ОПЕХ).

Ставка дисконтирования = 15% (учет риска и инфляции).

Чистая приведенная стоимость рассчитывается по формуле (1), в результате получаем, NPV = -97,8 млн руб. 9 в расчете на 5 лет).

Срок окупаемости (PBP) = 7 лет.

Рентабельность инвестиций (ROI) = 20%.

3. Социально-экономическая оценка

Оценивает выгоду для государства и общества. Здесь учитываются эффекты, которые не приносят денег владельцу ТЛЦ напрямую. В данном случае основные эффекты включают:

- 1) Налоговый эффект: ТЛЦ платит НДС, налог на имущество и налог на прибыль.
- 2) Создание рабочих мест: 150 мест со средней ЗП 70 000 руб.
- 3) Экономия времени в пути: ТЛЦ сократил пробег фур в регионе. Экономия для сторонних перевозчиков – 15 млн руб./год.
- 4) Экологический эффект: Снижение выбросов CO₂ (оценивается через стоимость квот или затраты на медицину)

Сравнительный анализ этих трех подходов строится на фундаментальном различии их конечных целей, масштабов охвата и заданной цели.

Логистическая и операционная оценка концентрируется на внутренних целях объекта. Это микроуровень, где эффективность измеряется физическими единицами и временем. Основным инструментом оценки выступает

пропускная способность и ритмичность процессов. Если логистическая оценка показывает сбой в цепочке (например, простой транспорта), это автоматически обесценивает любые инвестиционные вложения.

Коммерческая (инвестиционная) оценка переводит физические показатели логистики на финансовые показатели. Это уровень собственника и капитала. В отличие от операционного подхода, здесь ключевым фактором становится время, но не как скорость разгрузки, а как временная стоимость денег. Капитальные затраты на строительство сопоставляются с будущими чистыми денежными потоками. Логистические успехи здесь важны только в той мере, в какой они увеличивают прибыль или сокращают издержки. Если объект технически совершенен, но рынок не готов платить за его услуги высокую цену, коммерческая оценка признает проект неэффективным, даже если логистические показатели идеальны.

Социально-экономическая оценка – это макроуровень, где объект рассматривается как элемент государственной или региональной системы. Она шире коммерческой, так как включает в себя «внешние эффекты» – выгоды, которые не достаются владельцу объекта, но полезны обществу. Например, если ТЛЦ снижает стоимость перевозки товаров в регионе, это выгодно всем жителям (дефляционный эффект), но не приносит прямой прибыли инвестору. Здесь финансовая окупаемость может быть низкой или даже отрицательной, но проект получит одобрение и финансирование от государства, если налоговые поступления, создание рабочих мест и экологические выгоды перевешивают затраты бюджета.

Вместе с тем российская экономика сегодня перестраивается в условиях жестких санкций, которые ударили по традиционным статьям дохода и импорту.

Сокращение бюджетных ресурсов, сокращение государственных расходов и ограничение финансирования некоторых отраслей экономики (транспортная отрасль не стала исключением) обостряют необходимость привлечения внебюджетных источников финансирования.

В этих условиях самоокупаемые инвестиционные проекты становятся одними из революционных инструментов, обеспечивающих экономический рост, международную независимость и поддержку развития регионов.

Таким образом, предлагается пересмотр существующих методик оценки инвестиционных проектов по созданию и модернизации ТЛИ и разработка инструментов по повышению рейтингов самоокупаемых проектов при проведении оценки эффективности инвестиционных проектов с государственным участием в условиях высокой неопределённости и ограниченности бюджетных ресурсов.

Заключение

Сравнение различных подходов к оценке эффективности создания объектов ТЛИ выявляет фундаментальные различия в целях, масштабах и критериях оценивания. Коммерческая оценка базируется на финансовой жизнеспособности проекта и рассматривает объект, как изолированный источник прибыли, где успех измеряется исключительно способностью получения чистого денежного потока для возврата вложений инвестора.

В отличие от неё, государственная оценка выходит за рамки прямого дохода и анализирует вклад объекта в общественное благосостояние, учитывая такие экстерналии, как рост валового регионального продукта, создание рабочих мест и снижение транспортных издержек для всей экономики.

Если коммерческий подход фокусируется на внутренней окупаемости, то государственная оценка оценивает мультипликативный эффект, который инфраструктура оказывает на развитие смежных отраслей и социальную стабильность территории. Логистическая и операционная оценка занимает промежуточное положение, концентрируясь на технологическом совершенстве и пропускной способности системы. В этом аспекте эффективность определяется не рублями прибыли или налогами, а скоростью обработки грузопотоков, надежностью поставок и отсутствием «узких мест» в цепи распределения.

Коммерческий анализ отвечает на вопрос о финансовой целесообразности, государственная оценка обосновывает необходимость проекта для страны, а логистическая экспертиза гарантирует, что объект будет технически справляться со своими задачами в рамках транспортного коридора. Взаимосвязь этих подходов проявляется в том, что высокая операционная эффективность напрямую ведет к росту коммерческой привлекательности, что, в свою очередь, создает устойчивую базу для выполнения социально-экономических задач государства.

Логистическая и операционная оценка акцентирует внимание на технологию ТЛИ, коммерческая оценка на расчет прибыли, а социально-экономическая оценка на общественную пользу. Таким образом, оценка одного и того же объекта ТЛИ с использованием трех перечисленных методик оценки показывает их существенное различие не только в оцениваемых критериях, но и в целях оценки.

Вместе с тем отмечается необходимость уточнения существующих подходов по оценке эффективности реализации инвестиционных проектов, реализуемых с государственным участием, в условиях кризиса в целях повышения рейтинга самоокупаемых проектов транспортной инфраструктуры

в целях возможности сохранения темпов наращивания мощности единой опорной транспортной сети.

Список литературы

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.11.2019 № 1512 (ред. от 06.06.2024) «Об утверждении методики оценки социально-экономических эффектов от проектов строительства (реконструкции) и эксплуатации объектов транспортной инфраструктуры, планируемых к реализации с привлечением средств федерального бюджета, а также с предоставлением государственных гарантий Российской Федерации и налоговых льгот». [Электронный ресурс]. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_339334/ (дата обращения: 12.03.2026).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.03.2023 № 399 (ред. от 12.06.2025) «О случаях и порядке проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации, приостановлении действия постановления Правительства Российской Федерации от 12 августа 2008 г. № 590 и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации, а также признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» (вместе с «Правилами проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения»). [Электронный ресурс]. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_442133/ (дата обращения: 12.03.2026).
3. Приказ Минэкономразвития России от 21.02.2024 № 108 (ред. от 24.06.2025) «Об утверждении методики оценки эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения, формы заключения об эффективности инвестиционного проекта, предусматривающего строительство, реконструкцию, в том числе с элементами реставрации, техническое перевооружение объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества, финансовое обеспечение которых полностью или частично осуществляется из федерального бюджета, и порядка ведения реестра указанных инвестиционных проектов, получивших заключение об эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения» (Зарегистрировано в Минюсте России 29.02.2024 № 77382). [Электронный ресурс]. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471156/ (дата обращения: 12.03.2026).

4. Бауэрсокс, Д. Дж., & Клосс, Д. Дж. (2017). *Логистика: интегрированная цепь поставок: учебник* / пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. 2-е изд. Москва: Олимп-Бизнес, 635 с.
5. Глущенко, К. П. (2012). Оценка эффективности транспортных проектов: опыт и проблемы (часть 2). *Мир экономики и управления, (1)*. EDN: <https://elibrary.ru/OUHGBB>
6. Кривякин, К. С., Макаров, Н. Н., & Полухина, А. А. (2018). Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия. *ЭКОНОМИНФО, (4)*. EDN: <https://elibrary.ru/YPSCMP>
7. Куликов, А. О. (2023). Оценка инвестиционной деятельности в строительстве. *Вестник УлГТУ, (3)* (103). EDN: <https://elibrary.ru/STKTOI>
8. Леонов, И. А. (2023). Оценка эффективности инфраструктурных проектов. *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, (2)*, с. 62–77. <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-2-62-77>. EDN: <https://elibrary.ru/BVKSTK>
9. Мачерет, Д. А., & Разуваев, А. Д. (2024). Методология совершенствования оценки экономической эффективности развития транспортной инфраструктуры. *Управление, 12*(3), с. 26–35. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-3-26-35>. EDN: <https://elibrary.ru/DCLVDY>
10. Москвичев, О. В., Москвичева, Е. Е., & Никонов, Ю. С. (2025). Методика определения потребности развития региональной транспортно-логистической инфраструктуры. *Вестник Научно-исследовательского института железнодорожного транспорта, 84*(4), с. 302–313. EDN: <https://elibrary.ru/MZJZYM>
11. Прокофьева, Т. А., & Клименко, В. В. (2020). *Транспортно-логистические системы. Стратегическое планирование и управление развитием: монография*. Москва: Канон+, 519 с.
12. Федотова, Ю. И. (2012). Принципы оценки эффективности логистических транспортно-технологических систем. *ТДР, (4)*. EDN: <https://elibrary.ru/QYRQNN>
13. Фрейдман, О. А. (2013). Методы критериальной оценки логистического потенциала региона. *Российское предпринимательство, 14*(3), с. 127–130. EDN: <https://elibrary.ru/PWLBJB>
14. Ярмомедов, И. В., & Цакаев, А. Х. (2024). Методики оценки эффективности проектов транспортной инфраструктуры: сравнительный анализ. *Экономическая безопасность, 7*(9), с. 2383–2402. <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.9.121795>. EDN: <https://elibrary.ru/XDKCUF>
15. Bureau of Transportation Statistics. (2024). *2022 Commodity Flow Survey: Final Report*. U.S. Department of Transportation. <https://www.bts.gov/cfs>

References

1. Russian Federation. Government of the Russian Federation. (2019, November 26, amended June 6, 2024). *Resolution No. 1512 dated November 26, 2019 “On Approv-*

- al of the Methodology for Assessing Socio-Economic Effects of Construction (Reconstruction) and Operation Projects of Transport Infrastructure Facilities Planned for Implementation with Federal Budget Funds, as well as with State Guarantees of the Russian Federation and Tax Incentives*". ConsultantPlus. Retrieved March 12, 2026, from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_339334/
2. Russian Federation. Government of the Russian Federation. (2023, March 15, amended June 12, 2025). *Resolution No. 399 dated March 15, 2023 "On Cases and Procedure for Auditing Investment Projects for the Efficiency of Using Federal Budget Funds Allocated for Capital Investments, on Amendments to Certain Acts of the Government of the Russian Federation, Suspension of the Resolution of the Government of the Russian Federation dated August 12, 2008 No. 590 and Certain Provisions of Certain Acts of the Government of the Russian Federation, and on the Repeal of Certain Acts and Certain Provisions of Certain Acts of the Government of the Russian Federation" (together with "Rules for Auditing Investment Projects for the Efficiency of Using Federal Budget Funds Allocated for Capital Investments")*. ConsultantPlus. Retrieved March 12, 2026, from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_442133/
 3. Russian Federation. Ministry of Economic Development. (2024, February 21, amended June 24, 2025). *Order No. 108 dated February 21, 2024 "On Approval of the Methodology for Evaluating the Efficiency of Using Federal Budget Funds Allocated for Capital Investments, the Form of an Opinion on the Efficiency of an Investment Project Involving Construction, Reconstruction (including Restoration Elements), Technical Re-equipment of Capital Construction Facilities, Acquisition of Real Estate Fully or Partially Financed from the Federal Budget, and the Procedure for Maintaining a Register of Such Investment Projects That Have Received an Opinion on the Efficiency of Using Federal Budget Funds Allocated for Capital Investments" (Registered with the Ministry of Justice of Russia on February 29, 2024 No. 77382)*. ConsultantPlus. Retrieved March 12, 2026, from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471156/
 4. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2017). *Logistics: Integrated supply chain* (2nd ed.). (N. N. Baryshnikova, B. S. Pinskera, Trans.). Moscow: Olimp-Business, 635 p.
 5. Glushchenko, K. P. (2012). Evaluation of transport project efficiency: Experience and challenges (Part 2). *World of Economics and Management*, (1). EDN: <https://elibrary.ru/OUHGBB>
 6. Kriviyakin, K. S., Makarov, N. N., & Polukhina, A. A. (2018). Methodology for evaluating the efficiency of enterprise logistics activities. *ECONOMINFO*, (4). EDN: <https://elibrary.ru/YPSCMP>
 7. Kulikov, A. O. (2023). Evaluation of investment activities in construction. *Bulletin of Ulyanovsk State Technical University*, (3)(103). EDN: <https://elibrary.ru/STKTOI>
 8. Leonov, I. A. (2023). Evaluating the efficiency of infrastructure projects. *Scientific Works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*, (2), 62–77. <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-2-62-77>. EDN: <https://elibrary.ru/BVKSTK>

9. Macheret, D. A., & Razuvaev, A. D. (2024). Methodology for improving the assessment of economic efficiency of transport infrastructure development. *Management*, 12(3), 26–35. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2024-12-3-26-35>. EDN: <https://elibrary.ru/DCLVDY>
10. Moskvichev, O. V., Moskvicheva, E. E., & Nikonov, Yu. S. (2025). Methodology for determining the need for regional transport and logistics infrastructure development. *Bulletin of the Research Institute of Railway Transport*, 84(4), 302–313. EDN: <https://elibrary.ru/MZJZYM>
11. Prokofieva, T. A., & Klimenko, V. V. (2020). *Transport and logistics systems. Strategic planning and development management: Monograph*. Moscow: Kanon+, 519 p.
12. Fedotova, Yu. I. (2012). Principles of evaluating the efficiency of logistics transport and technological systems. *TDR*, (4). EDN: <https://elibrary.ru/QYRQNN>
13. Freidman, O. A. (2013). Methods of criteria-based assessment of regional logistics potential. *Russian Entrepreneurship*, 14(3), 127–130. EDN: <https://elibrary.ru/PWLBJB>
14. Yarmomedov, I. V., & Tsakaev, A. Kh. (2024). Methods for evaluating the efficiency of transport infrastructure projects: Comparative analysis. *Economic Security*, 7(9), 2383–2402. <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.9.121795>. EDN: <https://elibrary.ru/XDKCUF>
15. Bureau of Transportation Statistics. (2024). *2022 Commodity Flow Survey: Final Report*. U.S. Department of Transportation. Retrieved from <https://www.bts.gov/cfs>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Трепашова Эльвира Булатовна, аспирант кафедры «Экономика транспортной инфраструктуры и управление строительным бизнесом» Института экономики и финансов
Российский университет транспорта
ул. Образцова, 9, стр. 9, г. Москва, 127994, Российская Федерация
a.elvira.2503@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Elvira B. Trepashova, Postgraduate Student of the Department of Transport Employment Economics and Construction Business Management at the Institute of Economics and Finance
Russian University of Transport
9/9, Obratsova Str., Moscow, 127994, Russian Federation
a.elvira.2503@gmail.com
SPIN-code: 7160-2410

Поступила 01.03.2026

После рецензирования 18.03.2026

Принята 25.03.2026

Received 01.03.2026

Revised 18.03.2026

Accepted 25.03.2026

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-338](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-338)

EDN: [SLWFQW](https://www.edn.ru/SLWFQW)

УДК 338.45



Практика реализации ESG-стратегии в зарубежных компаниях на примере нефтегазовой компании Royal Dutch Shell: преимущества, ограничения и риски

Г.А. Александров

*Казанский (Приволжский) Федеральный Университет,
Казань, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Актуальность исследования обусловлена усилением требований к экологической и социальной ответственности нефтегазовых компаний в условиях глобального энергетического перехода и ужесточения международного регулирования. Внедрение ESG-принципов становится ключевым элементом корпоративных стратегий, однако на практике сопровождается рядом противоречий, правовых и репутационных рисков, что требует комплексного научного анализа.

Цель. Целью исследования является анализ опыта интеграции ESG-принципов в бизнес-стратегию нефтегазовой компании на примере Royal Dutch Shell, а также выявление ключевых направлений ESG-трансформации и сопутствующих институциональных, правовых и репутационных рисков на основе анализа судебных прецедентов (дело в Гааге 2021 г.), нарушения прав человека в Нигерии, проектов по бурению в Арктике и интегрированного отчета компании за 2024 год.

Материалы и методы. В работе использованы методы сравнительного и системного анализа, а также контент-анализ корпоративной отчетности. Эмпирическую базу составили данные интегрированного отчета компании за 2024 год, материалы судебного разбирательства 2021 года в Гааге, а также открытые источники, освещающие проекты арктического бурения, обвинения в нарушении прав человека в Нигерии и случаи возможного «зеленого отмывания».

Результаты. Результаты исследования показывают, что несмотря на декларируемые экологические и социальные обязательства, практическая реализация ESG-стратегии в нефтегазовом секторе сопряжена с институциональными ограничениями и конфликтом интересов между целями устойчивого развития и необходимостью обеспечения экономического роста. Судебное решение 2021 года

в Гааге о сокращении выбросов парниковых газов стало значимым прецедентом для глобального корпоративного регулирования и усилило юридические риски для отрасли. Также были выявлены существенные репутационные риски, связанные с арктическими проектами, обвинении в нарушении прав человека и практика «зеленого отмывания». Сделан вывод о необходимости усиления механизмов верификации ESG-инициатив и критической оценки корпоративной отчетности.

Практическая значимость. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выявленных выводов и сформулированных рекомендаций российскими компаниями нефтегазового и иных углеродоемких секторов экономики при формировании и корректировке ESG-стратегий с учетом национальной институциональной среды и требований действующего законодательства, включая закон №296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов».

Ключевые слова: ESG-стратегия; устойчивое развитие; нефтегазовый сектор; экономические ограничения и преимущества; зарубежный опыт; судебные риски ESG; корпоративная устойчивость в нефтегазовом секторе; greenwashing в отчетности

Для цитирования. Александров, Г. А. (2026). Практика реализации ESG-стратегии в зарубежных компаниях на примере нефтегазовой компании Royal Dutch Shell: преимущества, ограничения и риски. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 26–42. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-338>

The practice of implementing the ESG strategy in foreign companies using the example of the Royal Dutch Shell oil and gas company: advantages, limitations and risks

G.A. Aleksandrov

Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation

Abstract

Background. The relevance of the study is due to the increasing requirements for environmental and social responsibility of oil and gas companies in the context of the global energy transition and stricter international regulation. The implementation of ESG principles is becoming a key element of corporate strategies, but it is accompanied by a number of contradictions, legal and reputational risks, which require a comprehensive scientific analysis.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the experience of integrating ESG principles into the business strategy of an oil and gas company using the example of Royal Dutch Shell, as well as to identify key areas of ESG transformation and associated

institutional, legal, and reputational risks based on an analysis of court cases (the 2021 case in The Hague), human rights violations in Nigeria, Arctic drilling projects, and the company's 2024 integrated report.

Materials and methods. The work uses comparative and system analysis methods, as well as content analysis of corporate reporting. The empirical base includes data from the company's 2024 integrated report, materials from the 2021 trial in The Hague, and open sources covering Arctic drilling projects, allegations of human rights violations in Nigeria, and cases of potential greenwashing.

Results. The results of the study show that despite the declared environmental and social commitments, the practical implementation of ESG strategies in the oil and gas sector is hindered by institutional constraints and conflicts of interest between the goals of sustainable development and the need for economic growth. The 2021 court decision in The Hague on reducing greenhouse gas emissions set a significant precedent for global corporate regulation and increased legal risks for the industry. The study also identified significant reputational risks associated with Arctic projects, accusations of human rights violations, and greenwashing practices. The paper concludes that it is necessary to strengthen the mechanisms for verifying ESG initiatives and critically evaluating corporate reporting.

Practical significance. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the identified conclusions and formulated recommendations by Russian companies in the oil and gas and other carbon-intensive sectors of the economy when forming and adjusting ESG strategies, taking into account the national institutional environment and the requirements of current legislation, including Law No. 296-FZ "On Limiting Greenhouse Gas Emissions".

Keywords: ESG strategy; sustainable development; oil and gas sector; economic restrictions and advantages; foreign experience; ESG litigation risks; corporate sustainability in the oil and gas sector; greenwashing in reporting

For citation. Aleksandrov, G. A. (2026). The practice of implementing the ESG strategy in foreign companies using the example of the Royal Dutch Shell oil and gas company: advantages, limitations and risks. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 26–42. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-338>

Введение

В условиях глобальной трансформации экономики и усиления требований к устойчивому развитию ESG-подход (Environmental, Social, Governance) становится одним из ключевых инструментов стратегического управления в крупных транснациональных корпорациях. Интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в корпоративные стратегии сегодня рассматривается не только как элемент репутационной

политики, но и как важный драйвер долгосрочной конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и устойчивости бизнеса [2, с. 80-85].

Особое значение ESG-повестка приобретает для нефтегазохимической отрасли, которая традиционно характеризуется высоким уровнем экологических рисков, значительным углеродным следом и повышенным общественным вниманием. Одной из крупнейших зарубежных компаний в этой отрасли - Royal Dutch Shell (далее – Shell), специализирующаяся на разведке, добыче и переработке нефти и природного газа более, чем в 99 странах мира [3], активно декларирует приверженность принципам устойчивого развития и реализует масштабные ESG-инициативы.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа реальной практики внедрения ESG-стратегии в экологически чувствительном секторе экономики, где несмотря на широкое распространение ESG-отчетности и публичных обязательств, фактические результаты реализации устойчивых стратегий нередко сопровождаются институциональными ограничениями, противоречиями между экологическими и экономическими целями, а также существенными операционными и репутационными рисками [4, с. 214].

Целью исследования является анализ опыта интеграции ESG-принципов в бизнес-стратегию нефтегазовой компании на примере Royal Dutch Shell, а также выявление ключевых направлений ESG-трансформации и сопутствующих институциональных, правовых и репутационных рисков на основе анализа судебных прецедентов (дело в Гааге 2021 г.), нарушения прав человека в Нигерии, проектов по бурению в Арктике и интегрированного отчета компании за 2024 год.

Задачи исследования:

1. Проанализировать интегрированный отчет компании Royal Dutch Shell 2024 г. на соответствие ESG-целям.
2. Выявить правовые риски на примере судебного дела в Гааге 2021 г.
3. Оценить репутационные риски и последствия нарушения прав человека в Нигерии, бурения в Арктике и «зеленого отмывания».

Научная новизна заключается в комплексной оценке практики реализации ESG-стратегии в нефтегазовом секторе на основе анализа интегрированной отчетности 2024 года и ключевых международных конфликтных кейсов, позволившей выявить институциональные ограничения ESG-модели, противоречие между устойчивым развитием и углеводородной бизнес-структурой, а также усиление правовых и репутационных рисков как структурного элемента корпоративной стратегии.

Материалы и методы

В работе использованы методы сравнительного и системного анализа, а также контент-анализ корпоративной отчетности. Эмпирическую базу составили данные интегрированного отчета компании за 2024 г., материалы судебного разбирательства 2021 г. в Гааге, а также открытые источники, освещающие проекты арктического бурения, обвинения в нарушении прав человека в Нигерии и случаи возможного «зеленого отмывания».

Результаты и обсуждение

Рассмотрим интегрированный отчет компании Shell за 2024 г. – центральным элементом стратегии компании выступает концепция «создавать больше ценности с меньшими выбросами», которая проходит через весь отчет и задает логику интеграции ESG в управленческие и инвестиционные решения. Устойчивое развитие в данном случае не вынесено в отдельный блок корпоративной ответственности, а позиционируется как часть основной стратегии. Это отражается в том, что климатические, социальные и управленческие показатели связаны с финансовыми целями компании, системой распределения капитала и вознаграждением высшего руководства. Именно такой подход указывает на высокий уровень формальной зрелости ESG-модели, при которой нефинансовые факторы рассматриваются как драйверы долгосрочной экономической устойчивости [5, с 14–26].

Экологическая составляющая ESG занимает в отчете доминирующее положение и наиболее полно формализована с точки зрения показателей, целей и временных горизонтов. На Рисунке 1 представлены результаты деятельности компании Shell в области углеродной нейтральности и цели до 2050 г. Согласно данным из Рисунка 1 Shell ставит перед собой цель снизить число всех выбросов по Охвату 1, Охвату 2 и Охвату 3 к 2050 году до 0. В отчете говорится, что компании удалось снизить общее количество выбросов за счет снижения продаж производимой продукции. Это говорит о том, что компании придется применять радикальные меры и внедрять инновационные технологии в производственные процессы, так как на сегодняшний день кажется невозможной углеродная нейтральность компании, которая сосредоточена на добыче и переработке нефтепродуктов. Также на Рисунке 1 представлена динамика снижения выбросов по Охвату 1 и Охвату 2 до 2030 года. Компания ставит перед собой цель снизить выбросы вдвое до 2030 года, по сравнению с 2016 годом. На данный момент, видно, что с 2016 года компании удалось снизить количество выбросов лишь на 30% за счет сокращения производства, а не внедрения технологических инноваций [6, с. 87–108].

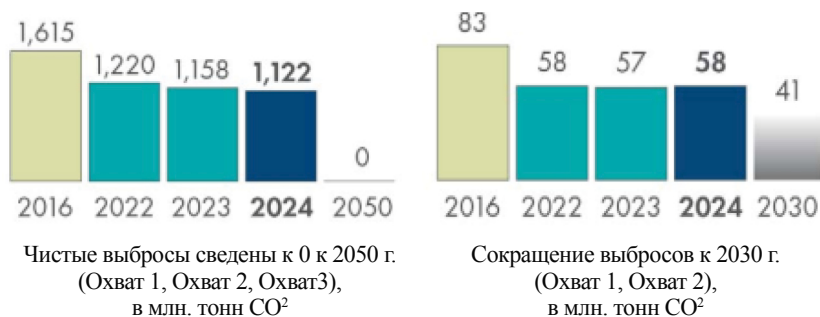


Рис. 1. Цели Shell в области углеродной нейтральности [7]
Fig. 1. Shell's carbon neutrality goals [7]

Следует отметить, что отчет ясно демонстрирует прагматичную позицию Shell в отношении энергетического перехода. Компания последовательно продвигает сжиженный природный газ как переходное топливо, способное одновременно обеспечивать энергетическую безопасность и снижать выбросы по сравнению с углем. С экономической точки зрения это усиливает устойчивость денежного потока и снижает инвестиционные риски, однако с точки зрения устойчивого развития такой подход вызывает критику за возможную консервацию углеродоемкой инфраструктуры и отсрочку более глубокой трансформации энергетической системы. В этом проявляется ключевое противоречие ESG-стратегии Shell: декларируя движение к низкоуглеродной экономике, компания сохраняет значительную зависимость от традиционного нефтегазового бизнеса, что подтверждается графиком, который представлен на Рисунке 2.

Согласно данным из Рисунка 2, компания Shell, несмотря на снижение объемов продажи нефти и газа по сравнению с 2022 и 2023 гг., наибольшую прибыль получает именно с продажи и добычи нефти и газа.

Социальная составляющая ESG в отчете представлена более сдержанно, но при этом отличается относительно высокой степенью открытости. Shell подробно раскрывает показатели промышленной и личной безопасности, признает наличие смертельных инцидентов и серьезных травм, а также фиксирует необходимость дальнейшего улучшения культуры безопасности. Такой уровень прозрачности повышает доверие к отчету, но одновременно подчеркивает, что социальные риски остаются системной проблемой для капиталоемких и технологически сложных отраслей. Параллельно компания демонстрирует прогресс в вопросах разнообразия и инклюзивности, ставя количественные цели по представительству женщин

и этнических меньшинств в руководстве, что соответствует ожиданиям институциональных инвесторов и требованиям ESG-рейтингов.

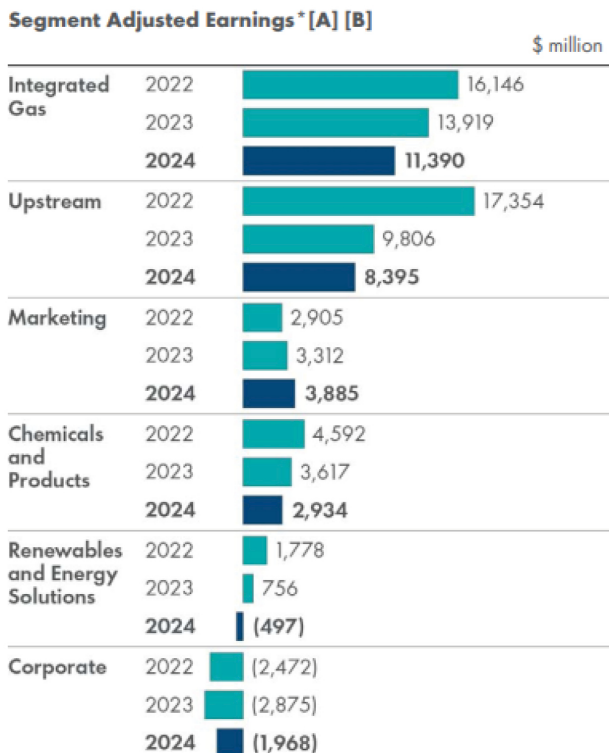


Рис. 2. Сегменты прибыли Shell [7]

Fig. 2. Shell's profit segments [7]

Корпоративное управление в модели Shell выполняет роль стабилизирующего механизма, обеспечивающего реализацию ESG-целей. Привязка вознаграждения топ-менеджмента к показателям безопасности, выбросов и финансовой эффективности, наличие специализированных комитетов совета директоров и интеграция ESG-рисков в систему корпоративного риск-менеджмента свидетельствуют о попытке превратить устойчивое развитие из декларации в управляемый процесс. Однако при всей институциональной проработанности управленческого компонента, он в большей степени закрепляет существующую стратегию, чем становится источником ее радикального пересмотра [8, с. 16–20].

Среди несомненных достоинств отчета следует отметить высокий уровень интеграции ESG и финансовой логики бизнеса, соответствие международным стандартам отчетности и отказ от излишне идеализированного нарратива. Shell признает ограничения своей модели, сложность влияния на выбросы конечного потребления и зависимость темпов декарбонизации от регуляторной среды и спроса со стороны клиентов. В то же время отчет демонстрирует ряд уязвимостей, включая риск обвинений в «зеленом отмывании», ограниченное воздействие на выбросы по Охвату 3 и сохраняющуюся правовую и репутационную неопределенность, связанную с судебными исками и давлением со стороны экологических организаций [9, с. 59–68].

Отдельного внимания в рамках анализа зарубежного опыта реализации ESG-стратегии заслуживает судебное разбирательство в Нидерландах, завершившиеся в 2021 г. вынесением решения Окружного суда Гааги в отношении компании Shell.

В мае 2021 г. Суд Гааги постановил, что компания Shell должна сократить выбросы парниковых газов, чтобы начать борьбу с проблемой изменения климата. Суд обязал Shell сократить к концу 2030 года абсолютные выбросы в результате деятельности предприятия (Охват 1) на 45% по сравнению с 2019 г. Коллективный иск был подан экологическими сообществами, такими как: «Greenpeace» и «Friends of the Earth Netherlands» от лица 17 тысяч граждан – по их утверждению компания, зная об опасных последствиях своей деятельности, не принимала достаточных усилий для снижения нагрузки на окружающую среду. Граждане Нидерландов настаивали на том, что компания Shell нарушила Европейскую конвенцию о правах человека – а точнее их право на жизнь, создавая опасность для граждан Нидерландов. Данное дело вызывало широкий диссонанс не только общественности, но и среди высшего руководства компании. Глава Shell – Бен Ван Берден заявил, что разочарован тем, что Shell выделили среди других постановлением суда, которое, по его мнению, не поможет сократить глобальные выбросы CO², так как, в случае даже если компания прекратит продажу бензина и нефтепродуктов – это не поможет миру, в виду того, что спрос на нефтепродукты останется на прежнем уровне.

Помимо того, что Shell в своей стратегии поставила перед собой цель по снижению углеродоемкости своей продукции на 6% к 2023 г., на 20% к 2030 г., на 45% - к 2035 г., и на 100% - к 2050 г., Shell стала одной из нефтяных компаний, которая включила в свою стратегию цель по снижению выбросов парниковых газов по Охвату 3 - это значит, что компания взяла

на себя ответственность за сокращение эмиссии парниковых газов от использования своей продукции (то есть от конечных потребителей, таких как авиакомпании и др.) Но даже это не помогло компании в суде, чтобы оправдать свою деятельность и одержать победу. После победы в суде организация «Друзья Земли» призвала всех эко-активистов по всему миру бороться за свои права и подавать иски на крупные корпорации, чтобы заставить их принять меры в борьбе с изменением климата.

Данный судебный прецедент стал одним из наиболее значимых событий в сфере корпоративной ответственности за климатические изменения и оказал существенное влияние на дискуссию о роли транснациональных компаний в достижении целей устойчивого развития. Решение суда, обязывающее компанию сократить совокупные выбросы парниковых газов, включая косвенные выбросы, связанные с использованием продукции конечными потребителями, продемонстрировало усиление правового давления на бизнес в рамках экологического компонента ESG. Рассмотрение данного кейса позволяет проанализировать новые регуляторные и судебные риски, с которыми сталкиваются компании при реализации ESG-стратегий, а также оценить влияние судебных решений на корпоративное управление, стратегическое планирование и долгосрочную устойчивость бизнеса.

По мнению многих исследователей, подобные события с наименьшей вероятностью могут произойти с какой-либо российской компанией, так как на данный момент в России отсутствует законодательная база, на которую можно было бы опираться в случае иска против компании - в июле 2021 года в России приняли закон № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», который обязывает крупных загрязнителей отчитываться о своих выбросах, однако этот закон никак не сможет помочь в случае иска против корпораций, так как данный закон не содержит критериев для объемов парниковых газов, которые считаются нарушающими нормы законодательства [10].

Одним из наиболее ярких и широко обсуждаемых примеров реализации ESG-подхода в деятельности транснациональных компаний является опыт Shell в Нигерии. Деятельность компании в регионе дельты реки Нигер на протяжении нескольких десятилетий сопровождается острыми экологическими, социальными и управленческими проблемами, что сделало данный кейс предметом пристального внимания со стороны международных организаций, правозащитных структур, инвесторов и научного сообщества. В ходе разработки и эксплуатации нефтяных месторождений в регионе неоднократно фиксировались разливы нефти, загрязнение почв и

водных ресурсов, а также деградация экосистем, что негативно сказалось на условиях жизни местного населения, основными источниками дохода которого являлись рыболовство и сельское хозяйство. Существенная часть экологического ущерба была связана с износом инфраструктуры и недостаточной эффективностью системы мониторинга и предотвращения аварий.

Стоит отметить, что помимо экологических последствий, деятельность компании Shell в Нигерии сопровождалась острыми социальными конфликтами, так как местных жителей не устраивало то, что доходы от добычи нефти распределялись не в их пользу, они не участвовали в принятии решений, а также отсутствовала какая-либо компенсация за причиненный ущерб от деятельности компании. В 1990-е годы ситуация обострилась в связи с протестным движением народа огони, выступавшего против экологического ущерба и социальной маргинализации региона. Эти события привели к международному резонансу после репрессий со стороны нигерийских властей в отношении лидеров протестного движения, что вызвало обвинения в адрес компании Shell в недостаточной социальной ответственности и косвенном содействии нарушению прав человека [11].

В последующие годы компания стала объектом многочисленных судебных разбирательств и исков, поданных как пострадавшими общинами, так и неправительственными организациями. В ряде случаев суды признавали ответственность дочерних структур Shell за экологический ущерб и обязывали компанию выплачивать компенсации и осуществлять восстановительные мероприятия. Эти процессы оказали значительное влияние на репутацию компании и стали одним из факторов пересмотра подходов Shell к вопросам экологической безопасности, взаимодействия с местными сообществами и корпоративного управления [12].

Таким образом, опыт Shell в Нигерии показывает, что внедрение корпоративных стратегий в странах с высокими институциональными и социальными рисками сталкивается с серьезными ESG-проблемами. Этот кейс демонстрирует то, как тесно связаны экологические, социальные и управленческие аспекты, а также подчеркивает, что простое декларирование ESG принципов без их реального применения является малоэффективным инструментом.

Еще один кейс, в котором наглядно проявляется противоречивость традиционной экономической модели, направленной на максимальное извлечение ресурсов и получение прибыли, и принципов устойчивого развития могут послужить события 2015 г., связанные с бурением в Арктике компанией Shell. Несмотря на декларируемую приверженность принци-

пам устойчивого развития, компания продолжала реализацию высокорискового проекта по разведке нефти в Арктике, что вызвало значительный общественный резонанс. Арктический регион характеризуется высокой экологической уязвимостью, а возможные аварии в условиях отсутствия развитой инфраструктуры несут масштабные и долгосрочные негативные последствия. В результате данный проект вступил в противоречие с экологическим компонентом ESG, что поставило под сомнение согласованность стратегии Shell в области устойчивого развития.

В 2015 г. проект стал объектом масштабных международных протестов, организованных экологическими движениями, которые были поддержаны широкой общественностью. Акции прямого действия, блокирование буровых судов и активное медийное освещение привели к существенному росту репутационных рисков для компании. Для бизнеса это выразилось в повышении регуляторной неопределенности, росте нефинансовых рисков, усилении давления со стороны инвесторов и общественных институтов, ориентированных на ESG-критерии. Таким образом, экологические и социальные факторы трансформировались в экономически значимые ограничения, влияющие на инвестиционную привлекательность проекта [13].

Решение Shell о приостановке арктического бурения в 2015 г., официально объясненное неблагоприятной рыночной конъюнктурой и низкими результатами разведки, имело важное значение как для бизнеса, так и для общества. Для компании данный шаг позволил снизить репутационные и институциональные риски, однако одновременно продемонстрировал ограничения реализации ESG-стратегии в условиях ориентации на традиционные углеводородные проекты. Для общественности этот кейс стал примером того, что социальное давление и экологическая повестка способны влиять на стратегические решения крупных корпораций. В целом опыт Shell показывает, что несоответствие между заявленными ESG-принципами и фактической инвестиционной деятельностью создает существенные риски для долгосрочной устойчивости бизнеса [14].

В 2010-х гг. Shell столкнулась с обвинениями в «зеленом отмывании» из-за несоответствия между её заявлениями об устойчивом развитии и реальными инвестициями. Компания декларировала приверженность энергетическому переходу и снижению выбросов, но при этом продолжала активно финансировать проекты по добыче нефти и газа, включая рискованные, например, в Арктике [15, с. 132-141]. Это раздвоение вызвало критику экологов и инвесторов. С точки зрения ESG, экологические инициативы Shell были незначительны по сравнению с вложениями в ископаемое топливо,

что указывало на использование устойчивого развития как инструмента для продвижения имиджа компании, а не стратегической основы. Кроме того, критика касалась управленческого аспекта — компания акцентировала внимание на позитивных ESG-показателях, преуменьшая долгосрочные климатические риски [16, с. 68-82].

Для бизнеса обвинения в «зеленом отмывании» имели существенные экономические последствия, выражавшиеся в росте репутационных и регуляторных рисков, усилении давления со стороны институциональных инвесторов и повышенных требованиях к прозрачности отчетности. Для общества данный кейс стал иллюстрацией ограничений добровольных ESG-инициатив в отсутствие жестких регуляторных механизмов. В более широком контексте опыт Shell показывает, что несоответствие между заявленной устойчивой стратегией и реальной инвестиционной практикой подрывает доверие к ESG как инструменту устойчивого развития и усиливает запрос на более строгие стандарты оценки корпоративной ответственности [17].

Заключение

С учетом анализа зарубежного опыта реализации ESG-стратегии на примере Royal Dutch Shell, и выявленных правовых, репутационных и институциональных рисков, российским нефтегазовым компаниям, чтобы избежать негативных последствий было бы целесообразно [18, с. 98–119]:

1. Институционализировать систему учета и верификации выбросов парниковых газов. Несмотря на то, что закон № 296-ФЗ в настоящее время ориентирован преимущественно на отчетность крупных загрязнителей, компаниям рекомендуется внедрять расширенные системы учета выбросов (включая элементы Охват 1, Охват 2, и при возможности - Охват 3) с привлечением независимого аудита. Это позволит минимизировать потенциальные риски в случае ужесточения законодательства и повысить инвестиционную прозрачность.

2. Интегрировать ESG-показатели в систему корпоративного управления. Опыт компании Shell ярко иллюстрирует, что формального декларирования целей недостаточно, необходимо закреплять ESG-индикаторы в системе KPI высшего менеджмента, создавать специализированные комитеты при совете директоров и включать ESG-риски в общую систему риск-менеджмента [19, с. 118–138].

3. Предотвращать риски «зеленого отмывания», так как в условиях роста требований к прозрачности необходимо обеспечивать сопоставимость

публичных заявлений с фактической инвестиционной деятельностью. ESG-отчетность должна сопровождаться количественно измеримыми целями и промежуточными результатами, что позволит сохранить доверие инвесторов и партнеров [20, с. 863–882].

4. Формировать долгосрочную стратегию декарбонизации с учетом возможного ужесточения регулирования. Несмотря на то, что закон №296-ФЗ в действующей редакции не содержит жестких санкционных механизмов и критериев допустимых объемов выбросов, международная практика показывает тенденцию к усилению климатической ответственности бизнеса. Активная стратегия по адаптации бизнеса к климатическим рискам позволит российским компаниям сохранить конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Таким образом, практика реализации ESG-стратегии в зарубежных компаниях на примере Shell демонстрирует двойственную природу устойчивого развития: с одной стороны – формализованную приверженность экологическим и социальным принципам, подкреплённую интегрированной отчетностью и декларируемыми целями, с другой – системные противоречия между заявленными обязательствами и реальными бизнес-решениями. Анализ отчёта выявляет заметный прогресс в области корпоративного управления и раскрытия нефинансовой информации, однако параллельно вскрывает ограничения ESG-подхода, когда он сталкивается с экономическими интересами глобальной энергетической корпорации. Судебное разбирательство в Гааге, социальные конфликты в Нигерии, обвинения в «зелёном отмывании» и спорные проекты, такие как бурение в Арктике, наглядно показывают, что ESG-стратегия остаётся уязвимой к репутационным, правовым и операционным рискам. Эти кейсы подчеркивают, что устойчивость не может быть достигнута исключительно через отчётность и декларации – она требует глубинной трансформации бизнес-модели.

Описание применения генеративной модели. Во время подготовки статьи для оптимизации структурирования материала был использован инструмент искусственного интеллекта «Chat GPT», что составляет 12% от объема научной работы. Инструмент не применялся для генерации научных выводов, интерпретации эмпирических данных или формулирования авторской позиции. После использования данного инструмента был пересмотрен и отредактирован контент. Полную ответственность за содержание опубликованной статьи беру на себя.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 02.07.2021 № 296-ФЗ [Электронный ресурс]. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/?ysclid=mmmbqmoafh1z438462424 (дата обращения: 03.03.2026).
2. Котова, В. А., & Середина, М. И. (2024). ESG-трансформация и устойчивое развитие: современные тенденции. *Инновационная наука*, (1–2), с. 80–85. EDN: <https://elibrary.ru/AQXPGE>
3. Каз, Е. М., Краковецкая, И. В., Нехода, Е. В., & Редчикова, Н. А. (2020). *Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие* / науч. ред. Е. В. Нехода. Томск: Издательство Томского государственного университета, 214 с.
4. Официальный сайт Shell — О компании [Электронный ресурс]. <https://www.shell.com/who-we-are.html?ysclid=mldw78511n621668794> (дата обращения: 01.02.2026).
5. Антонова, Е. Г. (2024). Стандарты ESG в структуре корпоративных правоотношений. *Хозяйство и право*, (6), с. 14–26. <https://doi.org/10.18572/0134-2398-2024-6-14-26>. EDN: <https://elibrary.ru/OXJQVS>
6. Ломакин, Н. И., Кузьмина, Т. И., Марамыгин, М. С., Юрова, О. В., Миная, О. А., Положенцев, А. А., & Елисеева, Т. Д. (2025). Исследование ESG-трансформации региона системой искусственного интеллекта. *Наука Красноярья: экономический журнал*, (1), с. 87–108. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2025-14-1-279>. EDN: <https://elibrary.ru/HYQANI>
7. Интегрированный отчёт Shell [Электронный ресурс]. https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report/_jcr_content/root/main/section/promo/links/item0.stream/1752580693041/6c20b8111738b9a590ba145f0d1c4fa0e530dae0/shell-annual-report-2024.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
8. Карцхия, А. А. (2022). Корпоративное управление в условиях глобальных изменений климата. *Гражданское право*, (2), с. 16–20. <https://doi.org/10.18572/2070-2140-2022-2-16-20>. EDN: <https://elibrary.ru/OYCGKV>
9. Аваков, В. А., & Шинкевич, А. И. (2024). Система показателей эффективности ESG-концепции: состояние и перспективы оценки. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 15(3), с. 59–68. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-3-59-68>. EDN: <https://elibrary.ru/BCCUUU>
10. РБК Тренды — Как выбросы парниковых газов нарушают права человека [Электронный ресурс]. <https://trends.rbc.ru/trends/green/613f5d4f9a7947e08650014f?ysclid=mldwnreli6335372959> (дата обращения: 02.02.2026).
11. Причастна ли Shell к убийствам? [Электронный ресурс]. <https://amnesty.org.ru/ru/2017-11-28-shell/> (дата обращения: 02.02.2026).
12. *The New York Times*: Shell урезулирует дело о злоупотреблении на сумму 15,5 миллиона долларов [Электронный ресурс]. <https://www.nytimes.com/2009/06/09/>

- business/global/09shell.html?ysclid=mldyerz3o2109405098 (дата обращения: 02.02.2026).
13. *BBC News: Paddle in Seattle — Arctic oil drilling protest* [Электронный ресурс]. https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.64b267e5-698a06af-866059a5-74722d776562/https/www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-32770382 (дата обращения: 02.02.2026).
 14. *The New York Times: Послужной список Shell усиливает гнев тех, кто выступает против арктического бурения* [Электронный ресурс]. <https://www.nytimes.com/2015/05/13/us/shells-record-adds-to-the-anger-of-those-opposing-arctic-drilling.html?ysclid=mlfbd8yz977690348> (дата обращения: 02.02.2026).
 15. Агафонов, В. Б. (2024). ESG-принципы и гринвошинг: правовые проблемы дифференциации. *Актуальные проблемы российского права*, (9), с. 132–141. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2024.166.9.132-141>. EDN: <https://elibrary.ru/ZNGUWU>
 16. Жукова, Е. В. (2021). Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*, (6), с. 68–82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>. EDN: <https://elibrary.ru/ESIWVI>
 17. *More Shell greenwash escapes regulation* [Электронный ресурс]. <https://adfreecities.org.uk/2024/02/more-shell-greenwash-escapes-regulation/> (дата обращения: 02.02.2026).
 18. Берендеева, А. Б. (2024). Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: мега-, макро-, мезо- и микроуровни. *Теоретическая экономика*, (1), с. 98–119. EDN: <https://elibrary.ru/LGFR0D>
 19. Алешкова, И. А., & Коданева, С. И. (2025). Принципы ESG в российской модели корпоративного управления: современное состояние и перспективы. *Право. Журнал Высшей школы экономики*, 18(2), с. 118–138. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2025.2.118.138>. EDN: <https://elibrary.ru/OFITWO>
 20. Назарова, В. В., Торгачкина, С. А., & Хаукка, О. В. (2024). Взаимосвязь гринвошинга и финансовых показателей компаний. *AlterEconomics*, 21(4), с. 863–882. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.11>. EDN: <https://elibrary.ru/QXXWDX>

References

1. Russian Federation. (2021, July 2). *Federal Law No. 296-FZ dated July 2, 2021 “On Limiting Greenhouse Gas Emissions”*. ConsultantPlus. Retrieved March 3, 2026, from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/?ysclid=mmbqmf-h1z438462424
2. Kotova, V. A., & Seredina, M. I. (2024). ESG transformation and sustainable development: Current trends. *Innovative Science*, (1–2), 80–85. EDN: <https://elibrary.ru/AQXPGE>

3. Kaz, E. M., Krakovetskaya, I. V., Nekhoda, E. V., & Redchikova, N. A. (2020). *Business models of companies and sustainable development* (E. V. Nekhoda, Ed.). Tomsk: Tomsk State University Press, 214 p.
4. Shell plc. (n.d.). *Shell — About us* [Website]. Retrieved February 1, 2026, from <https://www.shell.com/who-we-are.html?ysclid=mldw78511n621668794>
5. Antonova, E. G. (2024). ESG standards in the structure of corporate legal relations. *Economy and Law*, (6), 14–26. <https://doi.org/10.18572/0134-2398-2024-6-14-26>. EDN: <https://elibrary.ru/OXJQVS>
6. Lomakin, N. I., Kuzmina, T. I., Maramygin, M. S., Yurova, O. V., Minaeva, O. A., Polozhentsev, A. A., & Eliseeva, T. D. (2025). Research on ESG transformation of a region using artificial intelligence. *Science of Krasnoyarsk: Economic Journal*, (1), 87–108. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2025-14-1-279>. EDN: <https://elibrary.ru/HYQANI>
7. Shell plc. (2024). *Shell Integrated Report 2024* [Electronic resource]. Retrieved February 1, 2026, from https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report/_jcr_content/root/main/section/promo/links/item0.stream/1752580693041/6c20b8111738b9a590ba145f0d1c4fa0e530dae0/shell-annual-report-2024.pdf
8. Kartskhiya, A. A. (2022). Corporate governance under global climate change. *Civil Law*, (2), 16–20. <https://doi.org/10.18572/2070-2140-2022-2-16-20>. EDN: <https://elibrary.ru/OYCGKV>
9. Avakov, V. A., & Shinkevich, A. I. (2024). Performance indicators system for ESG concept: Status and assessment prospects. *Bulletin of Samara University. Economics and Management*, 15(3), 59–68. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-3-59-68>. EDN: <https://elibrary.ru/BCCUUU>
10. RBC Trends. (n.d.). *How greenhouse gas emissions violate human rights* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://trends.rbc.ru/trends/green/613f5d4f9a7947e08650014f?ysclid=mldwnreli6335372959>
11. Amnesty International Russia. (2017, November 28). *Is Shell involved in murders?* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://amnesty.org.ru/ru/2017-11-28-shell/>
12. The New York Times. (2009, June 9). *Shell to settle abuse case for \$15.5 million* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://www.nytimes.com/2009/06/09/business/global/09shell.html?ysclid=mldyerz3o2109405098>
13. BBC News. (n.d.). *Paddle in Seattle — Arctic oil drilling protest* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.64b267e5-698a06af-866059a5-74722d776562/https/www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-32770382
14. The New York Times. (2015, May 13). *Shell's track record fuels anger of Arctic drilling opponents* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://>

- www.nytimes.com/2015/05/13/us/shells-record-adds-to-the-anger-of-those-opposing-arctic-drilling.html?ysclid=mlfbdb18yz977690348
15. Agafonov, V. B. (2024). ESG principles and greenwashing: Legal issues of differentiation. *Actual Problems of Russian Law*, (9), 132–141. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2024.166.9.132-141>. EDN: <https://elibrary.ru/ZNGUWU>
 16. Zhukova, E. V. (2021). Main trends in ESG agenda development: A review in Russia and worldwide. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, (6), 68–82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>. EDN: <https://elibrary.ru/ESIWVI>
 17. Adfree Cities. (2024, February). *More Shell greenwash escapes regulation* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://adfreecities.org.uk/2024/02/more-shell-greenwash-escapes-regulation/>
 18. Berendeeva, A. B. (2024). Institutional environment of sustainable development and ESG transformation of the Russian economy: Mega-, macro-, meso-, and micro-levels. *Theoretical Economics*, (1), 98–119. EDN: <https://elibrary.ru/LG-FROD>
 19. Aleshkova, I. A., & Kodaneva, S. I. (2025). ESG principles in the Russian model of corporate governance: Current state and prospects. *Law. Journal of the Higher School of Economics*, 18(2), 118–138. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2025.2.118.138>. EDN: <https://elibrary.ru/OFITWO>
 20. Nazarova, V. V., Torgachkina, S. A., & Haukka, O. V. (2024). Relationship between greenwashing and financial performance of companies. *AlterEconomics*, 21(4), 863–882. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4>.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Александров Георгий Александрович, аспирант

Казанский (Приволжский) Федеральный Университет
ул. Кремлевская, 18, г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация
gerka21tweety@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Georgiy A. Aleksandrov, graduate student

Kazan Federal University
18, Kremlevskaya Str., Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation
gerka21tweety@yandex.ru

Поступила 05.11.2025

После рецензирования 10.12.2025

Принята 17.12.2025

Received 05.11.2025

Revised 10.12.2025

Accepted 17.12.2025

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-339](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-339)

EDN: WHNVXT

УДК 369.011.4(571.621)



Покупательная способность и структура потребления населения: региональный аспект

О.В. Аверина, Т.М. Комарова, Е.В. Стельмах, С.А. Соловченков

*Институт комплексного анализа региональных проблем
Дальневосточного отделения РАН, Биробиджан, Российская Федерация*

Аннотация

Статья посвящена исследованию покупательной способности денежных доходов и потребления населения Еврейской автономной области в современных социально-экономических условиях периода 2018-2023 годов.

Цель исследования состоит в том, чтобы провести анализ покупательной способности денежных доходов населения ЕАО и определить структуру и уровень его конечного потребления в современных социально-экономических условиях. Работа структурирована по двум основным направлениям исследования: денежные доходы и определение их покупательной способности, как фактора материального благополучия населения, а также потребительские расходы как основная составляющая общей структуры потребления.

В процессе исследования были использованы следующие **методы**: анализ, синтез, обобщение и др.

Информационной базой исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики и его территориального органа в исследуемом регионе. Сделан вывод о том, что, несмотря на рост величины денежных доходов населения Еврейской автономной области и их покупательной способности за исследуемый период, снижение доли продовольственных товаров в общей структуре потребительских расходов не произошло, что не соответствует общей теории потребительского спроса и большинству международных эмпирических наблюдений. Авторы считают, что данная тенденция имеет ряд причин, основными из которых являются: опережающий темпы увеличения доходов граждан рост потребительских цен и расширение выбора товаров и услуг, а также растущая внутрирегиональная дифференциация населения области по имеющимся доходам. Кроме того, определена взаимосвязь трех составляющих социально-экономического развития

региона: валового регионального продукта, покупательной способности денежных доходов и структуры потребления населения.

Результаты исследования могут быть использованы региональными органами власти в целях совершенствования социально-экономической политики региона.

Ключевые слова: денежные доходы; прожиточный минимум; домашнее хозяйство; покупательная способность; валовой региональный продукт; структура потребления

Для цитирования. Аверина, О. В., Комарова, Т. М., Стельмах, Е. В., & Соловченко, С. А. (2026). Покупательная способность и структура потребления населения: региональный аспект. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 43–68. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-339>

Purchasing power and consumption structure of the population: a regional aspect

O.V. Averina, T.M. Komarova, E.V. Stelmach, S.A. Solovchenkov

*Institute for Comprehensive Analysis of Regional Problems, Far Eastern Branch
of the Russian Academy of Sciences, Birobidzhan, Russian Federation*

Abstract

This article examines the purchasing power of monetary income and consumption of the population of the Jewish Autonomous Region in the current socio-economic conditions for the period 2018-2023.

The **objective** of the study is to analyze the purchasing power of monetary income of the population of the Jewish Autonomous Region and determine the structure and level of its final consumption in the current socio-economic conditions. The work is structured around two main research areas: monetary income and determining its purchasing power as a factor in the material well-being of the population, and consumer expenditures as the main component of the overall consumption structure.

The following **methods** were used in the study: analysis, synthesis, generalization, etc.

The information base for the study was data from the Federal State Statistics Service and its territorial body in the studied region. It is concluded that, despite the increase in the monetary income of the population of the Jewish Autonomous Region and its purchasing power over the study period, a decrease in the share of food products in the overall structure of consumer expenditures did not occur, which is inconsistent with the general theory of consumer demand and most international empirical observations. The authors believe this trend has several causes, the main ones being: consumer price growth out-

pace income growth, a broader choice of goods and services, and growing intraregional income differentiation among the region's population. Furthermore, the authors identified the relationship between three components of the region's socioeconomic development: gross regional product, purchasing power of income, and consumption patterns.

The study's **results** can be used by regional authorities to improve their socioeconomic policies.

Keywords: cash income; cost of living; household; purchasing power; gross regional product; consumption structure

For citation. Averina, O. V., Komarova, T. M., Stelmach, E. V., & Solovchenkov, S. A. (2026). Purchasing power and consumption structure of the population: a regional aspect. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 43–68. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-339>

Введение

В современных представлениях большинства ученых-экономистов об уровне жизни покупательная способность денежных доходов населения выступает в качестве ключевого индикатора, позволяющего оценить номинальные денежные доходы и потребление в их количественной и качественной взаимосвязи [7]. Исследование покупательной способности и потребления населения на региональном уровне дает возможность оценить степень дифференциации домашних хозяйств по уровню благосостояния, что в дальнейшем можно использовать при определении основных мер социально-экономической политики региона в отношении к социальным слоям с различным уровнем жизни [1].

В России покупательная способность денежных доходов населения и структура потребления представлены как наиболее значимые факторы экономического роста, определяющие емкость внутреннего рынка. Кроме того, в условиях санкционного давления со стороны Запада, развитие емкого внутреннего рынка, обеспеченного платежеспособным спросом, выступает важнейшим стимулом развития отечественного производства. Рост платежеспособного спроса с целью оживления экономики необходимо начинать с увеличения денежных доходов населения в общей структуре его материального благосостояния, что позволит нарастить объемы конечного потребления для дальнейшего экономического роста [3]. При этом, необходимо понимать, что улучшение финансового положения граждан следует начинать с наиболее бедного и среднего достатка населения. Такой подход стимулирует развитие внутреннего спроса и поможет поддержать российского производителя.

В свою очередь, эффективность экономики определяется состоянием реальных доходов населения, определяющих его покупательную способность, выраженную определенным количеством продовольственных и непродовольственных товаров и услуг, купленных на конкретный вид доходов: заработную плату, пенсию, стипендию и др. [12]. Таким образом, актуальность исследования определена тем, что покупательная способность денежных доходов населения определяет структуру его потребления, характеризуя степень потребительской удовлетворенности. При этом, под структурой потребления будем понимать количественный эквивалент товаров и услуг, приобретаемый населением, исходя из имеющихся в распоряжении денежных средств и сложившемся в стране или регионе уровне цен на товары и тарифах на услуги.

Еврейская автономная область один из немногих субъектов России в Дальневосточном федеральном округе, имеющий высокую долю населения с доходами ниже прожиточного минимума и низкую покупательную способность, что не может способствовать росту уровня и качества жизни населения.

Цель исследования – провести анализ покупательной способности денежных доходов населения ЕАО и определить структуру и уровень его конечного потребления в современных социально-экономических условиях.

Указанная цель определила постановку следующих *задач исследования*:

- провести анализ уровня и динамики покупательной способности денежных доходов населения на региональном уровне в современных социально-экономических условиях;
- дать оценку общей структуры и выявить особенности потребления населения исследуемого региона;
- определить взаимосвязь денежных доходов и потребления по отношению к социальным слоям с различным уровнем жизни.

Исходя из цели исследования, *объектом* являются денежные доходы населения исследуемого региона, предметом – покупательная способность денежных доходов и структура потребления населения на региональном уровне.

Гипотеза заключается в том, что рост денежных доходов населения и их покупательной способности в регионе не ведет к снижению доли продовольственных товаров в общей структуре потребительских расходов, в противовес общей теории потребительского спроса, по причине растущей внутрирегиональной дифференциации населения по имеющимся доходам и опережающих темпов роста потребительских цен. В работе рассматри-

ваются такие аспекты, как динамика номинальных и реальных доходов населения, покупательная способность среднедушевых денежных доходов, заработной платы и пенсий, структура и уровень конечного потребления.

Теоретические и методологические положения

Исследование покупательной способности денежных доходов населения в современной зарубежной научной литературе проводится по широкому спектру: совершенствование системы распределения доходов и повышение их уровня; оптимизация структуры потребления под влиянием изменения возрастной структуры населения, роста в структуре расходов трат на здоровое питание; изучение территориальной дифференциации бедности населения отдельных стран и регионов [18-21].

Российскими учеными покупательная способность населения и ее составляющие рассматриваются с различных позиций – в рамках имеющихся социально-экономических проблем, как в национальных, так и в региональных масштабах, при оценке человеческого потенциала и трудовых ресурсов определенной территории, в контексте социального неравенства и диспропорций в социально-экономическом развитии страны и отдельных регионов, уровня бедности и социальной поддержки и т. д.

В статье Е. Н. Гришиной, И. П. Лаптевой и Л. Н. Трусовой представлен анализ денежных доходов населения Российской Федерации как основной характеристики уровня жизни, включая определение структурных различий и неравенства в формировании потребительских структур, различающихся по социальным группам населения с разным уровнем дохода [6].

А. А. Гулюгина рассматривает влияние структуры денежных доходов населения в различных социальных группах на покупательную способность среднедушевых денежных доходов. Результаты исследования показали низкий уровень модального среднедушевого денежного дохода в нашей стране, а также соответствие его покупательной способности низкой обеспеченности населения. Автор также подчеркивает высокий уровень затрат государства на выплату социальных пособий и иной социальной помощи населению, вследствие низких темпов роста трудовых доходов как основного источника денежных доходов [3].

Интерес представляет и коллективная статья «Изменение покупательной способности денежных доходов населения России», посвященная исследованию уровня жизни населения в России за период с 2019 по 2022 гг., включая анализ среднедушевых доходов и оценку их покупательной способности. Авторы выявили, что по большинству основных видов про-

дуктов питания отмечается снижение покупательной способности населения страны, так как темпы роста цен на продовольствие опережали темпы роста уровня доходов. Это, как правило, свидетельствует о снижении уровня жизни населения России за этот период [8]. Следует отметить, что сегодня можно встретить достаточно много отечественных работ, посвященных анализу и оценке особенностей экономического поведения россиян, в основе которых лежит рассмотрение изменений потребительских предпочтений и влияющих на них условий.

Структура потребительских расходов существенно дифференцируется по социальным группам населения с разным уровнем доходов; наименее обеспеченная часть населения практически все тратит на продукты питания. Эта закономерность была выявлена еще в XIX в. немецким статистиком и экономистом Э. Энгелем и известна как закон Энгеля: чем ниже доход, тем большая доля расходов должна быть предназначена для питания [4]. У наименее обеспеченного населения России доля расходов на покупку продуктов питания в потребительских расходах составляет 48,1 %, а у наиболее обеспеченного населения – 17,5 % [15].

В результате исследования, проведенного А. А. Шировым и В. В. Потапенко, показано, что, при значительном росте доходов россиян в последние 25 лет, изменений в структуре спроса и конечного потребления не произошло, что вызывает противоречия с позиции теории потребительского спроса и большинства международных эмпирических наблюдений, согласно которых, любой рост доходов населения должен привести к усложнению спроса и повышению качества потребления. Авторы обозначают данное явление как парадокс российского потребления и выделяют ключевые причины его возникновения [16]. Изучению особенностей поведения российских потребителей посвящена работа и таких авторов, как С. В. Макара и А. В. Ярашева, в которой делается акцент на различия в потребительских расходах домашних хозяйств в зависимости от уровня их денежных доходов, используя сравнительный анализ по децильным доходным группам населения [11].

Таким образом, формирование покупательной способности денежных доходов населения и структуры его потребления, является ключевым фактором социально-экономического роста регионов и всей страны, требующим комплексного подхода к дальнейшему исследованию, позволяющего учесть современные тенденции в данной области, включая различия в темпах роста доходов и расходов, перераспределение бюджета домашних хозяйств в пользу базовых покупок и разумной экономии, рост потре-

ния российской продукции на фоне импортозамещения и параллельного импорта и др.

Материалы и методы

Информационной базой для проведения аналитической работы послужили открытые данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и его территориального органа в исследуемом регионе. В исследовании были использованы актуальные статистические данные за период с 2018 по 2024 гг. Оценка покупательной способности денежных доходов населения определялась согласно общепринятой методологии государственных органов статистики, согласно которой данный показатель рассчитывается как отношение различных видов денежных доходов граждан и величины прожиточного минимума, установленного на региональном уровне. При этом величина прожиточного минимума показывает минимальные стандарты текущего потребления [10]. Уровень благосостояния отдельных слоев населения в целом характеризуется количеством прожиточных минимумов в их среднедушевых доходах. Кроме того, в работе была дана оценка покупательной способности основных структурных элементов денежных доходов: заработной платы и пенсий, что позволяет выявить фактическую материальную обеспеченность трудоспособного населения и пенсионеров и распределить население по уровню доходов и потребления.

Результаты и обсуждение

К числу базовых индикаторов, определяющих общий показатель доходов домашних хозяйств, относят следующие: номинальные и реальные денежные доходы населения, среднедушевые денежные доходы населения, номинальная и реальная начисленная заработная плата, номинальная и реальная назначенная пенсия [5].

В таблице 1 представлена динамика показателей среднедушевых денежных доходов, среднемесячной номинальной начисленной заработной платы и среднего размера назначенных пенсий населения Еврейской автономной области за период с 2018 по 2024 годы.

За период с 2018 по 2024 гг. абсолютная величина среднедушевых денежных доходов населения Еврейской автономной области выросла на 26831 рублей, или на 206,6%. В 2024 г. величина данного показателя в области составила 52009 рублей, что на 21,3% ниже, чем среднероссийское значение. При этом рост среднедушевых денежных доходов в целом по

России за анализируемый период составил 193,0%, или почти в два раза больше, чем в Еврейской автономной области. Следует отметить, что рост среднедушевых денежных доходов в регионе в последние годы происходит более низкими темпами, чем рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы населения. Это говорит о том, что происходит снижение показателей по другим формам денежных доходов населения области, в отличие от заработной платы.

Таблица 1.

Динамика показателей среднедушевых денежных доходов, среднемесячной номинальной начисленной заработной платы и среднего размера назначенных пенсий населения Еврейской автономной области за период с 2018 по 2024 гг., руб.

Table 1. Trends in per capita cash income, average monthly nominal accrued wages, and average pension amounts for the population of the Jewish Autonomous Region from 2018 to 2024, in rubles

Показатель	Год							Абсолютное изменение, руб.	Темп роста, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Среднедушевые денежные доходы	25178	27178	28815	31118	37753	43479	52009	26831	206,6
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата	39242	42400	46237	50075	56957	65815	78795	39553	200,8
Средний размер назначенных пенсий	12967	13729	14521	15345	16401	18820	20479	7512	157,9

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹.

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat.

Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работающего населения области, представленный в таблице 1, демон-

¹ Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации (новая методология) // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения 22.10.2025). Средний размер пенсии в номинальном выражении, назначенной пенсионерам, состоящим на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации по субъектам Российской Федерации (месяц) // Росстат: [сайт]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/61699> (дата обращения 22.10.2025). Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по видам экономической деятельности // Территориальный орган Росстата: [сайт]. URL: <https://27.rosstat.gov.ru/folder/25661> (дата обращения 22.10.2025).

стрирует устойчивую тенденцию роста за весь анализируемый период. В 2024 г. ее величина составила 78795 рублей, а ее рост, по сравнению с 2018 г. – 200,8%. При этом, несмотря на тенденцию роста, данные показатели по Еврейской автономной области не превышают значение этих же показателей в целом по России, что является неблагоприятным фактором.

Данные таблицы 1 показывают, что показатели среднего размера назначенных пенсий в ЕАО в 2024 г. увеличились по сравнению с 2018 г. на 157,9%. Средний размер пенсии составил 20479 рублей, а ее ежегодный рост в исследуемом периоде составил в среднем 7,9%. Индексация страховой части пенсии неработающим пенсионерам каждый год имела разное значение: 2018 – 3,7%; 2019 – 7,0%; 2020 – 6,6%; 2021 – 6,3%; 2022 – 5,9%; 2023 – 4,8%; 2024 – 7,5%.

Рост номинальных денежных доходов в условиях растущей инфляции не всегда может свидетельствовать об улучшении уровня жизни населения, поскольку изменение цен влияет на покупательную способность денег, периодически обесценивая их [6]. Поэтому более адекватным показателем для оценки динамики доходов населения Еврейской автономной области являются реальные денежные доходы, динамика которых представлена на рисунке 1.

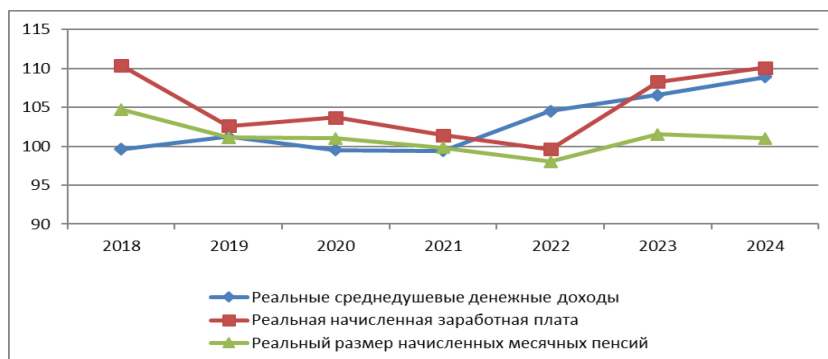


Рис. 1. Динамика реальных размеров среднедушевых денежных доходов, среднемесячной заработной платы и пенсии населения в Еврейской автономной области за период с 2018 по 2024 годы (в % к соответствующему периоду прошлого года)

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹

Fig. 1. Trends in real per capita disposable income, average monthly wages, and pensions in the Jewish Autonomous Region from 2018 to 2024 (as a percentage of the corresponding period of the previous year)

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat

¹ Реальные денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации (новая методология) // Росстат: [сайт]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Urov_11subg_nm.xlsx (дата обращения 22.10.2025).

Из данных рисунка 1 видно, что реальный размер среднедушевых денежных доходов населения Еврейской автономной области с 2018 по 2024 гг. имеет разнонаправленную тенденцию. С 2018 по 2021 гг. положительная динамика наблюдается только в 2019 г.: рост реальных размеров среднедушевых денежных доходов в процентах к соответствующему периоду прошлого года составил 1,2%, что на 0,7% ниже, чем по стране в целом. В 2020 и 2021 гг. происходит незначительное падение реальных доходов (по сравнению с 2019 г.). А с 2022 г. начался восстановительный рост доходов населения, вызванный, в первую очередь, ростом реальных заработных плат на предприятиях и организациях области. Оценка изменения реальной среднемесячной заработной платы в области за исследуемый период показала наличие разнонаправленных тенденций: с 2018 по 2019 гг. отмечается снижение данного показателя на 2,6%, к 2020 г. происходит рост реальной заработной платы на 3,7%, а затем до 2023 г. идет снижение и затем опять рост в среднем на уровне 10%.

При этом на рост заработных плат повлияли следующие факторы:

- сформированный к 2022 г. дефицит высококвалифицированных кадров и по некоторым рабочим специальностям в условиях ограниченности трудовых ресурсов на территории ЕАО;
- рост денежного довольствия у представителей силовых структур и военнослужащих;
- рост оплаты труда сотрудников бюджетных учреждений.

Кроме роста заработных плат в этот же период происходило увеличение и других составляющих общих денежных доходов населения: доходов от собственности и предпринимательской деятельности. Реальный размер начисленных месячных пенсий в Еврейской автономной области показывает почти такую же динамику в исследуемом периоде, что и реальные среднедушевые денежные доходы. С 2018 по 2022 гг. происходит планомерное снижение данного показателя, а с 2023 г. начинается его незначительный рост. Данную тенденцию можно охарактеризовать как неблагоприятную, так как свидетельствует о снижении уровня жизни и платежеспособности доходов такой категории граждан, как пенсионеры, что показывает их наименьшую социальную защищенность.

Определить покупательную способность среднедушевых денежных доходов, заработной платы и пенсий населения, в первую очередь, позволяет такой показатель, как соотношение денежных доходов с величиной прожиточного минимума, представляющего собой стоимость необходимого для жизнедеятельности человека набора продовольственных товаров, а также затрат на непродовольственные товары и услуги, обязательные платежи и сборы, в соответствии с затратами на эти цели у низкодоходных групп на-

селения¹. Доходы населения ЕАО, скорректированные на величину прожиточного минимума в регионе, представлены в таблице 2. Анализ табличных данных показал, что за анализируемый период, по отношению к величине прожиточного минимума, среднедушевой денежный доход и среднемесячная заработная плата растут (соответственно 131,2 и 123,8%), при этом отмечается снижение размера пенсии к данному показателю до 82%. Таким образом, можно говорить о том, что, несмотря на рост индексации пенсии, происходит ее дальнейшее обесценивание на фоне инфляции 3-17%².

Таблица 2.

Покупательная способность среднедушевых денежных доходов, заработной платы и пенсий населения Еврейской автономной области за период с 2019 по 2024 гг.

Table 2. Purchasing power of per capita cash income, wages, and pensions in the Jewish Autonomous Region for the period from 2019 to 2024

Год	Среднедушевой денежный доход в среднем за месяц, в % к величине прожиточного минимума	Среднемесячная заработная плата одного работающего, в % к величине прожиточного минимума трудоспособного населения	Назначенный размер пенсии на 01 января, в % к величине прожиточного минимума пенсионера на конец года
2018	196,3	289,2	143,8
2019	191,3	277,9	118,0
2020	186,8	283,0	124,0
2021	189,9	287,6	113,4
2022	201,3	306,4	111,8
2023	222,6	311,6	112,9
2024	257,7	358,1	117,9

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата³

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat

¹ Федеральный закон «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» (с изменениями на 29 октября 2024 года) № 134-ФЗ.

² Инфляция и ключевая ставка Банка России https://cbr.ru/hd_base/inf/.

³ Соотношение среднедушевых денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума в целом по Российской Федерации и по субъектам Российской Федерации за 2013-2025 гг. (квартальные и годовые данные) // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения 22.10.2025). Средний размер пенсии в номинальном выражении, назначенной пенсионерам, состоящим на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации по субъектам Российской Федерации (месяц) // Росстат: [сайт]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/61699> (дата обращения 22.10.2025). Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по видам экономической деятельности // территориальный орган Росстата: [сайт]. URL: <https://27.rosstat.gov.ru/folder/25661> (дата обращения 22.10.2025). Регионы России. Социально-экономические показатели // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 22.10.2025).

Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения Еврейской автономной области выросла за анализируемый период в 1,3 раза (до 2,57 в 2024 г.) в условиях роста доходов в 2,0 раза (до 52009 рублей) и прожиточного минимума в 1,5 раза (до 18185 рублей). Наиболее активный рост покупательной способности среднедушевых денежных доходов населения в регионе начинается с 2022 г. Однако уровень данного показателя в 2024 г. превысил значение этого же показателя в 2014 г. всего лишь на 0,41 раза, что объясняется отрицательным влиянием на экономику области ряда факторов: экономические кризисы 2014 и 2022 гг. в масштабах российской экономики, постоянно растущие антироссийские санкции, снижение экономической активности в условиях коронакризиса, нарастание международного военно-политического напряжения.

Таким образом, исходя из критериальных значений большинства современных мониторинговых исследований социально-экономической дифференциации населения, в ЕАО в исследуемом периоде условно можно выделить преобладание двух социальных слоев: низкообеспеченные (их доходы составляют 1-2 величины прожиточного минимума) и обеспеченные ниже среднего уровня (их доходы составляют 2-3,1 величины прожиточного минимума) [7].

Покупательная способность среднемесячной заработной платы Еврейской автономной области несколько выше, чем по среднедушевым денежным доходам и, за период с 2018 по 2024 годы, повысилась с 2,8 до 3,5 раз. При этом в регионе, по-прежнему, сохраняется высокая дифференциация оплаты труда по видам экономической деятельности, что определяет и разную покупательную способность заработных плат по отраслям экономики. Наиболее значительной она отмечается у работников, деятельность которых связана с оказанием финансовых и страховых услуг. В 2024 году покупательная способность средней заработной платы у них составила 5,7 прожиточных минимумов (ПМ) трудоспособного населения, что позволяет отнести данную категорию работающего населения к среднеобеспеченному. Кроме того, относительно высокую покупательную способность демонстрируют заработные платы работников следующих отраслей: добыча полезных ископаемых (5,4 ПМ), строительство (5,1 ПМ) и транспортировка и хранение (4,8 ПМ). В тоже время в худшем положении находятся работники сельскохозяйственной отрасли, средняя заработная плата которых в 2024 г. не превысила и двух прожиточных минимумов (1,7 ПМ), что характеризует их как низкообеспеченную категорию работающего населения области. Разрыв в покупательной способности средней

заработной платы между среднеобеспеченной и низкообеспеченной категориями работающего населения Еврейской автономной области составил 3,4 раза. Это еще раз показывает наличие существенной дифференциации между отдельными видами экономической деятельности внутри региона.

Покупательная способность назначенных пенсий в Еврейской автономной области за этот же период демонстрирует рост нуждаемости пенсионеров в регионе. Соотношение среднего размера пенсии к величине прожиточного минимума в 2024 г. составило около 1,2 раза и снизилось по сравнению с 2018 г. на 18,1%. Следует отметить и то, что, соотношение среднего уровня пенсий и заработной платы работников, показывающее коэффициент замещения, значительно ниже установленных пороговых значений. В соответствии с рекомендациями Международной организации труда¹ коэффициент замещения не должен быть ниже 40%. В Еврейской автономной области в исследуемом периоде максимальное значение данного показателя наблюдалось в 2018 г. и составляло 33,0%. На конец рассматриваемого периода соотношение среднего уровня пенсий и заработной платы работников снизилось до 25,9%, а размах вариации составил 7,1%. Данная тенденция объясняется тем, что темпы роста заработных плат в регионах России в последние годы значительно превышают темпы роста пенсионных выплат. Кроме того, действующий механизм пенсионного страхования в России требует доработки существующих методических подходов при определении порядка и условий назначения пенсий, исчисления их размера и финансирования [9].

Следует отметить, что, установленные в настоящее время размеры прожиточного минимума как в среднем на душу населения, так и по основным социально-демографическим группам населения в РФ и ее субъектах, являются минимальными социальными нормами, не в полной мере удовлетворяющими различные потребности людей [2]. В большей степени это относится к величине прожиточного минимума пенсионеров, размер пенсии которых чуть превышает данный показатель, что значительно снижает уровень и качество жизни данной категории населения. Эта тенденция имеет место и в ЕАО.

Измерить покупательную способность доходов населения позволяет и такой показатель, как количество определенных продуктов питания, которые можно на него приобрести [14]. В российской статистике для этих целей используют набор из 40 основных продуктов питания, входящих в

¹ Конвенция № 102 Международной организации труда «О минимальных нормах социального обеспечения».

состав текущего потребления населения. Авторы статьи в своем исследовании использовали выборку из 11 товаров, представляющих собой наиболее востребованные продукты питания (таблица 3).

Таблица 3.

Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения Еврейской автономной области (по основным продовольственным товарам) за период с 2018 по 2023 гг., в месяц

Table 3. Purchasing power of the average per capita cash income of the population of the Jewish Autonomous Region (for basic foodstuffs) for the period from 2018 to 2023, per month

Наименование	Год						Абсолютное изменение, +/-	Темп роста, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
Говядина (кроме бескостного мяса), кг	68,4	67,6	67,6	68,4	72,7	75,3	6,9	110,0
Рыба мороженная (кроме лососевых пород и рыбного филе), кг	178,7	158,4	151,8	202,0	202,2	206,5	27,8	115,6
Масло сливочное, кг	40,6	37,9	36,2	37,7	35,3	39,3	- 1,3	96,8
Молоко, л	361,0	371,2	355,5	371,2	345,4	369,7	8,7	102,4
Яйца куриные, шт.	3727	3857	3811	3450	4126	3877	150	104,0
Сахар-песок, кг	571,3	591,9	667,9	552,2	445,7	504,2	- 67,1	88,3
Хлеб пшеничный 1 с и 2 с, кг	381,3	384,4	361,9	364,0	403,7	445,5	64,2	116,8
Картофель, кг	884,1	838,3	662,1	550,1	655,3	894,4	10,3	101,2
Рис шлифованный, кг	411,4	414,1	403,6	429,3	378,0	367,2	- 44,2	89,3
Капуста свежая, кг	806,2	757,1	654,9	563,8	595,8	840,2	34	104,2
Масло подсолнечное, кг	269,9	282,5	276,3	222,1	245,2	287,1	17,2	106,4

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat

Оценка покупательной способности среднедушевых денежных доходов населения Еврейской автономной области по основным продовольственным товарам показала, что за период с 2018 по 2023 гг. по большинству позиций наблюдалась положительная динамика. Наибольшее увеличение покупательной способности доходов за рассматриваемый период произошло по таким товарам, как говядина (кроме бескостного

¹ Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения по товарам (услугам) - представителям в целом по Российской Федерации и по субъектам Российской Федерации в 2011-2023 гг. // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения 22.10.2025).

мяса) – на 10,0%, рыба мороженная (кроме лососевых пород и рыбного филе) – на 15,6%, хлеб пшеничный 1 и 2 сортов – на 16,8%, что можно объяснить превышением темпов роста среднендушевых денежных доходов населения области над темпами роста цен.

По некоторым товарам произошло сокращение покупательной способности доходов в среднем от 0,7% до 11,7%. Эта тенденция относится к сливочному маслу, рису и сахару. Исходя из этого, в 2023 г. на среднендушевой размер дохода жителя области можно было купить около 39,3 кг сливочного масла, 504,2 кг сахара-песка и 367,2 кг шлифованного риса. Тогда как в 2018 г. величина денежных доходов населения Еврейской автономной области позволяла приобрести масла сливочного, сахара и риса 40,6 кг, 571,3 кг и 411,4 кг соответственно. Тем не менее, общая динамика способности жителей области к приобретению товаров и услуг на полученные денежные доходы имеет положительные тенденции, что показывает постепенный рост платежеспособного спроса на продовольственные товары и уровня благосостояния населения в регионе.

На уровень доходов и их покупательную способность, а также характеристики потребления населения в регионе значительное влияние оказывает общий объем валового регионального продукта, изменение которого прямо пропорционально влияет и на изменение данных показателей. В таблице 4 показана динамика показателей ВРП и потребления населения в исследуемом регионе за период с 2018 по 2023 гг.

Анализ динамики конечного потребления показал, что за 2018-2023 гг. удельный вес расходов на конечное потребление снизился на 15,1 п.п.

На протяжении всего рассматриваемого периода в Еврейской автономной области наблюдается весомый вклад сектора домашних хозяйств в формирование рассматриваемого показателя, несмотря на его снижение на 12,7 п.п. – с 66,7% до 54,0%. Данную тенденцию можно объяснить ослаблением потребительского спроса в экономике области за счет снижения реальных располагаемых доходов населения. Услуги же государственных учреждений, обслуживающих домашние хозяйства, наоборот, показывают положительную динамику. С 2018 по 2023 гг. рост удельного веса их расходов произошел на 12,7 п.п. Следует отметить, что в будущем вполне вероятно дальнейшее сокращение вклада домохозяйств в формирование роста ВРП Еврейской автономной области, вследствие постоянного роста цен.

Таблица 4.

**Структура использования ВРП Еврейской автономной области
за период с 2018 по 2023 гг., в %**

Table 4. Breakdown of GRP Expenditures in the Jewish Autonomous Region
for the Period 2018–2023, in %

Показатель	Год						Изменение, 2018–2023 г.г., п.п.
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Валовой региональный продукт	100	100	100	100	100	100	-
Расходы на конечное потребление:	83,9	84,0	78,0	67,2	75,4	68,8	- 15,1
домашних хозяйств	66,7	66,0	58,8	52,7	58,0	54,0	- 12,7
социальные трансферты в натуральной форме, предоставляемые государственными учреждениями и некоммерческими организациями, обслуживающими домашние хозяйства	33,3	34,0	41,2	47,3	42,0	46,0	+ 12,7
Валовое накопление	16,1	16,0	22	32,8	24,6	31,2	+ 15,1

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat

Расходы на конечное потребление домашних хозяйств играют немаловажную роль в формировании валового регионального продукта, составляя более 50% в его структуре. Соотношение располагаемых ресурсов домашних хозяйств с расходами на их конечное потребление, показывает эффективность используемых ими ресурсов, что, в свою очередь, является индикатором характеристики уровня жизни населения (таблица 5).

Произведенные в таблице 5 расчеты показывают, что за период с 2018 по 2024 гг. в Еврейской автономной области произошло снижение показателя эффективности использования располагаемых ресурсов домашними хозяйствами, вызванное ежегодным ростом расходов на конечное потребление более быстрыми темпами, чем получаемые доходы. Темп роста данного показателя в целом по домашним хозяйствам в течение исследуемого периода составил -14,3%.

Общепринятая структура потребительских расходов населения включает в себя расходы на покупку товаров и оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, приобретение недвижимости, а также прирост (уменьшение) финансовых активов [17]. Исследование потребительских

¹ Валовой региональный продукт // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения 22.10.2025).

расходов населения за конкретный период позволяет выявить структурные и динамические изменения как в абсолютном, так и в относительном выражении, а также определить по каким видам расходов произошли существенные преобразования. Структура общих потребительских расходов населения Еврейской автономной области за период с 2018 по 2024 гг. представлена на рисунке 2.

Таблица 5.

Динамика показателя отношения располагаемых ресурсов домашних хозяйств с расходами на их конечное потребление в Еврейской автономной области за период с 2018 по 2024 гг., в расчете на душу населения

Table 5. Trends in the ratio of household disposable income to final consumption expenditure in the Jewish Autonomous Region from 2018 to 2024, per capita

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста, %
Располагаемые ресурсы домашних хозяйств	25901	27548	28127	30845	32518	43917	42306	163,3
Расходы на конечное потребление	19064	20939	21600	24344	27710	32744	35713	187,3
Отношение располагаемых ресурсов домашних хозяйств к расходам на конечное потребление	1,4	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3	1,2	85,7

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat

Анализ рисунка 2 показал, что в структуре общих потребительских расходов преобладает покупка товаров и услуг, которая относительно стабильно высокая (более 60%). Интерес вызывает рост приобретения недвижимости в регионе, на наш взгляд это отчасти связано с ростом ипотечного кредитования для некоторых категорий бюджетников (учителей, врачей).

В целом в Еврейской автономной области расходы населения ежегодно увеличиваются и, их рост в абсолютном выражении за весь анализируемый период составил 24 255,0 млн. рублей, или 56,0%. При этом отмечается динамика роста потребительских расходов в каждом году по сравнению с предшествующим. Большинство российских исследователей при определении структуры расходов населения страны отмечают значительный удельный вес потребительских расходов, направленных на оплату товаров

¹ Располагаемые ресурсы домашних хозяйств по субъектам Российской Федерации // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения 22.10.2025)

и услуг, необходимых для удовлетворения текущих потребностей и характеризующих сложившийся уровень жизни на конкретной территории [13]. Потребительские расходы домашних хозяйств, их структура и динамика в Еврейской автономной области за период с 2018 по 2023 гг. представлены в таблице 6.

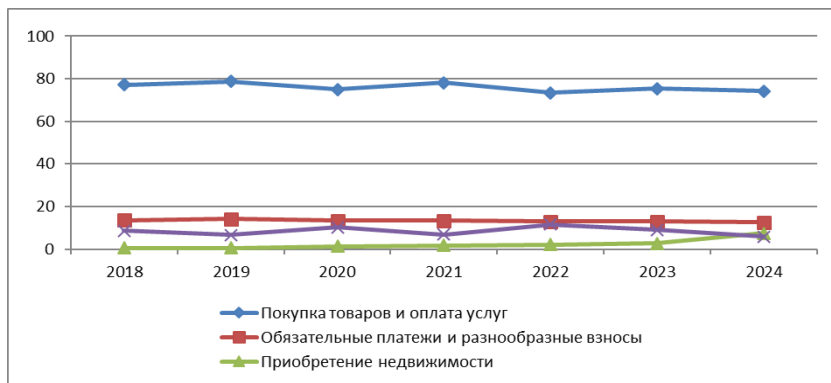


Рис. 2. Структура общих потребительских расходов населения Еврейской автономной области за период с 2018 по 2024 годы, в %

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹

Fig. 2. Breakdown of total consumer spending in the Jewish Autonomous Region from 2018 to 2024, in %

Source: Compiled and calculated by the authors based on Rosstat data

В структуре потребительских расходов населения Еврейской автономной области на протяжении всего исследуемого периода наибольший удельный вес занимают расходы на продукты питания и безалкогольные напитки – (28,1% – 31,3%), транспорт – (11,4% – 17,0%) и услуги ЖКХ – (10,6% – 12,5%).

Незначительную долю в общей структуре потребительских расходов населения области занимают финансовые услуги и услуги страхования, образовательные услуги, услуги гостиничного бизнеса и общепита. В 2023 г. их удельный вес в структуре расходов на потребление в автономии составил 0,6%; 1,4% и 2,6% соответственно. Одним из положительных факторов, которые можно выделить при анализе расходов населения, можно назвать значительный рост величины затрат на услуги здравоохранения (38,9%), образование (75,0%), расходы населения на посещения кафе и ресторанов (62,5%).

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели // Росстат: [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 22.10.2025).

Таблица 6.

Состав и динамика потребительских расходов домашних хозяйств Еврейской автономной области за период с 2018 по 2023 гг., в процентах к итогу
Table 6. Composition and Trends in Household Consumer Expenditures in the Jewish Autonomous Region for the Period 2018–2023, as a Percentage of the Total

Показатель	Год						Темп роста, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Потребительские расходы - всего	100	100	100	100	100	100	-
в том числе на:							
продукты питания и безалкогольные напитки	29,8	29,3	29,4	30,8	31,3	28,1	94,3
алкогольную продукцию и табачные изделия	6,1	5,7	6,1	6,4	6,0	3,8	62,3
одежду и обувь	10,3	8,5	6,7	8,2	8,3	8,8	85,4
жилищные услуги, воду, электроэнергию, газ и другие виды топлива	11,0	11,4	10,6	12,2	12,5	11,3	102,7
мебель, бытовую технику и текущее содержание дома	6,3	7,8	9,5	7,4	7,0	6,9	109,5
здравоохранение	3,6	4,1	3,6	4,4	4,4	5,0	138,9
транспорт	13,0	13,8	17,0	11,7	11,4	14,3	110,0
информацию и коммуникации	4,4	4,2	4,1	6,3	5,0	5,0	113,6
организацию отдыха, спортивных и культурных мероприятий	6,0	5,5	4,5	2,7	3,3	5,3	88,3
образование	0,8	1,0	1,0	1,4	2,3	1,4	175,0
гостиницы, кафе и рестораны	1,6	1,6	1,2	1,5	2,0	2,6	162,5
финансовые услуги и услуги страхования	-	-	-	0,5	0,5	0,6	120,0
личную гигиену, социальную защиту, прочие товары и услуги	7,1	7,1	6,3	6,5	6,0	6,9	97,2

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Росстата¹

Source: Compiled and calculated by the authors based on data from Rosstat

Заключение

С 2018 по 2024 гг. в Еврейской автономной области отмечается тенденция роста как абсолютных, так и относительных показателей, характеризующих покупательную способность денежных доходов населения, за исключением пенсионных выплат, покупательная способность которых, наоборот, снизилась за последние 7 лет на 9,1%. Покупательная способ-

¹ Доходы и расходы домашних хозяйств // Территориальный орган Росстата: [сайт]. URL: <https://27.rosstat.gov.ru/folder/25663> (дата обращения 22.10.2025).

ность среднедушевых денежных доходов в регионе увеличилась за исследуемый период на 31,3%, заработных плат – на 23,8%. Это связано с рядом факторов, среди которых можно выделить следующие: рост среднедушевых доходов (почти в 2 раза) и заработной платы (в 2,0 раза), увеличение прожиточного минимума (в 1,5 раза), сокращение безработицы (в 2,7 раза). В 2024 г. уровень безработицы в Еврейской автономной области достиг значения 2,6% и не превысил общеустановленного порогового значения в 3-4%, что также способствовало росту заработных плат и увеличению их покупательной способности в автономии. Однако, динамика роста материального благосостояния большинства жителей области отстает от значений уровня жизни в среднем по стране и в Дальневосточном федеральном округе в целом.

Среди основных групп населения Еврейской автономной области наименьшая покупательная способность доходов наблюдается у пенсионеров. Величина прожиточного минимума пенсионеров, установленная в регионе, значительно ниже, чем у трудоспособного населения. В 2024 г. она составила 78,9% минимума работающего населения (17359 рублей). Соотношение пенсионных выплат и средней заработной платы в автономии за исследуемый период выросло незначительно с 3,0 до 3,8 раза. Однако, покупательная способность пенсий, по сравнению с заработной платой на конец анализируемого периода снизилась и составила 1,2 прожиточного минимума против 3,6 у работающих граждан.

Конечное потребление в регионе формируется в большей степени за счет сектора домашних хозяйств, в котором наибольший удельный вес занимают расходы на продовольственные товары и оплату услуг ЖКХ и транспорта. Это, в свою очередь, значительно сокращает возможности населения области осуществлять расходы на потребление других категорий товаров и услуг, позволяющих обеспечить более качественный уровень жизни. Кроме того, значительное неравенство жителей Еврейской автономной области в отношении потребления товаров и услуг оказывает отрицательное воздействие на экономику региона, ограничивая роль конечного потребления в производстве валового регионального продукта.

Список литературы

1. Абрамян, С. И., & Федотов, А. А. (2022). Человеческий потенциал и уровень жизни населения: функциональные взаимосвязи. *Экономика и бизнес: теория и практика, (12-1 (94))*, с. 11–14. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-12-1-11-14>. EDN: <https://elibrary.ru/JTWIPU>

2. Алехина, А. А. (2023). Снижение покупательной способности денежных доходов населения как социально-экономическая проблема. В *Россия и новые вызовы: экономика и общество: материалы II Международной научно-практической конференции* (с. 8–23). Курск: Курский ГАУ имени И. И. Иванова. EDN: <https://elibrary.ru/KEOPPJ>
3. Бобков, В. Н., & Колмаков, И. Б. (2017). Выявление социальной структуры и неравенства распределения денежных доходов населения Российской Федерации. *Экономика региона*, 13(4), с. 971–984. <https://doi.org/10.17059/2017-4-1>. EDN: <https://elibrary.ru/XIGYOK>
4. Большедворская, Е. Д., Подойницына, А. С., & Зябликов, Д. В. (2022). Закон Энгеля в современном мире. В *Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сборник статей по материалам LVIII–LIX международной научно-практической конференции*, Т. 5–6 (45) (с. 21–31). Новосибирск: Сибирская академическая книга. EDN: <https://elibrary.ru/KGQXOH>
5. Бородина, Т. В., & Гутнина, Е. В. (2020). Анализ структуры и динамика доходов населения России. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, (12 (3)), с. 478–485. <https://doi.org/10.17513/vaael.1536>. EDN: <https://elibrary.ru/JPOZDW>
6. Гришина, Е. Н., Лаптева, И. П., & Трусова, Л. Н. (2019). Денежные доходы как основной индикатор уровня жизни населения России. *Статистика и экономика*, 16(3), с. 15–23. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2019-3-15-23>. EDN: <https://elibrary.ru/SOONUW>
7. Гулюгина, А. А. (2023). Покупательная способность денежных доходов населения России в условиях современных вызовов. *Уровень жизни населения регионов России*, 19(3), с. 395–406. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_3_7_395_406. EDN: <https://elibrary.ru/MCQQSC>
8. Зюкин, Д. В., Сергеева, Н. М., Бушина, Н. С., & Алехина, А. А. (2023). Изменение покупательной способности денежных доходов населения России. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, (4 (1)), с. 57–63. <https://doi.org/10.17513/vaael.2763>. EDN: <https://elibrary.ru/XMSCSH>
9. Ильин, А. Е., & Долженков, Д. В. (2018). Потребительская способность пенсий в регионе. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*, (5), с. 166–169. EDN: <https://elibrary.ru/XRSNNB>
10. *Качество и уровень жизни населения в новой России (1991–2005 гг.)* (2027). Москва: Всероссийский центр уровня жизни, 719 с.
11. Макап, С. В., & Ярашева, А. В. (2022). Потребительское поведение россиян: возможности и приоритеты. *Народонаселение*, 25(4), с. 68–78. <https://doi.org/10.19181/population.2022.25.4.6>. EDN: <https://elibrary.ru/MONYFA>
12. *Мониторинг доходов и уровня жизни населения России — 2021 год* (2022). Москва: ФНИСЦ РАН, 114 с.

13. Сизон, Ю. Е., & Углицких, О. Н. (2024). Перспективы формирования нового подхода к потребительским расходам населения в России. *Исследование проблем экономики и финансов, (1)*, с. 5–14. <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-1-5>. EDN: <https://elibrary.ru/AUXVZM>
14. Фрумкин, Б. Е. (2020). Дифференциация доходов населения и потребление продовольствия как опекаемого блага. *Журнал Новой экономической ассоциации, (3 (47))*, с. 184–189. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2020-47-3-9>. EDN: <https://elibrary.ru/АНQTPZ>
15. Чувашева, А. Н., & Ершова, Т. Б. (2014). Сравнительный анализ и прогнозирование уровня жизни населения Дальневосточного региона и центральной части России. *Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых учёных, (3)*, с. 176–187. EDN: <https://elibrary.ru/SZGYUV>
16. Широ, А. А., & Потапенко, В. В. (2020). Парадокс российского потребления. *ЭКО, (6)*, с. 8–25. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-6-8-25>. EDN: <https://elibrary.ru/JATPSF>
17. Ярашева, А. В., & Мака, С. В. (2025). Структура потребительских расходов как показатель благополучия населения. *Народонаселение, 28(2)*, с. 210–220. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2025-2-210-220>. EDN: <https://elibrary.ru/GSQSQR>
18. Erlandsen, S., & Nymoen, R. (2008). Consumption and Population Age Structure. *Journal of Population Economics, 21(3)*, pp. 505–520. <https://doi.org/10.1007/s00148-006-0088-5>. EDN: <https://elibrary.ru/ABEDKC>
19. Peichun, F. (2023). Diversification of Residents' Consumption Structure Based on ELES Model. *Journal of Computational Methods in Sciences and Engineering, 23(6)*, pp. 3111–3122. <https://doi.org/10.3233/jcm-226937>. EDN: <https://elibrary.ru/SQDMJJ>
20. Petrovici, D. A., & Ritson, C. (2000). Food Consumption Patterns in Romania. *British Food Journal, 102(4)*, pp. 290–308. <https://doi.org/10.1108/00070700010327724>. EDN: <https://elibrary.ru/EBKCWX>
21. Wang, L., & Deng, H. (2021). A ELES Model-based Quantitative Analysis of the Consumption Structure of the Chinese Urban Residents. *Journal of Physics: Conference Series, (1774)*, 012029. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1774/1/012029>. EDN: <https://elibrary.ru/RTPZZJ>

References

1. Abramyan, S. I., & Fedotov, A. A. (2022). Human potential and standard of living: Functional interrelations. *Economics and Business: Theory and Practice, (12-1(94))*, 11–14. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-12-1-11-14>. EDN: <https://elibrary.ru/JTWIPU>
2. Alekhina, A. A. (2023). Decline in purchasing power of monetary incomes as a socio-economic problem. In *Russia and new challenges: Economy and society:*

- Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference* (pp. 8–23). Kursk: Kursk State Agricultural University named after I. I. Ivanov. EDN: <https://elibrary.ru/KEOPPJ>
3. Bobkov, V. N., & Kolmakov, I. B. (2017). Identification of social structure and inequality in the distribution of monetary incomes of the population of the Russian Federation. *Economy of the Region*, 13(4), 971–984. <https://doi.org/10.17059/2017-4-1>. EDN: <https://elibrary.ru/XIGYOK>
 4. Bolshedvorskaya, E. D., Podoinitsyna, A. S., & Zyablikov, D. V. (2022). Engel's law in the modern world. In *Topical issues of economic sciences and modern management: Collection of articles based on the materials of the LVIII–LIX International Scientific and Practical Conference*, Vol. 5–6(45) (pp. 21–31). Novosibirsk: Siberian Academic Book. EDN: <https://elibrary.ru/KGQXOH>
 5. Borodina, T. V., & Gugnina, E. V. (2020). Analysis of structure and dynamics of incomes of the Russian population. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (12(3)), 478–485. <https://doi.org/10.17513/vaael.1536>. EDN: <https://elibrary.ru/JPOZDW>
 6. Grishina, E. N., Lapteva, I. P., & Trusova, L. N. (2019). Monetary incomes as the main indicator of the standard of living of the Russian population. *Statistics and Economics*, 16(3), 15–23. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2019-3-15-23>. EDN: <https://elibrary.ru/SOOHUW>
 7. Gulyugina, A. A. (2023). Purchasing power of monetary incomes of the Russian population under current challenges. *Standard of Living of the Population in Russian Regions*, 19(3), 395–406. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_3_7_395_406. EDN: <https://elibrary.ru/MCQQSC>
 8. Zyukin, D. V., Sergeeva, N. M., Bushina, N. S., & Alekhina, A. A. (2023). Changes in the purchasing power of monetary incomes of the Russian population. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (4(1)), 57–63. <https://doi.org/10.17513/vaael.2763>. EDN: <https://elibrary.ru/XMSCSH>
 9. Ilyin, A. E., & Dolzhenkov, D. V. (2018). Consumer capacity of pensions in the region. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, (5), 166–169. EDN: <https://elibrary.ru/XRSNNB>
 10. All-Russian Centre for Living Standards. (2027). *Quality and standard of living in the new Russia (1991–2005)*. Moscow: All-Russian Centre for Living Standards, 719 p.
 11. Makar, S. V., & Yarasheva, A. V. (2022). Consumer behavior of Russians: Opportunities and priorities. *Population*, 25(4), 68–78. <https://doi.org/10.19181/population.2022.25.4.6>. EDN: <https://elibrary.ru/MONYFA>
 12. Federal Research Centre for Social Sciences of the Russian Academy of Sciences. (2022). *Monitoring of incomes and standard of living of the Russian population — 2021*. Moscow: FRCSC RAS, 114 p.

13. Sizon, Yu. E., & Uglitskikh, O. N. (2024). Prospects for developing a new approach to consumer spending of the Russian population. *Research on Economic and Financial Issues*, (1), 5–14. <https://doi.org/10.31279/2782-6414-2024-1-5>. EDN: <https://elibrary.ru/AUXVZM>
14. Frumkin, B. E. (2020). Differentiation of incomes and consumption of food as a cared-for good. *Journal of the New Economic Association*, (3(47)), 184–189. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2020-47-3-9>. EDN: <https://elibrary.ru/AH-QTPZ>
15. Chuvashева, A. N., & Ershova, T. B. (2014). Comparative analysis and forecasting of the standard of living in the Far Eastern region and central Russia. *Bulletin of the Scientific Society of Students, Postgraduates and Young Scientists*, (3), 176–187. EDN: <https://elibrary.ru/SZGYUV>
16. Shirow, A. A., & Potapenko, V. V. (2020). The paradox of Russian consumption. *ECO*, (6), 8–25. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-6-8-25>. EDN: <https://elibrary.ru/JATPSF>
17. Yarasheva, A. V., & Makar, S. V. (2025). Structure of consumer spending as an indicator of population well-being. *Population*, 28(2), 210–220. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2025-2-210-220>. EDN: <https://elibrary.ru/GSQSQR>
18. Erlandsen, S., & Nymoen, R. (2008). Consumption and population age structure. *Journal of Population Economics*, 21(3), 505–520. <https://doi.org/10.1007/s00148-006-0088-5>. EDN: <https://elibrary.ru/ABEDKC>
19. Peichun, F. (2023). Diversification of residents' consumption structure based on ELES model. *Journal of Computational Methods in Sciences and Engineering*, 23(6), 3111–3122. <https://doi.org/10.3233/jcm-226937>. EDN: <https://elibrary.ru/SQDMJJ>
20. Petrovici, D. A., & Ritson, C. (2000). Food consumption patterns in Romania. *British Food Journal*, 102(4), 290–308. <https://doi.org/10.1108/00070700010327724>. EDN: <https://elibrary.ru/EBKCWX>
21. Wang, L., & Deng, H. (2021). A ELES Model-based Quantitative Analysis of the Consumption Structure of the Chinese Urban Residents. *Journal of Physics: Conference Series*, (1774), 012029. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1774/1/012029>. EDN: <https://elibrary.ru/RTPZZJ>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Аверина Ольга Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, научный сотрудник

Институт комплексного анализа региональных проблем Дальневосточного отделения РАН

ул. Шолом-Алейхема, 4, г. Биробиджан, Российская Федерация

oaverina@yandex.ru

Комарова Татьяна Михайловна, кандидат географических наук, доцент, ведущий научный сотрудник

Институт комплексного анализа региональных проблем Дальневосточного отделения РАН

ул. Шолом-Алейхема, 4, г. Биробиджан, Российская Федерация
carpi-komarova@yandex.ru

Стельмах Елена Викторовна, кандидат географических наук, доцент, старший научный сотрудник, заведующий лабораторией

Институт комплексного анализа региональных проблем Дальневосточного отделения РАН

ул. Шолом-Алейхема, 4, г. Биробиджан, Российская Федерация
stelmahlena69@mail.ru

Соловченков Сергей Александрович, кандидат социологических наук, заместитель директора по научной работе

Институт комплексного анализа региональных проблем Дальневосточного отделения РАН

ул. Шолом-Алейхема, 4, г. Биробиджан, Российская Федерация
solovchenkov@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Olga V. Averina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Research Fellow
Institute for Comprehensive Analysis of Regional Problems, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences

4, Sholom Aleichem Str., Birobidzhan, Russian Federation
oaverina@yandex.ru

SPIN-code: 1307-5840

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1207-9387>

ResearcherID: LNP-9996-2024

Tatiana M. Komarova, Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Leading Researcher

Institute for Comprehensive Analysis of Regional Problems, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences

4, Sholom Aleichem Str., Birobidzhan, Russian Federation
carpi-komarova@yandex.ru

SPIN-code: 4225-5530

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7876-4284>

ResearcherID: B- 2018-2014

Scopus Author ID: 56501701000

Elena V. Stelmakh, Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Senior Researcher, Head of the Laboratory

Institute for Comprehensive Analysis of Regional Problems, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences

4, Sholom Aleichem Str., Birobidzhan, Russian Federation

stelmahlena69@mail.ru

SPIN-code: 6092-9158

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2060-8107>

ResearcherID: LNQ-0722-2024

Scopus Author ID: 56607417200

Sergey A. Solovchenkov, Candidate of Sociological Sciences, Deputy Director for Scientific Work

Institute for Comprehensive Analysis of Regional Problems, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences

4, Sholom Aleichem Str., Birobidzhan, Russian Federation

solovchenkov@yandex.ru

SPIN-code: 3626-1128

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2687-725X>

ResearcherID: PBU-8261-2025

Scopus Author ID: 56607281600

Поступила 05.03.2026

После рецензирования 27.03.2026

Принята 30.03.2026

Received 05.03.2026

Revised 27.03.2026

Accepted 30.03.2026

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-341](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-341)EDN: [LKPZBX](https://www.edn.ru/LKPZBX)

УДК 338.45:004.7

Оценка экономической эффективности цифровых инвестиций в региональный АПК

И.Г. Кузнецова¹, В.М. Черняков²

¹Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий,
Новосибирск, Российская Федерация

²Сибирский университет потребительской кооперации, Новосибирск,
Российская Федерация

Аннотация

Обоснование. В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и стремления к технологическому суверенитету цифровизация агропромышленного комплекса (АПК) выходит на первый план как стратегический приоритет государственной политики. Национальный проект «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», стартовавший в 2025 году, предусматривает инвестирование 1 трлн руб. до 2030 года с целью повышения эффективности, импортонезависимости и технологической независимости отрасли. Однако, несмотря на рост объемов инвестиций – более 30% предприятий АПК уже внедряют цифровые решения – отсутствует унифицированная методика оценки их экономической эффективности, учитывающая региональную специфику, высокую капиталоемкость и неопределенность внешней среды. Существующие подходы, ориентированные преимущественно на статические расчеты (срок окупаемости, коэффициент эффективности), не позволяют адекватно оценивать многовариантные сценарии развития и долгосрочный эффект от внедрения цифровых технологий. Особенно остро эта проблема стоит в сибирских регионах, где сложные климатические условия, дефицит кадров и недостаточная цифровая инфраструктура требуют особого подхода к управлению инвестициями. В этих условиях формирование научно обоснованного инструментария для оценки эффективности цифровых инвестиций становится необходимым условием рационального расходования бюджетных и частных ресурсов и обеспечения устойчивого развития аграрного сектора на региональном уровне.

Цель – разработка и апробация методического подхода к оценке экономической эффективности инвестиций в цифровизацию регионального АПК с учетом неопределенности внешней среды

Материалы и методы. В работе использованы системный, структурный, динамический и коэффициентный анализ, корреляционно-регрессионное моделирование и сценарный подход. Эмпирической базой послужили данные Росстата, Минсельхоза РФ и органов власти Новосибирской области за 2018–2023 гг. Предложен авторский методический подход, основанный на формировании трех сценариев (ожидаемого, оптимистического, пессимистического), нормировании стандартных финансовых показателей (NPV, IRR, ROI, срок окупаемости) и расчете комплексного интегрального индикатора эффективности.

Результаты. Эмпирический анализ выявил устойчивую положительную динамику инвестиционной активности в АПК Новосибирской области. Ежегодно в регионе реализуется свыше 10 крупных инвестиционных проектов, при этом общий объем инвестиций в 2023 г. достиг 70 млрд руб. Особое внимание уделяется оснащению предприятий современным цифровым оборудованием: за анализируемый период аграрии региона приобрели техники и оборудования на сумму 6,5 млрд руб., из которых 1,4 млрд руб. было компенсировано за счет средств областного бюджета. Энтропийный анализ, проведенный с учетом коэффициента цифровизации, показал, что в 2021–2023 гг. наблюдался скачкообразный рост инвестиционной активности (в 3,1 раза в сельском хозяйстве и в 12,2 раза в переработке), что привело к снижению коэффициента энтропии и, как следствие, к повышению управляемости инвестиционной политикой. На основе проведенного анализа был разработан и апробирован авторский методический подход к оценке экономической эффективности. Его ядром является сценарное моделирование, которое позволяет не только выбрать наиболее вероятный исход, но и получить взвешенную оценку, учитывающую все возможные варианты развития событий. Результаты моделирования продемонстрировали высокую экономическую целесообразность вложений в цифровизацию АПК региона. В рамках основного (ожидаемого) сценария, при общем объеме инвестиций в 81,7 млрд руб., эффективность инвестиционной политики составила 112,94%. Это означает, что каждый вложенный рубль генерирует 1,1294 руб. экономического эффекта. При этом общий размер экономии ресурсов (включая труд, энергию, материалы) оценивается в 2,51 млрд руб., а совокупный экономический эффект от реализации сценария – в 9,36 млрд руб. Структура оптимальных вложений в этом сценарии распределяется следующим образом: 26,3% – в выращивание, 72,3% – в переработку и лишь 1,4% – непосредственно в приобретение цифровой техники и оборудования. Этот парадоксальный результат объясняется тем, что цифровые технологии являются катализатором эффективности, но их максимальный эффект достигается именно в капиталоемких и трудоемких процессах переработки, где возможны значительные синергетические эффекты. Оптимистический сценарий, предполагающий благоприятную макроэкономическую конъюнктуру и высокую

готовность кадров к внедрению инноваций, демонстрирует еще больший потенциал. При объеме инвестиций в 92,0 млрд руб. эффективность возрастает до 114,03%, а совокупный экономический эффект достигает 11,32 млрд руб. Данный сценарий подтверждает, что при создании благоприятных условий АПК региона способен к ускоренному росту. Напротив, пессимистический сценарий, моделирующий условия экономической нестабильности и сокращения господдержки, показывает, что даже в неблагоприятных условиях инвестиции в цифровизацию остаются рентабельными. При снижении инвестиций до 62,0 млрд руб. эффективность все еще составляет 110,7%, а экономический эффект – 5,99 млрд руб. Этот ключевой вывод подтверждает устойчивость и стратегическую значимость цифровых инвестиций для обеспечения продовольственной безопасности региона. Особую ценность разработанной методики представляет ее способность решать не только прямые, но и обратные задачи прогнозирования. Прямое прогнозирование позволяет оценить последствия заданных объемов инвестиций. Обратное же прогнозирование, напротив, позволяет определить необходимый объем инвестиций для достижения конкретных целевых показателей. Например, для выполнения одной из ключевых задач национального проекта – увеличения производства пищевых продуктов на 30% к 2026 г. (до 247,9 млрд руб.) – необходимо увеличить объем инвестиций с 54,12 до 58,925 млрд руб. Сравнительный анализ сценариев показывает, что оптимистический сценарий превышает базовый (ожидаемый) по потенциалу на 9,63%, в то время как пессимистический достигает лишь 64% от базового уровня. Это дает полное представление о диапазоне возможных исходов и позволяет формировать гибкие, адаптивные стратегии. Для инвестора такой анализ снижает риски, предоставляя четкое понимание «точек безубыточности» и потенциала роста. Для государственного регулятора он служит основой для разработки адресных мер поддержки, направленных на минимизацию негативных последствий пессимистического сценария и создание условий для реализации оптимистического. Таким образом, полученные результаты не только подтверждают гипотезу о высокой эффективности цифровых инвестиций в региональный АПК, но и предоставляют научно обоснованный, практически применимый инструментарий для их количественной оценки и управления в условиях неопределенности.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс; цифровизация; инвестиции; экономическая эффективность; сценарное моделирование; региональная экономика; Новосибирская область

Для цитирования. Кузнецова, И. Г., & Черняков, В. М. (2026). Оценка экономической эффективности цифровых инвестиций в региональный АПК. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 69–87. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-341>

Assessing the economic efficiency of digital investments in the regional agro-industrial complex

I.G. Kuznetsova¹, V.M. Chernyakov²

¹*Siberian State University of Engineering and Biotechnology,
Novosibirsk, Russian Federation*

²*Siberian University of Consumer Cooperation, Novosibirsk, Russian Federation*

Abstract

Background. In the context of geopolitical instability, sanctions pressure and the desire for technological sovereignty, digitalization of the agro-industrial complex (AIC) is coming to the fore as a strategic priority of state policy. The national project “Technological provision of food security”, launched in 2025, provides for the investment of 1 trillion rubles by 2030 in order to increase the efficiency, import independence and technological independence of the industry. However, despite the growth in investment volumes – more than 30% of agricultural enterprises are already implementing digital solutions – there is no unified methodology for assessing their economic efficiency, taking into account regional specifics, high capital intensity and uncertainty of the external environment. Existing approaches, focused mainly on static calculations (payback period, efficiency coefficient), do not allow for an adequate assessment of multi-variant development scenarios and the long-term effect of the introduction of digital technologies. This problem is particularly acute in the Siberian regions, where difficult climatic conditions, staff shortages and insufficient digital infrastructure require a special approach to investment management. Under these conditions, the formation of scientifically based tools for evaluating the effectiveness of digital investments becomes a prerequisite for the rational use of budgetary and private resources and ensuring the sustainable development of the agricultural sector at the regional level.

Purpose. The aim is to develop and test a methodological approach to assessing the economic efficiency of investments in the digitalization of the regional agro-industrial complex, taking into account the uncertainty of the external environment.

Materials and methods. The work uses system, structural, dynamic and coefficient analysis, correlation and regression modeling and scenario approach. The empirical basis was data from Rosstat, the Ministry of Agriculture of the Russian Federation and the authorities of the Novosibirsk region for 2018–2023. The author’s methodological approach is proposed based on the formation of three scenarios (expected, optimistic, pessimistic), the normalization of standard financial indicators (NPV, IRR, ROI, payback period) and the calculation of a complex integral performance indicator.

Results. Empirical analysis revealed a steady positive trend in investment activity in the agro-industrial complex of the Novosibirsk region. More than 10 major invest-

ment projects are implemented annually in the region, with the total investment volume reaching 70 billion rubles in 2023. Special attention is paid to equipping enterprises with modern digital equipment: during the analyzed period, the region's farmers purchased machinery and equipment worth 6.5 billion rubles, of which 1.4 billion rubles were compensated from the regional budget. An entropy analysis conducted taking into account the digitalization coefficient showed that in 2021–2023 there was an abrupt increase in investment activity (3.1 times in agriculture and 12.2 times in processing), which led to a decrease in the entropy coefficient and, as a result, to an increase in the manageability of investment policy. Based on the analysis, the author's methodological approach to assessing economic efficiency was developed and tested. Its core is scenario modeling, which allows not only to choose the most likely outcome, but also to obtain a balanced assessment that takes into account all possible scenarios. The simulation results demonstrated the high economic feasibility of investing in the digitalization of the agro-industrial complex of the region. Under the main (expected) scenario, with a total investment of 81.7 billion rubles, the effectiveness of the investment policy amounted to 112.94%. This means that each invested ruble generates 1,1294 rubles of economic effect. At the same time, the total amount of resource savings (including labor, energy, materials) is estimated at 2.51 billion rubles, and the total economic effect from the implementation of the scenario is 9.36 billion rubles. The structure of optimal investments in this scenario is distributed as follows: 26.3% – in cultivation, 72.3% – in processing, and only 1.4% – directly in the purchase of digital technology and equipment. This paradoxical result is explained by the fact that digital technologies are a catalyst for efficiency, but their maximum effect is achieved precisely in capital-intensive and labor-intensive processing processes, where significant synergistic effects are possible. The optimistic scenario, assuming a favorable macroeconomic environment and a high willingness of personnel to innovate, demonstrates even greater potential. With an investment volume of 92.0 billion rubles, efficiency increases to 114.03%, and the total economic effect reaches 11.32 billion rubles. This scenario confirms that if favorable conditions are created, the agro-industrial complex of the region is capable of accelerated growth. On the contrary, the pessimistic scenario, which models conditions of economic instability and reduced government support, shows that even in adverse conditions, investments in digitalization remain profitable. With a decrease in investments to 62.0 billion rubles, the efficiency is still 110.7%, and the economic effect is 5.99 billion rubles. This key finding confirms the sustainability and strategic importance of digital investments for ensuring food security in the region. A special value of the developed methodology is its ability to solve not only direct, but also inverse forecasting problems. Direct forecasting allows you to assess the consequences of a given amount of investment. Reverse forecasting, on the contrary, allows us to determine the necessary amount of investment to achieve specific targets. For example, to fulfill one of the key objectives of the national project –

to increase food production by 30% by 2026 (to 247.9 billion rubles) – it is necessary to increase investments from 54.12 to 58.925 billion rubles. A comparative analysis of the scenarios shows that the optimistic scenario exceeds the baseline (expected) potential by 9.63%, while the pessimistic one reaches only 64% of the baseline level. This gives a complete picture of the range of possible outcomes and allows you to form flexible, adaptive strategies. For an investor, such an analysis reduces risks by providing a clear understanding of break–even points and growth potential. For the state regulator, it serves as the basis for developing targeted support measures aimed at minimizing the negative consequences of a pessimistic scenario and creating conditions for the implementation of an optimistic one. Thus, the results obtained not only confirm the hypothesis of high efficiency of digital investments in the regional agro–industrial complex, but also provide scientifically sound, practically applicable tools for their quantitative assessment and management in conditions of uncertainty.

Keywords: agro-industrial complex; digitalization; investments; economic efficiency; scenario modeling; regional economy; Novosibirsk region

For citation. Kuznetsova, I. G., & Chernyakov, V. M. (2026). Assessing the economic efficiency of digital investments in the regional agro-industrial complex. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 69–87. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-341>

Введение

В условиях геополитической напряженности и технологических вызовов цифровая трансформация агропромышленного комплекса выходит на первый план как стратегический приоритет государственной политики. Согласно национальному проекту «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», к 2030 г. планируется инвестировать 1 трлн руб. в развитие цифровых решений в АПК [3; 7]. Однако отсутствие унифицированных методик оценки эффективности таких вложений создает риски нецелевого расходования средств и низкой отдачи от инвестиций [5; 6; 8; 13]. Особенно остро эта проблема стоит на региональном уровне, где требуется баланс между ограниченными ресурсами и амбициозными целями развития.

Анализ международного опыта цифровой трансформации агропромышленного комплекса демонстрирует, что развитые и развивающиеся страны активно интегрируют цифровые технологии в сельское хозяйство с целью повышения устойчивости продовольственных систем, ресурсной эффективности и адаптации к глобальным вызовам. Согласно докладу Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO), ключевым направлением является построение устойчивых агро-продовольственных

систем, способных противостоять шокам и стрессам – от климатических изменений до пандемий и геополитических конфликтов [14].

Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) подчеркивает необходимость формирования целостных политических рамок, включающих не только технологическое внедрение, но и регуляторные, образовательные и инфраструктурные меры поддержки цифровизации сельских территорий [17]. В частности, успешные практики стран ОЭСР указывают на важность создания «цифровых экосистем», объединяющих фермеров, исследовательские центры, ИТ-компании и государственные структуры.

Важный вклад в понимание экономических эффектов цифровых технологий вносит исследование Шиммельпфенниг, посвящённое влиянию точного земледелия на прибыльность фермерских хозяйств в США. Автор показывает, что даже при высоких первоначальных затратах, такие решения обеспечивают значительную экономию ресурсов и рост валовой маржи за счёт персонализированного управления полями [19].

Мировой банк (World Bank) акцентирует внимание на потенциале цифрового сельского хозяйства как драйвера инклюзивного роста, особенно в странах с низким и средним уровнем дохода. При этом подчёркивается, что без целенаправленной политики существует риск усиления цифрового неравенства между крупными и мелкими хозяйствами [20].

Эмпирические данные из Китая, представленные Чжан и др., подтверждают положительное влияние внедрения цифровых платформ на производительность и доходы аграриев: уже на ранних этапах адаптации наблюдается рост урожайности и снижение издержек на 12–18% [21]. Аналогичные выводы содержатся в работе Гассман и Вольни, где обобщаются результаты более чем 150 исследований по применению IoT, дронов, ИИ и блокчейна в сельском хозяйстве и сельских территориях [15].

Однако Роуз и др. предупреждают о существовании «цифрового разрыва» в странах Глобального Юга, где ограниченный доступ к интернету, электроэнергии и цифровой грамотности сдерживает масштабирование инноваций [18]. Эта проблема также отмечена Зия и др., которые подчёркивают необходимость сочетания технологических решений с социальными и институциональными реформами для обеспечения устойчивого развития продовольственных систем [22].

Наконец, Камалян проводит сравнительный анализ государственной поддержки цифровизации АПК в различных странах и делает вывод о доминирующей роли государства как координатора, инвестора и гаранта равного доступа к цифровым благам [16].

Таким образом, международный опыт свидетельствует о том, что цифровая трансформация сельского хозяйства – это не просто технический процесс, а сложный социально-экономический феномен, требующий комплексного подхода, учитывающего как технологические возможности, так и институциональные, образовательные и инфраструктурные условия.

Устойчивое развитие сельских территорий в условиях цифровой трансформации агропромышленного комплекса невозможно без комплексного учёта социально-инфраструктурных факторов. Ключевыми из них выступают уровень развития социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, транспорт, связь), доступность цифровых ресурсов и квалифицированных кадров, а также качество жизни населения. Как отмечает А.А. Касимов [4], зарубежный опыт демонстрирует, что успешная модернизация сельских территорий требует не только технологических инвестиций, но и целенаправленной политики по улучшению социальной среды, способной удерживать и привлекать молодёжь, специалистов и предпринимателей.

Несмотря на значительный вклад исследователей в изучение инвестиционных процессов в АПК [1; 2; 10; 11], вопросы оценки эффективности именно цифровых инвестиций в условиях неопределённости остаются недостаточно разработанными. Существующие подходы, как правило, ориентированы на статические расчеты и не учитывают многовариантность развития внешней среды.

Целью данной работы является разработка и апробация методического подхода к оценке экономической эффективности цифровых инвестиций в АПК региона на примере Новосибирской области. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: теоретически обосновать основы повышения эффективности инвестиций; проанализировать современное состояние инвестиций и уровня цифровизации АПК региона; предложить авторский методический подход к оценке эффективности; провести сценарное прогнозирование и сформулировать практические рекомендации.

Материалы и методы

Исследование основано на анализе официальных статистических данных за 2018-2023 гг., предоставленных Федеральной службой государственной статистики (Росстат), Министерством сельского хозяйства РФ и Министерством сельского хозяйства Новосибирской области. Также использованы материалы экспертных оценок [5; 6; 8; 12] и личные наблюдения автора.

Методологически работа опирается на [1; 2; 9; 10]:

1. Системный и структурный анализ для выявления взаимосвязей между инвестициями, цифровизацией и конечными результатами деятельности АПК.
2. Корреляционно–регрессионное моделирование для установления количественных зависимостей между объемами инвестиций и производственными показателями.
3. Сценарный анализ – ключевой метод, позволяющий оценить эффективность в условиях неопределенности. Были сформированы три сценария: ожидаемый (базовый), оптимистический и пессимистический.
4. Энтропийный анализ для оценки устойчивости инвестиционной политики региона.

Для оценки эффективности использованы общепринятые финансовые метрики: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (ROI) и срок окупаемости (PP). Для получения комплексной оценки эти показатели были нормированы и сведены в единый интегральный индикатор с учетом экспертных весов.

Результаты

Анализ состояния инвестиций и цифровизации в Новосибирской области

Анализ состояния инвестиций и цифровизации в Новосибирской области показывает, что регион является одним из лидеров Сибирского федерального округа по объему вложений в агропромышленный комплекс (АПК), где ежегодно реализуется свыше 10 крупных инвестиционных проектов, а общий объем инвестиций в 2023 году достиг 70 млрд руб. Особое внимание уделяется оснащению предприятий современным цифровым оборудованием – за анализируемый период аграрии региона приобрели техники и оборудования на сумму 6,5 млрд руб., из которых 1,4 млрд руб. было компенсировано за счет средств областного бюджета. Несмотря на рост инвестиционной активности, наблюдается значительная волатильность: в 2021-2023 гг. инвестиции в переработку выросли в 12,2 раза, а в сельское хозяйство – в 3,1 раза, что привело к снижению коэффициента энтропии и повышению управляемости инвестиционной политики, но одновременно создало риски несбалансированного развития. Структура инвестиций радикально изменилась: доля вложений в переработку увеличилась до 72,3%, тогда как на приобретение цифровой техники и оборудования приходится всего 1,4%, что указывает на использование цифровых решений преимущественно как катализатора эффективности, а не как самостоятельного направления затрат. Ключевы-

ми проектами стали строительство сыродельных заводов, мясоперерабатывающих комплексов, овощехранилищ с автоматизированными системами управления, а также внедрение роботизированных доильных установок и IoT-решений для мониторинга сельхозугодий. Вместе с тем, несмотря на положительную динамику, сохраняются системные барьеры – недостаточная цифровая инфраструктура в сельской местности, дефицит квалифицированных кадров и высокая капиталоемкость цифровых проектов, что требует дальнейшего совершенствования механизмов государственной поддержки и образовательных инициатив.



Рис. 1. Алгоритм реализации сценарного подхода к оценке эффективности инвестиционного проекта цифровизации АПК

Fig. 1. Algorithm for implementing a scenario-based approach to evaluating the effectiveness of an investment project for the digitalization of the agricultural sector

Однако энтропийный анализ выявил снижение устойчивости инвестиционной политики с 2021 г., что связано со скачкообразным ростом инвестиций (в 3,1 раза в сельском хозяйстве и в 12,2 раза – в переработке). Это указывает на необходимость более системного и сбалансированного подхода к управлению инвестициями.

Авторский методический подход к оценке эффективности

На основе проведенного анализа был разработан алгоритм оценки эффективности, включающий восемь этапов (рис. 1).

Новизна алгоритма реализации сценарного подхода к оценке эффективности инвестиционного проекта цифровизации АПК заключается в следующем:

1. Интеграция многокритериальной оценки в условиях неопределенности: в отличие от традиционных методов, ориентированных на точечные расчеты (NPV, IRR и др.), предложенный алгоритм одновременно учитывает три альтернативных сценария развития – ожидаемый, оптимистический и пессимистический, что позволяет объективно оценивать проекты в условиях высокой внешней нестабильности и рыночных рисков.
2. Нормирование и комплексная агрегация несоизмеримых показателей: авторский подход решает проблему несопоставимости классических финансовых метрик (например, NPV в рублях и IRR в процентах) путем их нормирования и последующего объединения в единый интегральный индикатор эффективности с учетом экспертно определенных весов значимости каждого критерия.
3. Адаптация к региональной специфике цифровизации АПК: алгоритм учитывает особенности сельского хозяйства региона – сезонность, длительные производственные циклы, зависимость от климатических условий, а также структуру инвестиций (выращивание, переработка, цифровое оборудование), что делает его применимым именно для оценки проектов в аграрном секторе, а не универсальных отраслевых решений.
4. Двойная функциональность: прямое и обратное прогнозирование: помимо традиционной оценки эффекта от заданного объема инвестиций (прямая задача), алгоритм позволяет решать обратную задачу – рассчитывать необходимый объем финансирования для достижения конкретных целевых показателей (например, рост производства пищевых продуктов на 30%), тем самым превращаясь из инструмента анализа в инструмент стратегического планирования.

5. Ориентация на управление, а не только на расчет: конечным результатом работы алгоритма является не просто количественная оценка, а обоснованная рекомендация по выбору оптимального сценария, структуре инвестиций и мерам по снижению рисков, что делает его практическим инструментом для органов власти и хозяйствующих субъектов при принятии управленческих решений в условиях цифровой трансформации АПК.

Этот подход позволяет не только выбрать наиболее вероятный сценарий, но и получить взвешенную оценку, учитывающую все возможные варианты развития событий.

Сценарное прогнозирование

На основе предложенной методики были рассчитаны три сценария развития АПК Новосибирской области на 2025 г.

Таблица 1.

Результаты сценарного прогнозирования

Table 1. Results of the scenario-based forecast

	Ожидаемый сценарий	Оптимистический сценарий	Пессимистический сценарий
Объем инвестиций, млрд руб.	81,7	92,0	62,0
Эффективность инвестиционной политики, %	112,94	114,03	110,70
Экономия ресурсов, млрд руб.	9,36	11,32	5,99

Таблица 1 является центральным элементом авторского методического подхода к оценке эффективности инвестиций в цифровизацию АПК и демонстрирует результаты применения сценарного анализа для Новосибирской области. Она структурирована по трем ключевым сценариям, что отражает реалистичный взгляд на будущее в условиях высокой неопределенности:

1. Ожидаемый (базовый) сценарий – отражает наиболее вероятное развитие событий при текущих тенденциях и политике.
2. Оптимистический сценарий – моделирует условия благоприятной внешней среды, активной государственной поддержки и высокой готовности бизнеса к внедрению инноваций.
3. Пессимистический сценарий – учитывает риски экономической нестабильности, сокращения господдержки и низкой адаптивности аграриев.

Такой подход позволяет не просто дать точечную оценку, а показать диапазон возможных исходов, что критически важно для принятия управленческих решений.

Даже в пессимистическом сценарии, при снижении инвестиций до 62,0 млрд руб., эффективность инвестиционной политики остается на высоком уровне – 110,7%. Это свидетельствует о фундаментальной целесообразности и устойчивости вложений в цифровизацию АПК региона. Инвестиции являются рентабельными даже в неблагоприятных условиях.

Сравнение сценариев показывает четкую корреляцию: увеличение объема инвестиций (от 62,0 до 92,0 млрд руб.) приводит к росту общей эффективности (с 110,7% до 114,03%) и, что особенно важно, к значительному увеличению абсолютного экономического эффекта. Экономия ресурсов по сценарию вырастает почти вдвое – с 5,99 млрд руб. до 11,32 млрд руб.

Оптимистический сценарий демонстрирует, что при создании благоприятных условий регион может получить максимальный мультипликативный эффект от инвестиций. Рост эффективности на 3,33 процентных пункта (с 110,7% до 114,03%) транслируется в почти двукратное увеличение абсолютной экономии, что открывает возможности для ускоренного развития и повышения конкурентоспособности аграрного сектора.

Данные таблицы 1 носят не только информативный, но и управленческий характер:

1. Для органов власти они служат обоснованием для увеличения объемов государственной поддержки, так как показывают, что дополнительные вложения напрямую конвертируются в рост экономической эффективности и ресурсосбережения.
2. Для инвесторов и хозяйствующих субъектов таблица снижает риски, предоставляя взвешенную оценку как лучших, так и худших исходов. Это позволяет формировать гибкие стратегии и принимать решения с учетом собственного аппетита к риску.
3. Таблица 1 также является основой для обратного прогнозирования. Зная целевой показатель (например, необходимый объем производства), можно с помощью этой модели рассчитать требуемый объем инвестиций, превращая ее из инструмента анализа в инструмент стратегического планирования.

Таблица 1 успешно иллюстрирует главный тезис исследования: инвестиции в цифровизацию АПК Новосибирской области являются экономически эффективными и устойчивыми. Представленный трехсценарный анализ обеспечивает полноту картины, позволяя заинтересованным сторонам не просто оценить текущую ситуацию, но и спланировать будущее развитие с учетом всех возможных рисков и возможностей.

Кроме того, была решена обратная задача: для достижения цели по увеличению производства пищевых продуктов на 30% (до 247,9 млрд руб.) необходимо увеличить объем инвестиций с 54,12 до 58,925 млрд руб. Это демонстрирует прогностическую и управленческую ценность разработанной модели.

Обсуждение результатов

Высокая устойчивость эффективности даже в неблагоприятных условиях подтверждает стратегическую целесообразность инвестиций в цифровизацию АПК: даже в пессимистическом сценарии, при сокращении объема вложений до 62,0 млрд руб., эффективность сохраняется на уровне 110,7%, что свидетельствует о фундаментальной рентабельности таких проектов и их способности генерировать положительный экономический эффект в условиях кризиса или санкционного давления.

Прямая корреляция между объемом инвестиций и уровнем экономического эффекта демонстрирует значительный потенциал роста аграрного сектора: переход от ожидаемого к оптимистическому сценарию (рост инвестиций с 81,7 до 92,0 млрд руб.) повышает эффективность с 112,94% до 114,03% и почти удваивает абсолютную экономию ресурсов – с 5,99 до 11,32 млрд руб., что открывает возможности для ускоренного развития и импортозамещения.

Парадоксальная структура оптимальных вложений, где доля прямых затрат на цифровое оборудование составляет всего 1–2%, а основной акцент делается на переработку (до 72%), указывает на то, что цифровые технологии выступают не как самостоятельная статья расходов, а как катализатор эффективности, максимальный эффект от которого достигается именно в капиталоемких и трудоемких процессах постпроизводственной стадии.

Двойная функциональность разработанной модели – прямое и обратное прогнозирование – трансформирует ее из инструмента анализа в мощный механизм стратегического управления: возможность рассчитать необходимый объем инвестиций (например, рост с 54,12 до 58,925 млрд руб.) для достижения конкретной цели (увеличение производства пищевых продуктов на 30%) позволяет органам власти и бизнесу принимать количественно обоснованные, а не интуитивные решения.

Сравнительный анализ сценариев выявляет не только потенциал, но и риски: оптимистический сценарий превышает базовый на 9,63%, в то время как пессимистический достигает лишь 64% от него, что подчеркивает необходимость активной государственной политики, направленной

на минимизацию негативных факторов (инфраструктурных ограничений, дефицита кадров) и создание условий для реализации наиболее благоприятного варианта развития.

Практическая применимость полученных результатов подтверждается их соответствием реальным вызовам региона: предложенная методика позволяет не только оценить текущую ситуацию, но и формировать гибкие, адаптивные стратегии развития, что особенно актуально для Новосибирской области, стремящейся укрепить свои позиции как одного из ключевых аграрных центров Сибири в условиях глобальных технологических и геополитических изменений.

Заключение

1. Инвестиции в цифровизацию АПК Новосибирской области являются экономически эффективными. Даже в условиях пессимистического сценария эффективность превышает 110%.
2. Разработанный авторский методический подход, основанный на сценарном анализе и расчете комплексного интегрального индикатора, позволяет объективно оценивать эффективность инвестиционных проектов в условиях высокой неопределенности.
3. Предложенная модель обладает высокой практической ценностью, так как позволяет решать как прямые (прогнозирование результатов при заданных инвестициях), так и обратные (расчет необходимых инвестиций для достижения целей) задачи.
4. Для успешной реализации цифровых проектов необходимо сочетать финансовую поддержку с мерами по подготовке кадров и развитию цифровой инфраструктуры в сельских территориях.

Рекомендуется внедрение предложенного инструментария в практику региональных министерств сельского хозяйства и агропромышленных холдингов для повышения обоснованности и результативности инвестиционной деятельности.

Список литературы

1. Бондарев, Н. С. (2024). Результативность региональной аграрной политики. *Московский экономический журнал*, 9(5), 263–273. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_248. EDN: <https://elibrary.ru/LQYHVX>
2. Гамаюнов, С. Н., & Зюзин, Б. Ф. (2025). *Инновационный менеджмент в АПК*. Москва: Инфа-Инженерия. ISBN: 978-5-9729-2513-1. EDN: <https://elibrary.ru/AVQFLH>

3. Российская Федерация. (2023). *Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации*. Получено с Официального интернет-портала правовой информации: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202001210021>
4. Касимов, А. А. (2021). Зарубежный опыт развития социальной инфраструктуры сельских территорий. *Journal of Science. Lyon*, (20-2), 3–6. EDN: <https://elibrary.ru/RUXRCL>
5. Кузьмина, Е. С., & Белов, А. А. (2022). Методические подходы к оценке цифровой трансформации Новосибирской области. *Столыпинский вестник*, 4(1). https://doi.org/10.55186/27131424_2022_4_1_52. EDN: <https://elibrary.ru/WQNSQM>
6. Мороз, О. Н., & Медведский, Д. А. (2024). Концептуально-методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации агропромышленного комплекса России. *Вопросы инновационной экономики*, 14(1), 325–344. <https://doi.org/10.18334/vinec.14.1.120646>. EDN: <https://elibrary.ru/SNGALM>
7. Российская Федерация. (2012). *Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 № 717 (ред. от 13.06.2023) «О Государственной программе развития сельского хозяйства...»*. Собрание законодательства РФ, 32, ст. 4549.
8. Рада, А. О., Федулова, Е. А., & Косинский, П. Д. (2019). Разработка методики оценки эффективности внедрения цифровых технологий в агропромышленном комплексе. *Техника и технология пищевых производств*, 49(3), 495–504. <https://doi.org/10.21603/2074-9414-2019-3-495-504>. EDN: <https://elibrary.ru/WUGOXA>
9. Самохвалова, А. А., & Стадник, А. Т. (2022). *Управление агропромышленным комплексом региона в современных условиях*. Новосибирск: НГАУ. ISBN: 978-5-94477-302-9. EDN: <https://elibrary.ru/ZUDXFB>
10. Тю, Л. В. (2023). К вопросу об эффективности инвестирования сельского хозяйства. *АПК: экономика, управление*, 11, 69–77. <https://doi.org/10.33305/2311-69>. EDN: <https://elibrary.ru/BVIREK>
11. Черняков, В. М. (2023). Инвестиционная деятельность в агропромышленном комплексе Новосибирской области. *Вестник евразийской науки*, 16(4). Получено с <https://esj.today/issue-4-2024.html>. EDN: <https://elibrary.ru/UFVELZ>
12. Черняков, В. М. (2025). Экономическая эффективность цифровизации агропромышленного комплекса региона. *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*, 4, 74–78. EDN: <https://elibrary.ru/TABLHN>
13. Chernyakov, V. M. (2024). Methodology for forecasting the results of the work of the regional agro-industrial complex. *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*, 13(4), 155–160. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2024-4-878>. EDN: <https://elibrary.ru/KZHCHYX>
14. FAO. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cb4476en>

15. Gassmann, F., & Wollni, M. (2022). Digital technologies in agriculture and rural areas: A review of the literature. *Journal of Rural Studies*, 96, 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.008>
16. Kamalyan, A. K. (2023). *International experience in the development of digitalization in the agro-industrial complex: State support, regulation, practice*. Moscow.
17. OECD. (2023). *Digital transformation in agriculture: Policy frameworks*. Paris. https://doi.org/10.1787/agr_pol-2023-en
18. Rose, D. C., et al. (2021). The challenges of digital agriculture in the Global South. *Nature Food*, 2(12), 961–964. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00412-4>
19. Schimmelpfennig, D. (2022). *Farm profits and adoption of precision agriculture*. USDA Economic Research Service, ERR-217. Получено с <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=82038>
20. World Bank. (2022). *Digital agriculture: Opportunities for inclusive growth*. Washington, DC. Получено с <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125303072545903/p1798350d11777030a0ab18005756655523>
21. Zhang, X., et al. (2023). Assessing the economic impact of digital technology adoption in Chinese agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*, 204, 107521. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2022.107521>. EDN: <https://elibrary.ru/RZELJR>
22. Zia, B., et al. (2021). Digital agriculture and the future of food systems. *Global Food Security*, 31, 100573. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100573>. EDN: <https://elibrary.ru/QPMKBO>

References

1. Bondarev, N. S. (2024). Effectiveness of regional agrarian policy. *Moscow Economic Journal*, 9(5), 263–273. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_248. EDN: <https://elibrary.ru/LQYHVX>
2. Gamayunov, S. N., & Zyuzin, B. F. (2025). *Innovative management in agro-industrial complex*. Moscow: Infra Engineering. ISBN: 978-5-9729-2513-1. EDN: <https://elibrary.ru/AVQFLH>
3. Russian Federation. (2023). *Doctrine of food security of the Russian Federation*. Retrieved from: Official Legal Information Portal: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202001210021>
4. Kasimov, A. A. (2021). Foreign experience in developing social infrastructure of rural areas. *Journal of Science. Lyon*, (20-2), 3–6. EDN: <https://elibrary.ru/RUXRCL>
5. Kuzmina, E. S., & Belov, A. A. (2022). Methodological approaches to assessing digital transformation in Novosibirsk Oblast. *Stolypin Bulletin*, 4(1). https://doi.org/10.55186/27131424_2022_4_1_52. EDN: <https://elibrary.ru/WQNSQM>
6. Moroz, O. N., & Medvedsky, D. A. (2024). Conceptual and methodological approaches to assessing the effectiveness of digital transformation of Russia's

- agro-industrial complex. *Issues of Innovative Economy*, 14(1), 325–344. <https://doi.org/10.18334/vinec.14.1.120646>. EDN: <https://elibrary.ru/SNGALM>
7. Russian Federation. (2012). *Resolution of the Government of the Russian Federation No. 717 of July 14, 2012 (as amended on June 13, 2023) "On the State Program for the Development of Agriculture..."*. Collection of Legislation of the Russian Federation, 32, Art. 4549.
 8. Rada, A. O., Fedulova, E. A., & Kosinsky, P. D. (2019). Developing a methodology for assessing the effectiveness of introducing digital technologies in the agro-industrial complex. *Food Processing: Techniques and Technology*, 49(3), 495–504. <https://doi.org/10.21603/2074-9414-2019-3-495-504>. EDN: <https://elibrary.ru/WUGOXA>
 9. Samokhvalova, A. A., & Stadnik, A. T. (2022). *Managing the regional agro-industrial complex in modern conditions*. Novosibirsk: NSAU. ISBN: 978-5-94477-302-9. EDN: <https://elibrary.ru/ZUDXFB>
 10. Tyu, L. V. (2023). On the issue of agricultural investment efficiency. *AIC: Economics, Management*, (11), 69–77. <https://doi.org/10.33305/2311-69>. EDN: <https://elibrary.ru/BVIREK>
 11. Chernyakov, V. M. (2023). Investment activity in the agro-industrial complex of Novosibirsk Oblast. *The Eurasian Scientific Journal*, 16(4). Retrieved from: <https://esj.today/issue-4-2024.html>. EDN: <https://elibrary.ru/UFVELZ>
 12. Chernyakov, V. M. (2025). Economic efficiency of digitalizing the regional agro-industrial complex. *Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technologies*, (4), 74–78. EDN: <https://elibrary.ru/TABLHN>
 13. Chernyakov, V. M. (2024). Methodology for forecasting the results of the work of the regional agro-industrial complex. *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*, 13(4), 155–160. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2024-4-878>. EDN: <https://elibrary.ru/KZHICYX>
 14. FAO. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
 15. Gassmann, F., & Wollni, M. (2022). Digital technologies in agriculture and rural areas: A review of the literature. *Journal of Rural Studies*, 96, 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.008>
 16. Kamalyan, A. K. (2023). *International experience in the development of digitalization in the agro-industrial complex: State support, regulation, practice*. Moscow.
 17. OECD. (2023). *Digital transformation in agriculture: Policy frameworks*. Paris. https://doi.org/10.1787/agr_pol-2023-en
 18. Rose, D. C., et al. (2021). The challenges of digital agriculture in the Global South. *Nature Food*, 2(12), 961–964. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00412-4>
 19. Schimmelpfennig, D. (2022). *Farm profits and adoption of precision agriculture*. USDA Economic Research Service, ERR 217. Retrieved from: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=82038>

20. World Bank. (2022). *Digital agriculture: Opportunities for inclusive growth*. Washington, DC. Retrieved from: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125303072545903/p1798350d11777030a0ab18005756655523>
21. Zhang, X., et al. (2023). Assessing the economic impact of digital technology adoption in Chinese agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*, 204, 107521. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2022.107521>. EDN: <https://elibrary.ru/RZELJR>
22. Zia, B., et al. (2021). Digital agriculture and the future of food systems. *Global Food Security*, 31, 100573. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100573>. EDN: <https://elibrary.ru/QPMKBO>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Кузнецова Инна Геннадьевна, д-р экон. наук, профессор кафедры управления и отраслевой экономики
Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий
ул. Никитина, 155, г. Новосибирск, 630039, Российская Федерация
Olya.kuzn@list.ru

Черняков Владислав Михайлович, аспирант кафедры прикладной экономики
Сибирский университет потребительской кооперации
пр. Карла Маркса, 26, г. Новосибирск, 630039, Российская Федерация
v.chernyakov@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Inna G. Kuznetsova, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Industry Economics
Siberian State University of Engineering and Biotechnology
155, Nikitin Str., Novosibirsk, 630039, Russian Federation
Olya.kuzn@list.ru
SPIN-code: 7849-6690
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9077-1578>
Scopus Author ID: 57193508700

Vladislav M. Chernyakov, Postgraduate Student of the Department of Applied Economics
Siberian University of Consumer Cooperation
26, Karl Marx Ave., Novosibirsk, 630067, Russian Federation
v.chernyakov@mail.ru
SPIN-code: 5966-6772
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6909-5904>

Поступила 15.01.2026

После рецензирования 29.01.2026

Принята 07.02.2026

Received 15.01.2026

Revised 29.01.2026

Accepted 07.02.2026

Менеджмент и бизнес-администрирование / Management and Business Administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-314](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-314)

EDN: [QLVHQY](https://www.edn.ru/QLVHQY)



УДК 658.5

Управление качеством данных как фактор повышения эффективности проектной деятельности предприятия

В.Д. Захарова, А.К. Бахматова

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. В современной проектной деятельности предприятия данные выступают ключевым ресурсом, определяющим обоснованность управленческих решений и результативность реализации проектов. Расширение цифровых процессов сопровождается ростом объёма информации и усложнением информационных потоков, что увеличивает риск возникновения неточностей, несогласованности и использования устаревших сведений. Такие искажения отражаются на расчётах сроков и затрат, координации действий подразделений и управлении проектными рисками, снижая устойчивость проектного управления.

Цель – разработка научно обоснованного подхода к управлению качеством данных в проектной деятельности предприятия, позволяющего повысить точность планирования, устойчивость управленческих решений и предсказуемость результатов проектов.

Метод и методология проведения работы. В основе исследования лежат методы эмпирического и теоретического анализа, направленные на изучение существующих подходов к управлению качеством данных в проектной деятельности. Для достижения цели использовались методы сравнительного анализа и логической систематизации, что позволило выделить ключевые критерии качества данных (точность, полнота, согласованность, актуальность и структурированность) и их влияние на эффективность проектной деятельности. Также применен метод контент-анализа для изучения нормативных документов и стандартов, регулирующих работу с данными, и кейс-метод для анализа реальных примеров из практики предприятий с цифровой инфраструктурой.

Результаты. Проведённый обзор научных публикаций и нормативных источников показал, что в проектной деятельности ключевое значение имеют такие характеристики качества данных, как точность, полнота, согласованность, актуальность и структурированность. Указанные критерии были проанализированы в привязке

к этапам проектного цикла, что позволило выявить стадии, на которых снижение качества данных наиболее существенно отражается на соблюдении сроков, формировании бюджета и управлении рисками.

Анализ существующих методик управления качеством данных показал, что значительная часть подходов сосредоточена преимущественно на технической стороне обработки информации и в меньшей степени учитывает специфику проектной деятельности. В результате были определены требования к подходу, ориентированному на сочетание управленческих и информационных механизмов и адаптацию к действующим процессам предприятия.

Рассмотрение практического кейса подтвердило практическую значимость выделенных критериев качества данных. Анализ рабочей документации и примеров отклонений продемонстрировал, что ошибки в данных возникают преимущественно на стыке подразделений, а их последствия затрагивают планирование закупок, расчёт трудозатрат и контроль выполнения задач. Интерпретация фактов кейса позволила выделить несколько типичных ситуаций, в которых несогласованность данных приводит к перерасходу времени и ресурсов.

Полученные результаты формируют основу для разработки подхода к управлению качеством данных, ориентированного на требования проектной деятельности и реальные практические условия предприятия.

Область применения результатов. Результаты исследования могут быть использованы в различных отраслях и организациях, занимающихся проектной деятельностью, для разработки и внедрения эффективных систем управления качеством данных. Предложенный подход поможет повысить точность планирования, уменьшить риски, связанные с недостаточной или устаревшей информацией, и улучшить управление проектами в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: качество данных; проектная деятельность; цифровая инфраструктура; управление проектами; достоверность информации; методы контроля данных; цифровая трансформация; устойчивость проектного управления

Для цитирования. Захарова, В. Д., & Бахматова, А. К. (2026). Управление качеством данных как фактор повышения эффективности проектной деятельности предприятия. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 88–106. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-314>

Data quality management as a factor in increasing the efficiency of enterprise project activities

V.D. Zakharova, A.K. Bakhmatova

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract

Background. In modern enterprise project management, data is a key resource, determining the validity of management decisions and the effectiveness of project im-

plementation. The expansion of digital processes is accompanied by an increase in the volume of information and the complexity of information flows, increasing the risk of inaccuracies, inconsistencies, and the use of outdated information. Such distortions impact timeline and cost calculations, departmental coordination, and project risk management, reducing the sustainability of project management.

Purpose. Development of a scientifically based solution for managing data quality in the enterprise's project activities, which will improve the accuracy of planning, the sustainability of management decisions, and the effectiveness of project results.

Methodology. The study relies on empirical and theoretical analysis to examine existing approaches to data quality management in project activities. To achieve this goal, comparative analysis and logical systematization methods were used to identify key data quality criteria (accuracy, completeness, consistency, relevance, and structure) and their impact on project performance. Content analysis was also used to examine regulatory documents and standards governing data management, and a case study approach was used to analyze real-world examples from companies with digital infrastructure.

Results. A literature review identified key data quality criteria relevant to project activities: accuracy, completeness, consistency, relevance, and structure. These criteria were systematized and compared with project cycle stages, allowing us to determine at which stages data quality violations have the greatest impact on timelines, budgets, and risk management.

A comparison of various approaches presented in publications and regulatory documents revealed that most methodologies focus on the technical aspects of working with data and do not consider the specifics of the project environment. Based on this, requirements were formulated for an approach that combines management and information elements and can be integrated into existing enterprise processes.

A company case study confirmed the significance of the identified criteria. An analysis of working documentation and examples of deviations demonstrated that data errors primarily arise at the intersection of departments, and their consequences affect procurement planning, labor cost calculation, and task execution monitoring. Interpretation of the case data revealed several typical situations in which data inconsistencies lead to time and resource overruns. The obtained results form the basis for developing an approach to data quality management focused on the requirements of project activities and the real practical conditions of the enterprise.

Practical implications. The research findings can be used in various industries and organizations involved in project-based activities to develop and implement effective data quality management systems. The proposed approach will help improve planning accuracy, reduce risks associated with insufficient or outdated information, and improve project management in the digital economy.

Keywords: data quality; project activities; digital infrastructure; project management; information reliability; data control methods; digital transformation; project management resilience

For citation. Zakharova, V. D., & Bakhmatova, A. K. (2026). Data quality management as a factor in increasing the efficiency of enterprise project activities. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 88–106. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-314>

Введение

Развитие проектной деятельности в современных организациях сопровождается ростом объёмов данных, используемых для планирования, контроля и оценки результатов работы [7]. При расширении цифровых процессов повышается чувствительность проектных решений к качеству информации: неточности, дублирование, устаревшие сведения и несогласованные источники искажают расчёты сроков, ресурсов и рисков [22]. В результате снижается устойчивость проектного управления и усложняется выполнение обязательств перед заказчиками [21].

Научные исследования подтверждают, что качество данных выступает существенным фактором эффективного управления проектами [24]. В зарубежной литературе рассматриваются вопросы обеспечения точности и актуальности корпоративных данных в рамках цифровых платформ и систем управления проектными процессами [23]. Отечественные авторы уделяют внимание проблемам стандартизации данных, развитию механизмов контроля и роли информационных технологий в обеспечении достоверности отчётности [6]. Вместе с тем отсутствуют работы, в которых была бы представлена целостная схема обеспечения качества данных, учитывающая особенности проектного цикла и влияние информационных и организационных факторов [1].

Потребность в научно обоснованном подходе возникает из-за высокой зависимости проектных решений от качества данных, а также из-за разнообразия цифровых инструментов, используемых предприятиями [8]. Предприятию требуется система, способная поддерживать точность, полноту и согласованность данных на различных этапах проекта и обеспечивать надёжную информационную базу для управленческих решений [18].

Цель исследования состоит в разработке подхода к управлению качеством данных в проектной деятельности предприятия, направленного на повышение точности планирования, устойчивости управленческих решений и предсказуемости результатов проектов.

Для достижения цели ставятся *задачи*: уточнить критерии качества данных, проанализировать научные подходы к их обеспечению, исследовать влияние качества данных на параметры проекта и определить элементы подхода, применимые в условиях цифровой инфраструктуры предприятия.

Материалы и методы

Исследование опирается на теоретические и методологические подходы, представленные в отечественных и зарубежных источниках. В качестве теоретической базы использованы работы в области управления качеством данных и проектной деятельности, включая исследования таких авторов, как Смайлов Н. К. [13] и Фут К. Д. [20]. Методологическая основа исследования включает сочетание аналитических и прикладных методов. Сравнительный анализ использовался для изучения и сопоставления существующих подходов к управлению качеством данных в проектной деятельности, а также для выявления типовых проблем их применения на практике [3]. В рамках логической систематизации была проведена структуризация информации, что позволило определить ключевые критерии качества данных – точность, полноту, актуальность и согласованность – и использовать их при формировании модели управления качеством [11].

Для анализа требований к работе с данными применялся контент-анализ нормативных документов и стандартов, включая ГОСТ Р 71484.3-2021 «Качество данных для проектной деятельности» [17]. Эмпирическая часть исследования основана на анализе практического кейса предприятия с функционирующей цифровой инфраструктурой, что обеспечило сопоставление теоретических выводов с реальными процессами и позволило оценить влияние качества данных на эффективность реализации проектов [9].

Результаты и обсуждение

Результаты исследования показывают, что результативность проектной деятельности во многом определяется качеством данных, используемых при планировании, координации и контроле. В ходе анализа выделены ключевые критерии качества данных – точность, полнота, согласованность, актуальность и структурированность – и установлено, что их нарушения наиболее заметно отражаются на сроках, бюджете и управлении проектными рисками [25].

Точность данных выступает базовым условием корректного проектного планирования и контроля. Использование искажённой информации о стоимости, сроках или трудозатратах приводит к ошибкам в расчётах и, как следствие, к перерасходу ресурсов и срыву графиков работ. В исследованиях Смайлова Н. К. подчёркивается, что именно на этапах планирования и контроля точность данных оказывает наибольшее влияние на принимаемые управленческие решения [13]. Неверные расчёты стоимости материалов или несоответствие плановых и фактических сроков поставок способны

вызывать цепную реакцию отклонений, увеличивая продолжительность проекта и его затраты [1].

Не менее существенную роль играет полнота данных, особенно на стадиях планирования и выполнения проектных работ. Отсутствие части информации затрудняет объективную оценку потребности в ресурсах и времени, что снижает обоснованность управленческих решений. Как отмечает Фут К. Д., для корректного расчёта параметров проекта необходимы полные сведения о поставках, расходах и трудозатратах [20]. Недостаточность таких данных на ранних этапах нередко приводит к заниженной оценке объёма работ, что в дальнейшем выражается в задержках выполнения задач и превышении запланированного бюджета [2].

Согласованность данных между участниками проекта имеет ключевое значение для координации деятельности подразделений. Расхождения в информации, поступающей из различных источников, нарушают согласованность действий и повышают вероятность сбоев при реализации проекта [19].

Актуальность данных является важным элементом для оперативного принятия решений, особенно в условиях постоянно изменяющихся рыночных и производственных факторов. Устаревшие данные, такие как информация о сроках поставок или изменениях в ресурсах, могут серьёзно исказить картину текущего состояния проекта и привести к неверным управленческим решениям. Работы Редько В.С. подчёркивают, что актуальность данных критична для эффективного реагирования на изменения внешней среды, что особенно важно на стадии оценки рисков и принятия оперативных решений в динамично меняющемся контексте [11].

Структурированность данных также играет важную роль для эффективного использования информации на протяжении всего проектного цикла. Неправильная структура данных затрудняет их обработку и анализ, что может привести к дополнительным затратам на приведение данных в нужный формат. Это подтверждают исследования Якушиной и Буланова, которые отмечают, что несоответствие в структуре данных затрудняет их использование на разных этапах проектной деятельности и может вызвать ошибки в расчётах и принятии решений [16].

Каждый из вышеуказанных критериев имеет различное влияние на различные этапы проектного цикла. В таблице 1 сопоставление критериев с этапами проекта позволило выделить те стадии, где наиболее вероятно проявление ошибок в данных и их влияние на проектные результаты.

Таблица 1.

Влияние критериев качества данных на проектный цикл и его параметры
Table 1. The Impact of Data Quality Criteria on the Project Cycle and Its Parameters

Кри- терий качества данных	Этапы проект- ного цикла	Влияние на проект
Точность	Планирование, Контроль	Неверные данные приводят к ошибкам в расчётах сроков и затрат, что обуславливает перерасход ресурсов и времени.
Полнота	Планирование, Выполнение	Недостаток данных затрудняет оценку потребностей в ресурсах, что вызывает задержки и перерасход бюджета.
Согласо- ванность	Координация, Коммуникация	Несоответствия в данных между подразделениями приводят к недоразумениям и увеличивают риски перерасхода времени и ресурсов.
Актуаль- ность	Оценка рисков, Отчётность	Устаревшие данные затрудняют оценку рисков и принятие решений, что может привести к затягиванию сроков и перерасходу средств.
Структу- рирован- ность	Управление проектом, Хра- нение данных	Несоответствия в структуре данных усложняют их анализ и повышают вероятность ошибок в процессе работы.

Нарушение критериев качества данных на разных стадиях проектного цикла приводит к задержкам выполнения задач и перерасходу ресурсов, поскольку искажает расчёты и снижает согласованность управленческих решений [21]. Таким образом, поддержание качества данных следует рассматривать как сквозное условие успешной реализации проектов [25].

Установленные зависимости позволяют перейти к анализу того, насколько существующие подходы к управлению качеством данных учитывают проектную специфику и динамику информационных потоков.

Анализ существующих подходов к управлению качеством данных, представленных в научных исследованиях и нормативных источниках, показывает, что большинство из них ориентировано преимущественно на техническую сторону работы с информацией. Такие решения направлены на обеспечение корректности, целостности и структурированности данных, однако они слабо адаптированы к условиям проектной среды, для которой характерны постоянные изменения и межфункциональное взаимодействие [14].

Технические механизмы управления качеством данных, как правило, опираются на международные и национальные стандарты (ISO 9001, ГОСТ Р 71484.3-2021) и ориентированы на обеспечение корректности, целост-

ности и контролируемости данных, включая процедуры аудита [17; 18]. Однако в нормативных подходах чаще доминирует контроль относительно “статических” массивов информации внутри информационных систем, тогда как проектная среда требует регулярной актуализации и согласования данных по мере изменения сроков, ресурсов и условий выполнения работ [18; 20].

Отрыв существующих подходов от практических потребностей проектной деятельности обусловлен их ограниченной гибкостью и слабой ориентацией на динамический характер работы с данными. В ответ на это в научных публикациях всё чаще рассматриваются интегрированные подходы, сочетающие технические и управленческие аспекты. Так, Якушина и Буланов (2021) обращают внимание на необходимость структурирования и актуализации данных на различных стадиях проектного цикла с учётом их постоянных изменений. Реализация таких подходов предполагает внедрение механизмов мониторинга и корректировки данных, встроенных непосредственно в проектные процессы [12].

Таким образом, несмотря на то что технические методики обеспечения качества данных формируют основу их достоверности и согласованности, для эффективного проектного управления требуется учитывать специфику проектной среды. Это предполагает развитие подходов, включающих не только процедуры контроля качества, но и инструменты адаптации данных в зависимости от стадии проекта и его особенностей, что обеспечивает их интеграцию в действующие процессы предприятия.

С учётом выявленных ограничений обоснована необходимость подхода, который сочетает управленческие и информационные элементы и встраивается в действующие процессы предприятия. Такой подход должен обеспечивать гибкость и адаптивность, позволяя своевременно реагировать на изменения данных и корректировать их с учётом текущей стадии проекта [5].

Важным условием реализации подхода к управлению качеством данных является его интеграция в действующие проектные процессы предприятия. Управление качеством данных должно быть встроено в используемые системы проектного управления, включая PMBOK, PRINCE2 или гибкие методологии, что обеспечивает использование данных на всех этапах проектного цикла. В этом случае процедуры контроля качества данных становятся частью процессов планирования, исполнения и контроля проекта, а не отдельной вспомогательной функцией. Существенную роль при этом играет применение автоматизированных инструментов мониторинга, по-

звляющих своевременно выявлять отклонения в данных и снижать вероятность ошибок при их обработке [25].

Наряду с технической составляющей, значительное внимание должно уделяться управленческому аспекту работы с данными. Контроль качества информации предполагает не только проверку корректности данных, но и формирование управленческих механизмов, обеспечивающих их актуализацию и корректировку на протяжении всего проекта. Это требует наличия формализованных процедур контроля, а также подготовки сотрудников, ответственных за ввод и использование данных. Осознание участниками проекта значимости точности, полноты и актуальности информации способствует снижению числа ошибок и повышению согласованности действий [19].

Одним из факторов повышения эффективности проектного управления является обеспечение прозрачности и доступности данных. Информация, используемая при принятии решений, должна быть доступна участникам проекта в актуальном состоянии, что упрощает взаимодействие между подразделениями и позволяет оперативно реагировать на возникающие отклонения. Наличие единого информационного пространства снижает риски несогласованных решений и способствует более устойчивой реализации проектных задач [8].

Неотъемлемым элементом подхода выступает регулярная оценка качества данных и последующее их улучшение. Для этого целесообразно использовать систему показателей, отражающих точность, полноту, актуальность, согласованность и структурированность информации. Важным является не только выявление несоответствий, но и реализация корректирующих мероприятий, направленных на устранение причин возникновения ошибок. Такой подход обеспечивает непрерывное повышение качества данных и снижает риски, связанные с их использованием в проектной деятельности [11].

Методологической основой предлагаемого подхода служат международные и национальные стандарты качества, включая ISO 9001 и ISO/IEC 25012, адаптированные к условиям проектной деятельности [18]. Использование стандартов формирует общую рамку работы с данными, в то время как гибкость подхода позволяет учитывать специфику конкретных проектов и изменяющиеся условия их реализации.

Для проверки применимости выделенных критериев в реальных условиях и уточнения типовых источников ошибок данных рассмотрен практический кейс предприятия с цифровой инфраструктурой.

Кейс рассматривает работу российской компании Квадра, где реализована система сбора и консолидации данных из множества филиалов [8]. На этапе внедрения выявилась существенная проблема: данные о закупках, ресурсах и сроках передавались между отделами закупок, логистики и производства, без единого стандарта, что привело к ошибкам на стыках подразделений. Например, отдел закупок формировал спецификации на оборудование, исходя из устаревших или неполных данных о состоянии склада филиалов, что привело к закупке лишнего материала и последующему увеличению затрат. Аналогично, логистика предоставляла данные о сроках доставки, которые не совпадали с производственным планом, в результате сменный график был нарушен и часть сотрудников простаивала. Эти ситуации прямо демонстрируют, как нарушение критериев точности и полноты данных снижает эффективность планирования закупок и расчёта трудозатрат [20].

Далее, на стыке логистики и производства проявилась проблема согласованности данных: производственный цех начинал операционные задачи, опираясь на информацию о ресурсах, поступившую от логистики. Однако информация о фактическом времени поставки не была синхронизирована, что привело к задержкам на линии производства. В одном из филиалов простой составил несколько часов, что увеличило общую длительность проекта и рост затрат на оплату труда ожидающих сотрудников. В этом контексте критерий актуальности данных также оказался критичным: данные о наличии запасов и сроки поставки, не обновлённые своевременно, исказили управленческие решения, лишив менеджеров возможности реагировать на отклонения [4].

Отсутствие единой структуры данных между системами закупок и производства, в том числе использование различных форматов отчётности во внутренних и внешних информационных базах, существенно осложняло применение автоматизированных инструментов мониторинга. В результате данные требовали дополнительной ручной обработки, что увеличивало затраты времени и трудовых ресурсов, снижало оперативность управленческих решений и повышало вероятность возникновения ошибок. Данная ситуация наглядно отражает проблему структурированности данных и её влияние на эффективность проектной деятельности [11].

Анализ практического кейса позволил выявить типичные последствия снижения качества данных. Использование устаревшей информации о состоянии складских запасов приводило к избыточным закупкам и перерасходу бюджета [22]. Несогласованность данных о сроках поставок вызы-

вала простой производственных линий и рост трудозатрат, что негативно отражалось на соблюдении проектных сроков. Кроме того, несоответствие форматов отчётности между подразделениями требовало дополнительной ручной подготовки данных, замедляя контроль выполнения задач и вынуждая перераспределять ресурсы [14].

Обобщение выявленных ситуаций позволяет сделать вывод о том, что наибольшее число ошибок возникает на стыках подразделений, между закупками, логистикой и производством, а их последствия напрямую отражаются на планировании закупок, расчёте трудозатрат и контроле сроков выполнения задач (Рис. 1).



Рис. 1. Влияние ошибок данных на проект и их последствия

Fig. 1. The impact of data errors on a project and their consequences

Таким образом, кейс компании «Квадра» подтверждает практическую значимость выделенных критериев качества данных для проектной деятельности предприятия. Минимизация отклонений по показателям точности, полноты, согласованности и актуальности информации на различных этапах проектного цикла способствует снижению перерасхода ресурсов, повышению обоснованности плановых расчётов и укреплению межфункциональной координации.

Для систематизации выявленных проблем и соотнесения их с элементами предлагаемого подхода результаты анализа кейса обобщены в таблице 2.

Таблица 2.

Связь выявленных проблем и элементов предлагаемого подхода

Table 2. Relationship between the identified issues and the elements of the proposed approach

Выявленная проблема	Нарушенный критерий	Последствие	Элемент предлагаемого подхода
Использование устаревших данных о складах	Актуальность	Избыточные закупки	Автоматизированная синхронизация данных
Несо согласованность сроков поставки	Согласованность	Простой производства	Интеграция данных в единую систему
Различные форматы отчетности	Структурированность	Ручная обработка данных	Стандартизация форматов
Неполные сведения о ресурсах	Полнота	Ошибки в планировании	Регламент проверки полноты данных

Обобщение результатов теоретического анализа и практического исследования позволило сформировать комплексный подход к работе с данными в условиях проектной среды. Предлагаемая модель ориентирована на учёт динамики информационных потоков и специфики межподразделенческого взаимодействия. Её применение направлено на обеспечение устойчивости управленческих решений и повышение прогнозируемости проектных показателей, что особенно важно в условиях цифровизации хозяйственной деятельности [21].

Ключевой характеристикой подхода является адаптивность к изменяющимся параметрам проекта. Поскольку сведения о ресурсах, сроках и объёмах работ подвержены корректировкам, особое значение приобретает своевременное обновление и синхронизация информации. Использование инструментов автоматизированного мониторинга позволяет оперативно выявлять расхождения и снижать вероятность управленческих ошибок, связанных с применением устаревших данных [5].

Результативность предлагаемого решения во многом определяется степенью его интеграции в существующие процессы проектного управления. Включение процедур оценки и контроля качества данных в применяемые методологии и информационные системы обеспечивает согласованность действий участников проекта и уменьшает число расчётных отклонений [8].

Важным условием результативной проектной деятельности является прозрачность и доступность данных для участников проекта. Наличие

единого информационного пространства, в котором ключевые параметры проекта представлены в актуальном виде, упрощает взаимодействие между подразделениями и способствует своевременному выявлению отклонений от плана. Это создаёт предпосылки для оперативной корректировки проектных решений и снижает риск накопления критических ошибок [22].

Неотъемлемой частью подхода выступает систематическая оценка качества данных. Регулярная проверка информации по показателям точности, полноты, актуальности, согласованности и структурированности позволяет выявлять проблемы на ранних этапах и принимать корректирующие меры до того, как они начнут оказывать существенное влияние на ход проекта. Реализация таких мероприятий способствует повышению надёжности информационной базы и снижению вероятности перерасхода ресурсов.

Управление проектными рисками также тесно связано с качеством используемых данных. Анализ информации, поступающей из различных источников, даёт возможность выявлять потенциальные отклонения по срокам и ресурсам и заблаговременно принимать меры по их минимизации. Использование актуальных и согласованных данных повышает предсказуемость проектных результатов и облегчает принятие решений в условиях неопределённости [21].

Дополнительным элементом предлагаемого подхода является стандартизация данных и процессов их обработки. Унификация форматов, правил хранения и передачи информации обеспечивает единообразие данных на протяжении всего проектного цикла и снижает вероятность ошибок, связанных с несоответствием структур или интерпретаций. Это также создаёт основу для интеграции данных с корпоративными информационными системами предприятия и повышения эффективности их использования в проектной деятельности [16].

Результаты исследования показывают, что управление качеством данных в проектной деятельности целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных организационных и информационных мер. Их применение позволяет повысить точность планирования, обеспечить согласованность управленческих решений и сделать результаты проектов более предсказуемыми.

Использование подобного подхода на практике снижает вероятность перерасхода времени и ресурсов и повышает общую результативность проектной деятельности предприятия.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что управление качеством данных является значимым фактором повышения эффективности проектной деятельности предприятия. В рамках работы были уточнены ключевые характеристики качества данных – точность, полнота, согласованность, актуальность и структурированность, – влияние которых прослеживается в показателях сроков выполнения работ, формирования бюджета и управления проектными рисками. Учет данных критериев в системе проектного управления создаёт основу для более обоснованного планирования и принятия управленческих решений.

Анализ существующих научных и практических подходов показал, что большинство из них ориентировано преимущественно на техническую сторону работы с данными и в недостаточной степени отражает особенности проектной среды, характеризующейся изменчивостью информации и межфункциональным взаимодействием [1]. В связи с этим обоснована необходимость развития подхода, сочетающего информационные и управленческие элементы и позволяющего адаптировать данные к текущим условиям реализации проекта.

Результаты анализа практического кейса российской компании подтвердили, что нарушения согласованности, актуальности и точности данных наиболее часто проявляются на стыке взаимодействия подразделений. Такие отклонения напрямую отражаются на планировании закупок, расчете затрат и контроле выполнения задач, что подчёркивает практическую значимость управления качеством данных для успешного завершения проектов.

На основании полученных результатов сформирован комплексный подход к управлению качеством данных, ориентированный на специфику проектной деятельности. Его применение предполагает интеграцию процедур работы с данными в существующие проектные процессы предприятия, что обеспечивает более эффективное использование информации на всех этапах проектного цикла и способствует снижению рисков отклонений по срокам и ресурсам.

Таким образом, создание и внедрение научно обоснованного подхода к управлению качеством данных в проектной деятельности существенно повышает устойчивость управления проектами, улучшает точность планирования и помогает предприятиям достигать успешных результатов в условиях современного цифрового мира.

Информация о конфликте интересов. Автор заявляет, что у него нет известных конфликтов интересов, связанных с данной публикацией.

Список литературы

1. Архипов, П. Ю. (2024). Анализ современных подходов к управлению качеством проектов. В *Гагаринские чтения 2024: Сборник тезисов докладов 50-й Международной молодёжной научной конференции (Москва, 9–12 апреля 2024 г.)*, с. 662. Москва: Издательство «Перо». EDN: <https://elibrary.ru/TSVXDQ>
2. Баширова, М. М. (2020). Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами. *Наука: общество, экономика, право*, (2), с. 178–183. <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.64.29.068>. EDN: <https://elibrary.ru/JGPZAF>
3. Бражникова, К. А., & Ильц, Д. Е. (2024). Методические рекомендации оценки качества процесса управления научно-техническим проектом на этапе научных исследований на базе вуза. *Омский научный вестник*, 4(192), с. 58–66. <https://doi.org/10.25206/1813-8225-2024-192-58-66>. EDN: <https://elibrary.ru/PLEWIO>
4. Горбашко, Е. А., & Титова, А. В. (2024). Научное обеспечение портфельного подхода в управлении проектами организации. В *Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции* (с. 40–43). Санкт-Петербург. EDN: <https://elibrary.ru/EDHPCI>
5. Двирняк, Л. Ю., & Шишкина, В. А. (2025). Обзор современных подходов к гибридным формам управления проектами. *Академическая наука*, (4), с. 83–91. <https://doi.org/10.24412/3034-4042-2025-4-83-91>. EDN: <https://elibrary.ru/GJGIUG>
6. Ильенкова, С. Д. [и др.]. (2020). *Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 287 с. ISBN: 978-5-238-02344-1. [Электронный ресурс]. <http://www.iprbookshop.ru/66305.html>
7. Калязина, Е. Г. (2021). Цифровой менеджмент в управлении проектами. *Креативная экономика*, 15(12), с. 4747–4766. <https://doi.org/10.18334/ce.15.12.113968>. EDN: <https://elibrary.ru/KIVVZD>
8. Казангапова, Б. А., & Нысанова, А. С. (2020). Обзор современного программного обеспечения по управлению проектами и критерии его выбора. В *Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства* (с. 293–295). Симферополь.
9. Муранова, Т. Д. (2021). Бизнес-процессы и качество управления инновационно-инвестиционными проектами. В *Наука и образование XXI века* (с. 86–92). Чебоксары. EDN: <https://elibrary.ru/WRYMHT>
10. Мусаева, А. К. (2020). Сущность и содержание управления проектами, цель и критерии управления проектом. *Вестник научных конференций*, 6-2(58), с. 132–133. EDN: <https://elibrary.ru/PHVTSQ>
11. Редько, В. С., & Цимбельман, Н. Я. (2024). Алгоритм анализа и контроля качества данных и качества проекта с применением цифровой информацион-

- ной модели. *Инженерный вестник Дона*, 7(115), с. 518–536. <https://ivdon.ru/rumagazine/archive/n7y2024/8740>. EDN: <https://elibrary.ru/ECDPWM>
12. Римский, Я. Р., & Михайлов, Ю. И. (2021). Управление качеством в IT-индустрии на основе гибкой методологии Scrum. В *Современные проблемы менеджмента* (с. 115–119). Санкт-Петербург. EDN: <https://elibrary.ru/SPLGMS>
 13. Смайлов, Н. К. (2025). Методы и технологии оценки и управления качеством данных. *Экономика и социум*, 8(135), с. 949–960. <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-tehnologii-otsenki-i-upravleniya-kachestvom-dannyh>. EDN: <https://elibrary.ru/NJAZHT>
 14. Соколова, М. Д., & Михайлов, Ю. И. (2023). Пути улучшения качества процессов управления проектами в производстве автоматизированных систем управления. В *Актуальные аспекты модернизации российской экономики* (с. 169–172). Санкт-Петербург. EDN: <https://elibrary.ru/IOPFKK>
 15. Шелестов, Н. В. (2025). Управление качеством как ключевой элемент управления проектами. В *Стратегическое развитие отечественной науки* (с. 74–82). Уфа.
 16. Якушина, Е. В., Буланов, С. В., & Гаврилин, И. А. (2010). Электронный журнал и виртуальный дневник ученика: варианты и особенности информационных систем. *Народное образование*, (6), с. 226–234. EDN: <https://elibrary.ru/LUZWXZ>
 17. ГОСТ Р 71484.3-2021 (2021). *Качество данных. Часть 3. Качество данных для проектной деятельности*. Москва: Стандартинформ.
 18. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (2015). *Системы менеджмента качества. Требования*. Москва: Стандартинформ.
 19. Иванюшкин, А. Я. (2004). В защиту «коллегиальной модели» взаимоотношений врачей, медсестёр и пациентов. *Общественное здоровье и профилактика заболеваний*, (4), с. 52–56.
 20. Foote, K. D. (2020). The impact of poor data quality (and how to fix it). *DATAVERSITY*. <https://www.dataversity.net/articles/the-impact-of-poor-data-quality-and-how-to-fix-it>
 21. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
 22. Redman, T. C. (2013). *Data driven: Profiting from your most important business asset*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
 23. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
 24. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), pp. 5–33. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>

25. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI.

References

1. Arkhipov, P. Yu. (2024). Analysis of modern approaches to project quality management. In *Gagarin Readings 2024: Abstracts of the 50th International Youth Scientific Conference* (Moscow, April 9–12, 2024, p. 662). Moscow: Pero Publishing House. EDN: <https://elibrary.ru/TSVXDQ>
2. Bashirova, M. M. (2020). Project and team management technology based on agile project management methodology. *Science: Society, Economy, Law*, (2), 178–183. <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.64.29.068>. EDN: <https://elibrary.ru/JGPZAF>
3. Brazhnikova, K. A., & Ilts, D. E. (2024). Methodological recommendations for assessing the quality of scientific project management during the research phase at a university. *Omsk Scientific Bulletin*, 4(192), 58–66. <https://doi.org/10.25206/1813-8225-2024-192-58-66>. EDN: <https://elibrary.ru/PLEWIO>
4. Gorbashko, E. A., & Titova, A. V. (2024). Scientific support for the portfolio approach in organizational project management. In *Modern Management: Problems and Prospects: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference* (pp. 40–43). Saint Petersburg. EDN: <https://elibrary.ru/EDHPCI>
5. Dvirnyak, L. Yu., & Shishkina, V. A. (2025). Review of modern approaches to hybrid project management forms. *Academic Science*, (4), 83–91. <https://doi.org/10.24412/3034-4042-2025-4-83-91>. EDN: <https://elibrary.ru/GJGIUG>
6. Ilyenkova, S. D. et al. (2020). *Quality management: Textbook for university students majoring in economics and management*. Moscow: YUNITI-DANA, 287 p. ISBN: 978-5-238-02344-1. Retrieved from <http://www.iprbookshop.ru/66305.html>
7. Kalyazina, E. G. (2021). Digital management in project management. *Creative Economy*, 15(12), 4747–4766. <https://doi.org/10.18334/ce.15.12.113968>. EDN: <https://elibrary.ru/KIVVZD>
8. Kazangapova, B. A., & Nysanova, A. S. (2020). Review of modern project management software and selection criteria. In *National Economic Systems in the Context of Global Economic Space Formation* (pp. 293–295). Simferopol.
9. Muranova, T. D. (2021). Business processes and quality of innovation-investment project management. In *Science and Education of the XXI Century* (pp. 86–92). Cheboksary. EDN: <https://elibrary.ru/WRYMHT>
10. Musaeva, A. K. (2020). Essence and content of project management, goals and criteria of project management. *Bulletin of Scientific Conferences*, 6-2(58), 132–133. EDN: <https://elibrary.ru/PHVTSQ>
11. Redko, V. S., & Tsimbelman, N. Ya. (2024). Algorithm for data quality and project quality analysis and control using a digital information model. *Engineering Bulletin*

- of the Don*, 7(115), 518–536. Retrieved from <https://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n7y2024/8740>. EDN: <https://elibrary.ru/ECDPWM>
12. Rimskey, Ya. R., & Mikhailov, Yu. I. (2021). Quality management in the IT industry based on the agile Scrum methodology. In *Modern Problems of Management* (pp. 115–119). Saint Petersburg. EDN: <https://elibrary.ru/SPLGMS>
 13. Smaylov, N. K. (2025). Methods and technologies for data quality assessment and management. *Economy and Society*, 8(135), 949–960. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-tehnologii-otsenki-i-upravleniya-kachestvom-dannyh>. EDN: <https://elibrary.ru/NJAZHT>
 14. Sokolova, M. D., & Mikhailov, Yu. I. (2023). Ways to improve the quality of project management processes in the production of automated control systems. In *Actual Aspects of Modernization of the Russian Economy* (pp. 169–172). Saint Petersburg. EDN: <https://elibrary.ru/IOPFKK>
 15. Shelestov, N. V. (2025). Quality management as a key element of project management. In *Strategic Development of Domestic Science* (pp. 74–82). Ufa.
 16. Yakushina, E. V., Bulanov, S. V., & Gavrilin, I. A. (2010). Electronic journal and virtual student diary: Options and features of information systems. *Public Education*, (6), 226–234. EDN: <https://elibrary.ru/LUZWXZ>
 17. Russian Federation. (2021). *GOST R 71484.3-2021. Data quality. Part 3: Data quality for project activities*. Moscow: Standartinform.
 18. Russian Federation. (2015). *GOST R ISO 9001-2015. Quality management systems. Requirements*. Moscow: Standartinform.
 19. Ivanyushkin, A. Ya. (2004). In defense of the “collegial model” of relationships between doctors, nurses and patients. *Public Health and Disease Prevention*, (4), 52–56.
 20. Foote, K. D. (2020). The impact of poor data quality (and how to fix it). *DATAVERSITY*. Retrieved from <https://www.dataversity.net/articles/the-impact-of-poor-data-quality-and-how-to-fix-it>
 21. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
 22. Redman, T. C. (2013). *Data driven: Profiting from your most important business asset*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
 23. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
 24. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–33. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
 25. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Захарова Валерия Дмитриевна, студентка магистратуры

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет
наб. канала Грибоедова, 30-32А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
valeriiaz1@mail.ru
SPIN-code: 3299-2342*

Бахматова Анна Константиновна, кандидат экономических наук, доцент, кафедры экономики и управления качеством

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет
наб. канала Грибоедова, 30-32А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация
Anna.Bakhmatova@gmail.com*

DATA ABOUT THE AUTHORS

Valeria D. Zakharova, graduate student

*St. Petersburg State University of Economics
30-32A, nab. Griboyedov Canal, St. Petersburg, Russian Federation
valeriiaz1@mail.ru
SPIN-code: 3299-2342*

Anna K. Bakhmatova, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Quality Management

*St. Petersburg State University of Economics
30-32A, nab. Griboyedov Canal, St. Petersburg, Russian Federation
Anna.Bakhmatova@gmail.com
SPIN-code: 7730-8814*

Поступила 18.01.2026

После рецензирования 17.02.2026

Принята 20.02.2026

Received 18.01.2026

Revised 17.02.2026

Accepted 20.02.2026

Проблемы перехода к цифровому технологическому укладу / Problems of Transition to a Digital Technological Structure

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-327](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-327)EDN: [RHVAEW](#)

УДК 338.24:004.9



Организационно-экономический механизм формирования портфеля цифровых продуктов в системе стратегического управления университетом

Д.А. Марушко

*Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Цифровая трансформация высшего образования в Республике Беларусь и Российской Федерации обуславливает необходимость разработки организационно-экономических механизмов формирования портфеля электронных сервисов, интегрированных в систему стратегического управления университетом. В условиях построения единого научно-технологического пространства Союзного государства Беларуси и России университеты выступают не только центрами подготовки кадров, но и разработчиками цифровых решений для образовательного процесса, научных исследований и взаимодействия с индустриальными партнёрами. Автор обосновывает, что формирование портфеля цифровых решений определяется как внутренними стратегическими приоритетами вуза, так и внешними требованиями рынка труда, государственной политикой в сфере цифровизации и запросами стейкхолдеров обоих государств.

Цель – разработка организационно-экономического механизма формирования портфеля цифровых продуктов университета, обеспечивающего согласование стратегических целей вуза с потребностями цифровой экономики Союзного государства.

Материалы и методы. Исследование базируется на системном и стратегическом подходах. Используются методы портфельного анализа, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, а также метод анализа иерархий (МАИ). Эмпирическую базу составили данные о цифровых инициативах 12 ведущих университетов Беларуси и России за 2020–2025 гг., нормативные документы в сфере цифровой трансформации образования обоих государств, а также результаты экспертного опроса 38 руководителей цифровых подразделений вузов.

Результаты. Предложена авторская модель организационно-экономического механизма формирования портфеля цифровых продуктов университета, включающая стратегический, организационный, экономический и оценочный блоки. Определены критерии приоритизации программных решений с учётом стратегической значимости, экономической эффективности, технологической готовности и масштабируемости. Разработана матрица сбалансированности портфеля, позволяющая оценить соотношение образовательных, исследовательских и коммерческих ИТ-решений. Выявлены ключевые организационные барьеры внедрения портфельного подхода в практику управления вузами Беларуси и России и предложены пути их преодоления с учётом интеграционных процессов в рамках Союзного государства. Апробация механизма на примере трёх университетов показала повышение эффективности распределения ресурсов на цифровизацию на 18–24%.

Ключевые слова: цифровые продукты; портфельное управление; стратегическое управление университетом; цифровая трансформация; организационно-экономический механизм; высшее образование; Союзное государство Беларуси и России

Для цитирования. Марушко, Д. А. (2026). Организационно-экономический механизм формирования портфеля цифровых продуктов в системе стратегического управления университетом. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 107–122. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-327>

Organizational and economic mechanism for forming a portfolio of digital products in the university strategic management system

D.A. Marushko

Belarusian State Economic University, Minsk, Russian Federation

Abstract

Background. The digital transformation of higher education in the Republic of Belarus and the Russian Federation necessitates the development of organizational and economic mechanisms for forming a portfolio of digital products integrated into the university strategic management system. In the context of building a common scientific and technological space within the Union State of Belarus and Russia, universities function not only as centers of human capital development but also as developers of digital solutions for the educational process, scientific research, and interaction with industrial partners. The author argues that the formation of a digital product portfolio is determined by both internal strategic priorities of the university and external requirements of the labor market, state digitalization policy, and stakeholder demands of both states.

Purpose – to develop an organizational and economic mechanism for forming a university digital product portfolio that ensures alignment of the university's strategic goals with the needs of the Union State digital economy.

Materials and methods. The study is based on systemic and strategic approaches. Portfolio analysis, economic-mathematical modeling, expert assessments, and the analytic hierarchy process (AHP) were employed. The empirical base comprised data on digital products from 12 leading universities of Belarus and Russia for the period 2020–2025, regulatory documents on digital transformation of education in both states, and results of an expert survey of 38 heads of university digital departments.

Results. The author proposes an original model of the organizational and economic mechanism for forming a university digital product portfolio, comprising strategic, organizational, economic, and evaluative blocks. Criteria for prioritizing digital products were determined, accounting for strategic significance, economic efficiency, technological readiness, and scalability. A portfolio balance matrix was developed to assess the ratio of educational, research, and commercial digital products. Key organizational barriers to implementing the portfolio approach in university management in Belarus and Russia were identified, and solutions were proposed considering integration processes within the Union State. Testing the mechanism across three universities demonstrated an 18–24% improvement in digitalization resource allocation efficiency.

Keywords: digital products; portfolio management; university strategic management; digital transformation; organizational and economic mechanism; higher education; Union State of Belarus and Russia

For citation. Marushko, D. A. (2026). Organizational and economic mechanism for forming a portfolio of digital products in the university strategic management system. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 107–122. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-327>

Введение

Переход к цифровой экономике кардинально изменяет содержание и формы деятельности университетов, предъявляя новые требования к системам стратегического управления вузами. Если ранее основным результатом работы университета считались образовательные программы и научные публикации, то в настоящее время всё большую роль приобретают цифровые решения – информационные системы, образовательные платформы, цифровые сервисы и инструменты, обеспечивающие реализацию ключевых функций вуза. В Российской Федерации национальный проект «Цифровая экономика» и программа «Приоритет-2030» определили цифровую трансформацию университетов как стратегический приоритет [1, с. 45; 5, с. 112]. В Республике Беларусь аналогичные задачи поставлены Государ-

ственной программой «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы и Стратегией развития информатизации в Республике Беларусь [7, с. 34]. Особое значение задача координации цифровых инициатив приобретает в контексте построения единого образовательного и научно-технологического пространства Союзного государства Беларуси и России, предусматривающего гармонизацию подходов к цифровизации высшей школы [8, с. 56].

Вместе с тем практика цифровизации вузов обоих государств свидетельствует о том, что разработка цифровых решений зачастую осуществляется фрагментарно, без системной увязки со стратегическими целями университета и без учёта экономической эффективности вложений. По результатам мониторинга цифровой зрелости вузов, проведённого в Беларуси и России, к 2024 году более 70% университетов реализовывали три и более цифровых проекта, однако лишь 25% имели формализованную стратегию цифровой трансформации, а менее 15% применяли инструменты портфельного управления цифровыми активами [3, с. 67; 10]. Данное обстоятельство ведёт к дублированию функций, нерациональному распределению ресурсов и снижению общего эффекта от цифровизации.

Проблема формирования портфеля электронных сервисов и ИТ-инициатив университета находится на стыке нескольких научных направлений: стратегического менеджмента в высшем образовании, управления проектами и портфелями, экономики цифровой трансформации и теории управления знаниями. В зарубежной литературе вопросы портфельного управления ИТ-проектами в образовательных организациях рассматривались в работах Б. Боде, Д. МакФарлана, П. Вейла [18, р. 134; 19, р. 56]. Российские исследователи Е.А. Князев, И.Б. Гурков, А.И. Кравченко анализировали проблемы стратегического управления университетами в условиях реформирования [2, с. 89; 6, с. 34; 10, с. 156]. Белорусские учёные В.Ф. Медведев, А.Н. Морозевич исследовали вопросы информатизации и цифровой трансформации экономики и образования в контексте интеграционных процессов [13, с. 112]. Вопросы цифровой трансформации вузов детально рассмотрены в работах Н.В. Днепровской, И.Г. Дежиной [4, с. 78; 11, с. 201]. Однако комплексные организационно-экономические механизмы формирования портфелей программных комплексов в системе стратегического управления университетами с учётом интеграционных процессов Союзного государства остаются недостаточно изученными, что определяет актуальность настоящего исследования.

В этой связи автор ставит *целью* разработку организационно-экономического механизма формирования портфеля цифровых активов уни-

верситета, обеспечивающего согласование стратегических приоритетов вуза с задачами цифровой трансформации и эффективное распределение ресурсов между цифровыми инициативами в условиях интеграции образовательных систем Беларуси и России.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили системный подход к анализу организационно-экономических механизмов управления и стратегический подход к управлению портфелями проектов. Системный подход позволил рассмотреть процесс формирования портфеля ИТ-инициатив как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих целеполагание, организационное проектирование, экономическое обоснование и мониторинг реализации. Стратегический подход обеспечил увязку портфельных решений с миссией, стратегическими целями и ресурсными возможностями университета.

В качестве инструментов исследования использованы: метод портфельного анализа для классификации и приоритизации электронных сервисов; метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати для определения весовых коэффициентов критериев оценки; экономико-математическое моделирование для оптимизации распределения ресурсов; метод экспертных оценок для верификации теоретических положений.

Эмпирическую базу исследования составили: данные о цифровых инициативах и проектах 12 ведущих университетов Беларуси и России (в том числе 4 белорусских и 8 российских вузов – участников программы «Приоритет-2030» и аналогичных национальных проектов) за период 2020–2025 гг., собранные методом анализа открытых источников и отчетов вузов; нормативные документы федерального и республиканского уровня, регулирующие цифровую трансформацию высшего образования; межгосударственные соглашения Союзного государства в области образования и науки; результаты экспертного опроса 38 руководителей цифровых подразделений и проректоров по цифровой трансформации вузов Беларуси и России, проведенного автором в 2024 году методом полуструктурированного интервью и анкетирования.

Для обработки количественных данных применялись методы описательной статистики, корреляционного анализа и кластерного анализа с использованием программного обеспечения SPSS Statistics 27.0. Согласованность экспертных оценок проверялась с использованием коэффициента конкордации Кендалла.

Результаты и обсуждение

Типология цифровых продуктов университета

На первом этапе исследования была разработана типология цифровых решений университета, базирующаяся на функциональном назначении и целевой аудитории. Анализ цифровых экосистем 12 университетов Беларуси и России позволил выделить четыре основных кластера цифровых решений.

Первый кластер – образовательные цифровые платформы, включающие системы управления обучением (LMS), платформы массовых открытых онлайн-курсов (MOOC), системы прокторинга и электронного тестирования, виртуальные лаборатории и симуляторы. Доля данного кластера в совокупном портфеле ИТ-решений анализируемых вузов составила в среднем 38%. При этом в белорусских вузах этот показатель несколько выше (42%), что объясняется приоритетным вниманием к цифровизации учебного процесса в рамках Государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» [7, с. 56].

Второй кластер – исследовательские цифровые инструменты: системы управления научными данными, платформы для коллаборативных исследований, инструменты наукометрического анализа, репозитории и базы данных. На их долю приходится около 22% портфеля. Интеграционные проекты Союзного государства в сфере науки создают дополнительный спрос на трансграничные исследовательские платформы, обеспечивающие совместную работу учёных обоих государств [8, с. 78].

Третий кластер – управленческие ИТ-решения: ERP-системы, электронный документооборот, системы бизнес-аналитики и поддержки принятия решений, CRM-системы для взаимодействия со стейкхолдерами. Удельный вес данного кластера составляет около 27%.

Четвёртый кластер – коммерческие программные разработки, создаваемые университетом для внешнего рынка: платные образовательные сервисы, консалтинговые платформы, программные продукты для индустриальных партнёров. Данный кластер занимает в среднем 13%, однако демонстрирует наиболее высокие темпы роста – свыше 30% в год [9, с. 145; 15, с. 89].

Результаты кластерного анализа показали, что университеты – лидеры цифровой трансформации в обоих государствах характеризуются более сбалансированной структурой портфеля, при которой доля коммерческих продуктов достигает 18–25%, что обеспечивает дополнительные источники финансирования дальнейшей цифровизации. Примечательно, что бе-

лорусские и российские вузы-лидеры демонстрируют схожие пропорции портфеля, что свидетельствует об общности закономерностей цифровой трансформации в рамках Союзного государства.

Модель организационно-экономического механизма

На основе теоретического анализа и обобщения практического опыта вузов автором предложена модель организационно-экономического механизма формирования портфеля цифровых продуктов университета, включающая четыре взаимосвязанных блока (рис. 1).

Стратегический блок обеспечивает согласование портфеля ИТ-решений со стратегией развития университета. Он включает: декомпозицию стратегических целей вуза на цифровые инициативы; формулирование критериев отбора программных решений для включения в портфель; определение стратегических приоритетов цифровизации по направлениям деятельности (образование, наука, управление, коммерциализация). Ключевым элементом стратегического блока является «цифровая стратегическая карта» – инструмент визуализации связей между стратегическими целями и цифровыми инициативами, адаптирующий методологию сбалансированной системы показателей (BSC) к специфике управления цифровизацией вуза. В условиях Союзного государства стратегический блок дополняется компонентом межгосударственной координации, учитывающим совместные образовательные и научные программы Беларуси и России [2, с. 134; 14, с. 56].

Организационный блок определяет структуры управления портфелем и процессы принятия решений. Исследование выявило три основные модели организации управления портфелем программных комплексов в вузах: централизованную (управление осуществляется единым центром цифровой трансформации), децентрализованную (каждое подразделение самостоятельно формирует свой набор программных решений) и гибридную (стратегические решения принимаются централизованно, а операционное управление делегируется подразделениям). Экспертный опрос показал, что наибольшую эффективность демонстрирует гибридная модель – 71% экспертов из обеих стран оценили её как наиболее результативную. При этом в белорусских вузах отмечена более высокая склонность к централизованной модели (34% против 22% в российских вузах), что связано с особенностями национальной системы управления высшим образованием [9, с. 78].

Экономический блок включает инструменты оценки затрат, выгод и рисков ИТ-инициатив. Автором предложена адаптированная модель расчёта совокупной стоимости владения (ТСО) электронными сервисами

университета, учитывающая специфику академической среды: затраты на разработку и внедрение, затраты на эксплуатацию и поддержку, затраты на обучение персонала, альтернативные издержки (стоимость труда преподавателей и исследователей, вовлечённых в разработку), а также социальные эффекты, не поддающиеся прямой монетизации. Для оценки экономической эффективности разрабатываемых программных комплексов использован модифицированный показатель ROI, дополненный показателями социальной отдачи (Social Return on Investment, SROI) [9, с. 67; 18, p. 234].

Оценочный блок обеспечивает мониторинг и балансировку портфеля. С использованием метода анализа иерархий определены весовые коэффициенты шести критериев оценки ИТ-решений вуза: стратегическая значимость (вес 0,28), экономическая эффективность (0,22), технологическая готовность (0,18), масштабируемость (0,14), пользовательская ценность (0,11) и инновационный потенциал (0,07). Коэффициент конкордации Кендалла составил $W = 0,74$ ($p < 0,01$), что свидетельствует о высокой степени согласованности экспертных оценок. Важно отметить, что ранжирование критериев оказалось идентичным у белорусских и российских экспертов, что подтверждает единство методологических подходов в рамках общего образовательного пространства.



Рис. 1. Модель организационно-экономического механизма формирования портфеля цифровых продуктов университета

Составлено автором

Fig. 1. Model of the organizational and economic mechanism for developing a university's digital product portfolio

Compiled by the author

Матрица сбалансированности портфеля цифровых продуктов

Для оценки сбалансированности портфеля электронных сервисов автором разработана двухмерная матрица, оси которой отражают стратегическую значимость (взвешенная оценка по первому и шестому критериям) и экономическую отдачу (взвешенная оценка по второму и четвёртому критериям). Матрица позволяет классифицировать весь спектр цифровых инициатив на четыре категории (рис. 2).

«Стратегические лидеры» – продукты с высокой стратегической значимостью и высокой экономической отдачей. Они составляют ядро портфеля и подлежат приоритетному финансированию. В анализируемых университетах обеих стран к данной категории относятся LMS-платформы, интегрированные ERP-системы и платные образовательные платформы.

«Стратегические инвестиции» – продукты с высокой стратегической значимостью, но пока невысокой экономической отдачей. Это перспективные проекты, требующие дополнительных инвестиций и времени для достижения окупаемости: платформы искусственного интеллекта для персонализации обучения, системы цифровых двойников, трансграничные исследовательские платформы Союзного государства.

«Экономические генераторы» – продукты с высокой экономической отдачей, но ограниченной стратегической значимостью. К ним относятся коммерческие курсы повышения квалификации, сервисы тестирования и сертификации. Данные продукты обеспечивают текущее финансирование портфеля.

«Кандидаты на пересмотр» – продукты с невысокой стратегической значимостью и низкой экономической отдачей. Они требуют ревизии и принятия решений о модернизации, интеграции в другие продукты или прекращении поддержки [4, с. 112; 17, с. 34].

Апробация матрицы в трёх университетах (БГЭУ, СФУ, НГТУ) показала, что структура портфелей существенно различается. В техническом университете доля «стратегических лидеров» составила 35%, в экономическом – 28%, в классическом – 22%. При этом доля «кандидатов на пересмотр» варьировалась от 15 до 32%, что свидетельствует о значительном потенциале оптимизации портфелей. Белорусский государственный экономический университет продемонстрировал наиболее высокую долю образовательных ИТ-инициатив в категории «стратегических лидеров», что отражает специфику экономического вуза с развитыми компетенциями в области информатизации.



Рис. 2. Матрица сбалансированности портфеля цифровых продуктов университета
Составлено автором

Fig. 2. Matrix of the university's digital product portfolio balance
Compiled by the author

Организационные барьеры и пути их преодоления

Экспертный опрос позволил выявить основные организационные барьеры внедрения портфельного подхода к управлению ИТ-инициативами в университетах Беларуси и России.

Первый барьер – институциональная инерция: сложившаяся культура управления вузом, основанная на принципах академической автономии подразделений, затрудняет внедрение централизованных механизмов координации цифровых инициатив. 76% экспертов отметили этот фактор как значимый.

Второй барьер – дефицит компетенций: недостаточная квалификация управленческого персонала вузов в области управления портфелями проектов и цифровой трансформации. 68% экспертов указали на необходимость специальной подготовки управленческих кадров.

Третий барьер – фрагментированность ИТ-инфраструктуры: исторически сложившаяся гетерогенная среда информационных систем затрудняет

интеграцию электронных сервисов в единый портфель. 62% экспертов назвали данный фактор критическим.

Четвёртый барьер – отсутствие системы метрик: недостаточная разработанность показателей оценки эффективности программных решений в академической среде. 57% экспертов отметили данную проблему.

Пятый барьер, специфический для интеграционного контекста – различия в нормативно-правовом регулировании: несмотря на сближение законодательств Беларуси и России в рамках Союзного государства, сохраняются различия в требованиях к информационной безопасности, защите персональных данных и лицензированию программного обеспечения, что затрудняет создание трансграничных программных комплексов. Данный барьер отметили 48% экспертов [6, с. 67; 11, с. 189; 8, с. 94].

Для преодоления выявленных барьеров предложен комплекс мер: формирование проектного офиса цифровой трансформации с полномочиями портфельного управления; разработка и внедрение внутриуниверситетских стандартов управления цифровыми инициативами; создание программ повышения квалификации управленческих кадров в области цифрового управления; внедрение единой платформы мониторинга портфеля электронных решений; содействие гармонизации нормативных требований в рамках межгосударственных рабочих групп Союзного государства по цифровизации образования.

Результаты апробации механизма

Апробация предложенного организационно-экономического механизма проводилась в трёх университетах Беларуси и России в течение 2023–2025 гг.: Белорусском государственном экономическом университете (г. Минск), Сибирском федеральном университете (г. Красноярск) и Новосибирском государственном техническом университете (г. Новосибирск). Выбор вузов обусловлен их различным профилем, масштабом и уровнем цифровой зрелости, что позволило проверить универсальность механизма.

Внедрение механизма осуществлялось поэтапно: первый этап – инвентаризация и классификация существующих ИТ-инициатив; второй этап – формирование критериальной базы и проведение оценки; третий этап – построение матрицы сбалансированности и разработка рекомендаций по оптимизации портфеля; четвёртый этап – реализация мероприятий по ребалансировке портфеля.

Результаты апробации продемонстрировали следующие эффекты. Эффективность распределения бюджетных средств на цифровизацию повыси-

лась на 18–24% за счёт перенаправления ресурсов с неэффективных проектов на приоритетные. Количество дублирующих электронных сервисов сократилось на 30–40%. Доля коммерческих программных решений в портфеле возросла с 8–12% до 16–22%, обеспечив дополнительные внебюджетные доходы. Удовлетворённость пользователей цифровыми сервисами повысилась на 15–20% по результатам внутренних опросов. Кроме того, в ходе апробации были идентифицированы возможности для межвузовской кооперации в области цифровых разработок между вузами-участниками, что подтверждает потенциал портфельного подхода как инструмента координации в рамках Союзного государства [9, с. 178; 15, с. 102].

Вместе с тем апробация выявила и ограничения механизма. Полный цикл внедрения требует не менее 12–18 месяцев, что создаёт разрыв между принятием решений и получением измеримых результатов. Кроме того, быстрые темпы технологических изменений обуславливают необходимость регулярного (не реже двух раз в год) пересмотра критериев оценки и состава портфеля, что повышает транзакционные издержки управления.

Заключение

1. В условиях цифровой трансформации высшего образования Беларуси и России формирование портфеля цифровых решений университета приобретает статус стратегической управленческой задачи, требующей применения специализированных организационно-экономических механизмов. Разработанная типология цифровых решений, включающая образовательный, исследовательский, управленческий и коммерческий кластеры, позволяет систематизировать подход к формированию портфеля.

2. Предложенная модель организационно-экономического механизма, объединяющая стратегический, организационный, экономический и оценочный блоки, обеспечивает комплексный подход к управлению портфелем цифровых инициатив в увязке со стратегическими целями университета и задачами построения единого образовательного пространства Союзного государства.

3. Определённые с помощью метода анализа иерархий критерии приоритизации электронных сервисов (стратегическая значимость, экономическая эффективность, технологическая готовность, масштабируемость, пользовательская ценность и инновационный потенциал) обеспечивают научно обоснованную базу для принятия управленческих решений. Идентичность ранжирования критериев белорусскими и российскими экспертами подтверждает применимость единого методологического подхода.

4. Разработанная матрица сбалансированности портфеля является практическим инструментом, позволяющим оценить текущее состояние и определить направления оптимизации портфеля цифровых решений с учётом специфики конкретного университета.

5. Апробация механизма в трёх университетах Беларуси и России подтвердила его работоспособность и эффективность: повышение эффективности распределения ресурсов на 18–24%, сокращение дублирования на 30–40%, рост доли коммерческих продуктов и удовлетворённости пользователей. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка динамических моделей управления портфелем с использованием методов машинного обучения и исследование межуниверситетских эффектов кооперации в сфере программных решений в рамках Союзного государства.

Информация о конфликте интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Список литературы

1. Абдрахманова, Г. И., Вишневский, К. О., & Гохберг, Л. М. (2021). *Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: доклад к XXII Апрельской международной конференции*. Москва: НИУ ВШЭ, 239 с. ISBN: 978-5-7598-2510-4. EDN: <https://elibrary.ru/WPPBQJ>
2. Князев, Е. А. (2005). Об университетах и их стратегиях. *Университетское управление: практика и анализ*, (4), с. 9–17. EDN: <https://elibrary.ru/PIUCYP>
3. Кузьминов, Я. И., & Фрумин, И. Д. (2023). *Двенадцать решений для нового образования: доклад*. Москва: НИУ ВШЭ, 106 с.
4. Успаева, М. Г., & Гачаев, А. М. (2024). Цифровая трансформация системы высшего образования в России: инновационные подходы к управлению образовательным процессом. *Управление образованием: теория и практика*, 14(12-2), с. 83–90. <https://emreview.ru/index.php/emr/article/view/1940>. <https://doi.org/10.25726/s7887-2973-1257-I>. EDN: <https://elibrary.ru/RUWQFS>
5. Ефимов, В. С., & Лаптева, А. В. (2018). Цифровизация в системе приоритетов развития российских университетов: экспертный взгляд. *Университетское управление: практика и анализ*, 22(4), с. 52–67. <https://doi.org/10.15826/umpra.2018.04.040>. EDN: <https://elibrary.ru/YPFZLF>
6. Гурков, И. Б. (2022). *Стратегия и структура корпорации: учебное пособие*. 3-е изд. Москва: Дело, 320 с.
7. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 02.02.2021 № 66. [Электронный ресурс]. <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C22100066>

8. Концепция формирования единого научно-технологического пространства Союзного государства: утверждена Высшим Государственным Советом Союзного государства 26.01.2023. [Электронный ресурс]. <https://soyuzgos.info>
9. Абдрахманова, Г. И., Васильковский, С. А., Вишнеvский, К. О. и др. (2024). *Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник*. Москва: НИУ ВШЭ, 380 с.
10. Кравченко, А. И. (2023). *Управление цифровой трансформацией организации*. Москва: ИНФРА-М, 256 с.
11. Дежина, И. Г. (2022). *Технологическое предпринимательство в России и за рубежом*. Москва: РАНХиГС, 168 с.
12. Ларионова, В. А., & Карасик, А. А. (2019). Цифровая трансформация университетов: заметки о глобальной конференции по технологиям в образовании EdCrunch Ural. *Университетское управление: практика и анализ*, 23(3), с. 130–135. EDN: <https://elibrary.ru/GMNAQK>
13. Морозевич, А. Н., & Железко, Б. А. (1999). *Теория и практика построения информационно-аналитических систем поддержки принятия решений: монография*. Минск: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 144 с.
14. Клячко, Т. Л. (2024). *Экономика высшего образования: тенденции и вызовы*. Москва: РАНХиГС, 212 с.
15. Попов, Е. В., Симонова, В. Л., & Зырянов, А. С. (2026). Интегральный индекс эффективности цифровизации в системе анализа развития бизнес-экосистемы. *Экономика науки*, 12(1), с. 86–105. EDN: <https://elibrary.ru/OBDLZH>
16. Семёнов, Е. В., & Соколов, Д. В. (2022). Цифровизация высшего образования: возможности и риски. *Идеи и идеалы*, (1), с. 137–153. <https://doi.org/10.17212/2075-0862-2022-14.4.1-137-153>. EDN: <https://elibrary.ru/VZBVEY>
17. Weill, P., & Ross, J. (2009). *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*. Boston: Harvard Business Press, 208 p.
18. Maizlish, B., & Handler, R. (2005). *IT Portfolio Management Step-by-Step: Unlocking the Business Value of Technology*. Hoboken: Wiley, 406 p.
19. McFarlan, F. W. (1981). Portfolio Approach to Information Systems. *Harvard Business Review*, 59(5), pp. 142–150.

References

1. Abdrakhmanova, G. I., Vishnevsky, K. O., & Gokhberg, L. M. (2021). *Digital transformation of industries: Starting conditions and priorities: Report for the XXII April International Conference*. Moscow: HSE University, 239 p. ISBN: 978-5-7598-2510-4. EDN: <https://elibrary.ru/WPPBQJ>
2. Knyazev, E. A. (2005). On universities and their strategies. *University Management: Practice and Analysis*, (4), 9–17. EDN: <https://elibrary.ru/PIUCYP>

3. Kuzminov, Ya. I., & Frumin, I. D. (2023). *Twelve solutions for new education: Report*. Moscow: HSE University, 106 p.
4. Uspaeva, M. G., & Gachae, A. M. (2024). Digital transformation of the higher education system in Russia: Innovative approaches to managing the educational process. *Education Management: Theory and Practice*, 14(12-2), 83–90. Retrieved from <https://emreview.ru/index.php/emr/article/view/1940>. <https://doi.org/10.25726/s7887-2973-1257-I>. EDN: <https://elibrary.ru/RUWQFS>
5. Efimov, V. S., & Lapteva, A. V. (2018). Digitalization in the priority system for the development of Russian universities: An expert perspective. *University Management: Practice and Analysis*, 22(4), 52–67. <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.04.040>. EDN: <https://elibrary.ru/YPFZLF>
6. Gurkov, I. B. (2022). *Strategy and structure of the corporation: Textbook* (3rd ed.). Moscow: Delo, 320 p.
7. Republic of Belarus. Council of Ministers. (2021, February 2). *State Program “Digital Development of Belarus” for 2021–2025: Resolution No. 66 dated February 2, 2021*. Retrieved from <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C22100066>
8. Union State. Supreme State Council. (2023, January 26). *Concept for the formation of a unified scientific and technological space of the Union State*. Retrieved from <https://soyuzgos.info>
9. Abdrakhmanova, G. I., Vasilkovsky, S. A., Vishnevsky, K. O. et al. (2024). *Indicators of the digital economy: 2024: Statistical compendium*. Moscow: HSE University, 380 p.
10. Kravchenko, A. I. (2023). *Managing digital transformation of an organization*. Moscow: INFRA-M, 256 p.
11. Dezhina, I. G. (2022). *Technological entrepreneurship in Russia and abroad*. Moscow: RANEPa, 168 p.
12. Larionova, V. A., & Karasik, A. A. (2019). Digital transformation of universities: Notes on the global conference on educational technologies EdCrunch Ural. *University Management: Practice and Analysis*, 23(3), 130–135. EDN: <https://elibrary.ru/GMNAQK>
13. Morozevich, A. N., & Zhelezko, B. A. (1999). *Theory and practice of building information and analytical decision support systems: Monograph*. Minsk: Armita Marketing, Management, 144 p.
14. Klyachko, T. L. (2024). *Economics of higher education: Trends and challenges*. Moscow: RANEPa, 212 p.
15. Popov, E. V., Simonova, V. L., & Zyryanov, A. S. (2026). Integral index of digitalization efficiency in the analysis system of business ecosystem development. *Economics of Science*, 12(1), 86–105. EDN: <https://elibrary.ru/OBDLZH>
16. Semenov, E. V., & Sokolov, D. V. (2022). Digitalization of higher education: Opportunities and risks. *Ideas and Ideals*, (1), 137–153. <https://doi.org/10.17212/2075-0862-2022-14.4.1-137-153>. EDN: <https://elibrary.ru/VZBVEY>

17. Weill, P., & Ross, J. (2009). *IT savvy: What top executives must know to go from pain to gain*. Boston: Harvard Business Press, 208 p.
18. Maizlish, B., & Handler, R. (2005). *IT portfolio management step by step: Unlocking the business value of technology*. Hoboken: Wiley, 406 p.
19. McFarlan, F. W. (1981). Portfolio approach to information systems. *Harvard Business Review*, 59(5), 142–150.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Марушко Дмитрий Александрович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической информатики
Белорусский государственный экономический университет
ул. Партизанский проспект, 26, г. Минск, 220070, Республика Беларусь
dzm.e@yandex.by

DATA ABOUT THE AUTHOR

Dmitry A. Marushko, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economic Informatics Department
Belarusian State Economic University
26, Partizansky Pr., Minsk, 220070, Republic of Belarus
dzm.e@yandex.by
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9162-0667>

Поступила 15.02.2026

После рецензирования 10.03.2026

Принята 18.03.2026

Received 15.02.2026

Revised 10.03.2026

Accepted 18.03.2026

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-313](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-313)EDN: [GGMBTL](#)

УДК 338.24:352



Рейтинговые оценки муниципальных образований: роль в системе стратегического планирования и прикладные аспекты использования

Е.О. Дмитриева

*Самарский государственный технический университет,
Самара, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Рейтинговые оценки все чаще применяются в стратегиях социально-экономического и устойчивого развития муниципальных образований, однако их использование во многих случаях носит фрагментарный и несистемный характер. Нередко рейтинги включаются в документы стратегического планирования без увязки с элементами целеполагания – целями, задачами и системой показателей, что существенно снижает их аналитическую и практическую ценность. Вместе с тем проверенные рейтинговые оценки способны вносить значимый вклад в обоснование и оценку реализации приоритетных направлений социально-экономического развития муниципального образования. В этой связи интеграция рейтинговых оценок в муниципальные стратегии требует особого внимания.

Цель – выявить роль рейтинговых оценок в системе стратегического целеполагания муниципальных образований и раскрыть прикладные аспекты их применения в процессе стратегического планирования.

Материалы и методы. Использованы методы классификаций, контент-анализа, сравнительного, экономико-правового и логического анализа. Материалами стали нормативные акты Российской Федерации, муниципальные стратегии, данные сайтов органов власти и рейтинговых агентств, а также научные публикации и аналитические обзоры.

Результаты. Исследование показало, что рейтинговые оценки в практике муниципального стратегирования чаще всего используются для общей характеристики социально-экономического состояния территории и выполняют справочную или декларативную функцию, без последующей интеграции в систему стратегического целеполагания.

Разработана классификация рейтинговых систем по степени их формализованности в документах стратегического планирования и функциональной роли на различных этапах стратегического цикла, которая легла в основу алгоритма конвертации рейтинговых оценок в систему стратегического целеполагания, формируемую на муниципальном уровне. Предложенный алгоритм обеспечивает практическое внедрение рейтинговых оценок как инструмента поддержки управленческих решений и способствует повышению эффективности реализации стратегий социально-экономического развития.

Сфера использования результатов. Полученные результаты могут быть использованы органами местного самоуправления и организациями, участвующими в разработке, корректировке и актуализации документов стратегического планирования муниципальных образований.

Ключевые слова: муниципальное управление; стратегическое планирование; система целеполагания; муниципальное образование; рейтинговые оценки; устойчивое развитие; социально-экономическое развитие

Для цитирования. Дмитриева, Е. О. (2026). Рейтинговые оценки муниципальных образований: роль в системе стратегического планирования и прикладные аспекты использования. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 123–140. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-313>

Rating assessments of municipalities: their role in strategic planning and applied aspects of use

E.O. Dmitrieva

Samara State Technical University, Samara, Russian Federation

Abstract

Background. Rating-based assessments are increasingly employed in strategies for the socio-economic and sustainable development of municipalities; however, in many cases their use remains fragmented and unsystematic. Ratings are often incorporated into strategic planning documents without being linked to elements of goal-setting –namely objectives, tasks, and systems of indicators – which significantly diminishes their analytical and practical value. At the same time, validated rating-based assessments are capable of making a substantial contribution to the justification and evaluation of the implementation of priority areas of municipal socio-economic development. In this regard, the integration of rating-based assessments into municipal development strategies requires special attention.

Purpose. To identify the role of rating-based assessments within the system of strategic goal-setting of municipalities and to reveal the applied aspects of their use in the strategic planning process.

Materials and methods. The study employs classification methods, content analysis, and comparative, economic–legal, and logical analysis. The empirical base includes regulatory legal acts of the Russian Federation, municipal development strategies, data from official websites of public authorities and rating agencies, as well as academic publications and analytical reports.

Results. The study demonstrates that, in municipal strategic practice, rating-based assessments are most often used to provide a general characterization of the socio-economic condition of a territory and perform primarily a reference or declarative function, without subsequent integration into the system of strategic goal setting. A classification of rating systems was developed based on the degree of their formalization in strategic planning documents and their functional role at different stages of the strategic cycle. This classification served as the basis for an algorithm for converting rating-based assessments into a system of strategic goal setting at the municipal level. The proposed algorithm enables the practical implementation of rating-based assessments as a decision-support tool and contributes to improving the effectiveness of socio-economic development strategy implementation.

Practical implications. The findings may be used by local self-government bodies and organizations involved in the development, revision, and updating of municipal strategic planning documents.

Keywords: municipal governance; strategic planning; goal-setting system; municipal entity; rating assessments; sustainable development; socio-economic development

For citation. Dmitrieva, E. O. (2026). Rating assessments of municipalities: their role in strategic planning and applied aspects of use. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 123–140. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-313>

Введение

За последние годы рейтингование муниципальных образований все активнее используется как инструмент для оценки ключевых параметров социально-экономического развития и эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Рейтинги муниципальных образований дифференцируются по цели составления, методологии расчета и используемым критериям. Комплексные рейтинговые оценки формируются на основе совокупности количественных и качественных индикаторов, объединенных в обобщающий показатель (агрегированный, позиционный или балльный), который позволяет ранжировать муниципальные образования по заданной шкале. Такие рейтинги дают возможность выявить сильные и слабые стороны муниципального образования, определить перспективные направления его развития, а также обозначить проблемные области и критические зоны.

В.А. Богомолов отмечает, что использование готовых исследований рейтинговых агентств облегчает работу разработчиков стратегических документов, поскольку рейтинг представляет собой интегрированный показатель, аккумулирующий экспертные оценки по разным аспектам. При этом, как подчеркивает автор и что разделяет данное исследование, рейтинги не являются исчерпывающим источником информации и целесообразно их применять вкупе с другими инструментами стратегического планирования [2].

В научной литературе представлены исследования, посвященные анализу положения (места) крупнейших городов в системе международных рейтингов [20; 42], сравнительному анализу и ранжированию муниципальных образований в пределах одного субъекта Российской Федерации [12; 17] либо сопоставимых муниципальных образований [13; 39], а также методологическим аспектам рейтингования [13; 19; 45]. Наиболее востребованным направлением исследований последних лет стало рейтингование городов на основе ESG-критериев и в контексте устойчивого развития [1; 3; 30; 31, 44], и использование рейтингов как репутационного инструмента [11; 43] и бенчмаркинга [46]. Вместе с тем ограниченное количество работ [4; 10; 18] посвящено вопросам применения рейтинговых оценок в системе стратегического планирования муниципального уровня.

В рамках исследования проведена выборка наиболее распространенных рейтинговых систем, разработанных органами публичной власти и экспертно-аналитическими организациями, а также выполнен контент-анализ стратегий Казани, Уфы и Самары. На конкретных примерах показаны способы отражения рейтингов в различных структурных блоках стратегий социально-экономического и устойчивого развития.

Целью исследования является выявление роли рейтинговых оценок в системе стратегического целеполагания муниципальных образований и раскрытие прикладных аспектов их применения в процессе стратегического планирования.

Материалы и методы

Эмпирическую и нормативно-методическую базу исследования составили нормативные правовые акты в сфере стратегического планирования [37; 40], документы стратегического планирования некоторых муниципальных образований – административных центров субъектов Российской Федерации (Казани [34], Уфы [32] и Самары [28; 33]), материалы официальных сайтов органов публичной власти, рейтинговых агентств и экспер-

тно-аналитических организаций, а также публикации в отечественных и зарубежных журналах, посвященные вопросам рейтингования и стратегического планирования на муниципальном уровне.

В исследовании применен комплекс общенаучных и специальных методов, включая классификацию, сравнительный анализ, экономико-правовой анализ, контент-анализ, логический анализ. С использованием методов классификации и сравнительного анализа проведена систематизация и группировка рейтинговых систем муниципальных образований. Экономико-правовой анализ обеспечил выявление особенностей институционального встраивания рейтинговых оценок в документы стратегического планирования. Контент-анализ позволил определить характер и степень интеграции рейтинговых показателей в муниципальных стратегиях социально-экономического и устойчивого развития. Логический анализ использован для разработки алгоритма конвертации рейтинговых оценок в систему стратегического целеполагания муниципального образования.

Результаты и обсуждение

Рассмотрим примеры использования рейтинговых оценок и отражения рейтингов в документах стратегического планирования.

В стратегии устойчивого развития Казани активно используются рейтинговые системы, включая ESG-рейтинги, для оценки устойчивого развития и достижения стратегических целей. Город участвует в 9 муниципальных рейтингах, что служит основой для формирования и отслеживания фокусных направлений стратегии. В SWOT-анализе подчеркивается, что Казань занимает лидирующие позиции в рейтингах качества жизни, особенно в сфере экологии и образования. Для контроля реализации стратегических целей в стратегии устойчивого развития города предусмотрены ключевые показатели эффективности, ориентированные на ежегодную динамику позиций в ESG-рейтингах.

В стратегии Уфы рейтинговые оценки играют ключевую роль в анализе конкурентоспособности города и эффективности его управления. Уфа представлена в различных рейтингах российских городов. Большое внимание уделяется рейтингу муниципальных образований Республики Башкортостан по эффективности муниципального управления. Уфа также оценивается по уровню конкурентоспособности среди городов-миллионников и субмиллионников России, что позволяет определить ее позицию в экономическом и социальном контексте. Кроме того, показана рейтинговая оценка конкурентоспособности Уфы по видам экономической деятельно-

сти, с анализом динамики по секторам экономики за десять лет, что позволило выявить структурные сильные и слабые стороны экономики города.

В новой стратегии Самары до 2036 года рейтинг сопоставления среди 18 административных центров субъектов Российской Федерации по 8 экономическим показателям позволил выявить общую тенденцию относительного отставания. При характеристике рейтингов и установлении отдельных элементов целеполагания были применены методологические процедуры стратегирования, реализованные при разработке предыдущей версии стратегии.

Таким образом, в муниципальных стратегиях нередко используются частные рейтинговые оценки, формируемые на основе произвольно выбранных показателей и базы для сопоставления, что зависит от усмотрения разработчиков. Такой подход создает методологические риски, связанные с субъективностью интерпретации, ограниченной воспроизводимостью результатов и искажением управленческих выводов.

По степени формализованности использования рейтинговые оценки, представленные в документах стратегического планирования, разделены нами на следующие категории:

1. Рейтинги, прямо встроенные в систему целей и целевых индикаторов – используются в качестве ориентиров или показателей достижения стратегических целей;

2. Рейтинги, используемые в качестве справочного фона – приводятся для общей характеристики положения муниципального образования без прямой увязки с целеполаганием;

3. Рейтинги, упоминаемые декларативно – используются преимущественно в описательной или имиджевой логике без аналитической или управленческой нагрузки.

В системе стратегического планирования рейтинговые оценки не заменяют собой систему целевых показателей, а дополняют ее, выступая в роли надстроечного аналитического инструмента. В этом контексте рейтинговые оценки могут выполнять следующие функции:

- диагностическую – обеспечивают комплексную оценку социально-экономического состояния муниципального образования, позволяют определить стартовые условия и исходные параметры развития;

- ориентирующую – способствуют формированию приоритетных направлений стратегических преобразований;

- мониторинговую – позволяют фиксировать динамику изменений и отслеживать результаты реализации стратегических решений;

- информационную (коммуникационную) – обеспечивают прозрачность и публичность результатов реализации мероприятий стратегического плана.

В целях адаптации рейтинговых оценок к задачам стратегического планирования муниципального уровня в исследовании предлагается классификация рейтингов по их функциональной роли в процессе стратегического планирования. Такой подход позволяет соотнести рейтинговые оценки с ключевыми этапами стратегического цикла и определить прикладное значение при формировании, реализации и мониторинге муниципальных стратегий (табл. 1).

Таблица 1.

**Классификация рейтингов муниципальных образований
(по функциональной роли в стратегическом планировании)**

Table 1. Classification of Municipalities by Rating (based on their functional role in strategic planning)

Вид рейтинга	Этап цикла стратегического планирования	Характеристика рейтинга	Возможности использования в стратегии
Диагностические	Анализ текущего состояния	Ориентированы на комплексную оценку социально-экономического положения, качества городской среды, состояния инфраструктуры и управления	Обоснование стартовых условий стратегирования, SWOT-анализ, PEST-анализ, формирование проблемного поля
Оrientирующие	Формирование целей и приоритетов	Задают внешние ориентиры и бенчмарки развития, позволяют сопоставить позиции муниципального образования с лидерами	Формулирование генеральной цели, стратегических приоритетов, целевых ориентиров
Мониторинговые	Реализация и корректировка стратегии	Позволяют отслеживать динамику изменений и результаты мероприятий	Ожидаемые результаты, механизм реализации
Репутационные (имиджевые)	Отчетность и позиционирование	Отражают инвестиционную, деловую, туристическую привлекательность, устойчивость и качество управления	Внешнее позиционирование, инвестиционный маркетинг территории

* Составлено автором

* Compiled by the author

В табл. 2 представлена группировка наиболее известных рейтинговых систем оценивания муниципальных образований. Роль каждого рейтинга в системе стратегического планирования определена на основе степени их

методологической обоснованности, воспроизводимости и устойчивости получаемых результатов.

Таблица 2.

**Группировка рейтингов муниципальных образований
(по функциональной роли в стратегическом планировании) ***

Table 2. Grouping of municipal entity ratings (by functional role in strategic planning) *

Вид рейтингов	Наименование	Поставщик (составитель)
Диагностический	Рейтинг лучших городов для бизнеса	FORBES
	Рейтинг городов по уровню развития ГЧП	Росинфра
	Рейтинг городов России по уровню зарплат	РИА Рейтинг
	Рейтинг городов России по зарплатам в различных отраслях	
	Рейтинг городов России по вводу жилья	
	Индекс TAQI	КБ Стрелка
	Рейтинг городов по уровню озеленения	ТЕРРА ТЕХ, РОСКОСМОС
	Рейтинг качества общественного транспорта	Simetra
	Индекс качества жизни в городах с населением более 250 тыс. человек	Финансовый университет при Правительстве РФ
Ориентирующий	Индекс качества городской среды	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ
	IQ-Индекс	
	Индекс качества жизни в городах	ВЭБ.РФ
	ESG-индекс городов и регионов	ВЭБ.РФ и Сбер
	ESG-оценка российских городов	Агентство «Эксперт РА»
	Глобальный муниципальный ESG-рейтинг	Terraforming Market
	ESG-рэнкинг городов и регионов ЕАЭС	Национальное Рейтинговое Агентство
Мониторинговые	Мониторинг социально-экономического развития муниципальных образований	Росстат, региональные органы власти
	Рейтинг эффективности деятельности органов местного самоуправления	Правительство РФ (по Указу Президента РФ)
	Рейтинг инвестиционной привлекательности муниципальных образований	Региональные органы власти

Репутационные (имиджевые)	Индекс креативного потенциала в городах России	ВЭБ.РФ
	Рейтинг событийного потенциала России	ВНИЦ R&C
	Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов	НИУ Высшая школа экономики
	Глобальный индекс инновационных городов мира	2thinknow
	Глобальный индекс экосистемы стартапов	StartupBlink

* Составлено автором по [5; 6; 7; 8; 9; 14; 15; 16; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 29; 35; 36; 38; 41]

* Compiled by the author based on [5; 6; 7; 8; 9; 14; 15; 16; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 29; 35; 36; 38; 41]

Следует подчеркнуть, что предлагаемая группировка рейтинговых оценок муниципальных образований по функциональной роли в стратегическом планировании носит рекомендательный характер и не претендует на универсальное или исчерпывающее описание всего многообразия существующих рейтинговых систем, а также не исключает возможности альтернативных классификаций и комбинаций.

В контексте стратегического планирования на муниципальном уровне рейтинговые оценки целесообразно рассматривать не только как итоговые позиции в ранжировании, но и через призму структуры показателей, формирующих рейтинг. Наличие пересекающегося ядра индикаторов в различных рейтинговых системах требует их детализированного анализа, особенно в случаях, когда агрегированные рейтинговые оценки демонстрируют разнонаправленные результаты и создают противоречивые управленческие сигналы. Указанные особенности подтверждают, что рейтинговые оценки не могут использоваться в стратегическом планировании механистически и требуют аналитической интерпретации, основанной на детальном рассмотрении их наполнения и методологии расчета показателей.

Во избежание методологической иллюзии рейтинговых оценок при их использовании в стратегическом планировании необходимо учитывать непрозрачность методик отдельных рейтингов, временной лаг между реализацией мер и изменением позиции муниципального образования в рейтинге, а также риск подмены стратегических целей практикой «управления ради рейтинга».

Для системного преодоления указанных ограничений и полного раскрытия потенциала рейтинговых систем предлагается алгоритм конвертации рейтинговых оценок в систему стратегического целеполагания. Алгоритм основывается на классификации рейтингов, определении их функциональ-

ной роли на этапах стратегического цикла и последующей интеграции в систему целей и показателей стратегического планирования (рис. 1).



Рис. 1. Схема алгоритма конвертации рейтинговых оценок в систему стратегического целеполагания муниципального образования

Fig. 1. Flowchart of the algorithm for converting rating scores into a strategic goal-setting system for a municipality

Представленный алгоритм обеспечивает методологическую привязку рейтинговых оценок к стратегическим приоритетам муниципального образования и повышает аналитическую ценность данных при разработке и корректировке документов стратегического планирования, трансформируя рейтинговые системы из внешнего оценочного инструмента в управляемый элемент системы муниципального стратегирования.

Заключение

Установлено, что в практике муниципального стратегического планирования рейтинговые оценки преимущественно используются фрагментарно и не интегрированы в систему стратегического целеполагания. Вместе с тем показано, что методологически устойчивые рейтинговые системы могут служить аналитическими ориентирами при формировании стратегических приоритетов и мониторинге их реализации.

Обоснован функционально дифференцированный подход к использованию рейтинговых оценок в стратегическом управлении муниципальным развитием и разработана классификация рейтингов по их роли на этапах стратегического цикла и формализации в документах стратегического планирования. На данной основе предложен алгоритм конвертации рейтинговых оценок в систему стратегического целеполагания муниципального уровня, обеспечивающий их методологическую привязку к стратегическим приоритетам и трансформацию из внешнего оценочного инструмента в управляемый элемент системы стратегического планирования.

Полученные результаты обладают прикладной значимостью для разработки, корректировки и мониторинга документов стратегического планирования муниципальных образований.

Ограничения исследования обусловлены фокусом на административных центрах субъектов Российской Федерации.

Список литературы

1. Аладышкина, А. С., Виноградова, О. В., Леонова, Л. А., Макаров, А. С., & Штефан, М. А. (2023). Развитие методической базы рейтинговой ESG-оценки муниципальных образований. *Псковский регионологический журнал*, 19(3), 137–157. <https://doi.org/10.37490/S221979310026545-2>. EDN: <https://elibrary.ru/ХРҮСҮГ>
2. Богомолов, В. А. (2015). Использование рейтингов в качестве информационной базы стратегического планирования. *Экономика и предпринимательство*, 6-1(59), 1081–1085. EDN: <https://elibrary.ru/UBRXSZ>

3. Буренина, И. В., & Быль, Е. А. (2016). Рейтинговая система оценки устойчивого развития территориальных субъектов: российский и мировой опыт. *Интернет-журнал Науковедение*, 8(2–33), 1–10. <https://doi.org/10.15862/99EVN216>. EDN: <https://elibrary.ru/VZXC0J>
4. Волошинская, А. А., & Акимова, В. В. (2022). Устойчивое развитие города и индикаторы для его измерения в целях стратегического планирования. *Государственное управление. Электронный вестник*, 93, 207–223. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-93-207-223>. EDN: <https://elibrary.ru/FVVFVUL>
5. Выставочный научно-исследовательский центр (ВНИЦ R&C). *Рейтинг событийного потенциала России*. Получено с <https://static.mcconsult.ru>
6. Глобальный индекс инновационных городов мира (*Innovation Cities™ Index*). Получено с <https://innovation-cities.com>
7. Глобальный индекс экосистемы стартапов (*GSEI*). Получено с <https://www.startupblink.com>
8. Глобальный муниципальный ESG-рейтинг (*Terraforming Market*). Получено с <https://marketingskillsalliance.com/global-municipal-esg-index>
9. Группа компаний Simetra. *Рейтинг городов России по качеству общественного транспорта*. Получено с <https://publictransport.simetragroup.ru>
10. Дмитриева, Е. О. (2025). Методика комплексной оценки учёта ESG-факторов в документах стратегического планирования муниципального образования. *Вестник экономики, права и социологии*, 3, 25–32. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-3-25-32>. EDN: <https://elibrary.ru/OTDRAP>
11. Дмитриева, Е. О. (2025). Применение ESG-рейтингов для анализа конкурентных преимуществ крупного города и повышения эффективности инвестиционной деятельности органов муниципального управления. *Общество*, 4(39), 1–2.
12. Емелин, Н. М. (2025). Рейтинговая оценка деятельности сложных социально-экономических систем (на примере наукоградов Подмосковья). *Известия Института инженерной физики*, 1(75), 77–80.
13. Жданчиков, П. А., & Ильина, И. Н. (2023). Индекс городской успешности: к обоснованию методологии и методики сбора данных. *Региональная экономика: теория и практика*, 21(2–509), 230–254. <https://doi.org/10.24891/re.21.2.230>. EDN: <https://elibrary.ru/TFBESC>
14. Издательство Forbes в России. *Рейтинг лучших городов для бизнеса*. Получено с <https://www.forbes.ru>
15. *Индекс качества жизни в городах (ВЭБ.Индекс)*. Получено с <https://citylifeindex.ru>
16. *Индекс креативного потенциала в городах России*. Получено с <https://citylifeindex.ru>
17. Кандилов, В. П. (2018). Методологические подходы к рейтингу развития муниципальных образований Республики Татарстан. *Экономический вестник Республики Татарстан*, 3, 15–23. EDN: <https://elibrary.ru/XZTLXV>

18. Липина, С. А., Сорокина, Н. Ю., Беляевская-Плотник, Л. А., & Бочарова, Л. К. (2018). Методические аспекты декомпозиции и агрегирования показателей социально-экономического развития в документах стратегического планирования. *Региональная экономика. Юг России*, 4, 44–54. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.4.4>. EDN: <https://elibrary.ru/YPOZCH>
19. Лясковская, Е. А., Худякова, Т. А., & Шмидт, А. В. (2022). Совершенствование рейтинга российских умных городов. *Экономика региона*, 18(4), 1046–1061. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-6>. EDN: <https://elibrary.ru/YAJJGD>
20. Макаров, А. В., & Пономарев, Ю. Ю. (2022). Международные рейтинги – друзья и враги в системе стратегического планирования. *ЭКО*, 7(577), 146–168. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2022-7-146-168>. EDN: <https://elibrary.ru/YHPTLU>
21. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. *Индекс качества городской среды*. Получено с <https://индекс-городов.рф>
22. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. *IQ-Индекс городов*. Получено с <https://russiasmartcity.ru>
23. Национальное Рейтинговое Агентство. *ESG-рэнкинг городов и регионов ЕАЭС*. Получено с <https://rnc-consult.ru>
24. НИУ Высшая школа экономики. *Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов*. Получено с <https://gcii.hse.ru>
25. Платформа ВЭБ.РФ и Сбер. *ESG-индекс городов и регионов*. Получено с <https://устойчивые-территории.города.рф>
26. Платформа РОСИНФРА. *Рейтинг городов по уровню развития ГЧП*. Получено с <https://rosinfra.ru>
27. Рейтинговое агентство Эксперт. *ESG-оценка российских городов*. Получено с <https://raexpert.ru>
28. Дума городского округа Самара. (2022). *Решение от 13.12.2022 № 252 «О внесении изменений в Решение Думы городского округа Самара от 26 сентября 2013 года № 358 „Об утверждении Стратегии комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года“»*.
29. РИА Рейтинг. *Рейтинги социально-экономического состояния городов*. Получено с <https://riarating.ru>
30. Романов, А. С. (2024). Лидирующие практики и вызовы построения ESG-рейтингов и рэнкингов субъектов и муниципальных образований Российской Федерации. *Мониторинг. Наука и технологии*, 3(61), 63–67. <https://doi.org/10.25714/MNT.2024.61.009>. EDN: <https://elibrary.ru/KHLDEV>
31. Самохин, А. В., & Мясников, С. А. (2023). Методика измерения устойчивого развития городов России: ESG-индекс ВЭБ.РФ. *Вестник Московского университета. Серия Экономика*, 1, 232–255. <https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-1-11>. EDN: <https://elibrary.ru/JNVOZJ>

32. Совет городского округа Уфа. (2018). *Стратегия социально-экономического развития городского округа город Уфа Республики Башкортостан до 2030 года, утв. Советом городского округа Уфа № 35/2 от 19.12.2018*. Получено с <https://www.gorodufa.ru>
33. Дума городского округа Самара. (2025). *Стратегия социально-экономического развития городского округа Самара на период до 2036 года, утв. решением Думы городского округа Самара № 31 от 26.11.2025*. Получено с <https://samadm.ru>
34. Казанская городская дума. (2025). *Стратегия устойчивого развития Казани до 2030 года (с перспективой до 2040 года), утв. решением Казанской городской думы № 2-39 от 17.06.2025*. Получено с <https://pravo.tatarstan.ru>
35. Стрелка КБ. *Индекс TAQI по качеству воздуха*. Получено с <https://taqi.strelka-kb.com>
36. TerraTech. Российские космические системы. *Рейтинг городов по уровню озеленения*. Получено с <https://terratech.ru>
37. Президент Российской Федерации. (2021). *Указ от 08.11.2021 № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»*.
38. Президент Российской Федерации. (2008). *Указ от 28.04.2008 № 607 (ред. от 11.06.2021) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов»*.
39. Фаттахов, Р. В., Низамутдинов, М. М., & Орешников, В. В. (2019). Методология оценки привлекательности крупных городов России для жителей, туристов и бизнеса. *Регион: Экономика и Социология*, 4(104), 268–294. <https://doi.org/10.15372/REG20190412>. EDN: <https://elibrary.ru/KETUGE>
40. Российская Федерация. (2014). *Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»*.
41. Финансовый университет при Правительстве РФ. *Индекс качества жизни в городах с населением более 250 тыс. человек*. Получено с <https://www.fa.ru>
42. Шиликов, Н. С., Дорохин, А. Г., & Галерштейн, Г. К. (2024). Место Москвы в системе международных рейтингов. *Государственная служба*, 26(1–147), 75–85. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-1-75-85>. EDN: <https://elibrary.ru/PLCFZQ>
43. Pérez-Cornejo, C., Gutiérrez, P., & Puente, E. (2022). City reputation and the role of sustainability in cities. *Sustainable Development*, 31, 1444–1455. <https://doi.org/10.1002/sd.2459>. EDN: <https://elibrary.ru/YAINIU>
44. Peters, O., Moreno, P., & Vázquez, J. (2025). Lessons learnt from the SDG indicators for municipalities. *Urban Planning*, 10(1), 112–126. <https://doi.org/10.17645/up.v10i1.10266>

45. Zhao, R., de Jong, M., & Edelenbos, J. (2023). Will the true inclusive city rise? Mapping the strengths and weaknesses of the city ranking systems. *Cities*, 143, 104617, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104617>. EDN: <https://elibrary.ru/ZZZKRJ>
46. Shmelev, S. E., & Shmeleva, I. A. (2025). Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: The application of multicriteria assessment. *Cities*, 148, 105012, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105012>

References

1. Aladyshkina, A. S., Vinogradova, O. V., Leonova, L. A., Makarov, A. S., & Shtefan, M. A. (2023). Development of the methodological framework for ESG rating assessment of municipalities. *Pskov Regional Journal*, 19(3), 137–157. <https://doi.org/10.37490/S221979310026545-2>. EDN: <https://elibrary.ru/XPYCWG>
2. Bogomolov, V. A. (2015). Using ratings as an information base for strategic planning. *Economy and Entrepreneurship*, 6-1(59), 1081–1085. EDN: <https://elibrary.ru/UBRXSZ>
3. Burenina, I. V., & Byl, E. A. (2016). Rating system for assessing sustainable development of territorial entities: Russian and global experience. *Internet Journal Naukovedenie*, 8(2–33), 1–10. <https://doi.org/10.15862/99EVN216>. EDN: <https://elibrary.ru/VZXCOJ>
4. Voloshinskaya, A. A., & Akimova, V. V. (2022). Sustainable urban development and indicators for measuring it in strategic planning. *Public Administration. Electronic Bulletin*, (93), 207–223. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-93-207-223>. EDN: <https://elibrary.ru/FVfVUL>
5. Exhibition Research Center (VNIC R&C). *Rating of Russia's event potential*. Retrieved from: <https://static.rnconsult.ru>
6. *Global Innovation Cities Index (Innovation Cities™ Index)*. Retrieved from: <https://innovation-cities.com>
7. *Global Startup Ecosystem Index (GSEI)*. Retrieved from: <https://www.startupblink.com>
8. *Global Municipal ESG Rating (Terraforming Market)*. Retrieved from: <https://marketingskillsalliance.com/global-municipal-esg-index>
9. Simetra Group. *Russian cities rating by public transport quality*. Retrieved from: <https://publictransport.simetragroup.ru>
10. Dmitrieva, E. O. (2025). Methodology for comprehensive assessment of ESG factors in municipal strategic planning documents. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, (3), 25–32. <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2025-3-25-32>. EDN: <https://elibrary.ru/OTDRAP>
11. Dmitrieva, E. O. (2025). Application of ESG ratings for analyzing competitive advantages of large cities and improving investment efficiency of municipal authorities. *Society*, 4(39), 1–2.

12. Emelin, N. M. (2025). Rating assessment of complex socio-economic systems (case study of science cities in the Moscow region). *Proceedings of the Institute of Engineering Physics*, 1(75), 77–80.
13. Zhdanchikov, P. A., & Ilyina, I. N. (2023). Urban success index: Justifying the methodology and data collection techniques. *Regional Economy: Theory and Practice*, 21(2–509), 230–254. <https://doi.org/10.24891/re.21.2.230>. EDN: <https://elibrary.ru/TFBESC>
14. Forbes Russia. *Best cities for business ranking*. Retrieved from: <https://www.forbes.ru>
15. *Quality of life index in cities (VEB.Index)*. Retrieved from: <https://citylifeindex.ru>
16. *Creative potential index in Russian cities*. Retrieved from: <https://citylifeindex.ru>
17. Kandilov, V. P. (2018). Methodological approaches to rating the development of municipalities in the Republic of Tatarstan. *Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan*, (3), 15–23. EDN: <https://elibrary.ru/XZTLXV>
18. Lipina, S. A., Sorokina, N. Yu., Belyaevskaya-Plotnik, L. A., & Bocharova, L. K. (2018). Methodological aspects of decomposing and aggregating socio-economic development indicators in strategic planning documents. *Regional Economy. South of Russia*, (4), 44–54. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.4.4>. EDN: <https://elibrary.ru/YPOZCH>
19. Lyaskovskaya, E. A., Khudyakova, T. A., & Shmidt, A. V. (2022). Improving the rating of Russian smart cities. *Economy of the Region*, 18(4), 1046–1061. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-6>. EDN: <https://elibrary.ru/YAJJGD>
20. Makarov, A. V., & Ponomarev, Yu. Yu. (2022). International ratings — friends and foes in strategic planning systems. *ECO*, 7(577), 146–168. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2022-7-146-168>. EDN: <https://elibrary.ru/YHPTLU>
21. Ministry of Construction, Housing and Utilities of the Russian Federation. *Urban environment quality index*. Retrieved from: <https://индекс-городов.рф>
22. Ministry of Construction, Housing and Utilities of the Russian Federation. *IQ Index of cities*. Retrieved from: <https://russiasmartcity.ru>
23. National Rating Agency. *ESG ranking of cities and regions of the EAEU*. Retrieved from: <https://rnc-consult.ru>
24. National Research University Higher School of Economics. *Rating of innovative attractiveness of global cities*. Retrieved from: <https://gcii.hse.ru>
25. VEB.RF and Sber platform. *ESG index of cities and regions*. Retrieved from: <https://устойчивые-территории.города.рф>
26. ROSINFRA platform. *Rating of cities by PPP development level*. Retrieved from: <https://rosinfra.ru>
27. Expert Rating Agency. *ESG assessment of Russian cities*. Retrieved from: <https://raexpert.ru>

28. Duma of Samara Urban District. (2022). *Resolution No. 252 of December 13, 2022 "On amendments to the Resolution of the Duma of Samara Urban District of September 26, 2013 No. 358 'On approval of the Strategy for integrated development of Samara Urban District until 2025'"*.
29. RIA Rating. *Ratings of socio-economic condition of cities*. Retrieved from: <https://riarating.ru>
30. Romanov, A. S. (2024). Leading practices and challenges in building ESG ratings and rankings of entities and municipalities of the Russian Federation. *Monitoring. Science and Technology*, 3(61), 63–67. <https://doi.org/10.25714/MNT.2024.61.009>. EDN: <https://elibrary.ru/KHLDEV>
31. Samokhin, A. V., & Myasnikov, S. A. (2023). Methodology for measuring sustainable development of Russian cities: VEB.RF ESG index. *Bulletin of Moscow University. Series 5: Economics*, (1), 232–255. <https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-1-11>. EDN: <https://elibrary.ru/JNVOZJ>
32. Council of Ufa Urban District. (2018). *Strategy for socio-economic development of Ufa Urban District, Republic of Bashkortostan, until 2030, approved by the Council of Ufa Urban District No. 35/2 of December 19, 2018*. Retrieved from: <https://www.gorodufa.ru>
33. Duma of Samara Urban District. (2025). *Strategy for socio-economic development of Samara Urban District until 2036, approved by Resolution No. 31 of the Duma of Samara Urban District of November 26, 2025*. Retrieved from: <https://samadm.ru>
34. Kazan City Duma. (2025). *Strategy for sustainable development of Kazan until 2030 (with a perspective until 2040), approved by Resolution No. 2-39 of the Kazan City Duma of June 17, 2025*. Retrieved from: <https://pravo.tatarstan.ru>
35. Strelka KB. *TAQI index on air quality*. Retrieved from: <https://taqi.strelka-kb.com>
36. TerraTech. Russian Space Systems. *Rating of cities by greening level*. Retrieved from: <https://terratech.ru>
37. President of the Russian Federation. (2021). *Decree No. 633 of November 8, 2021 "On approval of the Fundamentals of state policy in the field of strategic planning in the Russian Federation"*.
38. President of the Russian Federation. (2008). *Decree No. 607 of April 28, 2008 (as amended on June 11, 2021) "On assessing the effectiveness of local self-government bodies of municipal, urban districts and municipal areas"*.
39. Fattakhov, R. V., Nizamutdinov, M. M., & Oreshnikov, V. V. (2019). Methodology for assessing the attractiveness of large Russian cities for residents, tourists, and businesses. *Region: Economics and Sociology*, 4(104), 268–294. <https://doi.org/10.15372/REG20190412>. EDN: <https://elibrary.ru/KETUGE>
40. Russian Federation. (2014). *Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014 "On strategic planning in the Russian Federation"*.

41. Financial University under the Government of the Russian Federation. *Quality of life index in cities with a population of over 250 thousand people*. Retrieved from: <https://www.fa.ru>
42. Shilikov, N. S., Dorokhin, A. G., & Galershtein, G. K. (2024). Moscow's place in the system of international rankings. *Public Service*, 26(1–147), 75–85. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-1-75-85>. EDN: <https://elibrary.ru/PLCFZQ>
43. Pérez Cornejo, C., Gutiérrez, P., & Puente, E. (2022). City reputation and the role of sustainability in cities. *Sustainable Development*, 31, 1444–1455. <https://doi.org/10.1002/sd.2459>. EDN: <https://elibrary.ru/YAINIU>
44. Peters, O., Moreno, P., & Vázquez, J. (2025). Lessons learnt from the SDG indicators for municipalities. *Urban Planning*, 10(1), 112–126. <https://doi.org/10.17645/up.v10i1.10266>
45. Zhao, R., de Jong, M., & Edelenbos, J. (2023). Will the true inclusive city rise? Mapping the strengths and weaknesses of the city ranking systems. *Cities*, 143, 104617, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104617>. EDN: <https://elibrary.ru/ZZZKRJ>
46. Shmelev, S. E., & Shmeleva, I. A. (2025). Smart and sustainable benchmarking of cities and regions in Europe: The application of multicriteria assessment. *Cities*, 148, 105012, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105012>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Дмитриева Елена Олеговна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры национальной и мировой экономики
Самарский государственный технический университет
 ул. Молодогвардейская, 244, г. Самара, 443100, Российская Федерация
dmitr-el@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Elena O. Dmitrieva, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of National and Global Economics
Samara State Technical University
 244, Molodogvardeyskaya Str., Samara, 443100, Russian Federation
dmitr-el@mail.ru
 SPIN-code: 2772-6909
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5184-1705>
 ResearcherID: D-6001-2017
 Scopus Author ID: 58597723800
 Academia.edu: <https://independent.academia.edu/ElenaDmitrieva3>
 ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Elena-Dmitrieva>

Поступила 10.01.2026

После рецензирования 10.02.2026

Принята 13.02.2026

Received 10.01.2026

Revised 10.02.2026

Accepted 13.02.2026

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-311](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-311)EDN: [KSKUWX](https://www.edn.ru/record/10.12731/3033-5973-2026-15-1-311)

УДК 352.1

Стратегии развития стран Персидского залива: амбиции, вызовы и взгляд в будущее

А.В. Лангинен

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Пермь, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Актуальность данного исследования определяется тем, что стратегическое управление в области социально-экономического развития является важным элементом политики современного государства в условиях сложной экономической ситуации и нестабильности. Результаты данного исследования могут иметь практическое значение для федерального уровня государственной политики в России и для регионального уровня государственного управления при определении стратегических целей в сфере социально-экономического развития общества. Актуальность темы также определяется прежде всего требованиями действующего законодательства в сфере стратегического планирования и прогнозирования и раскрытия информации о деятельности органов государственной власти, а также числом научных публикаций, посвящённых проблемам и направлениям стратегического планирования. О важности выработки долгосрочных стратегий развития свидетельствуют также многочисленные исследования зарубежных авторов, посвящённые данной теме.

Целью данного исследования является выявление важнейших направлений, особенностей, рисков стратегического планирования социально-экономического развития в странах Востока на примере стран Персидского залива. Задачи исследования – сравнительный анализ стратегий социально-экономического развития стран Залива, выявление особенностей реализации данных стратегий, планов в отдельных государствах, выделение на данной базе наиболее характерных препятствий и возможных рисков реализации.

Методологическую основу исследования составляет системный подход к государственному управлению. Теоретическую основу данного исследования составляют труды отечественных и зарубежных учёных в сфере стратегического планирования в странах Персидского залива.

Основной метод исследования – сравнительный анализ стратегического планирования социально-экономического развития в зарубежных государствах Персид-

ского залива на основе официальных документов, прежде всего стратегий развития стран Персидского залива, опубликованных правительствами в открытых источниках в сети Интернет, а также статистических данных ООН о социально-экономическом развитии государств (United Nations Trade and Development Country Profile).

Результатом исследования являются особенности и проблемы стратегического планирования социально-экономического развития в государствах Персидского залива, а также актуальные направления государственной политики данных стран. Автору удалось выявить наиболее успешные подходы, которые способствуют устойчивому экономическому развитию в условиях ресурсной зависимости, а также возможные препятствия и риски данной политики, которые характерны для государств, стремящихся к преодолению зависимости от нефтегазовых доходов. Возможные риски и препятствия могут учитываться при формировании стратегии развития современного государства.

Область применения – сфера стратегического планирования социально-экономического развития современного государства. Для государств с высокими нефтегазовыми доходами, но стремящихся преодолеть зависимость экономики и показателей бюджета от нефти и газа, данные факторы и риски развития также представляются значимыми. В качестве итоговых практических рекомендаций исследования можно выделить учёт выявленных факторов и рисков при формировании стратегий и программ социально-экономического развития. Более развёрнутые и обоснованные практические рекомендации для данного направления государственной политики Российской Федерации могут быть задачей нового исследования.

Ключевые слова: стратегия развития; будущее; диверсификация экономики; социально-экономическое развитие; страны Персидского залива; государственное управление в зарубежных странах

Для цитирования. Лангинен, А. В. (2026). Стратегии развития стран Персидского залива: амбиции, вызовы и взгляд в будущее. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 141–163. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-311>

Development strategies of the Gulf States: ambitions, challenges, and a look to the future

A.V. Langinen

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Perm, Russian Federation

Abstract

Background. The relevance of this study is determined by the fact that strategic management in the field of socio-economic development is an important element of modern state policy in the context of a complex economic situation and instability. The results of

this study may have practical significance for the federal level of public policy in modern state and for the regional level of public administration in determining strategic goals in the field of socio-economic development of society. The relevance of the topic is also determined primarily by the requirements of the current legislation in the field of strategic planning and forecasting and disclosure of information on the activities of government bodies, as well as the growing number of scientific publications devoted to the problems and areas of strategic planning. The importance of developing long-term development strategies is also evidenced by numerous studies by foreign authors devoted to this topic.

Purpose. The purpose of this study is to identify the most important areas and features of strategic planning for socio-economic development in the countries of the East using the example of the Persian Gulf countries, and to highlight on this basis the current management problems in this area and practical recommendations.

Methodology. The methodological basis of the study is a systems approach to public administration. The theoretical underpinning of this research is the work of Russian and international scholars in the field of strategic planning in the Persian Gulf countries.

The primary research **method** is a comparative analysis of strategic planning for socio-economic development in foreign Gulf states based on official documents, primarily the development strategies of the Gulf countries published by governments in open sources online, as well as UN statistical data on the socio-economic development of countries (United Nations Trade and Development Country Profile).

Results. The study explores the specifics and challenges of strategic planning for socioeconomic development in the Persian Gulf states, as well as current public policy trends in these countries. The author identified the most successful approaches that promote sustainable economic development in the context of resource dependence, as well as potential obstacles and risks to this policy, which are typical for states seeking to overcome their dependence on oil and gas revenues. These potential risks and obstacles can be taken into account when formulating development strategy.

Practical implications. The scope of this study is the area of strategic planning for the socioeconomic development of a modern state. For a country with significant oil and gas revenues but struggling to overcome its dependence on oil and gas, these development factors and risks also appear significant. The study's final practical recommendations include taking the identified factors and risks into account when formulating socioeconomic development strategies and programs. More detailed and substantiated practical recommendations for this area of Russian public policy could be the focus of new study.

Keywords: development strategy; future; economic diversification; socioeconomic development; Persian Gulf countries; public administration in foreign countries

For citation. Langinen, A. V. (2026). Development strategies of the Gulf states: ambitions, challenges, and a look to the future. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 141–163. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-311>

Введение

Актуальность данного исследования определяется тем, что стратегическое управление в области социально-экономического развития является важным элементом политики современного государства в условиях сложной экономической ситуации и нестабильности. Результаты данного исследования могут иметь практическое значение для государственной политики при определении стратегических целей в сфере социально-экономического развития общества. Актуальность темы также определяется прежде всего требованиями действующего законодательства в сфере стратегического планирования и прогнозирования и раскрытия информации о деятельности органов государственной власти, а также ростом числа научных публикаций, посвящённых проблемам и направлениям стратегического планирования. О важности выработки долгосрочных стратегий развития свидетельствуют также исследования зарубежных авторов, посвящённые данной теме. Область применения результатов данного исследования – сфера стратегического планирования социально-экономического развития современного государства.

Целью исследования является выявление важнейших направлений и особенностей стратегического планирования социально-экономического развития в странах Востока на примере стран Персидского залива, выделение на этой основе актуальных проблем управления, возможных рисков и негативных последствий государственной политики в данной сфере.

Материалы и методы исследования

Теоретическую основу статьи составляют труды отечественных и зарубежных учёных в сфере стратегического планирования в странах Персидского залива [1-6; 7; 13]. Важнейшими источниками (материалами) являются официальные документы, определяющие стратегическое развитие стран Персидского залива. Прежде всего это стратегии и планы развития, официальные отчёты, опубликованные правительствами государств в открытых источниках в сети Интернет, а также статистические данные ООН о социально-экономическом развитии государств [25]. Методологическую основу исследования составляет системный подход к государственному управлению, позволяющий выделить важнейшие особенности, проблемы в сфере стратегического планирования. Основной метод исследования – сравнительный анализ стратегического планирования социально-экономического развития в зарубежных государствах Персидского залива.

Результаты исследования и их обсуждение

Особенности стратегического планирования и развития в отдельных государствах региона



Рис. 1. Страны Персидского залива

Fig. 1. Gulf States

Саудовская Аравия

Саудовская Аравия, как государство с крупнейшей экономикой в регионе, динамично развивается на основе стратегии «Vision 2030», принятой в 2016 г. [20]. Эта стратегия охватывает ключевые сектора, включая энергетику, промышленность, туризм, финансы и социальную сферу. Рассмотрим основные проекты, их потенциал и связанные с ними риски:

1. Проект «NEOM» направлен на создание мегаполиса стоимостью 500 млрд долларов, с акцентом на высокие технологии, возобновляемую энергетику и умные города. Этот проект привлекает иностранные инвестиции, включая партнерства с «SoftBank» и «Siemens», и нацелен на развитие водородной энергетики, стремясь стать мировым лидером к 2030 г. Однако он сопряжен с высокими затратами, долгим сроком окупаемости и потенциальными экологическими проблемами, связанными со строи-

тельством в пустыне. Кроме того, успех проекта зависит от глобального спроса на водород [20].

2. Солнечная и ветровая энергетика представлена проектами, такими как «Sakaka Solar Plant» (300 МВт) и ветропарк «Dumat al-Jandal» (400 МВт). Эти проекты способствуют снижению углеродного следа и созданию новых рабочих мест, хотя и требуют значительных капиталовложений и импорта технологий.

3. Программа «Саудовская промышленная революция» направлена на увеличение доли промышленности в ВВП страны с 12% до 20% к 2030 г. Она включает создание четырех специальных экономических зон, например, Ras al-Khair для судостроения. Это снижает импортозависимость и способствует росту несырьевого экспорта, хотя и сталкивается с конкуренцией со стороны ОАЭ и Катар, а также с бюрократическими барьерами.

4. Горнодобывающий сектор активно разведывает месторождения фосфатов, меди и золота, например, в рамках проекта «Wa'ad al-Shamal». Это позволяет Саудовской Аравии стремиться стать третьим по величине экспортером фосфатов в мире. Однако развитие этого сектора сталкивается с недостатком инфраструктуры в удаленных районах.

5. Проекты «Красное море» и «Diriyah Gate» включают инвестиции в туристическую инфраструктуру на сумму 200 млрд долларов до 2030 г. Они включают строительство курортов класса «люкс» на Красном море и исторический комплекс культурного туризма «Diriyah». Эти проекты предусматривают создание до 1 миллиона рабочих мест и способствуют смягчению визового режима (e-visa с 2019 г.). Тем не менее, консервативные нормы, действующие в обществе могут отпугнуть западных туристов, а высокая конкуренция с ОАЭ представляет дополнительный вызов.

6. Приватизация «Aramco» (национальной нефтяной компании) в 2019 г., когда были проданы 1,7% акций компании, стала масштабным IPO, собрав 29,4 млрд долларов. Это обеспечило финансовую основу для «Vision 2030», хотя «Aramco» продолжает обеспечивать значительную часть ВВП страны, подпитывая зависимость бюджета от нефтяных доходов.

7. Развитие «Riyadh Financial District» направлено на создание регионального финансового центра с налоговыми льготами для иностранных банков, таких как «HSBC» и «JPMorgan». Это позволяет Саудовской Аравии конкурировать с Дубаем, хотя жесткие регуляторные требования могут ограничить этот потенциал.

8. Расширение прав женщин, включая разрешение водить автомобиль с 2018 г. и увеличение доли женщин на рынке труда с 19% до 35% к 2023 г.,

что способствует повышению производительности труда и привлечению иностранных компаний [20].

Правительство Саудовской Аравии подошло к задаче социально-экономического развития и экономической диверсификации системно, инвестируя в различные отрасли и реализуя множество мегапроектов, требующих значительных вложений и имеющих длительные сроки окупаемости. Создание суверенного фонда с активами на сумму 700 млрд долларов обеспечивает стране экономическую стабильность в условиях мировых кризисов. Результативность предпринятых мер подтверждается снижением доли доходов от нефтегазового сектора в ВВП с 34% в 2000 г. до 22% в 2023 г. Однако, согласно оценкам UNCTAD, для улучшения индекса готовности к передовым технологиям, Саудовской Аравии необходимо увеличить отраслевую активность, включая развитие экспортной деятельности в области высоких технологий и цифровых услуг [25].

Объединённые Арабские Эмираты

Важнейшим источником для анализа в данном случае представляются долгосрочные стратегии, такие как «Vision 2021» [27] (направлена на развитие страны в экономическом и социальном плане) и «Centennial 2071» [22]. «Centennial 2071» – это долгосрочный план развития ОАЭ, направленный на то, чтобы к 2071 г., году столетия ОАЭ, страна стала лучшим местом для жизни и работы в мире. В рамках плана государство инвестирует в развитие четырёх ключевых секторов: экономики, образования, государственного управления и общества, чтобы создать среду, готовую к экспоненциальному росту. Рассмотрим подробнее основные направления деятельности:

1. Важнейшим направлением стратегии является развитие туризма и туристической инфраструктуры, включая мегапроекты, такие как «Burj Khalifa», «Palm Jumeirah» и «Expo 2020 Dubai», которые направлены на увеличение туристического потока до 25 миллионов человек в год, с акцентом на разнообразие предложений, включая проведение международных мероприятий и иные культурные события. Эти инициативы создают имидж страны как глобального центра роскоши и инноваций, способствуя росту доходов от туризма (12% ВВП в 2023 г.) и созданию новых рабочих мест. Принцип «устойчивого туризма» предусматривает интересы как туристов, так и местных сообществ, включая защиту природных ресурсов и культурного развития. В первом полугодии 2025 г. ОАЭ приняли 10 млн иностранных туристов, что на 6% больше по сравнению с аналогичным периодом 2024 г. Ещё одним направлением стало развитие Космическо-

го туризма, включая проекты космодрома «Mohammed bin Rashid Space Centre» и строительство города на Марсе. Данный проект предполагает активное привлечение инвестиций в высокие технологии, но связан с высокими затратами, большими рисками и неопределенной окупаемостью [27].

2. В области развития финансового сектора активно развивается с 2004 г. «Dubai International Financial Centre» (DIFC) – это особая экономическая зона, которая, согласно Стратегии, должна стать ведущим финансовым центром Ближнего Востока. На сегодняшний день 25% региональных хедж-фондов базируются в DIFC, что свидетельствует об успехе этой инициативы. Льготное налогообложение для иностранных компаний также способствует привлечению капитала. Ключевой особенностью является его правовая система, основанная на английском общем праве, а не на гражданском или коммерческом праве ОАЭ. Свободная зона имеет собственный суд. Помимо этого свободные экономические зоны, такие как «Jebel Ali» и «Abu Dhabi Global Market», привлекли на данный момент уже 600 млрд. долларов инвестиций и обеспечивают 30% ВВП, но рискуют создать «пузырь» в секторе коммерческой недвижимости [27].

3. Развитие инноваций и технологий происходит на таких платформах, как «Abu Dhabi's Hub71» и «Dubai Future Foundation», которые поддерживают стартапы в области ИИ, блокчейна и робототехники, сотрудничая с такими компаниями, как «IBM» и «Microsoft», что делает ОАЭ лидером региона по инновациям. Однако страна сталкивается с зависимостью от иностранных специалистов в данной сфере, которые составляют 80% рабочей силы. Ещё одна идея – это инициатива «Сделано в ОАЭ» направлена на увеличение доли промышленности в ВВП страны до 25% к 2031 г., способствуя росту несырьевого экспорта, включая производство алюминия и удобрений, но требует значительных затрат на электроэнергию и воду [23].

4. В области зелёной энергетики реализуется проект «Masdar City» в Абу-Даби, который должен стать первым городом с нулевым углеродным следом, что предусматривает инвестиции 20 млрд долларов в солнечные электростанции. Так же в 2021 г. была утверждена стратегия «Net Zero 2050» направленная на достижение углеродной нейтральности к 2050 г., укрепляя имидж ОАЭ на мировых рынках [24].

5. Развитие государственного управления с ориентацией на долгосрочное планирование, лидерство, создание механизма мониторинга в различных секторах, разработка программ, направленных на повышение уровня жизни и распространение положительных ценностей в обществе и развитие образования [22].

6. Либерализация визового режима и реформа трудового законодательства, что позволяет иностранным гражданам владеть до 100% бизнеса, способствуют притоку квалифицированных кадров и капитала, удваивая прямые иностранные инвестиции до 23 млрд долларов в 2022 г. Тем не менее, это может усилить социальное неравенство и давление на местные компании [22].

ОАЭ, перейдя от стратегии развития социального сектора и экономики в 2021 г., внедрили всестороннюю стратегию «Centennial 2071», направленную на комплексное развитие общества. Страна активно инвестирует в туризм, привлекает инвестиции через развитие финансового сектора и инноваций, а также проводит реформы в сфере трудового законодательства. Реализация мегапроектов, таких как космический туризм, демонстрирует амбициозные устремления ОАЭ. Однако, несмотря на эти усилия, зависимость от иностранных специалистов остается значительной проблемой. За последние 23 года, несмотря на активную политику диверсификации, нефтяная зависимость экономики страны усилилась, что негативно сказывается на экономической устойчивости. Данные «UNCTAD» свидетельствуют о необходимости увеличения инвестиций в исследования и разработки, включая привлечение научных деятелей и увеличение количества зарегистрированных патентов, для достижения устойчивого экономического роста [25].

Катар

В Катаре, государстве, обладающем крупнейшими в мире запасами природного газа, действует «Национальная стратегия 2030» (Qatar National Vision 2030). Ключевая цель стратегии – экономика нового типа, отказ от зависимости от экспорта нефти и газа, при высоком качестве жизни граждан. Основные направления развития, предусмотренные стратегией, – развитие инфраструктуры, финансового сектора, образования и туризма [18]. Рассмотрим ключевые проекты, их потенциал и риски.

1. Чемпионат мира по футболу 2022 г. стал важным событием для Катара, направленным на укрепление имиджа страны как глобального туристического и спортивного хаба. Проект создания инфраструктуры включал строительство метро, аэропорта и стадионов, что способствовало росту потока туристов на 40% в 2023 г. и созданию 1,5 миллиона временных рабочих мест. Однако, высокие затраты на проведение (220 млрд долларов) и низкая загруженность объектов после чемпионата, представляют значительные риски с точки зрения окупаемости проекта.

2. «Lusail City» – это проект «умного города» стоимостью 45 млрд долларов, фокусирующийся на устойчивом развитии и технологиях. Он

направлен на привлечение резидентов и компаний, с ожидаемым населением в 450 тысяч человек к 2030 г. Однако существует риск превращения города в «призрак» из-за избытка элитной недвижимости, которая может быть не востребована на рынке [18].

3. Как и другие страны ССАГПЗ, в 2023 г. Катар создал свой суверенный фонд – «Qatar Investment Authority» (QIA), с активами в 475 млрд долларов. Это снижает зависимость Катара от цен на газ, хотя и подвергает его геополитическим рискам [11].

4. В 2005 г. был основан «Катарский финансовый центр» (QFC), который создан для привлечения иностранных банков и страховых компаний через налоговые льготы. Центр выступает одним из трёх крупнейших финансовых центров Ближнего Востока и пятым по объёму рынком исламского банкинга в мире. На сегодняшний день здесь зарегистрировано более 1000 компаний, включая «HSBC» и «Credit Suisse» [11].

5. Как и в других странах союза, в Катаре реализуется проект «Сделано в Катаре», направленный на увеличение доли промышленности в ВВП страны с 10% до 15% к 2030 г. Также вложены значительные средства в «Катарский научно-технологический парк» (QSTP), который инвестирует в ИИ, робототехнику и биотехнологии. Это привело к получению патентов в области солнечной энергетики и водоподготовки.

6. Для всестороннего развития, фонд «Qatar Foundation» инвестировал 2 млрд долларов в образование, включая кампусы западных университетов (Georgetown, Carnegie, Mellon) и исследовательские центры («Sidra Medicine»). Это способствует подготовке новых кадров, хотя доля катарцев в наукоёмких отраслях остается низкой. С 2020 г. действует новое трудовое законодательство, которое отменяет систему «кафала», порождающую зависимость работников от работодателя. Это улучшило имидж страны и повысило производительность.

7. В области зелёной энергетики, реализуется стратегия «ESG» в сфере добычи и производства сжиженного природного газа, направленная на снижение выбросов при производстве СПГ на 35% к 2030 г. Для снижения углеродного следа Катар построил солнечную электростанцию, которая покрывает 10% потребностей страны в энергии [11].

Катар реализует свою политику в соответствии со стратегией «QNV 2030», направленной на всестороннее развитие и укрепление имиджа страны на мировой арене [11; 18]. Специфика стратегии развития – комплексный подход, включающий сохранение культурной идентичности народа, технологическое развитие, модернизацию общественных отношений, от-

ветственность за сохранение окружающей среды. Катар достиг наибольшего среди стран Союза снижения зависимости от нефтегазового сектора, что стало возможным благодаря развитию туризма, финансового сектора, строительству новой инфраструктуры, инвестициям в образование и развитию наукоёмкого производства и промышленности. Создание суверенного фонда «QIA» обеспечивает экономическую стабильность в периоды кризисов. Что не исключает определённых рисков: снижение спроса на туристические услуги, элитную недвижимость, сильная конкуренция в области внедрения технологических разработок. Анализ данных «UNCTAD» показал, что для дальнейшего прогресса Катару необходимо уделять внимание развитию квалифицированных кадров, а также увеличивать инвестиции в научные исследования и разработки [25].

Кувейт

С 2017 г. в Кувейте реализуется стратегия «New Kuwait 2035», направленная на снижение ресурсной зависимости путём развития инфраструктуры, финансового сектора и цифровизации [14]. Следующие направления и мероприятия важны для целей нашего исследования.

1. Мегaproектами в области инфраструктуры является «Шелковый город» (Silk City), направленный на создание международного торгово-финансового центра стоимостью 100 млрд долларов, и порт Мубарак Аль-Кабир который нацелен на увеличение грузооборота до 8 миллионов контейнеров в год (против 2 миллионов в 2023 г.). Это позволит Кувейту конкурировать с портами ОАЭ и Саудовской Аравии. Реализация проекта сталкивается с многократными задержками, бюрократическими и коррупционными проблемами [21].

2. Для поддержания экономической стабильности страны, был создан «Кувейтский инвестиционный фонд» (KIA), который управляет активами на сумму 803 млрд долларов (2023 г.), являясь вторым старейшим суверенным фондом в мире. Помимо инвестирования в иностранные компании фонд поддерживает местные стартапы. В стране проходит активная приватизация, которая включает план приватизации 30 государственных предприятий к 2035 г., такая мера должна стимулировать развитие и привлечь прямые иностранные инвестиции.

3. Стратегия развития предусматривает, что к 2030 г. планируется покрыть 15% потребности страны в энергии за счёт солнечной энергетики, благодаря постройке солнечного парка «Al-Dibdibah». Каково актуальное состояние проекта, на какой стадии он находится, – в официальных источниках доступные открытые данные не приводятся [7].

4. Для развития культуры и привлечение туристов строится культурный район «Кувейт 2035», он будет в себя включать музеи и театры для продвижения исторического наследия. Чтобы повысить долю доходов от туристической отрасли планируется превратить необитаемый остров Бубиян, в туристическую зону с отелями и природными парками. Этот проект имеет общие характеристики с проектом, реализуемым в Эмирате Дубай (острова), что порождает некоторые риски конкуренции и ограниченной привлекательности [13].

5. В стране проводится цифровизация государственных услуг через платформу «Sahel», что упрощает регистрацию и ведение бизнеса (налоги, лицензии) и направлено на укрепление позиций Кувейта в рейтинге «Doing Business» (поднялся на 15 мест с 2020 г.). Реформа законодательства, включившая снятие запрета иностранцам покупать недвижимость и создавать компании без местного партнера, увеличила прямые иностранные инвестиции на 12% в 2023 г. [13].

Таким образом, стратегия «New Kuwait 2035», направлена на системное развитие экономики и общества посредством привлечения иностранного капитала, приватизации государственных предприятий и смягчение некоторых норм законодательства, что позволило увеличить прямые иностранные инвестиции на 12% в 2023 г. В рамках этой стратегии реализуются дорогостоящие проекты в области инфраструктуры, логистики, туризма и зелёной энергетики. Сверхдоходы от продажи сырой нефти направляются в национальный инвестиционный фонд «KIA», который, помимо иностранных компаний, также инвестирует в местные стартапы. Кувейт активно занимается цифровизацией государственных услуг. Однако, согласно анализу UNCTAD, для достижения устойчивого развития стране необходимо сконцентрировать усилия на развитии научных исследований и новых разработках [25].

Оман

В области социально-экономического развития и для решения задачи снижения уязвимости к колебаниям цен на нефть Оман реализует программу «Vision 2040» [16]. Можно выделить следующие ключевые направления.

1. Национальная стратегия развития туризма Омана до 2040 г. направлена на увеличение доли туризма в ВВП до 6–10% и увеличение числа иностранных туристов до 11,7 млн к 2040 г. за счет развития уникальных туристических кластеров, сохранения природных и культурных объектов и стимулирования инвестиций частного сектора. Ключевые инициативы включают инвестиции в экотуризм, развитие инфраструктуры в различных регионах и внедрение кластерного подхода для создания уникальных туристических впечатлений, таких как приключения в горах и отдых на побережье [26].

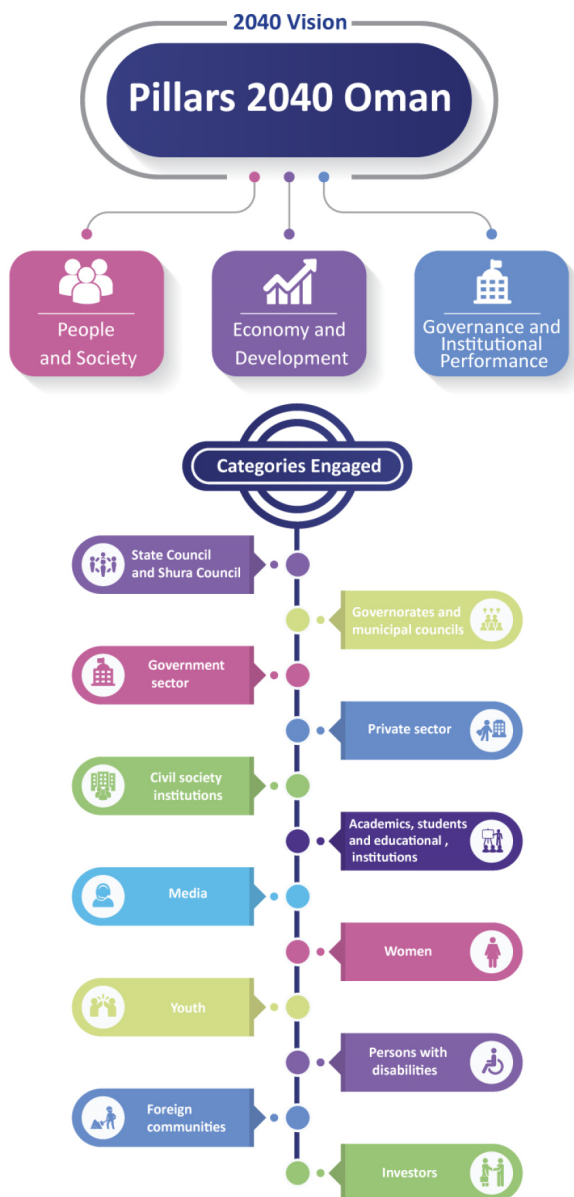


Рис. 2. Основы программы «Vision 2040» [15]
 Fig. 2. Key elements of the “Vision 2040” program [15]

2. Стратегия также отдает приоритет вовлечению местных сообществ в сферу туризма, Оман делает акцент на культурный и экотуризм, включая сохранение и развитие объектов культурного наследия. Это крепости, музеи Маската, заповедники в Дофаре и горные массивы Аль-Хаджар. Это способствует росту занятости, особенно среди молодежи, и укреплению инфраструктуры, включая строительство аэропортов и отелей. Туризм также призван укрепить имидж страны как «тихого оазиса» в нестабильном регионе [17].

3. Оман развивает переработку нефти и газа на заводах в Сохаре и Сур, а также металлургию, включая алюминиевый завод Sohar Aluminium. Это позволяет увеличить добавленную стоимость и направлено на снижение зависимости от сырьевого экспорта.

4. Проекты солнечных электростанций в Адаме и ветропарка в Дофаре направлены на экспорт «зеленой» электроэнергии и сокращение внутреннего потребления нефти, что высвобождает ресурсы для экспорта. Однако в данном вопросе Оман сталкивается с технологической зависимостью от поставщиков оборудования и высокими стартовыми затратами, требующими поддержки со стороны международных партнеров [16].

5. Программы обучения в сферах IT, инженерии и туризма способствуют росту человеческого капитала и снижению безработицы среди молодежи. Это также привлекает иностранные компании, заинтересованные в квалифицированной рабочей силе [15]. Оман подошёл к решению задачи экономической диверсификации путём развития сферы услуг, таких как культурный туризм и экотуризм, а также развитие промышленности, включая металлургию и производство алюминия. Кроме того, реализуются проекты в области альтернативных источников энергии. Оман активно инвестирует в обучение граждан в сферах IT, инженерии и туризма.

Существуют риски падения спроса на туристические услуги на мировом рынке, в том числе в связи с кризисными явлениями в глобальной экономике. Согласно оценке UNCTAD, для устойчивого развития стране необходимо продолжать инвестировать в подготовку квалифицированных кадров, что в будущем должно увеличить количество научных разработок и зарегистрированных патентов [25].

Бахрейн

Бахрейн – самая небольшая по территории и численности населения страна в данном регионе. Территория представляет собой цепочку небольших островов в Персидском заливе. В рамках «Bahrain Economic Vision 2030» королевство реализует комплекс мер по стратегическому развитию

экономической и социальной сфер, основным направлением которой является диверсификация [9]. Рассмотрим основные направления и мероприятия стратегии.

1. Путём изменений в законодательстве Бахрейн создает регуляторные преференции для банков и страховых компаний, включая более либеральные законы о собственности для иностранцев, развивает исламский банкинг и финансовые технологии через платформы, такие как «Bahrain FinTech Bay», созданную в 2018 г. Финансовый сектор обеспечивает 16,5% ВВП (2023 г.) и создает высококвалифицированные рабочие места, привлекая иностранные инвестиции: в 2022 г. объем прямых иностранных инвестиций вырос на 12%. Однако страна сталкивается с конкуренцией со стороны ОАЭ и Саудовской Аравии, где масштабы рынка крупнее, и уязвимостью к глобальным кризисам, таким как крах «Silicon Valley Bank» в 2023 г., который затронул местные стартапы [12].

2. Страна продвигает исторические объекты, такие как форт Калаталь-Бахрейн, включенный в список ЮНЕСКО, и организует международные мероприятия. Это способствовало росту туристического потока до 12 миллионов человек в 2023 г., что на 25% выше уровня 2019 г., и созданию рабочих мест в сфере услуг.

3. Бахрейн развивает алюминиевый кластер, включая завод «ALBA», который является четвертым по величине в мире, и инвестирует в судоремонт и логистику через порт Халифа-бин-Салман. Алюминиевая промышленность обеспечивает 12% экспортных доходов и снижает зависимость от нефти, создавая партнерские отношения с соседями, такими как Саудовская Аравия, поставляющей сырье.

4. Запуск облачного хаба «Amazon Web Services» в 2020 г. привлёк новые IT-компаний и создал регуляторные «песочницы» для тестирования блокчейн-проектов. Оцифровка государственных услуг повысила эффективность государственного управления, сделав 85% услуг доступными онлайн, и способствовала росту числа стартапов на 30% в 2022–2023 гг. [12]. Однако страна сталкивается с дефицитом IT-специалистов и угрозой кибератак, так как в 2022 г. Бахрейн стал мишенью для 20% атак в регионе.

5. Проводится реформа образования с акцентом на развитие дисциплин физико-математического цикла (STEM) и профессиональное обучение, а также реализует программы трудоустройства женщин, доля которых в рабочей силе составляет 43%, что выше среднего по GCC [9].

Королевство Бахрейн, несмотря на свои небольшие размеры, демонстрирует системный подход к решению задач социально-экономического

развития и к проблеме экономической диверсификации. Политика в данной сфере охватывает развитие туризма через исторические объекты, привлечение иностранных банков благодаря режиму благоприятствования в законодательстве, а также цифровизации государственных услуг, что способствовало росту местных стартапов. Диверсификация промышленного сектора осуществляется через развитие алюминиевого кластера. Внешняя политика Бахрейна направлена на эффективное сотрудничество с другими странами Союза по принципу синергии, что объясняет его зависимость не от Китая, а от стран ССАГПЗ. Кроме того, страна делает инвестиции в логистику, судоремонт и IT-разработки. Всё это также делает возможными некоторые экономические риски: колебания мировых цен на алюминий, конкуренция со стороны стран Залива, рост киберпреступности в сфере электронных технологий (область публичных услуг). Однако, анализ UNCTAD выявил слабое развитие исследований и разработок. Для решения этой проблемы необходимо дальнейшее развитие системы образования, а именно её профессиональной составляющей [25].

Заключение

Страны Персидского залива, опыт которых был здесь проанализирован, самостоятельно разрабатывают и проводят государственную политику в сфере социально-экономического развития. Во всех случаях данная политика опирается на основу в виде долго- и среднесрочных стратегий, реализация которых обеспечивается государственными программами, выполнении масштабных проектов и инвестициями в технологическое развитие.

Ключевым вызовом для данных государств остаётся ресурсная зависимость, что признаётся в стратегиях. Несмотря на значительные запасы нефти и газа, эти страны осознают необходимость снижения зависимости от колебаний спроса и мировых цен на энергоресурсы и стремятся к устойчивому экономическому развитию и развитию общества при сохранении культурного наследия и природной среды.

Можно констатировать, что страны ССАГПЗ предпринимают значительные усилия для диверсификации своих экономик, реализуя разнообразные стратегии и проекты. Саудовская Аравия, ОАЭ, Катар, Кувейт, Оман и Бахрейн демонстрируют близкие подходы, направленные на развитие несырьевых секторов, таких как туризм, финансовые услуги, промышленность, образование, здравоохранение, информационные технологии, робототехника, ИИ [10]. В государствах созданы государственные инвестиционные фонды, чтобы спокойно реагировать на краткосрочные

колебания цен на нефтяном рынке. Предпринятые меры способствуют созданию новых рабочих мест, привлечению иностранных инвестиций и укреплению экономической стабильности, обеспечению уровня жизни при сохранении культурного и исторического наследия и самобытности народов Залива.

Таблица.

**Сроки реализации стратегий и планов развития «Vision»
стран Персидского залива**

Table. Timelines for the Implementation of the “Vision” Development Strategies
and Plans of the Gulf States

Государство	Сроки реализации
Саудовская Аравия	2030 г.
Катар	2030 г.
Бахрейн	2030 г.
Кувейт	2035 г.
Оман	2040 г.
ОАЭ	2071 г.

Однако процесс экономического и социального развития в регионе сопряжен с рядом препятствий. Препятствия включают нехватку квалифицированных кадров в самой стране, зависимость от иностранной рабочей силы, коррупцию в органах государственной власти и коммерческих структурах, бюрократические барьеры, конкуренцию с другими странами региона, консерватизм общественных норм и настроений, непонимание задач проводимых реформ со стороны граждан и бизнеса, противоречия между отдельными группами интересов политиков, бизнеса и бюрократии, консерватизм системы образования.

В странах региона форсированное развитие информационных технологий, в том числе в сфере публичных услуг, создаёт риски потери данных, развития киберпреступности и, в конечном счёте, потери доверия собственных граждан и бизнеса к государству. Риски развития и внедрения искусственного интеллекта в области публичного управления и производства товаров и услуг также существуют. ИИ как фактор прогресса обладает новизной, его развитие в мире столь стремительно, что в настоящий момент негативные последствия могут прогнозироваться весьма неопределённо.

Реализация масштабных инвестиций в амбициозные проекты также сопряжена с рисками, что мы видим на примере спортивной инфраструктуры, стадионов, создаваемых к международным соревнованиям. К числу возможных негативных последствий для общества можно отнести финан-

совые и экономические проблемы. Рост государственного долга и дефицит бюджета, вынужденная отмена в странах Залива действующих субсидий для малоимущих граждан на топливо, некоторые продукты и электроэнергию. Одновременно с этим повышение многих сборов и налогов, а также введение новых. На фоне этих непопулярных мер стоимость жизни в странах региона может возрасти, многие люди, занятые в «старых отраслях» потеряют доходы, а число семей, живущих за чертой бедности, может увеличиться, как и социальное расслоение общества в целом. Нельзя не учитывать как фактор нестабильную политическую ситуацию на Ближнем Востоке. Также стоит обратить внимание на роль образования, подготовки кадров и инноваций, успех которых не обеспечивается одними только инвестициями. Возможно падение спроса на туристические услуги на мировом рынке, в том числе в связи с кризисными явлениями в глобальной экономике. Данным проблемам и рискам в рассмотренных стратегиях и планах уделяется сравнительно немного внимания.

Для Российской Федерации, как государства с высокими нефтегазовыми доходами, но стремящегося к преодолению зависимости экономики и бюджета от них, данные направления развития, факторы и риски развития также представляются значимыми. Выработка развёрнутых и обоснованных практических рекомендаций, применимых в российских реалиях требует проведения нового исследования.

Информация о конфликте интересов. Автор заявляет, что у него нет известных конфликтов интересов, связанных с данной публикацией.

Список литературы

1. Айдрус, И. А. З. (2021). Страны ССАГПЗ в глобальных потоках ПИИ и инвестиции в Россию. *Россия и Азия*, 1(15), 42–54. EDN: <https://elibrary.ru/ALEVJT>
2. Айдрус, И. А. З., Асмятуллин, Р. Р., & Шкваря, Л. В. (2025). Цифровизация финансов в странах Совета Сотрудничества Арабских государств Персидского залива: современные тренды и задачи. *Вестник Алтайской Академии Экономики и права*, 2-1, 13–20. <https://doi.org/10.17513/vaael.3975>. EDN: <https://elibrary.ru/TSWTDY>
3. Кириченко, В. П. (2022). Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива: история и современность (Обзор). *Социальные новации и социальные науки*, 2, 67–82. Получено с <https://sns-journal.ru/ru/archive/2-7/prostranstvo-diskursa/sovetsotrudnichestva-arabskikh-gosudarstv-persidskogo-zaliva-istoriia-i-sovremennost-obzor/> (дата обращения: 07.10.2025). <https://doi.org/10.31249/snsn/2022.02.06>. EDN: <https://elibrary.ru/PHNXFM>

4. Котляров, С. В. (2007). Состояние и перспективы развития аравийской интеграции. *Проблемы современной экономики*, 2(22). Получено с <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=1385> (дата обращения: 07.10.2025). EDN: <https://elibrary.ru/IBGDVZ>
5. Прокопьев, П. С. (2023). Инновации как фактор дальнейшего развития Совета сотрудничества арабских стран Персидского залива. *Вопросы инновационной экономики*, 13(2), 1071–1085. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117576>. EDN: <https://elibrary.ru/AJRQUL>
6. Шкваря, Л. В., & Владимиров, С. Н. (2018). Экологические проблемы в странах ССАПЗ и возможности их решения в рамках интеграционного взаимодействия. *Геополитика и экогеодинамика регионов*, 5(1), 179–194.
7. Ottesen, A., Bhagat, R., Mourdaa, R., & Thom, D. (2023). *Learning from the future of Kuwait: Scenarios as a learning tool to build consensus for actions needed to realize Vision 2035* [Электронный ресурс]. Получено с https://www.researchgate.net/publication/370210904_Learning_from_the_Future_of_Kuwait_Scenarios_as_a_Learning_Tool_to_Build_Consensus_for_Actions_Needed_to_Realize_Vision_2035 (дата обращения: 07.10.2025)
8. Central Bank of Bahrain. (2023). *Annual report for 2023* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.cbb.gov.bh/wp-content/uploads/2024/03/CBB-Annual-Report-2023-EnglishCBB-Finacial.pdf> (дата обращения: 07.10.2025)
9. Kingdom of Bahrain, Ministry of Finance and National Economy. *Bahrain Economic Vision 2030* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.mofne.gov.bh/en/project-initiatives/bahrain-economic-vision-2030/> (дата обращения: 07.10.2025)
10. PwC Middle East. (2024). *Building the future: Advancing research and innovation capabilities across the GCC* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/2024/advancing-research-and-innovation-capabilities-across-the-gcc.pdf>
11. Qatar Investors Group Company (QIC). (2023). *Corporate governance report 2023* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.qatariinvestors.com/wp-content/uploads/2024/03/Corporate-Governance-Report-2023-ENG.pdf> (дата обращения: 07.10.2025)
12. Bahrain Mirror. (2016). *Crown prince announces failure of Bahrain Vision 2030*. Получено с <https://bahrainmirror.com/en/news/34117.html> (дата обращения: 07.10.2025)
13. Hassan, I. (2015). *GCC's 2014 crisis: Causes, issues and solutions*. Georgetown University in Qatar.
14. *Kuwait Vision 2035 “New Kuwait”* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.mofa.gov.kw/en/pages/kuwait-vision-2035> (дата обращения: 07.10.2025)
15. *Oman Vision 2040* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.oman2040.om/?lang=en> (дата обращения: 07.10.2025)

16. Oman Observer. *Oman Vision 2040: National energy strategy* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.omanobserver.om/article/66857/Business/national-energy-strategy-to-be-aligned-with-oman-vision-2040-blueprint>
17. *Oman's National Tourism Strategy 2040* [Электронный ресурс]. Получено с <https://oman.org.au/omans-2040-tourism-strategy-ro20bn-investments-more-than-500000-jobs/> (дата обращения: 07.10.2025)
18. Government Communications Office Qatar. *Qatar National Vision 2030: Our story* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.gco.gov.qa/en/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/> (дата обращения: 07.10.2025)
19. Al Sabah, S. (2025). *Kuwait's resilient path to Vision 2035* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.timeskuwait.com/Pdf/20250706.pdf> (дата обращения: 14.10.2025)
20. *Saudi Vision 2030* [Электронный ресурс]. Официальный сайт Saudi Vision 2030. Получено с <https://www.vision2030.gov.sa/en> (дата обращения: 07.10.2025)
21. Agarwal, S. (2023). *Kuwait Vision 2035: Ambitions, challenges, and the road ahead* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.the197initiative.org/post/kuwait-vision-2035-ambitions-challenges-and-the-road-ahead> (дата обращения: 07.10.2025)
22. *UAE Centennial 2071* [Электронный ресурс]. The Official portal of UAE. Получено с <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/uae-centennial-2071> (дата обращения: 07.10.2025)
23. *UAE National Digital Government Strategy* [Электронный ресурс]. Правительство ОАЭ. Получено с <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/uae-national-digital-government-strategy> (дата обращения: 07.10.2025)
24. *UAE Net Zero 2050* [Электронный ресурс]. Правительство ОАЭ. Получено с <https://u.ae/en/more/uae-net-zero-2050> (дата обращения: 07.10.2025)
25. *United Nations Trade and Development Country Profile* [Электронный ресурс]. UNCTADstat. Получено с <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/048/index.html> (дата обращения: 07.10.2025)
26. Nair, V. (2023). *Positive outlook for Oman tourism industry in 2023* [Электронный ресурс]. Получено с <https://www.omanobserver.om/article/1133691/oman/tourism/positive-outlook-for-oman-tourism-industry-in-2023> (дата обращения: 07.10.2025)
27. *Vision 2021* [Электронный ресурс]. The Official portal of UAE. Получено с <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-until-2021/vision-2021> (дата обращения: 07.10.2025)

References

1. Aydrus, I. A. Z. (2021). GCC countries in global FDI flows and investments in Russia. *Russia and Asia*, 1(15), 42–54. EDN: <https://elibrary.ru/ALEVJT>
2. Aydrus, I. A. Z., Asmyatullin, R. R., & Shkvarya, L. V. (2025). Digitalization of finance in the Gulf Cooperation Council countries: Current trends and challenges. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2-1, 13–20. <https://doi.org/10.17513/vaael.3975>. EDN: <https://elibrary.ru/TSWTDY>
3. Kirichenko, V. P. (2022). Gulf Cooperation Council: History and modernity (Review). *Social Innovations and Social Sciences*, (2), 67–82. Retrieved from: <https://sns-journal.ru/ru/archive/2-7/prostranstvo-diskursa/sovet-sotrudnichestva-arabskikh-gosudarstv-persidskogo-zaliva-istoriya-i-sovremennost-obzor/> (Accessed: October 7, 2025). <https://doi.org/10.31249/snsn/2022.02.06>. EDN: <https://elibrary.ru/PHNXFM>
4. Kotlyarov, S. V. (2007). Status and prospects of Arabian integration. *Problems of Modern Economics*, 2(22). Retrieved from: <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=1385> (Accessed: October 7, 2025). EDN: <https://elibrary.ru/IBGDVZ>
5. Prokopiev, P. S. (2023). Innovation as a factor of further development of the Gulf Cooperation Council. *Issues of Innovative Economy*, 13(2), 1071–1085. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117576>. EDN: <https://elibrary.ru/AJRQUL>
6. Shkvarya, L. V., & Vladimirov, S. N. (2018). Environmental issues in GCC countries and opportunities for their solution within the framework of integration cooperation. *Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions*, 5(1), 179–194.
7. Ottesen, A., Bhagat, R., Mourdaa, R., & Thom, D. (2023). *Learning from the future of Kuwait: Scenarios as a learning tool to build consensus for actions needed to realize Vision 2035* [Online resource]. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/370210904_Learning_from_the_Future_of_Kuwait_Scenarios_as_a_Learning_Tool_to_Build_Consensus_for_Actions_Needed_to_Realize_Vision_2035 (Accessed: October 7, 2025)
8. Central Bank of Bahrain. (2023). *Annual report for 2023* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.cbb.gov.bh/wp-content/uploads/2024/03/CBB-Annual-Report-2023-EnglishCBB-Finacial.pdf> (Accessed: October 7, 2025)
9. Kingdom of Bahrain, Ministry of Finance and National Economy. *Bahrain Economic Vision 2030* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.mofne.gov.bh/en/project-initiatives/bahrain-economic-vision-2030/> (Accessed: October 7, 2025)
10. PwC Middle East. (2024). *Building the future: Advancing research and innovation capabilities across the GCC* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/2024/advancing-research-and-innovation-capabilities-across-the-gcc.pdf>
11. Qatar Investors Group Company (QIC). (2023). *Corporate governance report 2023* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.qatariinvestors.com/wp-content/>

- uploads/2024/03/Corporate-Governance-Report-2023-ENG.pdf (Accessed: October 7, 2025)
12. Bahrain Mirror. (2016). *Crown prince announces failure of Bahrain Vision 2030*. Retrieved from: <https://bahrainmirror.com/en/news/34117.html> (Accessed: October 7, 2025)
 13. Hassan, I. (2015). *GCC's 2014 crisis: Causes, issues and solutions*. Georgetown University in Qatar.
 14. Kuwait Vision 2035 "New Kuwait" [Online resource]. Retrieved from: <https://www.mofa.gov.kw/en/pages/kuwait-vision-2035> (Accessed: October 7, 2025)
 15. Oman Vision 2040 [Online resource]. Retrieved from: <https://www.oman2040.om/?lang=en> (Accessed: October 7, 2025)
 16. Oman Observer. *Oman Vision 2040: National energy strategy* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.omanobserver.om/article/66857/Business/national-energy-strategy-to-be-aligned-with-oman-vision-2040-blueprint>
 17. *Oman's National Tourism Strategy 2040* [Online resource]. Retrieved from: <https://oman.org.au/omans-2040-tourism-strategy-ro20bn-investments-more-than-500000-jobs/> (Accessed: October 7, 2025)
 18. Government Communications Office Qatar. *Qatar National Vision 2030: Our story* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.gco.gov.qa/en/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/> (Accessed: October 7, 2025)
 19. Al Sabah, S. (2025). *Kuwait's resilient path to Vision 2035* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.timeskuwait.com/Pdf/20250706.pdf> (Accessed: October 14, 2025)
 20. *Saudi Vision 2030* [Online resource]. Official website of Saudi Vision 2030. Retrieved from: <https://www.vision2030.gov.sa/en> (Accessed: October 7, 2025)
 21. Agarwal, S. (2023). *Kuwait Vision 2035: Ambitions, challenges, and the road ahead* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.the197initiative.org/post/kuwait-vision-2035-ambitions-challenges-and-the-road-ahead> (Accessed: October 7, 2025)
 22. *UAE Centennial 2071* [Online resource]. The Official Portal of UAE. Retrieved from: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/uae-centennial-2071> (Accessed: October 7, 2025)
 23. *UAE National Digital Government Strategy* [Online resource]. Government of the UAE. Retrieved from: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital-transformation/uae-national-digital-government-strategy> (Accessed: October 7, 2025)
 24. *UAE Net Zero 2050* [Online resource]. Government of the UAE. Retrieved from: <https://u.ae/en/more/uae-net-zero-2050> (Accessed: October 7, 2025)
 25. *United Nations Trade and Development Country Profile* [Online resource]. UNCTADstat. Retrieved from: <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/048/index.html> (Accessed: October 7, 2025)

26. Nair, V. (2023). *Positive outlook for Oman tourism industry in 2023* [Online resource]. Retrieved from: <https://www.omanobserver.om/article/1133691/oman/tourism/positive-outlook-for-oman-tourism-industry-in-2023> (Accessed: October 7, 2025)
27. *Vision 2021* [Online resource]. The Official Portal of UAE. Retrieved from: <https://uae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-until-2021/vision-2021> (Accessed: October 7, 2025)

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Лангинен Алексей Владимирович, доцент факультета Государственного и муниципального управления и национальной экономики, кандидат философских наук

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Пермский филиал
Комсомольский проспект, 61, г. Пермь, Пермский край, 614039, Российская Федерация
langinen-av@ranepa.ru*

DATA ABOUT THE AUTHOR

Alexey V. Langinen, Associate Professor of the Faculty of Public and Municipal Administration and National Economy, Candidate of Philosophical Sciences

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Perm Branch
61, Komsomolsky Prospekt, Perm, Perm region, 614039, Russian Federation
langinen-av@ranepa.ru
SPIN-code: 6758-8249*

Поступила 22.10.2025

После рецензирования 19.11.2025

Принята 01.12.2025

Received 22.10.2025

Revised 19.11.2025

Accepted 01.12.2025

Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-342](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-342)

EDN: [GRDRJU](#)

УДК 369.032



Цифровые технологии в государственном управлении как драйвер устойчивости стратегического развития регионов

Е.В. Евлампиева

*Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина,
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. В условиях глобальной трансформации мироустройства, усиления фрагментации международных связей и необходимости обеспечения региональной устойчивости цифровая трансформация государственного и муниципального управления приобретает стратегическое значение. Статья посвящена анализу взаимосвязи цифровых технологий и устойчивого развития регионов России. Проведено исследование влияния цифровой зрелости органов власти на достижение целей устойчивого развития по четырем направлениям: экономическому, социальному, экологическому и управленческому.

Выявлены нелинейный характер взаимосвязи между цифровой зрелостью и устойчивым развитием, а также региональная дифференциация в использовании цифровых инструментов. В результате сформулированы ключевые выводы о перспективах развития цифровизации государственного управления как индикатора уровня устойчивости регионального развития.

Цель исследования. Выявление механизмов влияния цифровых технологий на устойчивое развитие регионов и разработка управленческих рекомендаций по их эффективной интеграции в стратегические процессы государственного и муниципального управления.

Материалы и методы. Методологическая основа данного исследования включает в себя синтез теоретических подходов и структурно-функциональный анализ процессов цифровизации государственного управления в условиях стратегического развития. Также в основе достижения поставленных целей и формулирования обоснованных выводов взят системный подход, также применен анализ документов и сравнительный анализ кейсов регионов.

Результаты. В результате исследования определены ключевые барьеры эффективной интеграции цифровых технологий в процессы управления устойчивым развитием: дефицит квалифицированных кадров, фрагментарность цифровых решений, ограниченный доступ к цифровой инфраструктуре. Разработаны механизмы цифровизации в контексте формирования устойчивости регионов, выявлены проблемы и перспективы стратегического устойчивого регионального развития с учетом внедрения цифровых технологий. Полученные результаты могут быть использованы федеральными и региональными органами исполнительной власти для согласования стратегий социально-экономического развития и стратегий цифровой трансформации, а также для разработки программно-целевых методов управления устойчивым развитием регионов.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в анализе рейтингов цифровизации российских регионов, в разработке новых интегрированных цифровых платформ для мониторинга и верификации ESG-показателей регионов, показателей устойчивого развития, в формировании региональных центров компетенций по цифровой трансформации устойчивого развития, а также в изучении барьеров и драйверов формирования цифровой грамотности в контексте устойчивого развития для более точной оценки уровня цифровизации и устойчивости регионов.

Ключевые слова: цифровая трансформация; цифровая зрелость; устойчивое развитие региона; государственное управление; цифровые платформы; ESG-рейтинг; региональная политика

Для цитирования. Евлампиева, Е. В. (2026). Цифровые технологии в государственном управлении как драйвер устойчивости стратегического развития регионов. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 164–191. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-342>

Digital technologies in public administration as a driver of sustainability of strategic development of regions

E.V. Evlampieva

Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract

Background. In the context of the global transformation of the world order, the issue of the increasing fragmentation of international relations, and the need to ensure regional sustainability, the digital transformation of public and municipal governance is acquiring strategic importance. In the theoretical part of the study the author analyzes the relationship between digital technologies and the sustainable development

of Russian regions. Based on a synthesis of theoretical approaches and empirical data, a study was conducted to examine the impact of government digital maturity on the achievement of sustainable development goals in four areas: economic, social, environmental, and governance.

The study showed the nonlinear nature of the relationship between digital maturity and sustainable development, as well as regional differentiation in the use of digital tools, was identified. Key conclusions were drawn regarding the prospects for the development of digitalization in public administration as an indicator of the level of regional sustainability.

Purpose. The purpose of the research is to identify the mechanisms by which digital technologies influence the sustainable development of regions and to develop management recommendations for their effective integration into strategic processes of state and municipal governance.

Materials and methods. The methodological basis of this study includes a synthesis of theoretical approaches and a structural and functional analysis of public administration digitalization processes in the context of strategic development. A systems approach, document analysis, and comparative analysis of regional cases were also used to achieve the stated goals and formulate substantiated conclusions.

Results. The study identified key barriers to the effective integration of digital technologies into sustainable development management processes: a shortage of qualified personnel, fragmented digital solutions, and limited access to digital infrastructure. Digitalization mechanisms were developed for fostering regional resilience, and challenges and prospects for strategic sustainable regional development, taking into account the implementation of digital technologies, were identified. The results can be used by federal and regional executive authorities to align socioeconomic development strategies with digital transformation strategies, as well as to develop program-based methods for managing regional sustainable development.

Prospects for further research include analyzing digitalization ratings of Russian regions, developing new integrated digital platforms for monitoring and verifying regional ESG indicators and sustainable development indicators, establishing regional competence centers for digital transformation of sustainable development, and studying barriers and drivers for developing digital literacy in the context of sustainable development to more accurately assess the level of digitalization and regional resilience.

Keywords: digital transformation; digital maturity; sustainable regional development; public administration; digital platforms; ESG rating; regional policy

For citation. Evlampieva, E. V. (2026). Digital technologies in public administration as a driver of sustainability of strategic development of regions. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 164–191. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-342>

Введение

Современный этап развития государственного управления характеризуется трансформацией глобального мироустройства, усилением фрагментации международных связей и необходимостью обеспечения региональной устойчивости в условиях внешних ограничений [38]. В этих условиях цифровая трансформация приобретает статус не просто инструмента модернизации государственного управления, но и стратегического фактора обеспечения устойчивого развития регионов [18]. Цифровые технологии становятся ключевым драйвером достижения целей устойчивого развития (ЦУР), закреплённых в национальных приоритетах развития Российской Федерации до 2030 года [44]. Использование цифрового потенциала оказывает существенное, но нелинейное влияние на показатели устойчивого развития регионов, при этом глубина и направленность этого влияния определяются не только характером и числом внедрения цифровых решений, но и их интеграцией в существующие социально-экономические системы регионов, а также отраслевой специализацией территорий. Тем не менее, наблюдается дисбаланс между разработкой стратегий цифровой трансформации и их интеграцией в программы устойчивого развития на региональном уровне [19], что подтверждает актуальность исследования.

Материалы и методы исследования включают теоретический подход, а также применение структурно-функционального метода. Системный и сравнительный анализ кейсов регионов обеспечили достижение запланированных исследовательских результатов и формирование аргументированных заключений. Исследование опирается на теоретические основы устойчивого развития социально-экономических систем регионов, а также на анализ существующих методик оценки их устойчивости и перспектив дальнейшего функционирования в современных условиях.

Результаты и обсуждение

Теоретические основы взаимосвязи цифровой трансформации и устойчивого развития регионов

Концепция устойчивости, сформулированная Международной комиссией по окружающей среде и развитию (МКОСР) в 1987 году в докладе «Наше общее будущее», определяет устойчивое развитие как «такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [29]. В современной интерпретации устойчивое развитие региона представляет собой многомерный процесс, обеспечивающий

сбалансированное развитие трех ключевых компонентов: экономического, социального и экологического, с дополнением управленческой составляющей в рамках подхода ESG (Environmental, Social, Governance) [52].

Теоретические основы устойчивого развития российских регионов заложены в трудах таких исследователей, как А.Г. Гранберг [30, 42], А.И. Таркин [24] и В.Н. Лаженцев [14], Г.В. Двас, Ю.И. Бушенева [8], А.В. Бабкин, Г.С. Мерзликина [3], Е.Д. Макаренко, А.С. Недомовная, Э.К. Журавлева [20], М.Ю. Маковецкий, С.В. Ситова [21] и др. В то же время, работы отечественных ученых, таких как Н.А. Кравченко, С.А. Кузнецова, А.И. Иванова [13], А.Г. Санина, В.А. Хомякова, А.Г. Атаева [38], Е.А. Лясковская, К.М. Григорьева [18, 19] и др. посвящены факторам становления цифровой экономики регионов. В исследованиях Е.В. Дробота, И.Н. Макарова, М. Ю. Евсина, Р. А. Зирояна [9], Д.Л. Напольских, Н.И. Ларионовой, В.Д. Колчина [25] и др. проводится анализ цифровой трансформации региональных экономических систем, а также в работах Н.А. Солопова, Ж.В. Селезнева [40], Е.В. Ворониной, Е.В. Ушаковой, Е.В. Фугалевич [7], Д.В. Широченко [50] и др. исследуется воздействие цифровизации на устойчивое развитие территорий.

В целом, большинство исследований демонстрируют растущий интерес к проблематике взаимосвязи цифровизации и регионального устойчивого развития.

Несмотря на существующий объем публикаций, комплексные исследования, которые бы интегрировали концепцию цифровизации с принципами устойчивого регионального развития, характеризуются фрагментарностью. Существует потребность в углубленной проработке вопросов, касающихся идентификации механизмов влияния цифровизации на многоаспектную устойчивость регионов, разработки подходов для оценки степени зрелости региональных цифровых систем, а также создание эффективных инструментов региональной политики для их формирования, учитывающих специфику различных типов территорий.

Согласно исследованию Е.А. Лясковской и К.М. Григорьевой, можно выделить два подхода к пониманию устойчивого развития региона [18; 19]. Первый подход - равновесный (сбалансированный), согласно которому устойчивое развитие рассматривается как достижение баланса между компонентами (экономической, социальной, экологической и управленческой) в определенный момент времени. Критерием устойчивости выступает сбалансированность показателей по всем компонентам [18; 19].

Второй подход - адаптивный (неравновесный подход), определяющий устойчивость как способность региональной системы противостоять внешним

и внутренним шокам, адаптироваться к изменениям и восстанавливаться после неблагоприятных воздействий. Критерием устойчивости выступает траектория развития за период времени и адаптационные способности системы [18; 19].

Устойчивое развитие региональных экономических систем можно охарактеризовать как непрерывный процесс перехода от одного стабильного состояния к другому. Эти состояния определяются совокупностью внутренних и внешних факторов, актуальных для конкретного момента времени, что позволяет анализировать их в статическом срезе [38]. В современном понимании, концепция «устойчивого развития региона» подразумевает сбалансированное развитие, интегрирующее экономические, экологические, управленческие и социальные аспекты [14; 19].

Концепция устойчивого развития выступила в качестве методологической базы, на которой был построен и развит подход ESG (Environmental, Social, Governance) [3; 52]. ESG-фреймворк осуществляет операционализацию принципов устойчивости, предлагая инструментарий для их имплементации в корпоративном секторе и сфере государственного администрирования, сфокусированный на экологических, социальных и управленческих измерениях [15; 30]. Российским аналогом комплексной оценки субъектов Российской Федерации стал рейтинг ЭКГ-регион (Экология, Кадры, Государство), определяющий уровень их устойчивого развития, социальной и экологической ответственности [3; 21]. ЭКГ-регион призван обеспечить субъектам федерации инструментарий для упреждающего обнаружения проблемных областей и определения приоритетных направлений в рамках стратегии устойчивого развития. При этом значительное влияние на развитие регионов оказывает цифровизация экономической, экологической и социальной сфер, и наличие временного лага между внедрением цифровых технологий и получением эффекта от них требует разработки новых методов для оценки такого влияния [10].

Цифровая трансформация как феномен современного этапа социально-экономического развития базируется на концепции цифровой экономики, сформированной в 1990-е годы Николасом Негропonte в работе «Being Digital» («Цифровое существование») [51]. В 2000-е годы концепция цифровой экономики трансформировалась в понимание экономики, основанной на цифровых технологиях, где данные и технологии становятся ключевыми факторами производства [7; 20].

В Российской Федерации, процесс цифровизации государственного и муниципального управления выступает в качестве одного из фундаментальных драйверов модернизации региональных социально-экономиче-

ских систем. Реализация Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [28] определяет стратегические направления цифровой трансформации государственного управления до 2030 года, включая имплементацию электронного документооборота и платформенных решений на всех уровнях исполнительной власти [46].

Цифровая трансформация, в свою очередь, представляет собой не просто внедрение информационных технологий, а фундаментальный процесс изменения методов функционирования институтов жизнедеятельности граждан, бизнеса и органов власти. Если цифровизация - это процесс внедрения сквозных цифровых технологий, то цифровая трансформация - это качественный скачок, приводящий к возникновению новых моделей взаимодействия и создания ценности [12].

Связь между цифровизацией, цифровой трансформацией и устойчивым развитием очевидна. Цифровые технологии предоставляют мощный инструментарий для реализации целей устойчивого развития сквозь призму функционирования ESG - принципов [3, 9]. Таким образом, проявляется взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития регионов через экономический, социальный, экологический и социальный аспекты (Рис. 1).

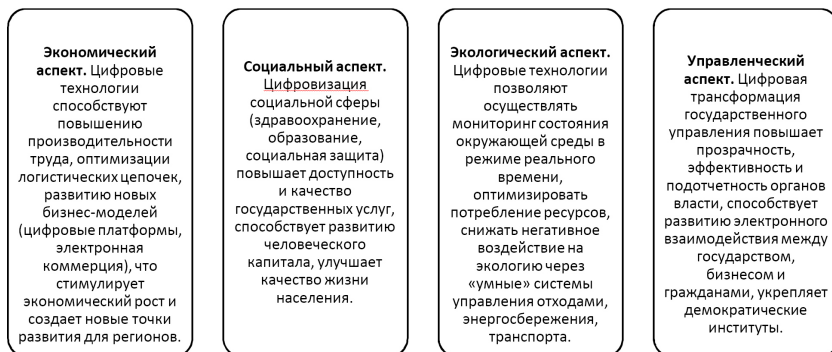


Рис. 1. Взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития регионов, составлено автором на основе [3, 8, 29, 52].

Fig. 1. The relationship between digital transformation and sustainable regional development, compiled by the author based on [3, 8, 29, 52].

Таким образом, цифровая трансформация становится неотъемлемым элементом обеспечения устойчивого развития регионов, выступая одновременно как инструмент достижения целей устойчивого развития и как фактор, определяющий устойчивость самой системы управления в условиях внешних вызовов.

Экономическая устойчивость достигается за счет снижения транзакционных издержек, повышения производительности труда и стимулирования инноваций. Исследования показывают прямую зависимость между уровнем цифровой зрелости региона и валовым региональным продуктом на душу населения [9; 50].

Социальная устойчивость обеспечивается через повышение качества и доступности государственных услуг, развитие человеческого капитала и сокращение социального неравенства. Цифровые платформы для развития компетенций помогают подготовке квалифицированных кадров, необходимых для устойчивого развития регионов [1].

Экологическая устойчивость поддерживается благодаря оптимизации использования ресурсов (энергии, воды), развитию «умных» сетей и мониторингу состояния окружающей среды в реальном времени [19; 25].

В современных исследованиях все более популярным в контексте влияния цифровизации на устойчивость и стратегическое развитие регионов становится понятие «драйвер устойчивого развития» социально-экономических систем [2], которое трактуется как ключевой фактор, механизм или ресурс, который инициирует, ускоряет и направляет процессы достижения целей устойчивого развития территории в контексте цифровизации [2].

Управленческая устойчивость укрепляется за счет повышения прозрачности, открытости данных и вовлечения граждан в процессы принятия решений. Концепция «государства как платформы» обеспечивает межведомственную цифровизацию, оптимизацию бюрократических процессов и снижение коррупции [23] (Таблица 1).

Таблица 1.

Формирование цифровых драйверов в условиях устойчивого развития

Table 1. The Development of Digital Drivers in the Context of Sustainable Development

Составляющие устойчивого развития	Цифровые драйверы	Ожидаемый эффект
Экономический	Электронные государственные услуги, цифровые инвестиционные порталы	Рост инвестиционной привлекательности, снижение административных барьеров, развитие предпринимательства
Социальный	Онлайн-образование и здравоохранение, цифровые сервисы социальной поддержки, платформы обратной связи	Повышение качества жизни, доступность услуг для всех групп населения, усиление социальной справедливости

Экологический	«Умные» сети энергоснабжения и ЖКХ, системы мониторинга окружающей среды, IoT-датчики	Снижение углеродного следа, рациональное использование ресурсов, предотвращение экологических рисков
Управленческий	Открытые данные, электронный документооборот, аналитика больших данных	Повышение прозрачности и подотчетности власти, принятие решений на основе данных, борьба с коррупцией

Составлено по: [7, 12, 23, 50].

Compiled from: [7, 12, 23, 50].

Таким образом, взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития регионов - это комплекс взаимосвязанных цифровых инфраструктур, сервисов, компаний и государственных органов, формирующий новую модель устойчивого регионального развития.

Механизмы влияния цифровизации на стратегическое развитие региональной экономики

Цифровизация представляет собой сложную, многоуровневую инфраструктуру, которая служит фундаментом для достижения стратегических целей устойчивого регионального развития. Она выступает не просто набором IT-решений, а комплексной средой, обеспечивающей взаимодействие между различными сферами: управлением, экономикой, социальной политикой и охраной окружающей среды. Интегративная функция является ключевой: система объединяет данные, сервисы и процессы на всех уровнях - от федерального до муниципального, позволяя перейти от разрозненных информационных систем к единому информационному пространству. Цифровизация государственного и муниципального управления (ГМУ) оказывает комплексное и многоуровневое влияние на региональную экономику. Этот процесс можно представить в виде структуры механизмов, где технологические изменения на уровне управления транслируются в макроэкономические и социальные результаты (Рисунок 2).

Первый механизм - снижение транзакционных издержек. Переход на электронный документооборот, предоставление дистанционно государственных услуг и автоматизация межведомственного взаимодействия кардинально сокращают время и затраты как для бизнеса, так и для граждан. Это высвобождает ресурсы, ускоряет инвестиционные и предпринимательские циклы и напрямую способствует росту производительности. Например, сокращение сроков получения разрешений на строительство или

регистрации юридического лица делает регион более привлекательным для инвесторов [35].

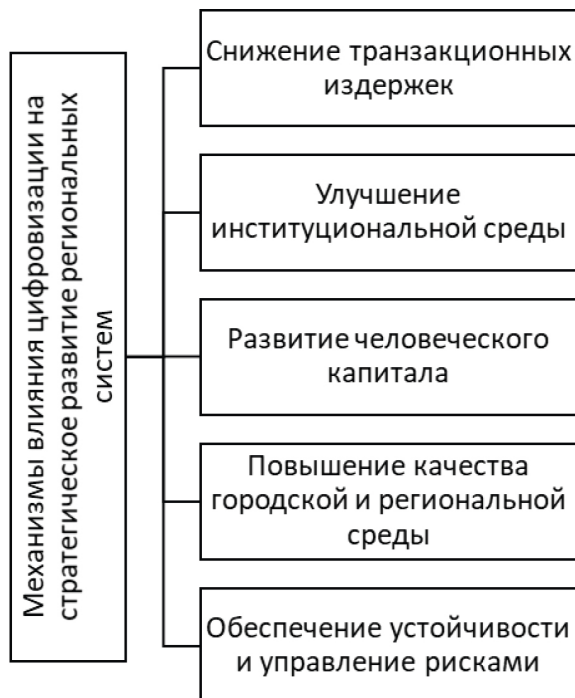


Рис. 2. Механизмы влияния цифровизации на стратегическое развитие региональных систем, составлено автором на основе [3, 23, 27]

Fig. 2. Mechanisms through which digitalization influences the strategic development of regional systems, compiled by the author based on [3, 23, 27]

Второй механизм - улучшение институциональной среды. Цифровые технологии повышают прозрачность и предсказуемость регулирования. Публичные реестры, цифровые регуляторные песочницы [22; 33] и системы мониторинга контрольно-надзорной деятельности снижают пространство для коррупции и усиливают доверие к институтам власти [6]. Это создает благоприятный климат для оптимальной конкуренции и долгосрочных инвестиций.

Третий механизм - развитие человеческого капитала. Цифровизация открывает беспрецедентный доступ к знаниям и образовательным ресурсам. Цифровые платформы для профессиональной переподготовки и сер-

висы по поиску работы позволяют населению быстрее адаптироваться к меняющимся требованиям рынка труда, особенно в условиях появления новых, цифровых профессий [47, 49]. Это повышает общий инновационный потенциал региона.

Четвертый механизм - повышение качества городской и региональной среды. Концепция «умного города» является ярким примером применения цифровых технологий для решения повседневных проблем жителей [11]. Главная цель «умного города» создание безопасной, экологичной и комфортной среды за счет внедрения цифровых решений, таких как «умные» ЖКХ, транспорт, освещение и системы мониторинга, влияющие на качество жизни населения [34].

Таблица 2.

Влияние цифровизации на стратегическое развитие региональных систем

Table 2. The Impact of Digitalization on the Strategic Development of Regional Systems

Фактор влияния	Ключевые элементы цифровизации ГМУ	Ожидаемый эффект для региональной экономики
Снижение транзакционных издержек	Электронные государственные услуги, межведомственный документооборот, онлайн-разрешения	Сокращение времени и затрат бизнеса, ускорение инвестиционных циклов, рост производительности
Улучшение институциональной среды	Публичные реестры, цифровые регуляторные песочницы, системы мониторинга	Повышение прозрачности, снижение коррупции, рост доверия к власти
Развитие человеческого капитала	Онлайн-образование, цифровые сервисы занятости, программы повышения компетенций	Рост квалификации населения, адаптация к новым профессиям, повышение инновационного потенциала
Повышение качества городской среды	«Умный город», системы «Безопасный город», умный транспорт и ЖКХ	Привлечение населения и бизнеса, улучшение качества жизни, снижение издержек инфраструктуры
Устойчивость и управление рисками	Ситуационные центры, мониторинг в реальном времени, аналитика больших данных	Повышение устойчивости к кризисам, своевременное принятие решений

Составлено по: [23, 24, 27, 40]

Compiled from: [23, 24, 27, 40]

Пятый механизм - обеспечение устойчивости и управление рисками. В условиях нестабильности и внешних шоков (геополитических, экономиче-

ских, природных) цифровые технологии становятся важнейшим инструментом для обеспечения устойчивости. Ситуационные центры, системы мониторинга в реальном времени и аналитика больших данных позволяют принимать более точные и своевременные управленческие решения, минимизируя последствия кризисов [39].

Можно систематизировать основные составляющие механизмов и ожидаемые результаты влияния цифровизации на стратегическое развитие региональных систем (Таблица 2).

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что такой набор механизмов является не просто перечислением технологических решений, а комплексной интегрированной платформой, выступающей мощным драйвером устойчивого регионального развития. Такие механизмы служат фундаментом для повышения эффективности государственного управления, обеспечивает инструменты для реализации ESG-принципов и становится основой для трансформации государственных и муниципальных услуг [36]. Важным выводом исследования является необходимость перехода от простой автоматизации административных процессов к созданию интеллектуальных систем, способных к прогнозированию и проактивному управлению на основе данных.

Региональные особенности цифровой трансформации: проблемы и перспективы

Анализ конкретных российских региональных кейсов позволяет оценить применимость и воспроизводимость цифровой трансформации в условиях устойчивого регионального развития, также можно выделить несколько ключевых аспектов, характерных для разных типов территорий. Субъекты Российской Федерации сталкиваются с необходимостью диверсификации экономики и одновременно с серьезными экологическими вызовами, связанными с добычей полезных ископаемых, развитием сельского хозяйства, в целом развитием региональных экономических систем. Воспроизводимость цифровизации зависит от готовности региона инвестировать в цифровую инфраструктуру и создавать благоприятные условия для развития малого и среднего предпринимательства в сфере цифровых услуг. Опыт регионов-лидеров позволяет выявить ключевые условия для успешной цифровой трансформации и ее положительного влияния на устойчивое развитие.

Москва стабильно занимает первые места в рейтингах цифровизации. Городская платформа mos.ru объединяет более 420 цифровых сервисов,

охватывающих все сферы жизни горожан [31]. Высокий уровень цифровизации напрямую связан с ростом инвестиционной привлекательности столицы, концентрацией высокотехнологичных компаний и развитием кластеров цифровой экономики. Цифровые решения в транспортной сфере (например, система управления светофорами на основе данных с камер) значительно улучшили транспортную ситуацию в городе [48].

Республика Татарстан на протяжении многих лет является одним из лидеров по развитию электронного правительства [37; 45]. Ключевым фактором успеха здесь стала системная работа по созданию единой цифровой экосистемы, объединяющей власть, бизнес и научные учреждения. В республике активно развивается IT-кластер, что способствует не только созданию высококвалифицированных рабочих мест, но и привлечению молодежи [26]. Цифровизация управления и экономики напрямую отражается на ключевых показателях регионального развития.

Белгородская область демонстрирует, как цифровая трансформация может быть успешно реализована и в регионах, не являющихся крупными мегаполисами. Область входит в число лидеров по внедрению решений «умного города» [5]. Здесь реализуется комплексная стратегия, включающая развитие интеллектуальной транспортной системы, внедрение систем «умной энергетики» и цифровых сервисов ЖКХ, а также создание цифровых двойников жилых домов [4; 5]. Практические результаты включают сокращение издержек коммунальной инфраструктуры, повышение качества городской среды и формирование имиджа «умного региона», что усиливает его конкурентоспособность.

Ленинградская область уверенно утверждает статус одного из ключевых драйверов технологического прогресса в Российской Федерации. Регион демонстрирует высокие темпы интеграции цифровых технологий в управление, занимая лидирующие позиции в федеральных рейтингах 2024-2025 годов [17]. Цифровизация здесь перестала быть самоцелью и превратилась в фундаментальный инструмент реализации Стратегии социально-экономического развития до 2030 года с перспективой до 2036 года [43].

По итогам 2025 года Ленинградская область заняла 4-е место в федеральном рейтинге цифровой трансформации, подтвердив статус лидера в Северо-Западном федеральном округе (СЗФО) [15; 41]. В 2025 году приоритетными направлениями стали активное внедрение искусственного интеллекта (ИИ) для оптимизации государственного управления, а также создание единой сети передачи данных для медицинских организаций [16; 41; 43].

Несмотря на очевидные успехи, можно выделить ряд зон роста. Ключевым вызовом остается необходимость более глубокого анализа «отложенных эффектов» цифровизации на долгосрочную устойчивость региона [16; 41]. Кроме того, сохраняются барьеры в интеграции ИТ-решений на муниципальном уровне, где разрыв в цифровых компетенциях и инфраструктуре может замедлять общую трансформацию [47]. В целом, Ленинградская область демонстрирует сбалансированный подход, где технологический прогресс служит инструментом повышения качества жизни и сохранения окружающей среды. Укрепление позиций в рейтингах цифровой трансформации и высокие показатели цифровой зрелости создают прочную базу для реализации дальнейших планов до 2036 года [43]. Преодоление муниципальных барьеров и оценка долгосрочных эффектов станут следующими шагами на пути к полной гармонизации цифрового и устойчивого развития.

Таким образом, общий вывод из приведенных кейсов регионов заключается в том, что цифровизация дает максимальный эффект там, где она не является самоцелью, а органично встроена в общую стратегию социально-экономического развития региона и подкреплена соответствующими инвестициями и управленческими реформами.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации на региональном уровне сталкивается с рядом серьезных проблем, оказывающих влияние на развитие всех сфер деятельности регионов (Таблица 3).

Таблица 3.

Основные проблемы цифровизации на региональном уровне

Table 3. Key Challenges of Digitalization at the Regional Level

Проблема	Описание	Последствия
Недостаточная адаптация к региональной специфике	Федеральные стратегии не учитывают региональную специфику (экономика, кадры, инфраструктура).	Неэффективность внедряемых решений, потеря ресурсов.
Декларативность целей	Отсутствие четких, измеримых показателей и понимания долгосрочных эффектов.	Стратегии носят формальный характер, не влияют на практику.
Цифровое неравенство	Разрыв в доступе и навыках использования технологий между разными группами населения.	Усиление социального неравенства, маргинализация части граждан.
Дефицит компетенций	Нехватка квалифицированных кадров в органах власти и бизнесе.	Невозможность эффективного использования цифровых инструментов.

Составлено по: [8, 9, 35, 44]

Compiled from: [8, 9, 35, 44]

Таким образом, на основе анализа проблемных зон региональной цифровизации выделяется недостаточная адаптация к региональной специфике. Федеральные стратегии и программы зачастую разрабатываются без учета значительных различий между субъектами РФ в уровне экономического развития, кадровом потенциале и степени цифрового неравенства населения. Это приводит к тому, что универсальные решения оказываются неэффективными или даже контрпродуктивными в конкретных региональных условиях.

Также возникает проблема декларативного характера целеполагания установок развития регионов, связанная с отсутствием четких, измеримых критериев их оценки и понимания долгосрочных социально-экономических эффектов, что превращает стратегии в формальные документы, не влияющие на реальную практику управления.

Несомненным препятствием успешного и быстрого развития цифровизации в рамках устойчивости регионов становится цифровое неравенство. Разрыв в доступе к цифровым технологиям и навыкам их использования существует не только между регионами, но и внутри них. Значительная часть населения, особенно пожилые люди и жители удаленных территорий имеют ограниченный доступ к информационным технологиям. При этом возникает еще одна проблема внедрения цифровых технологий - это дефицит цифровых компетенций. Даже самые передовые технологии бесполезны без квалифицированных кадров. Острая нехватка специалистов, способных не только внедрять, но и эффективно использовать цифровые инструменты для решения управленческих задач, является одной из главных преград на пути к цифровой зрелости.

Тем не менее, на основе проведенного исследования можно сформулировать перспективы развития роли цифровизации в устойчивом развитии регионов. Несомненно, важным направлением развития может стать именно интеграция цифровизации в стратегическое планирование как системная составляющая. Цифровизация перестанет быть отдельной отраслевой программой и станет сквозным элементом всех региональных стратегий: от экономики до экологии и социальной политики. Успешные регионы (Москва, Татарстан, Белгородская и Ленинградская области) демонстрируют, что максимальный эффект достигается тогда, когда цифровые решения органично встроены в долгосрочные цели устойчивого развития, а не реализуются ради технологий самих по себе.

Переход от «цифровых сервисов» к новому направлению «цифровых экосистем» [32; 49] станет еще одним важным направлением устойчивого

стратегического развития регионов [32]. Будущее за созданием целостных цифровых экосистем, объединяющих власть, бизнес, науку, граждан и инфраструктуру. Такие экосистемы будут обеспечивать не просто автоматизацию процессов, а генерацию новых форм взаимодействия, инноваций и устойчивых цепочек создания информационной ценности (как это уже происходит в Татарстане и Москве).

Также в перспективе целевые установки регионов на усиление ESG-ориентированности цифровых решений. Цифровизация будет все активнее использоваться как инструмент достижения целей ESG - подхода (в сфере экологии, социальной сферы, управления и экономики). Ленинградская область уже задает этот тренд, связывая цифровую трансформацию с нацпроектами «Экологическое благополучие», «Кадры», «Семья» [27].

В связи с такой тенденцией в ближайшей перспективе децентрализация и адаптация к региональной специфике будет все больше усиливаться, возрастет спрос на локализованные модели цифровой трансформации, учитывающие тип региона (индустриальный, аграрный, удаленный, научный и др.). Это потребует отказа от универсальных федеральных шаблонов в пользу гибких, модульных решений, адаптированных под экономический профиль, демографическую структуру и уровень цифровой зрелости конкретной территории.

Ключевым направлением может стать не только развитие технологий, но и инвестиции в цифровую грамотность населения и госслужащих, тем самым сможет способствовать преодолению цифрового неравенства. Развитие программ повышения компетенций, особенно на муниципальном уровне и в сельской местности, дающие возможность избежать маргинализации уязвимых групп и обеспечить инклюзивность цифровой трансформации.

Искусственный интеллект и аналитика больших данных (Big Data) в перспективе станут стандартом в управлении территориями: от прогнозирования социальных рисков до оптимизации бюджетных расходов и управления городской инфраструктурой. Ленинградская область уже делает первые шаги в этом направлении, используя искусственный интеллект (ИИ) в медицине и государственном управлении.

Таким образом, перспектива цифровизации в контексте устойчивого развития регионов заключается не в технологическом прогрессе ради него самого, а в ее превращении в стратегический, человекоориентированный и экологически ответственный инструмент, способный обеспечить сбалансированное, инклюзивное и устойчивое развитие всех типов территорий России.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что цифровизация государственного и муниципального управления перестала быть вспомогательным направлением информатизации и превратилась в стратегический фактор модернизации региональной экономики. Ее влияние на устойчивое развитие многогранно и реализуется через комплекс институциональных и инфраструктурных каналов: снижение транзакционных издержек, рост прозрачности, улучшение инвестиционного климата, развитие человеческого капитала и повышение качества городской среды.

Однако этот эффект не является автоматическим. Он носит условный характер и напрямую зависит от качества регионального управления, готовности кадров, состояния инфраструктуры и, главное, от способности интегрировать цифровые решения в стратегические документы и повседневную управленческую практику. Примеры лидеров - Москвы, Татарстана, Белгородской области, Ленинградской области наглядно демонстрируют, что успех достигается там, где цифровизация рассматривается не как отдельная отраслевая программа, а как сквозной приоритет всей стратегии развития, направленной на повышение качества жизни населения.

В исследовании выделены ключевые механизмы, через которые цифровизация государственного и муниципального управления транслируется в макроэкономические и социальные результаты. Эти механизмы охватывают экономический, социальный, экологический и управленческий аспекты (ESG-подход). Выделенные в исследовании механизмы: снижение транзакционных издержек, улучшение институциональной среды, развитие человеческого капитала, повышение качества городской и региональной среды и обеспечение устойчивости и управление рисками - демонстрируют нелинейный характер влияния цифровизации. Эффект зависит не только от числа внедренных решений, но и от их интеграции в социально-экономические системы региона, отраслевой специализации и качества регионального управления.

На основе выявленных проблем (цифровое неравенство, дефицит компетенций, фрагментарность решений) и перспектив, сформулированы рекомендации для федеральных и региональных органов власти. Несомненно, важным становится интеграция цифровизации в стратегическое планирование, где она должна стать сквозным элементом всех региональных стратегий (от экономики до экологии и социальной политики). При этом становится актуальным переход от простой автоматизации процессов к созданию целостных цифровых экосистем, объединяющих власть, биз-

нес, науку, граждан и инфраструктуру, также использование цифровизации как инструмента достижения целей устойчивого развития (экология, социальная сфера, управление). Все это должно сопровождаться инвестициями в цифровую грамотность и компетенции госслужащих (особенно на муниципальном уровне) и населения, что необходимо для преодоления «цифрового неравенства» и обеспечения инклюзивности трансформации, решения проблем дефицита квалифицированных кадров и ограниченного доступа к цифровой инфраструктуре.

Успешная реализация данных рекомендаций позволит превратить цифровизацию из вспомогательного инструмента в стратегический фактор модернизации региональной экономики, обеспечивающий сбалансированное и устойчивое развитие территорий.

В перспективе цифровизация будет способствовать формированию нового типа региональной экономики, основанной на данных, инновациях и высоком качестве институтов. Для этого необходимо преодолеть существующие барьеры, в первую очередь - «цифровое неравенство» и дефицит компетенций, а также перейти от фрагментарных проектов к созданию целостных, интегрированных цифровых экосистем. Только такой системный подход позволит реализовать весь потенциал цифровой трансформации для достижения устойчивого и сбалансированного развития российских регионов.

Список литературы

1. Аврамчикова, Н. Т., & Рукоусев, А. О. (2022). Цифровая трансформация экономики на региональном уровне: стратегия и специфика. *E-Management*, 5(4), с. 64–71. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-64-71>. EDN: <https://elibrary.ru/CFTDWZ>
2. Архипова, Т. В., & Сидоренко, М. Г. (2022). Драйверы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации: региональный аспект. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, (7), с. 189–195. <https://doi.org/10.17513/vaael.2319>. EDN: <https://elibrary.ru/CFJGOB>
3. Бабкин, А. В., & Мерзликина, Г. С. (2025). Устойчивое развитие экономических систем: эссенциальное содержание и критерии оценки. *Экономика и управление*, 31(7), с. 834–853. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853>. EDN: <https://elibrary.ru/UYASWL>
4. Белгород и Старый Оскол – в числе лидеров всероссийского рейтинга Минстроя РФ «IQ городов» по итогам 2022 года. [Электронный ресурс]. <https://belregion.ru/press/news/index.php?ID=104847> (дата обращения: 20.02.2026).

5. Беспилотники и умный город. Как в Белгороде развивается цифровизация. [Электронный ресурс]. <https://www.belpressa.ru/type/articles/59985.html> (дата обращения: 23.02.2026).
6. Бурмакин, В. М. (2022). Коррупционные процессы: диагностика и минимизация в условиях цифровизации экономики. *Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева*, 1(3), с. 118–128. https://doi.org/10.51965/20767919_2022_1_3_118. EDN: <https://elibrary.ru/TDTHEJ>
7. Воронина, Е. В., Ушакова, Е. В., & Фугалевич, Е. В. (2022). Цифровая трансформация деятельности органов власти региона как форма смягчения кризиса. *Креативная экономика*, (1), с. 261–280. <https://doi.org/10.18334/ce.16.1.114146>. EDN: <https://elibrary.ru/VEXVPW>
8. Двас, Г. В., & Бушенева, Ю. И. (2024). *Цели и стратегии развития российских регионов в современных условиях: монография*. Санкт-Петербург: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 200 с. ISBN: 978-5-8290-2188-7. EDN: <https://elibrary.ru/BLKBRD>
9. Дробот, Е. В., Макаров, И. Н., Евсин, М. Ю., & Зироян, Р. А. (2025). Потенциальные возможности и вызовы цифровой экономики для устойчивого развития общества. *Экономика, предпринимательство и право*, 15(8), с. 5359–5384. <https://doi.org/10.18334/epp.15.8.123676>. EDN: <https://elibrary.ru/YFFZFL>
10. Евлампиева, Е. В. (2025). Стратегическое планирование как феномен в контексте пространственного развития Российской Федерации. *Бизнес. Образование. Право*, 1(70), с. 123–128. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2025.70.1234>. EDN: <https://elibrary.ru/NMWWZM>
11. Индекс «IQ городов». Умный город. [Электронный ресурс]. <https://russiasmartcity.ru/индекс-iq-городов/> (дата обращения: 22.02.2026).
12. Ким, О. Л., Евлампиева, Е. В., Татарникова, М. А., Сысова, Е. Л., & Очирова, Т. Б. (2025). Цифровизация государственного и муниципального управления как фактор устойчивого развития Российской Федерации. *Экономическое развитие России*, 32(11), с. 200–205. EDN: <https://elibrary.ru/GZNTIM>
13. Кравченко, Н. А., Кузнецова, С. А., & Иванова, А. И. (2017). Факторы, результаты и перспективы развития цифровой экономики на региональном уровне. *Мир экономики и управления*, 17(4), с. 168–178. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2017-17-4-168-178>. EDN: <https://elibrary.ru/YOCBEF>
14. Лаженцев, В. Н. (2018). Социально-экономическое пространство и территориальное развитие Севера и Арктики России. *Экономика региона*, 14(2), с. 353–365. <https://doi.org/10.17059/2018-2-2>. EDN: <https://elibrary.ru/XYCGYN>
15. Ленобласть вошла в пятёрку регионов — лидеров цифровой трансформации. [Электронный ресурс]. <https://национальныепроекты.рф/news/lenoblast-voshla-pyaterku-regionov-liderov-tsifrovoy-transformatsii/> (дата обращения: 20.02.2026).

16. Ленобласть вышла на 4-е место федерального рейтинга цифровой трансформации. [Электронный ресурс]. <https://lentv24.ru/lenoblast-vysla-na-4-mesto-federalnogo-reitinga-cifrovoy-transformacii.htm> (дата обращения: 21.02.2026).
17. Ленобласть получила награду за вклад в цифровое развитие страны. Комитет цифрового развития Ленинградской области. [Электронный ресурс]. <https://ksi.lenobl.ru/ru/about/news/88811/> (дата обращения: 20.02.2026).
18. Лясковская, Е. А., & Григорьева, К. М. (2025). Анализ и оценка устойчивого развития региона в цифровой среде. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 19(3), с. 15–39. <https://doi.org/10.14529/em250302>. EDN: <https://elibrary.ru/UUJROC>
19. Лясковская, Е. А., & Григорьева, К. М. (2025). Оценка устойчивого развития региона в цифровой среде: цифровые инструменты в стратегиях, программах и проектах развития. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*, 19(1), с. 32–48. <https://doi.org/10.14529/em250103>. EDN: <https://elibrary.ru/HQJWJT>
20. Макаренко, Е. Д., Недомовная, А. С., & Журавлёва, Э. К. (2021). Концепция рационального природопользования. *«Экономика и социум»*, 2(81), ч. 2, с. 11–14. EDN: <https://elibrary.ru/DOCLSY>
21. Маковецкий, М. Ю., & Ситова, С. В. (2022). Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития. *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление*, 2(41), с. 81–88. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-2-81-88>. EDN: <https://elibrary.ru/NMQZMR>
22. Минэк обновит условия для цифровых песочниц. [Электронный ресурс]. [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_\(песочницы\)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_(песочницы)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России) (дата обращения: 20.02.2026).
23. Мирошниченко, М. А., Городничая, Д. И., & Хейшхо, М. Ю. (2023). Государство как платформа: к чему идёт цифровая трансформация госуправления. *Вестник Академии знаний*, 2(55), с. 450–458. EDN: <https://elibrary.ru/YTMWYQ>
24. *Моделирование устойчивого развития как условие повышения экономической безопасности территории* / под ред. А. И. Татаркина. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 1999. 277 с.
25. Напольских, Д. Л., Ларионова, Н. И., & Колчин, В. Д. (2025). Цифровая трансформация системы государственного управления в контексте задач кластеризации экономики российских регионов. *Общество: политика, экономика, право*, (4), с. 94–101. <https://doi.org/10.24158/pep.2025.4.12>. EDN: <https://elibrary.ru/QZBYIZ>
26. Наука в России как стратегический приоритет: передовые регионы России делают ставку на будущие технологии. [Электронный ресурс]. <https://roscongress.org/materials/nauka-v-rossii-kak-strategicheskiy-prioritet-peredovye-regiony-rossii->

- delayut-stavku-na-budushchie-t/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 20.02.2026).
27. Национальные проекты России. [Электронный ресурс]. <https://национальные-проекты.рф/new-projects/semya/> (дата обращения: 20.02.2026).
28. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Правительство России. [Электронный ресурс]. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 20.02.2026).
29. *Наше общее будущее: доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития (МКОСР)*. 1987. [Электронный ресурс]. <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).
30. Незамова, О. А., Шапорова, З. Е., & Оленцова, Ю. А. (2023). Переход к концепции устойчивого развития территорий. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 12(3–44), с. 66–71. https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_03_15. EDN: <https://elibrary.ru/JQFSBX>
31. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. [Электронный ресурс]. <https://www.mos.ru/> (дата обращения: 18.02.2026).
32. Перфильев, И. В., & Балашова, Е. С. (2025). Сущность и основные характеристики цифровой экосистемы. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, (1), с. 57–63. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-57-63>. EDN: <https://elibrary.ru/GJXKBY>
33. Погодина, И. В. (2025). «Регуляторные песочницы» в сфере электронного взаимодействия власти и общества. *Юридическая техника: материалы XXVI Международного междисциплинарного научно-практического форума «Юртехника» на тему «Эксперимент в правовом регулировании (доктрина, практика, техника)» (Нижегород, 25–28 сентября 2024 года)*, (19). Нижний Новгород: ЮНИКОПИ, с. 400–402. EDN: <https://elibrary.ru/ZPWOIL>
34. Полякова, Н. В., Татаринов, К. А., & Поляков, В. В. (2024). Особенности концепции «умного» города на глобальном и территориальном уровнях. *Известия Байкальского государственного университета*, 34(3), с. 475–484. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34\(3\)](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34(3)). EDN: <https://elibrary.ru/JILLKH>
35. Попов, И. В. (2023). Оценка инвестиционной активности Краснодарского края в условиях санкционного воздействия. *Естественно-гуманитарные исследования*, 3(47), с. 185–189. EDN: <https://elibrary.ru/EZZITI>
36. Проект цифровизации городского хозяйства «Умный город». [Электронный ресурс]. <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (дата обращения: 21.02.2026).
37. Роспатент. Федеральная служба по интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс]. <https://rospatent.gov.ru/ru/news/10-11-2025-tatarstan-lidiruet-v-rossii-po-innovacionnoy-aktivnosti-kompaniy> (дата обращения: 21.02.2026).

-
38. Санина, А. Г., Хомякова, В. А., & Атаева, А. Г. (2025). Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (2), с. 67–88. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88>. EDN: <https://elibrary.ru/JLPBXA>
 39. Ситуационные центры: от мониторинга к анализу. Информационные технологии завтра. [Электронный ресурс]. https://www.cnconf.ru/articles/2024-12-10_situatsionnye_tsentry_ot_monitoringa (дата обращения: 21.02.2026).
 40. Солопова, Н. А., & Селезнёва, Ж. В. (2023). Анализ применения цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении. *Вестник МГСУ*, 18(11), с. 1836–1845. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845>. EDN: <https://elibrary.ru/SKYDYY>
 41. Стали известны топ-10 регионов — лидеров цифрового развития в 3-м квартале 2025 года. [Электронный ресурс]. <https://d-russia.ru/stali-izvestny-top-10-regionov-liderov-tsifrovogo-razvitiya-v-3-kvartale-2025-goda.html> (дата обращения: 21.02.2026).
 42. *Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке* / под ред. А. Г. Гранберга. Москва: Экономика, 2002. 413, [1] с.
 43. Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. [Электронный ресурс]. https://econ.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2024/09/04/2_240823_Проект_Стратегии_свод.pdf (дата обращения: 20.02.2026).
 44. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 16.02.2026).
 45. Цифровая экономика и Электронный Татарстан: программа информатизации Республики Татарстан. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_экономика_и_Электронный_Татарстан (дата обращения: 16.02.2026).
 46. Цифровизация госуправления на фоне снижения ИТ-бюджетов. [Электронный ресурс]. <https://bujet.ru/article/477826.php> (дата обращения: 21.02.2026).
 47. Цифровизация регионов России. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_регионов_России (дата обращения: 21.02.2026).
 48. Цифровизация транспорта в России: обзор тенденций. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_транспорта_в_России._Обзор_тенденций (дата обращения: 21.02.2026).

49. Цифровые экосистемы в России. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России (дата обращения: 20.02.2026).
50. Широченко, Д. В. (2024). Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании. *Международный научно-исследовательский журнал*, 3(141), с. 1–6. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.141.48>. EDN: <https://elibrary.ru/LMPZKH>
51. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York: Knopf, 256 p. [Электронный ресурс]. <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.BeingDigital.pdf> (дата обращения: 20.02.2026).
52. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations. [Электронный ресурс]. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (дата обращения: 16.02.2026).

References

1. Avramchikova, N. T., & Rukosuev, A. O. (2022). Digital transformation of the economy at the regional level: Strategy and specifics. *E-Management*, 5(4), 64–71. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-64-71>. EDN: <https://elibrary.ru/CFTDWZ>
2. Arkhipova, T. V., & Sidorenko, M. G. (2022). Drivers of sustainable development of socio-economic systems in the context of digitalization: Regional aspect. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (7), 189–195. <https://doi.org/10.17513/vaael.2319>. EDN: <https://elibrary.ru/CFJGOB>
3. Babkin, A. V., & Merzlikina, G. S. (2025). Sustainable development of economic systems: Essential content and evaluation criteria. *Economics and Management*, 31(7), 834–853. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853>. EDN: <https://elibrary.ru/UYASWL>
4. Belgorod and Stary Oskol among the leaders of the All-Russian rating of the Ministry of Construction of the Russian Federation “IQ of Cities” for 2022. Retrieved February 20, 2026, from <https://belregion.ru/press/news/index.php?ID=104847>
5. Drones and smart city. How digitalization is developing in Belgorod. Retrieved February 23, 2026, from <https://www.belpressa.ru/type/articles/59985.html>
6. Burmakin, V. M. (2022). Corruption processes: Diagnostics and minimization in the context of economy digitalization. *Bulletin of the Volga University named after V. N. Tatishchev*, 1(3), 118–128. https://doi.org/10.51965/20767919_2022_1_3_118. EDN: <https://elibrary.ru/TDTHEJ>
7. Voronina, E. V., Ushakova, E. V., & Fugalevich, E. V. (2022). Digital transformation of regional authorities’ activities as a form of crisis mitigation. *Creative Economy*,

- (1), 261–280. <https://doi.org/10.18334/ce.16.1.114146>. EDN: <https://elibrary.ru/VEXVPW>
8. Dvas, G. V., & Busheneva, Yu. I. (2024). *Goals and strategies for the development of Russian regions in modern conditions: Monograph*. Saint Petersburg: Pushkin LSU, 200 p. ISBN: 978-5-8290-2188-7. EDN: <https://elibrary.ru/BLKBRD>
 9. Drobot, E. V., Makarov, I. N., Evsin, M. Yu., & Ziroyan, R. A. (2025). Potential opportunities and challenges of the digital economy for sustainable development of society. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(8), 5359–5384. <https://doi.org/10.18334/epp.15.8.123676>. EDN: <https://elibrary.ru/YFFZFL>
 10. Evlampieva, E. V. (2025). Strategic planning as a phenomenon in the context of spatial development of the Russian Federation. *Business. Education. Law*, 1(70), 123–128. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2025.70.1234>. EDN: <https://elibrary.ru/NMWWZM>
 11. “IQ of cities” index. Smart city. Retrieved February 22, 2026, from <https://russiasmartcity.ru/индекс-iq-городов/>
 12. Kim, O. L., Evlampieva, E. V., Tatarnikova, M. A., Sysova, E. L., & Ochirova, T. B. (2025). Digitalization of state and municipal management as a factor of sustainable development of the Russian Federation. *Economic Development of Russia*, 32(11), 200–205. EDN: <https://elibrary.ru/GZNTIM>
 13. Kravchenko, N. A., Kuznetsova, S. A., & Ivanova, A. I. (2017). Factors, results and prospects for the development of the digital economy at the regional level. *World of Economics and Management*, 17(4), 168–178. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2017-17-4-168-178>. EDN: <https://elibrary.ru/YOCBEF>
 14. Lazhentsev, V. N. (2018). Socio-economic space and territorial development of the North and Arctic of Russia. *Economy of the Region*, 14(2), 353–365. <https://doi.org/10.17059/2018-2-2>. EDN: <https://elibrary.ru/XYCGYH>
 15. Leningrad Region among the top five regions — leaders of digital transformation. Retrieved February 20, 2026, from <https://национальныепроекты.рф/news/lenoblast-voshla-pyaterku-regionov-liderov-tsifrovoy-transformatsii/>
 16. Leningrad Region ranked 4th in the federal rating of digital transformation. Retrieved February 21, 2026, from <https://lentr24.ru/lenoblast-vysla-na-4-mesto-federalnogo-reitinga-tsifrovoy-transformatsii.htm>
 17. Leningrad Region received an award for contribution to the country’s digital development. Committee for Digital Development of the Leningrad Region. Retrieved February 20, 2026, from <https://ksi.lenobl.ru/ru/about/news/88811/>
 18. Lyaskovskaya, E. A., & Grigorieva, K. M. (2025). Analysis and assessment of regional sustainable development in the digital environment. *Bulletin of SUSU. Series “Economics and Management”*, 19(3), 15–39. <https://doi.org/10.14529/em250302>. EDN: <https://elibrary.ru/UUJROC>

19. Lyaskovskaya, E. A., & Grigorieva, K. M. (2025). Assessment of regional sustainable development in the digital environment: Digital tools in strategies, programs and development projects. *Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management"*, 19(1), 32–48. <https://doi.org/10.14529/em250103>. EDN: <https://elibrary.ru/HQJWJT>
20. Makarenko, E. D., Nedomovnaya, A. S., & Zhuravleva, E. K. (2021). Concept of rational nature management. *Economics and Society*, 2(81), Part 2, 11–14. EDN: <https://elibrary.ru/DOCLSY>
21. Makovetsky, M. Yu., & Sitova, S. V. (2022). Development of approaches to interpreting the concept of sustainable development. *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1. Economics and Management*, 2(41), 81–88. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-2-81-88>. EDN: <https://elibrary.ru/NMQZMR>
22. Ministry of Economic Development. (2026, February 20). *The Ministry of Economic Development will update the conditions for digital sandboxes*. Retrieved from [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_\(песочницы\)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспериментальные_правовые_режимы_(песочницы)_в_сфере_цифровых_инноваций_в_России)
23. Miroshnichenko, M. A., Gorodnichaya, D. I., & Kheishkho, M. Yu. (2023). The state as a platform: Where digital transformation of public administration is heading. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2(55), 450–458. EDN: <https://elibrary.ru/YTMWYQ>
24. Tatarkin, A. I. (Ed.). (1999). *Modeling of sustainable development as a condition for improving the economic security of the territory*. Yekaterinburg: Ural University Press, 277 p.
25. Napolskikh, D. L., Larionova, N. I., & Kolchin, V. D. (2025). Digital transformation of the public administration system in the context of clustering tasks for the economy of Russian regions. *Society: Politics, Economics, Law*, (4), 94–101. <https://doi.org/10.24158/pep.2025.4.12>. EDN: <https://elibrary.ru/QZBYIZ>
26. Science in Russia as a strategic priority: Leading regions of Russia are betting on future technologies. Retrieved February 20, 2026, from https://roscongress.org/materials/nauka-v-rossii-kak-strategicheskij-prioritet-peredovye-regiony-rossii-delayut-stavku-na-budushchie-t/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
27. National projects of Russia. Retrieved February 20, 2026, from <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/>
28. Government of the Russian Federation. (2026). *National project "Data Economy and Digital Transformation of the State"*. Retrieved February 20, 2026, from <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>
29. United Nations. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development (WCED)*. Retrieved February 16, 2026, from <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>

-
30. Nezamova, O. A., Shaporova, Z. E., & Olentsova, Yu. A. (2023). Transition to the concept of sustainable development of territories. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, 12(3–44), 66–71. https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_03_15. EDN: <https://elibrary.ru/JQFSBX>
 31. Official portal of the Mayor and Government of Moscow. Retrieved February 18, 2026, from <https://www.mos.ru/>
 32. Perfiliev, I. V., & Balashova, E. S. (2025). The essence and main characteristics of a digital ecosystem. *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (1), 57–63. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-1-57-63>. EDN: <https://elibrary.ru/GJXKBY>
 33. Pogodina, I. V. (2025). “Regulatory sandboxes” in the field of electronic interaction between government and society. In *Legal Technique: Proceedings of the XXVI International Interdisciplinary Scientific and Practical Forum “Yurtechnethics” on the Topic “Experiment in Legal Regulation (Doctrine, Practice, Technique)”* (Nizhny Novgorod, September 25–28, 2024, (19), pp. 400–402). Nizhny Novgorod: YUNICOPI. EDN: <https://elibrary.ru/ZPWOIL>
 34. Polyakova, N. V., Tatarinov, K. A., & Polyakov, V. V. (2024). Features of the “smart city” concept at the global and territorial levels. *Proceedings of Baikal State University*, 34(3), 475–484. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34\(3\)](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34(3)). EDN: <https://elibrary.ru/JILLKH>
 35. Popov, I. V. (2023). Assessment of investment activity in Krasnodar Krai under sanctions pressure. *Natural and Humanitarian Research*, 3(47), 185–189. EDN: <https://elibrary.ru/EZZITI>
 36. Ministry of Construction of the Russian Federation. (2026). *Project for digitalization of urban economy “Smart City”*. Retrieved February 21, 2026, from <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/>
 37. Federal Service for Intellectual Property (Rospatent). (2026). Retrieved February 21, 2026, from <https://rospatent.gov.ru/ru/news/10-11-2025-tatarstan-lidiruet-v-rossii-po-innovacionnoy-aktivnosti-kompaniy>
 38. Sanina, A. G., Khomyakova, V. A., & Ataeva, A. G. (2025). Digital transformation and sustainable development of Russian regions: Assessments of correlation and managerial implications. *Issues of State and Municipal Administration*, (2), 67–88. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88>. EDN: <https://elibrary.ru/JLPBXA>
 39. Situational centers: From monitoring to analysis. *Information Technologies of Tomorrow*. Retrieved February 21, 2026, from https://www.cnconf.ru/articles/2024-12-10_situatsionnye_tsentry_ot_monitoringa
 40. Solopova, N. A., & Selezneva, Zh. V. (2023). Analysis of the application of digital technologies in state and municipal administration. *Vestnik MGSU*, 18(11), 1836–1845. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845>. EDN: <https://elibrary.ru/SKYDYY>

41. Top 10 regions – leaders of digital development in Q3 2025 revealed. Retrieved February 21, 2026, from <https://d-russia.ru/stali-izvestny-top-10-regionov-liderov-tsifrovogo-razvitiya-v-3-kvartale-2025-goda.html>
42. Granberg, A. G. (Ed.). (2002). *Strategy and problems of sustainable development of Russia in the XXI century*. Moscow: Ekonomika, 413 [1] p.
43. Committee for Economic Development and Investment Activity of the Leningrad Region. (2026). *Strategy for socio-economic development of the Leningrad region until 2030 and for the long term until 2036*. Retrieved February 20, 2026, from https://econ.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2024/09/04/2_240823_Проект_Стратегии_свод.pdf
44. President of the Russian Federation. (2024, May 7). *Decree No. 309 "On national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the long term up to 2036"*. Retrieved February 16, 2026, from <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015>
45. Digital economy and Electronic Tatarstan: Program of informatization of the Republic of Tatarstan. Retrieved February 16, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_экономика_и_Электронный_Татарстан
46. Digitalization of public administration against the background of declining IT budgets. Retrieved February 21, 2026, from <https://bujet.ru/article/477826.php>
47. Digitalization of regions in Russia. Retrieved February 21, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_регионов_России
48. Digitalization of transport in Russia: Trends overview. Retrieved February 21, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_транспорта_в_России_Обзор_тенденций
49. Digital ecosystems in Russia. Retrieved February 20, 2026, from https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России
50. Shirochenko, D. V. (2024). Digital transformation in state strategic planning. *International Research Journal*, 3(141), 1–6. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.141.48>. EDN: <https://elibrary.ru/LMPZKH>
51. Negroponte, N. (1995). *Being digital*. New York: Knopf, 256 p. Retrieved February 20, 2026, from https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte_Being_Digital.pdf
52. United Nations. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. Retrieved February 16, 2026, from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Евлампиева Екатерина Владимировна, кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления экономического факультета
Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина

Петербургское шоссе, 10А, г. Пушкин, г. Санкт-Петербург, 196605, Российская Федерация
katrinns@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Ekaterina V. Evlampieva, PhD in Political Science, Associate Professor, Associate Professor in the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Economics

Pushkin Leningrad State University

10А, Peterburgskoye Shosse, Pushkin, St. Petersburg, 196605, Russian Federation

katrinns@yandex.ru

SPIN-code: 6827-0777

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7597-3233>

ResearcherID: OZE-4654-2025

Academia.edu: <https://independent.academia.edu/EkaterinaEvlampieva>

Поступила 15.02.2026

После рецензирования 10.03.2026

Принята 18.03.2026

Received 15.02.2026

Revised 10.03.2026

Accepted 18.03.2026

ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

(<https://kras-science.ru/>)

Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований – рецензируемое научное издание, представляющее собой площадку для публикации результатов фундаментальных и прикладных исследований в области экономики, управления и бизнеса, способствующих развитию теоретических знаний и практических решений для повышения конкурентоспособности предприятий и устойчивого развития региона и страны.

Тематический охват соответствует утвержденной номенклатуре научных специальностей: 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки); 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки); 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки); 5.2.4. Финансы (экономические науки); 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки); 5.2.6. Менеджмент (экономические науки); 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки).

Требования к оформлению статей

Объем статей: 16–24 страницы формата А4, включая таблицы, иллюстрации, список литературы. Рукописи большего объема принимаются по специальному решению Редколлегии с учетом доводов авторов.

Поля все поля – по 20 мм.

Шрифт основного текста Times New Roman

Размер шрифта основного текста 14 пт

Межстрочный интервал полуторный

Отступ первой строки абзаца 1,25 см

Выравнивание текста по ширине

Автоматическая расстановка переносов включена

Нумерация страниц не ведется

Формулы в редакторе формул MS Equation 3.0

Рисунки по тексту

Ссылки на формулу (1)

Обязательная структура статьи

УДК

ЗАГЛАВИЕ (на русском языке)

Автор(ы): фамилия и инициалы (на русском языке)

Аннотация (на русском языке)

Ключевые слова: отделяются друг от друга точкой с запятой (на русском языке)

ЗАГЛАВИЕ (на английском языке)

Автор(ы): фамилия и инициалы (на английском языке)

Аннотация (на английском языке)

Ключевые слова: отделяются друг от друга точкой с запятой (на английском языке)

Текст статьи (на русском языке)

1. Введение.

2. Цель работы.

3. Материалы и методы исследования.

4. Результаты исследования и их обсуждение.

5. Заключение.

6. Информация о конфликте интересов.

7. Информация о спонсорстве.

8. Благодарности.

Список литературы

Библиографический список по формату APA Style.

References

Библиографическое описание согласно требованиям журнала

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Фамилия, имя, отчество полностью, должность, ученая степень, ученое звание

Полное название организации – место работы (учебы) в именительном падеже без составных частей названий организаций, полный юридический адрес организации в следующей последовательности: улица, дом, город, индекс, страна (на русском языке)

Электронный адрес

DATA ABOUT THE AUTHORS

Фамилия, имя, отчество полностью, должность, ученая степень, ученое звание

Полное название организации – место работы (учебы) в именительном падеже без составных частей названий организаций, полный юридический адрес организации в следующей последовательности: дом, улица, город, индекс, страна (на английском языке)

Электронный адрес

SPIN-код в SCIENCE INDEX:

ORCID:

ResearcherID:

Scopus Author ID:

RULES FOR AUTHORS

(<https://kras-science.ru/>)

Siberian Journal of Economic and Business Studies is a peer-reviewed scientific journal that provides a platform for publishing the results of fundamental and applied research in the fields of economics, management, and business, contributing to the development of theoretical knowledge and practical solutions for improving the competitiveness of enterprises and the sustainable development of the region and the country.

Journal subject headings: Economic theory; Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; Regional and branch economy; Finance; World economy; Management; State and municipal administration.

Requirements for the articles to be published

Volume of the manuscript: 16–24 pages A4 format, including tables, figures, references. Manuscripts of larger volume are accepted by special decision of the Editorial Board, taking into account the arguments of the authors.

Margins all margins – 20 mm each

Main text font Times New Roman

Main text size 14 pt

Line spacing 1.5 interval

First line indent 1,25 cm

Text align justify

Automatic hyphenation turned on

Page numbering turned off

Formulas in formula processor MS Equation 3.0

Figures in the text

References to a formula (1)

Article structure requirements

TITLE (in English)

Author(s): surname and initials (in English)

Abstract (in English)

Keywords: separated with semicolon (in English)

Text of the article (in English)

1. Introduction.

2. Objective.

3. Materials and methods.

4. Results of the research and Discussion.

5. Conclusion.

6. Conflict of interest information.

7. Sponsorship information.

8. Acknowledgments.

References

References text type should be Chicago Manual of Style

DATA ABOUT THE AUTHORS

Surname, first name (and patronymic) in full, job title, academic degree, academic title

Full name of the organization – place of employment (or study) without compound parts of the organizations' names, full registered address of the organization in the following sequence: street, building, city, postcode, country

E-mail:

ORCID:

ResearcherID:

Scopus Author ID:

СОДЕРЖАНИЕ

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО СОЗДАНИЮ ОБЪЕКТОВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ Э.Б. Трепашова	7
---	---

ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ESG-СТРАТЕГИИ В ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЯХ НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ ROYAL DUTCH SHELL: ПРЕИМУЩЕСТВА, ОГРАНИЧЕНИЯ И РИСКИ Г.А. Александров	26
--	----

ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ И СТРУКТУРА ПОТРЕБЛЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ О.В. Аверина, Т.М. Комарова, Е.В. Стельмах, С.А. Соловченков	43
--	----

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫЙ АПК И.Г. Кузнецова, В.М. Черняков	69
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ И БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДАННЫХ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В.Д. Захарова, А.К. Бахматова	88
---	----

ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОМУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ УКЛАДУ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ Д.А. Марушко	107
---	-----

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА
И ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

РЕЙТИНГОВЫЕ ОЦЕНКИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ: РОЛЬ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ Е.О. Дмитриева	123
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРАН ПЕРСИДСКОГО ЗАЛИВА: АМБИЦИИ, ВЫЗОВЫ И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ А.В. Лангинен	141
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ Е.В. Евлампиева	164
ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ	192

CONTENTS

REGIONAL ECONOMICS AND SPATIAL DEVELOPMENT

STUDY OF METHODOLOGIES FOR ASSESSING
THE EFFICIENCY OF TRANSPORT AND LOGISTICS
INFRASTRUCTURE PROJECTS

E.B. Trepashova 7

THE PRACTICE OF IMPLEMENTING THE ESG STRATEGY
IN FOREIGN COMPANIES USING THE EXAMPLE OF THE
ROYAL DUTCH SHELL OIL AND GAS COMPANY: ADVANTAGES,
LIMITATIONS AND RISKS

G.A. Aleksandrov 26

PURCHASING POWER AND CONSUMPTION STRUCTURE
OF THE POPULATION: A REGIONAL ASPECT

**O.V. Averina, T.M. Komarova, E.V. Stelmach,
S.A. Solovchenkov** 43

ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF DIGITAL
INVESTMENTS IN THE REGIONAL AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

I.G. Kuznetsova, V.M. Chernyakov 69

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

DATA QUALITY MANAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING
THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PROJECT ACTIVITIES

V.D. Zakharova, A.K. Bakhmatova 88

PROBLEMS OF TRANSITION TO A DIGITAL TECHNOLOGICAL STRUCTURE

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR FORMING
A PORTFOLIO OF DIGITAL PRODUCTS IN THE UNIVERSITY
STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

D.A. Marushko 107

ECONOMIC POLICY AND PUBLIC ADMINISTRATION

RATING ASSESSMENTS OF MUNICIPALITIES: THEIR ROLE IN STRATEGIC PLANNING AND APPLIED ASPECTS OF USE

E.O. Dmitrieva 123

DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE GULF STATES: AMBITIONS, CHALLENGES, AND A LOOK TO THE FUTURE

A.V. Langinen 141

DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A DRIVER OF SUSTAINABILITY OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF REGIONS

E.V. Evlampieva 164

RULES FOR AUTHORS 192

Подписано в печать 31.03.2026. Дата выхода в свет 31.03.2026.
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 14,25. Тираж 50 экз. Свободная цена. Заказ 151/26.
Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии «Издательство «Авторская
Мастерская» (ИП Давгуненко А.А. ИНН 344210747590).
Адрес типографии: ул. Проезд Добролюбова 3 стр. 2, г. Москва, 127254, Россия.