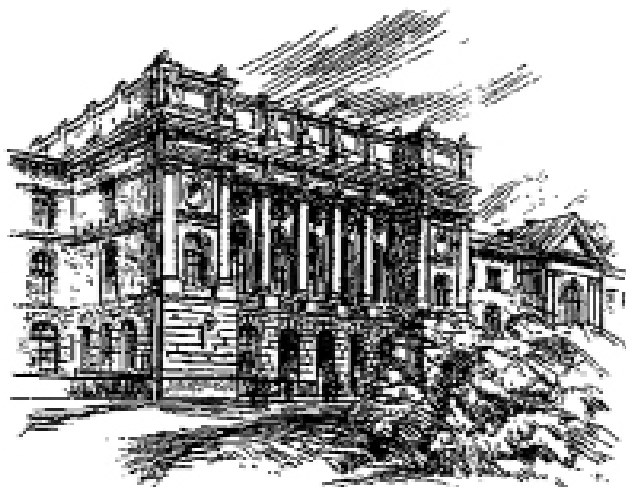


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ISSN 2782-6015

---

---

# $\pi$ -ECONOMY

---

---

**Том 18, № 6, 2025**

Санкт-Петербург  
2025

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

*Акаев А.А.*, иностр. член РАН, д-р физ.-мат. наук, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

*Квинт В.Л.*, иностр. член РАН, д-р экон. наук, профессор, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

*Клейнер Г.Б.*, чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, профессор, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия;

*Окрепилов В.В.*, академик РАН, д-р экон. наук, профессор, Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия;

*Смешко О.Г.*, д-р экон. наук, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия.

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Главный редактор** — Глухов В.В., д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия;

**Заместитель главного редактора** — Бабкин А.В., д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия;

*Адаменко А.А.*, д-р экон. наук, профессор, декан факультета «Финансы и кредит» Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия;

*Аллаева Г.Ж.*, д-р экон. наук, доцент, заведующая кафедрой «Экономика и менеджмент промышленности» Ташкентского государственного технического университета им. Ислама Каримова, Ташкент, Узбекистан;

*Басарева В.Г.*, д-р экон. наук, профессор, главный научный сотрудник, Сибирский Федеральный Научный Центр Агробиотехнологий РАН, Краснообск, Россия;

*Булатова Н.Н.*, д-р экон. наук, профессор, Восточно-Сибирский гос. университет технологий и управления, Улан-Удэ, Россия;

*Буркальцева Д.Д.*, д-р экон. наук, профессор, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Россия;

*Бухвальд Е.М.*, д-р экон. наук, профессор, Институт экономики РАН, Москва, Россия;

*Васильева З.А.*, д-р экон. наук, профессор, директор Института управления бизнес-процессами, Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия;

*Вертакова Ю.В.*, д-р экон. наук, профессор, Курский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Курск, Россия;

*Гамидуллаева Л.А.*, д-р экон. наук, доцент, заведующая кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, Пенза, Россия;

*Журавлев Д.М.*, д-р экон. наук, директор НИИ Социальных систем Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

*Ильина И.Е.*, д-р экон. наук, Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере, Москва, Россия;

*Качалов Р.М.*, д-р экон. наук, профессор, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия;

*Кирильчук С.П.*, д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой «Экономика предприятия» Института экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, Симферополь, Россия;

*Корягин С.И.*, д-р техн. наук, профессор, Инженерно-технический институт Балтийского федерального университета им. И. Канта, Калининград, Россия;

*Лычагин М.В.*, д-р экон. наук, профессор, Институт экономики и организации производства СО РАН, Новосибирск, Россия; Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Россия;

*Мальшев Е.А.*, д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет / SMTU, Санкт-Петербург, Россия;

*Мамраева Д.Г.*, канд. экон. наук, Карагандинский университет им. акад. Е.А. Букетова, Караганда, Казахстан;

*Махмудова Г.Н.*, д-р экон. наук, Ташкентский государственный экономический университет, Ташкент, Узбекистан;

*Мерзликина Г.С.*, д-р экон. наук, профессор, Волгоградский гос. технический университет, Волгоград, Россия;

*Нехорошева Л.Н.*, д-р экон. наук, профессор, Белорусский гос. экономический университет, Минск, Республика Беларусь;

*Очилов А.О.*, д-р экон. наук, профессор, Каршинский государственный университет, г. Карши, Узбекистан;

*Писарева О.М.*, канд. экон. наук, Институт информационных систем, Государственный университет управления, Москва, Россия;

*Плотников В.А.*, д-р экон. наук, профессор кафедры общей экономической теории и истории Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, Россия;

*Пишеничников В.В.*, канд. экон. наук, доцент, Воронежский гос. аграрный университет им. Императора Петра I, Воронеж, Россия;

*Тренина И.А.*, д-р экон. наук, доцент, Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, Орел, Россия;

*Умаров А.Т.*, канд. экон. наук, декан, Национальный университет Узбекистана им. Мирзо Улугбека, г. Ташкент, Узбекистан;

*Чупров С.В.*, д-р экон. наук, профессор, Байкальский гос. университет, Иркутск, Россия;

*Шкарупета Е.В.*, зам. гл. ред., д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия;

*Юдина Т.Н.*, д-р экон. наук, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Сетевое издание публикует научные статьи и обзоры на русском и английском языках в области региональной и отраслевой экономики, управления экономическими системами, математических методов экономики.

С 2002 года входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, где публикуются основные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

Сетевое издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-52146 от 11 декабря 2012 г.

Сведения о публикациях представлены в Реферативном журнале ВИНТИ РАН, в международной справочной системе «Ulrich's Periodical Directory», в базах данных «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ), Google Scholar, EBSCO, ProQuest, ROAD, DOAJ.

Учредитель и издатель: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация.

Редакция журнала

д-р экон. наук, профессор В.В. Глухов – председатель редколлегии; д-р экон. наук, профессор А.В. Бабкин – зам. председателя редколлегии; А.А. Родионова – секретарь редакции; А.А. Кононова – компьютерная вёрстка; И.Е. Лебедева – редактирование английского языка; Ф.К.С. Бастиан – редактор.

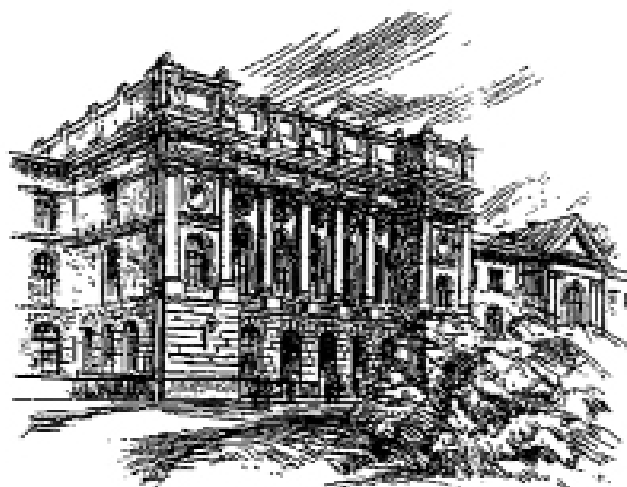
Адрес редакции: Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29.

Телефон редакции: +7 (812) 552-62-16, e-mail редакции: [economy@spbstu.ru](mailto:economy@spbstu.ru)

Дата выхода: 26.12.2025

© Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025

THE MINISTRY OF SCIENCE AND HIGHER EDUCATION OF THE RUSSIAN FEDERATION



ISSN 2782-6015

---

---

# $\pi$ -ECONOMY

---

---

**Vol. 18, no. 6, 2025**

Saint Petersburg  
2025

# $\pi$ -ECONOMY

## EDITORIAL COUNCIL

*A.A. Akaev* – foreign member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (phys.-math.), Lomonosov Moscow State University, Russia;  
*G.B. Kleiner* – corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Russia;  
*V.L. Kvint* – foreign member of the Russian Academy of Sciences (USA), Lomonosov Moscow State University, Russia;  
*V.V. Okrepilov* – full member of the Russian Academy of Sciences, Institute for Problem Regional Economics RAS, Russia;  
*O.G. Smeshko* – Dr.Sc. (econ.), St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, Russia.

## EDITORIAL BOARD

*V.V. Gluhov* – Dr.Sc. (econ.), prof., head of the editorial board, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia;  
*A.V. Babkin* – Dr.Sc. (econ.), prof., deputy head of the editorial board, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia;  
*A.A. Adamenko* – Dr.Sc. (econ.), prof., Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Russia;  
*G.J. Allaeva* – Dr.Sc. (econ.), Tashkent State Technical University named after Islam Karimov, Uzbekistan;  
*V.G. Basareva* – Dr.Sc. (econ.), prof., Siberian Federal Scientific Centre of Agro-BioTechnologies of the Russian Academy of Sciences, Russia;  
*E.M. Buhval'd* – Dr.Sc. (econ.), prof., Institute of Economics Russian Academy of Sciences, Russia;  
*N.N. Bulatova* – Dr.Sc. (econ.), prof., East-Siberian State University of Technology and Management, Russia;  
*D.D. Burkalteva* – Dr.Sc. (econ.), V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Russia;  
*S.V. Chuprov* – Dr.Sc. (econ.), prof., Baikal State University, Russia;  
*L.A. Gamidullaeva* – Dr.Sc. (econ.), Penza State University, Russia;  
*I.E. Ilina* – Dr.Sc. (econ.), Russian Research Institute of Economics, Politics and Law in Science and Technology, Russia;  
*R.M. Kachalov* – Dr.Sc. (econ.), prof., Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Russia;  
*S.P. Kirilchuk* – Dr.Sc. (econ.), prof., V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Russia;  
*S.I. Koryagin* – Dr.Sc. (tech.), prof., Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia;  
*M.V. Lychagin* – Dr.Sc. (econ.), prof., Novosibirsk State University, Russia;  
*G.N. Makhmudova* – Dr.Sc. (econ.), Tashkent State University of Economics, Uzbekistan;  
*E.A. Malyshev* – Dr.Sc. (econ.), prof., SMTU, Russia;  
*D.G. Mamraeva* – Assoc. Prof. Dr., PhD, Karaganda University named after academician Y.A. Buketov, Kazakhstan;  
*G.S. Merzlikina* – Dr.Sc. (econ.), prof., Volgograd State Technical University, Russia;  
*L.N. Nehorosheva* – Dr.Sc. (econ.), prof., Belarus State Economic University, Republic of Belarus;  
*A.O. Ochilov* – Dr.Sc. (econ.), prof., Karshi State University, Uzbekistan;  
*O.M. Pisareva* – Assoc. Prof. Dr., State University of Management, Russia;  
*V.A. Plotnikov* – Dr.Sc. (econ.), prof., St. Petersburg State University of Economics, Russia;  
*V.V. Pshenichnikov* – Assoc. Prof. Dr., Voronezh State Agricultural University, Russia;  
*E.V. Shkarupeta* – Dr.Sc. (econ.), prof., Voronezh State Technical University, Russia;  
*I.A. Tronina* – Dr.Sc. (econ.), Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S., Russia;  
*A.T. Umarov* – Assoc. Prof. Dr., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Uzbekistan;  
*Z.A. Vasilyeva* – Dr.Sc. (econ.), prof., Siberian Federal University, Russia;  
*U.V. Vertakova* – Dr.Sc. (econ.), prof., Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia;  
*T.N. Yudina* – Dr.Sc. (econ.), Lomonosov Moscow State University, Russia;  
*D.M. Zhuravlev* – Dr.Sc. (econ.), Lomonosov Moscow State University, Russia.

The online journal publishes research papers and reviews in Russian and English on regional and industrial economics, management of economic systems, mathematical methods in economics.

The journal is included in the List of Leading Peer-Reviewed Scientific Journals and other editions to publish major findings of PhD theses for the research degrees of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences.

The publications are presented in the VINITI RAS Abstract Journal and Ulrich's Periodical Directory International Database, EBSCO, ProQuest, Google Scholar, ROAD, DOAJ.

The journal is registered with the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOMNADZOR). Certificate ПИ № ФС77-52146 issued December 11, 2012.

### Editorial office

Dr.Sc., Professor V.V. Gluhov – Head of the editorial board; Dr.Sc., Professor A.V. Babkin – Deputy head of the editorial board; A.A. Rodionova – editorial manager; A.A. Kononova – computer layout; I.E. Lebedeva – English translation; Ph.Ch.S. Bastian – editor.

Address: 195251 Polytekhnicheskaya Str. 29, St. Petersburg, Russia.

+7 (812) 552-62-16, e-mail: [economy@spbstu.ru](mailto:economy@spbstu.ru)

Release date: 26.12.2025

© Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2025



## Содержание

### Цифровая экономика: теория и практика

|  |    |
|--|----|
| <b>Мульоно В., Сетиявати Ш., Сетиявати П.П., Сетьянто П.А.</b> Технологическая трансформация на основе искусственного интеллекта как драйвер развития рынка нефтепереработки (на примере Индонезии)..... | 7  |
| <b>Корокошко Ю.В.</b> Социальные драйверы цифровой трансформации бизнеса предприятий.....  | 35 |
| <b>Козлова Е.Д.</b> Эволюция и классификация цифровых платформ в условиях технологической трансформации.....   | 54 |
| <b>Динмухаметова А.А.</b> Оценка эффективности цифровой трансформации региональных экономических систем.....   | 71 |
| <b>Барыбина А.З.</b> Цифровые разрывы: обзор исследований и вызовы.....  | 84 |

### Региональная и отраслевая экономика

|  |     |
|--|-----|
| <b>Гамидуллаева Л.А., Васин С.М.</b> Институциональные механизмы реализации научно-технологического развития в регионах России.....      | 108 |
| <b>Кирильчук С.П., Наливайченко Е.В.</b> Инновационный подход к оценке мультипликативного эффекта инвестиций.....                        | 127 |
| <b>Бадыкова И.Р.</b> Дифференцированное управление инновационным развитием регионов России.....  | 142 |
| <b>Чеботарева Г.С., Двинянинов А.А.</b> Формирование локальных рынков энергии на основе биогазовых технологий в российских регионах..... | 159 |

### Экономико-математические методы и модели

|   |     |
|---|-----|
| <b>Щепетова С.Е.</b> Критические этапы комплексного моделирования социально-экономических систем в целях прогнозирования.....   | 177 |
| <b>Яценко В.В., Кланица С.Б.</b> Адаптация методов оценки проектной зрелости для внутренних проектов организации.....   | 204 |
| <b>Благой Н.А., Дмитриев Н.Д., Алькин К.А.</b> Моделирование цифровой зрелости национальной экономики и верификация макроэкономических эффектов технологической трансформации.... | 230 |

# Contents

## Digital economy: theory and practice

|  |    |
|--|----|
| <b>Muljono W., Setiyawati S., Setiawati P.P., Setyanto P.A.</b> AI-based technological transformation as a driver for development of oil refining market: case study of Indonesia..... | 7  |
| <b>Korokoshko J.V.</b> Social drivers of business digital transformation of enterprises.....   | 35 |
| <b>Kozlova E.K.</b> Evolution and classification of digital corporate platforms in the context of technological transformation.....  | 54 |
| <b>Dinmukhametova A.A.</b> Assessing the effectiveness of digital transformation of regional economic systems.....   | 71 |
| <b>Barybina A.Z.</b> Digital divides: research review and challenges.....  | 84 |

## Regional and branch economy

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gamidullaeva L.A., Vasin S.M.</b> Institutional mechanisms for the implementation of scientific and technological development in the regions of Russia..... | 108 |
| <b>Kirilchuk S.P., Nalivaychenko E.V.</b> Innovative approach to assessing the multiplier effect of investments.....   | 127 |
| <b>Badykova I.R.</b> Differentiated governance of innovative development in Russian regions.....   | 142 |
| <b>Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A.</b> Creation of local energy markets based on biogas technologies in Russian regions.....                                | 159 |

## Economic & mathematical methods and models

|  |     |
|--|-----|
| <b>Shchepetova S.Ye.</b> Critical problems of complex modeling of socio-economic systems for forecasting purposes.....   | 177 |
| <b>Yatsenko V.V., Klanitsa S.B.</b> Adaptation of project maturity assessment methods for internal projects of an organization.....  | 204 |
| <b>Blagoi N.A., Dmitriev N.D., Alkin K.A.</b> Modeling the digital maturity of national economy and verification of the macroeconomic effects of digital transformation..... | 230 |

# Digital economy: theory and practice

## Цифровая экономика: теория и практика

Research article

UDC 658.5

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18601>

EDN: <https://elibrary/JFAYJK>



### AI-BASED TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION AS A DRIVER FOR DEVELOPMENT OF OIL REFINING MARKET: CASE STUDY OF INDONESIA

W. Muljono<sup>1</sup> , S. Setiyawati<sup>2</sup> ,  
P.P. Setiawati<sup>3</sup> , P.A. Setyanto<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Ministry of Communications and Digital Affairs (Komdigi), Jakarta, Indonesia;

<sup>2</sup> Prof. Dr. Moestopo University, Jakarta, Indonesia;

<sup>3</sup> National Research University "Higher School of Economics",  
Moscow, Russian Federation;

<sup>4</sup> Bandung Institute of Technology (Institut Teknologi Bandung),  
Bandung, Indonesia

✉ [wiryantamuljono@gmail.com](mailto:wiryantamuljono@gmail.com)

**Abstract.** This study investigates the multifaceted relationship between AI-driven technological transformation and the demand for downstream petroleum products in achieving Indonesia's long-term economic growth goals, aligning with the "Golden Indonesia 2045" vision. Employing a mixed-methods approach, the research quantitatively assesses the immediate impact of AI on downstream petroleum operational efficiency (the first hypothesis) and its subsequent influence on critical macroeconomic indicators like GDP growth and the oil and gas trade balance (the second hypothesis). Concurrently, it qualitatively examines the strategic alignment of national AI policies, such as the National AI Strategy from 2020 to 2045 (Strategi Nasional Kecerdasan Artifisial, Stranas KA) and the "Making Indonesia 4.0" roadmap, with downstream energy development plans (the third hypothesis), while identifying associated implementation challenges. Findings reveal a significant positive correlation between AI adoption and improved operational efficiency within the downstream sector (supporting the first hypothesis). This is substantiated by evidence of sophisticated AI applications, including predictive maintenance (PdM) powered by advanced computational methods, which ensures continuous operation and extends the life of critical hydrocarbon assets. Furthermore, AI-integrated fuel blending systems demonstrate high precision, achieving a coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.99 during validation, which showcases robust real-time optimization capability that surpasses traditional modeling and reduces waste. However, the analysis of macroeconomic leverage provides only partial support for the second hypothesis. While AI-influenced efficiency – by maximizing domestic output and optimizing costs – shows a statistically significant, albeit moderate, positive impact on reducing the oil and gas trade deficit and boosting GDP growth, this effect is severely limited by persistent structural issues. Specifically, petroleum imports have a large and negative impact on Indonesia's economic growth. The operational savings are currently dwarfed by the volume of necessary imports and the enormous fiscal burden imposed by incomplete fuel subsidy reforms, which peaked at 2.8% of GDP in 2022. The oil and gas trade balance persists in a deficit, recording –1.55 billion USD in May 2025 and –1.58 billion USD in July 2025, even amidst an overall national trade surplus. The study confirms a strong top-down strategic alignment between national AI and energy sector policies. Nevertheless, significant implementation hurdles highlight the necessity for targeted policy intervention (supporting the third hypothesis). These pervasive barriers include chronic infrastructure gaps, weak data governance frameworks, severe digital skills shortages

requiring systematic improvement from foundational education, high initial investment costs and profound organizational inertia within large enterprises, leading to a “pilot trap”, where successful small-scale projects fail to scale up due to cultural and systems integration difficulties. Ultimately, these challenges temper the transformative potential of AI, shifting its current role primarily towards improving operational efficiency within the legacy system. For AI to become a driver of fundamental structural change — the necessary process of reallocating labor and resources toward higher-productivity modern industries — policy interventions must link AI investment to comprehensive energy subsidy reform and the acceleration of the new and renewable energy sector. This research bridges a critical gap in the literature by offering an integrated analysis of technology adoption in a resource-dependent emerging economy, providing evidence-based recommendations for policymakers and industry leaders to effectively leverage AI for sustainable and structural economic growth.

**Keywords:** artificial intelligence, digital transformation, oil refining market, operational efficiency, economic development, Indonesia, machine learning, technological transformation

**Citation:** Muljono W., Setiyawati S., Setiawati P.P., Setyanto P.A. (2025) AI-based technological transformation as a driver for development of oil refining market: case study of Indonesia. *П-Economy*, 18 (6), 7–34. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18601>

Научная статья

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18601>



## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ РЫНКА НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ (НА ПРИМЕРЕ ИНДОНЕЗИИ)

В. Мильоно<sup>1</sup> , Ш. Сетиявати<sup>2</sup> ,  
П.П. Сетиавати<sup>3</sup> , П.А. Сетьянтю<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Министерство связи и цифровых технологий, Джакарта, Индонезия;

<sup>2</sup> Университет проф. д-ра Моэстопо, Джакарта, Индонезия;

<sup>3</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Российская Федерация;

<sup>4</sup> Бандунгский технологический институт, Бандунг, Индонезия

✉ [wiryantamuljono@gmail.com](mailto:wiryantamuljono@gmail.com)

**Аннотация.** В данном исследовании рассматривается многогранная взаимосвязь между технологической трансформацией на основе искусственного интеллекта (ИИ) и спросом на продукцию нефтепереработки в достижении долгосрочных целей экономического роста Индонезии, согласующихся с видением «Золотая Индонезия 2045». Используя смешанный методологический подход, исследование количественно оценивает непосредственное влияние ИИ на эффективность работы в сфере нефтепереработки (первая гипотеза) и его последующее влияние на важнейшие макроэкономические показатели, такие как рост ВВП и торговый баланс нефти и газа (вторая гипотеза). Одновременно с этим исследование проводит качественный анализ стратегической согласованности национальных политик в области ИИ, таких как Национальная стратегия развития искусственного интеллекта (Stranas KA) и дорожная карта «Создавая Индонезию 4.0», с планами развития нефтеперерабатывающей отрасли (третья гипотеза), выявляя при этом сопутствующие проблемы реализации. Результаты показывают значительную положительную корреляцию между внедрением ИИ и повышением операционной эффективности в нефтеперерабатывающем секторе (что подтверждает первую гипотезу). Это согласуется с данными о применении сложных приложений ИИ, включая прогнозное техническое обслуживание (PdM), основанное на передовых вычислительных методах, которое обеспечивает непрерывную работу и продлевает срок службы критически важных углеводородных активов. Более того, интегрированные с ИИ системы смешения топлива демонстрируют высокую точность, достигая коэффициента детерминации ( $R^2$ ) 0,99 при валидации,



что демонстрирует надежную способность оптимизации в реальном времени, превосходящую традиционное моделирование и сокращающую отходы. Однако анализ макроэкономического рычага лишь частично подтверждает вторую гипотезу. Хотя эффективность, достигаемая под влиянием ИИ, — за счет максимизации внутреннего производства и оптимизации затрат — демонстрирует статистически значимое, пусть и умеренное, положительное влияние на сокращение дефицита торгового баланса нефти и газа и стимулирование роста ВВП, этот эффект существенно ограничен сохраняющимися структурными проблемами. В частности, импорт нефтепродуктов оказывает значительное и негативное воздействие на рост экономики Индонезии. Операционная экономия в настоящее время затмевается объемом необходимого импорта и огромным фискальным бременем, обусловленным незавершенными реформами субсидирования топлива, которое достигло пика в 2,8% ВВП в 2022 г. Торговый баланс нефти и газа по-прежнему сохраняет дефицит, составивший –1,55 млрд долл. США в мае 2025 г. и –1,58 млрд долл. США в июле 2025 г., даже на фоне общего профицита национальной торговли. Исследование подтверждает сильную стратегическую согласованность сверху вниз между национальной политикой в области ИИ и энергетического сектора. Тем не менее значительные препятствия на пути реализации подчеркивают необходимость целенаправленного политического вмешательства (что подтверждает третью гипотезу). Эти всеобъемлющие барьеры включают хронические пробелы в инфраструктуре, слабые структуры управления данными, острую нехватку цифровых навыков, требующую систематического улучшения со стороны базового образования, высокие первоначальные инвестиционные затраты и глубокую организационную инерцию внутри крупных предприятий, приводящую к «ловушке пилотных проектов», когда небольшие успешные проекты не могут масштабироваться из-за трудностей с культурной и системной интеграцией. В конечном счете, эти проблемы сдерживают преобразующий потенциал ИИ, смещая его нынешнюю роль, прежде всего, в сторону повышения операционной эффективности в рамках устаревшей системы. Чтобы ИИ стал движущей силой фундаментальных структурных изменений — необходимого процесса перераспределения рабочей силы и ресурсов в пользу современных отраслей с более высокой производительностью — политические меры должны увязывать инвестиции в ИИ с комплексной реформой субсидирования энергетики и ускорением развития сектора новой и возобновляемой энергетики. Данное исследование восполняет критический пробел в литературе, предлагая комплексный анализ внедрения технологий в развивающейся ресурсозависимой экономике и предоставляя основанные на фактических данных рекомендации для политиков и руководителей отраслей по эффективному использованию ИИ для обеспечения устойчивого и структурного экономического роста.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровая трансформация, переработка нефти, экономический рост, Индонезия, эксплуатационная эффективность, торговый баланс, проблемы внедрения

**Для цитирования:** Мульоно В., Сетиявати Ш., Сетиявати П.П., Сетьянто П.А. (2025) Технологическая трансформация на основе искусственного интеллекта как драйвер развития рынка нефтепереработки (на примере Индонезии). *П-Economy*, 18 (6), 7–34. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18601>

## Introduction

Indonesia's high economic growth is predicted to raise fuel oil demand, solidifying its growing influence in the global energy market. The IESR 2022 report<sup>1</sup> highlights that the country is Southeast Asia's largest energy consumer and is among the top primary energy consumers in the Asia Pacific region, following China, India, Japan and South Korea. This increased energy consumption, coupled with the projected near-term (2025 and 2026) annual GDP growth of 4.8%, underscores Indonesia's expanding role on the global energy stage<sup>2</sup>.

This expansion will likely drive higher energy consumption across all sectors, including transport and industry. With an expanding economy, energy consumption is projected to nearly triple over the

<sup>1</sup> Institute for Essential Services Reform (IESR) (2023) Indonesia energy transition outlook 2023. Tracking progress of energy transition in Indonesia: Pursuing energy security in the time of transition. [online] Available at: [https://iesr.or.id/wp-content/uploads/2022/12/Indonesia-Energy-Transition-Outlook\\_2023.pdf](https://iesr.or.id/wp-content/uploads/2022/12/Indonesia-Energy-Transition-Outlook_2023.pdf) [Accessed 30.10.2025].

<sup>2</sup> International Monetary Fund (2025) World economic outlook: A critical juncture amid policy shifts. [online] Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025> [Accessed 30.10.2025].

next few decades, from 195 million tonnes of oil equivalent in 2020 to 556.5 million tonnes of oil equivalent in 2060. Fuel oil, along with electricity, will dominate the increase in energy demand. The transportation sector's heavy reliance on gasoline is expected to continue until at least 2060, even with the rise of electric vehicles.

Based on CEIC data<sup>3</sup>, Indonesian oil consumption showed a strong upward trend from 1965 to 2023, peaking at 1.62 million barrels per day in 2018. This growth can be attributed to demographic and economic factors, including population growth, urbanization, the emergence of a middle class and industrial expansion. However, recent data indicates a slower rate of increase (Fig. 1).

To understand why Indonesia's oil use has grown, we need to study the connection between consumption and several key factors: GDP per capita; urbanization rates; transportation sector development; energy policy decisions. This type of analysis would provide valuable insights for informing future energy policy and promoting energy diversification in Indonesia.

Indonesia is a net importer of crude oil and petroleum products, a trend that has accelerated in recent years. As domestic demand for fuel oil rises, the country's import needs will grow, affecting global oil prices and supply chains. With its significant population and economy, Indonesia's energy consumption patterns give it greater influence in regional and international energy forums such as ASEAN, G20, APEC and BRICS+.

To meet its growing energy demand and strengthen its market position, Indonesia faces challenges. The government has set renewable energy targets, it has publicly acknowledged the continued necessity of fossil fuels like oil and gas to support its growing energy needs. Mobilizing both local and foreign investment is crucial for scaling up energy projects. Energy policy and market regulations have faced challenges, including subsidies and regulatory uncertainties.

PwC's 2023 report<sup>4</sup> showed Indonesia as the sixth-largest liquefied natural gas (LNG) exporter with a capacity of 23.3 million tonnes per annum, but oil production was declining, necessitating imports to meet increasing domestic consumption. The report also highlighted a significant shortfall in Indonesia's renewable energy investment targets and noted the impact of global energy volatility and geopolitical instability on the sector.

In other respects, Indonesia's crude oil production struggled to meet its rising consumption, which increased from 1400 thousand barrels of oil per day in 2020 to 1585 thousand barrels of oil per day in 2022, leading to increased oil imports. Whereas Indonesia's gas production surpassed the State Budget (APBN) target by achieving 6802 million standard cubic feet per day in 2023.

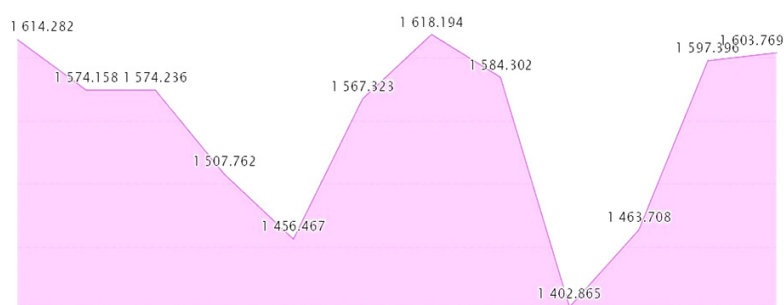


Fig. 1. Indonesia's oil consumption<sup>5</sup>

<sup>3</sup> CEIC Data (2024) Indonesia Oil Consumption, 1965–2024. [online] Available at: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/indonesia/oil-consumption> [Accessed 30.10.2025].

<sup>4</sup> PwC Indonesia (2023) Oil and Gas in Indonesia: Investment and Taxation Guide. [online] Available at: <https://www.pwc.com/id/en/energy-utilities-mining/assets/oil-and-gas/oil-gas-guide-2023.pdf> [Accessed 30.10.2025].

<sup>5</sup> CEIC Data (2024) Indonesia Oil Consumption, 1965–2024. [online] Available at: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/indonesia/oil-consumption> [Accessed 30.10.2025].





Indonesia is striving to achieve significant economic growth, aiming to be a top global economy by 2045, underpinned by a dual-pronged strategy involving technological advancement and robust management of its traditional energy sector. The country has made digital transformation a national priority, with initiatives like “Making Indonesia 4.0” and the National AI Strategy from 2020 to 2045 (Strategi Nasional Kecerdasan Artifisial – Stranas KA) targeting increased productivity, competitiveness and innovation. AI is projected to be a key driver with potential to contribute hundreds of billions of dollars to the national GDP by 2030 by enhancing efficiency and creating new opportunities across various sectors.

Concurrently, Indonesia’s downstream petroleum industry remains central to the economy, supplying crucial energy for transportation, manufacturing and other sectors. Historically, the oil and gas sector has been a vital source of revenue and economic stability, although its contribution and future are now influenced by global shifts toward renewable energy.

### **Problem statement**

Despite Indonesia’s rapid digital progress and AI adoption, several challenges and a significant research gap exist at the intersection of technological transformation and the downstream petroleum sector. While AI presents immense potential for optimizing refinery operations, improving supply chain logistics and managing consumer demand, its implementation is hindered by persistent issues. These include infrastructure limitations, such as low broadband penetration in many areas and the need to develop a skilled workforce capable of leveraging AI effectively.

A critical issue for the downstream petroleum sector is the persistent capacity shortfall, which necessitates reliance on imported oil and creates vulnerabilities for national energy security and the balance of payments. Moreover, most existing research treats the digital economy and energy sectors as separate entities.

There is a lack of comprehensive studies that quantitatively and qualitatively explore how specific AI-driven advancements within Indonesia’s downstream petroleum industry can mitigate these challenges, reduce import dependence and, in turn, propel overall economic growth. This study addresses this gap by analyzing the integrated impact of AI digital advancement and downstream petroleum demand on Indonesia’s economic expansion.

### **Research objectives**

The main aim of this study is to investigate the role of AI in driving operational efficiency within Indonesia’s downstream petroleum industry and its subsequent impact on economic growth. To achieve this, the study seeks to answer the following specific research questions:

1. To what extent has the adoption of AI-driven technologies in Indonesia’s downstream petroleum industry influenced its operational efficiency (e.g., refinery capacity utilization, distribution logistics)?
2. How has the increased operational efficiency of the downstream petroleum sector, potentially enabled by AI, impacted Indonesia’s trade balance and reduced its dependency on imported petroleum products over the period from 2015 to 2024?
3. What are the key drivers, challenges and strategic considerations for implementing AI technologies within Indonesia’s downstream petroleum sector to support sustained economic growth?
4. How do the insights from expert interviews and policy documents contextualize the quantitative findings regarding the interplay between AI, the downstream petroleum sector and Indonesia’s economic development?

### **Hypotheses**

Based on the existing literature and the identified research gap, this study will test the following hypotheses:



- The first hypothesis, H1 (Quantitative): Increased adoption of AI technologies, such as predictive analytics for refinery optimization and smart logistics management, is positively correlated with improved operational efficiency within Indonesia's downstream petroleum industry.

- o Null Hypothesis (H01): There is no significant correlation between the adoption of AI technologies and the operational efficiency of Indonesia's downstream petroleum industry.

- The second hypothesis, H2 (Quantitative): Improvements in the operational efficiency of Indonesia's downstream petroleum sector, in part driven by AI, have a significant positive impact on reducing the oil and gas trade deficit and increasing overall economic growth.

- o Null Hypothesis (H02): Improvements in the operational efficiency of Indonesia's downstream petroleum sector do not have a significant positive impact on reducing the oil and gas trade deficit or increasing overall economic growth.

- The third hypothesis, H3 (Mixed-methods): Strategic alignment between national AI and digital transformation policies (e.g., "Making Indonesia 4.0") and downstream petroleum sector development plans is a crucial enabler for realizing AI's potential to reduce import dependency and stimulate economic growth. However, this potential is constrained by implementation challenges related to infrastructure gaps, skills shortages and organizational inertia.

- o Null Hypothesis (H03): Strategic alignment between national AI policy and downstream sector plans does not significantly affect the adoption of AI, or implementation challenges are not relevant to the outcome.

These hypotheses provide a clear and testable framework for investigating the complex interplay between technological transformation, energy sector dynamics and economic outcomes in the Indonesian context.

The paper employs a mixed-methods research design to investigate the relationship between AI adoption, the downstream petroleum industry and economic outcomes in Indonesia.

### **Literature review**

The body of scholarly literature addressing Indonesia's economic development falls broadly into three distinct areas:

- 1) studies on digital transformation and AI adoption,
- 2) analyses of the energy and downstream petroleum sector,
- 3) broader macroeconomic research.

This review synthesizes key findings from these areas, critically evaluating existing research to identify critical intersections and highlight the gaps this study aims to address.

### **AI adoption and digital transformation in Indonesia**

AI is revolutionizing the way state-owned enterprises plan and forecast demand in the supply chain. By leveraging massive amounts of data, advanced algorithms and machine learning techniques, AI enables businesses to generate more accurate predictions, respond quickly to changing market conditions and make informed decisions to optimize operations.

The period from 2015 to 2024 saw significant developments in Indonesia's energy sector and digital landscape that laid the groundwork for the adoption of AI in state-owned enterprises like Pertamina (Indonesia's state-owned oil and gas company). Indonesia's government, including the Ministry of state-owned enterprises, has actively promoted digital transformation. National strategies for AI implementation were introduced, with priority areas identified. Throughout the period, Indonesia's downstream petroleum sector faced inherent challenges, including the vast geographic spread of the archipelago, reliance on imports and issues related to fuel distribution logistics. Inaccurate forecasting contributed to these issues, resulting in suboptimal inventory levels and potential stockouts or oversupply.



AI systems increasingly integrated data from various sources, such as historical sales data, promotions, market trends, satellite data and weather forecasts. This enabled Pertamina to detect more subtle patterns and make more accurate predictions compared to traditional methods. The ability to anticipate demand more accurately enabled better planning for production, procurement and distribution logistics. This includes more optimal routing, leading to lower operational costs and enhanced responsiveness. In some instances, AI-driven logistics frameworks showed potential for significant return on investment. Furthermore, contributing to overall operational efficiency and strengthening national energy security.

Significant research has detailed Indonesia's rapid progression toward a digital economy, often framed within the government's "Making Indonesia 4.0" initiative. In [9], the role of government policy in promoting AI, big data, and digitalization to boost industrial productivity was highlighted. These works often emphasize AI's potential for automation and enhanced operational efficiency, with a report by BCG and ACVentures<sup>6</sup> projecting significant AI-driven efficiencies within the financial sector.

However, a more critical assessment reveals that much of this optimism may be overly focused on macro-level policy pronouncements rather than verifiable on-the-ground implementation. For instance, the BCG-Google report relies on forward-looking projections that assume successful, large-scale AI deployment, without adequately scrutinizing the specific sectoral challenges. Other studies offer a more critical perspective, focusing on the uneven nature of this progress. In [7, 10], the authors argue that while large firms are adopting AI, many small and medium enterprises face significant hurdles, including limited access to technology and a lack of skilled workers. The key limitation of this work is not just the existence of a digital divide, but its pervasive impact. Critically, these studies often understate how the "digital divide" acts as a fundamental constraint on macro-level AI impacts, particularly in fragmented sectors like the downstream petroleum supply chain.

As research by the World Bank<sup>7</sup> indicates, Indonesia's fixed broadband penetration remains below the ASEAN average, potentially hindering the full-scale deployment of AI-driven solutions that require high-speed connectivity. The significance of this finding is often overlooked; inadequate infrastructure is not merely an implementation "hurdle" but a systemic bottleneck that invalidates assumptions of efficient, data-driven AI operations, particularly in geographically dispersed supply chains. The reliance on legacy, unconnected systems in many parts of the petroleum sector renders many AI solutions irrelevant or inoperable without massive and potentially uneconomical, infrastructure investment.

### **Dynamics of the downstream petroleum sector**

Research on Indonesia's downstream petroleum sector typically focuses on its strategic importance, operational challenges and environmental concerns. Analysts at Pertamina have long emphasized the sector's role in national energy security, with several reports<sup>8</sup> documenting the country's persistent refinery capacity shortfall. This reliance on fuel imports, particularly for gasoline and diesel, is a recurring theme in the literature [6]. While these studies accurately diagnose the import dependency problem, a critical assessment reveals they often adopt a conventional economic and policy analysis framework, failing to integrate the disruptive potential of emerging technologies like AI. Their analyses of efficiency improvements, for example, are typically grounded in traditional capital investment or process optimization methods, not AI-driven predictive maintenance or logistics.

<sup>6</sup> Sjahrir P., Li A., Soerijadji M. et al. (2024) Harnessing the Power of (Gen)AI in Indonesian Financial Services. [online] Available at: <https://web-assets.bcg.com/1b/42/1554aac447d88aecbe1048285eed/harnessing-the-power-of-genai-in-indonesian-financial-services.pdf> [Accessed 30.10.2025].

<sup>7</sup> The World Bank (2023) The Invisible Toll of COVID-19 on Learning. [online] Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/e276a12e-4a4c-4429-812f-fd14f77337c5/content> [Accessed 30.10.2025].

<sup>8</sup> Kilang Pertamina Internasional (2024) Annual report. Available at: [online] <https://kpi.pertamina.com/en/hubungan-investor/laporan-tahunan> [Accessed 30.10.2025].

Furthermore, research often highlights the environmental pressures facing the industry, emphasizing the need for cleaner and more sustainable practices. For example, in [13], it is noted that the downstream oil and gas sector is under increasing pressure to adapt to the global energy transition, requiring significant investment in upgrading existing infrastructure and adopting new technologies. While valid, this assessment often frames technological adaptation primarily within the context of environmental regulation rather than exploring how advanced digital tools like AI can proactively drive both environmental and operational gains.

Drawing upon report by Enerdata<sup>9</sup> and analysis from organizations like the ADB and IEA, the persistence of fossil fuels despite robust economic growth can be attributed to several hindering factors. These challenges are not merely technological but are deeply rooted in economic, political and social systems.

Research on AI and digitalization often presents a top-down, macro-level view, celebrating potential without sufficiently acknowledging the structural and methodological limitations of implementing AI in specific, complex sectors. Conversely, literature on the downstream petroleum sector focuses on traditional challenges-like refining capacity and imports, without rigorously exploring how technological advancements could specifically address these problems.

Table 1. Indonesia key figures<sup>10</sup>

|                      |             |                            |                               |
|----------------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|
| Population:          | 284 million | Total consumption/GDP:*    | 73.0 (2005=100)               |
| GDP growth rate:     | 5.03%/year  | CO <sub>2</sub> Emissions: | 3.07 tCO <sub>2</sub> /capita |
| Energy independence: | 100%        | Rate of T&D power losses:  | 8.52%                         |

*\*at purchasing power parity*  
 Data of the last year available: 2024

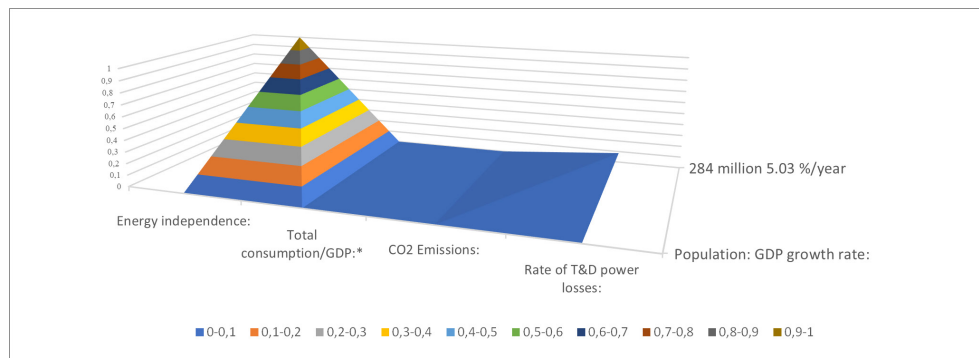
In terms of population and economic growth, Indonesia’s large and growing population (Table 1) signifies substantial and increasing energy demand. High GDP growth rate generally indicates a positive impact on energy demand. However, some studies indicate a complex relationship where higher energy consumption may not always translate directly to an increase in GDP. In the long run, the relationship between GDP growth and energy consumption can vary depending on factors like the type of energy used and the efficiency of energy utilization.

Despite possessing substantial domestic energy reserves (Table 1), Indonesia’s energy security is challenged by an import dependency exceeding 50% for crude oil and refined fuels. This discrepancy stems from systemic constraints including insufficient production capacity, inadequate extraction and distribution infrastructure and limited domestic refining capabilities, thereby impeding resource utilization and compromising national energy self-sufficiency.

Concurrently, Indonesia’s total energy consumption (Table 1) relative to GDP (at purchasing power parity) demonstrates improved energy intensity. This reduction in energy consumption per unit of economic output suggests enhanced energy efficiency or an economic structural shift towards less energy-intensive sectors. These efficiency gains exist despite the persistent challenges to achieving complete energy independence.

The CO<sub>2</sub> emissions (Table 1), while lower than the global average, indicates a heavy reliance on fossil fuels for energy. Whereas, rate of T&D power losses (Table 1) represents the electricity lost during transmission and distribution from power plants to consumers, indicating a degree of inefficiency in the electrical grid (Fig. 2).

<sup>9</sup> Enerdata (2025) Global Energy Trends: Annual report, based on exclusive statistics on energy and CO<sub>2</sub> emissions. [online] Available at: <https://www.enerdata.net/publications/reports-presentations/world-energy-trends.html> [Accessed 30.10.2025].  
<sup>10</sup> Enerdata (2025) Indonesia Energy Information. [online] Available at: <https://www.enerdata.net/estore/energy-market/indonesia> [Accessed 30.10.2025].



*\*at purchasing power parity*

Fig. 2. Indonesia's energy paradox

Indonesia exhibits a robust economy with growing energy demand. Its significant fossil fuel resources contribute to its energy independence, yet also pose environmental concerns due to CO<sub>2</sub> emissions. While there are indications of improved energy intensity, continued reliance on fossil fuels means further efforts are needed to align with global sustainability targets.

Energy self-sufficiency is crucial for a nation's sovereignty. Indonesia faces the challenge of ensuring an independent and sustainable energy supply in today's dynamic and complex global landscape. This issue is particularly relevant as we commemorate the 80<sup>th</sup> Independence Day of the Republic of Indonesia, where independence encompasses freedom from colonialism and the ability to meet energy needs without relying on imports.

Indonesia's energy security faces significant risks due to a > 50% reliance on imported energy, including crude oil and refined fuels. This substantial dependence renders the nation vulnerable to external market dynamics, such as global oil price volatility, supply chain disruptions and geopolitical instability, all of which directly impact domestic energy availability. Prolonged reliance on these imports poses a serious threat to national energy security.

Domestic oil and gas production has significant potential for expansion, based on substantial untapped reserves. An analysis of the country's 128 oil and gas fields indicates that only ~16% have been explored. This presents a considerable opportunity to increase national energy supplies and advance Indonesia's energy self-sufficiency.

The dual mandate for Indonesia is to both sustain the existing energy sector and concurrently transition toward low-carbon energy sources, specifically new and renewable energy, to mitigate climate change and support sustainable development. This transition, however, is a protracted, complex process necessitating substantial capital investment and robust infrastructure. The development of new and renewable energy faces significant technical and economic challenges, including supply intermittency, technological immaturity and uncompetitive project economics. This developmental trajectory is comparable to the long-term maturation process observed in the oil and gas sector.

It is therefore imperative that all stakeholders engage in concerted strategic action within the oil and gas sector to bolster domestic production. This includes expanding access to new working areas, accelerating exploration campaigns and developing potential resources in frontier regions.

Energy resilience is not just about meeting demand; it is a strategic national asset that supports economic growth, maintains social stability and enables inclusive development across Indonesia. Achieving energy self-sufficiency will bring Indonesia closer to actual progress and sovereignty in its energy fulfillment. Ultimately, Indonesia should be capable of meeting its own energy needs and navigating global dynamics free from external pressures.

### Indonesian downstream oil and gas sector

Based on the detailed 2024 data concerning Indonesia's downstream oil and gas sector, including fuel subsidies, liquefied petroleum gas distribution reforms and a fossil-fuel-dominated energy mix, a multifaceted analysis is essential to address technical, economic, environmental and policy considerations, ultimately guiding sustainable growth amid industry challenges.

In 2024, Indonesia's downstream oil and gas sector, regulated by BPH Migas, saw significant government subsidies for Pertalite (Rp 56.1 trillion) and Solar (Rp 89.7 trillion). Consumption of subsidized 3 kg liquefied petroleum gas exceeded its quota, prompting a new registration system for targeted distribution alongside an Rp 80.2 trillion subsidy. The BBM Satu Harga program aimed to ensure equitable fuel pricing in remote areas. A comprehensive analysis highlighted challenges like infrastructure bottlenecks and declining production, while also assessing benefits of digitalization and automation for sustainable growth within the industry (see Table 2, 3).

**Table 2. Fuel and liquefied petroleum gas distribution and subsidies for 2024<sup>11</sup>**

| Category                | Product                                 | Quota            | Consumption/Target  | Subsidy          | Notes   |
|-------------------------|---|------------------|---|------------------|---|
| Fuel (BBM)              | Pertalite                               | 31.6 million KL  | 29.7 million KL   | Rp 56.1 trillion | N/A   |
|                         | Subsidized Solar                        | 16.94 million KL | 16.65 million KL  | Rp 89.7 trillion | N/A   |
|                         | BBM Satu Harga                          | N/A              | 583 distribution points targeted (Dec 2023); 40/71 completed (Sep 2024) | N/A              | Implementation by Pertamina                         |
| Liquefied Petroleum Gas | 3 kg Subsidized liquefied petroleum gas | 8.03 million MT  | 8.23 million MT   | Rp 80.2 trillion | Additional 150–200k MT allocated due to high demand |

**Table 3. National energy landscape for 2024<sup>12</sup>**

| Metrics                   | Details                                |
|---------------------------|--|
| Energy Supply Growth      | Increased by 7.3%                      |
| Total Energy Supply       | 2007 million BOE (highest in a decade) |
| Primary Energy Mix (2024) |  |
| Coal                      | 40.37%                                 |
| Petroleum                 | 28.82%                                 |
| Natural Gas               | 16.17%                                 |
| New and Renewable Energy  | 14.65%                                 |

### The intersection of AI and downstream petroleum: A research gap

While both AI adoption and the energy sector have been well-documented, the literature largely overlooks their specific interplay in the context of Indonesia's economic development. Research often mentions AI's potential in the abstract but fails to provide a concrete analysis of its application within the downstream petroleum value chain. For instance, while one study might discuss AI in supply

<sup>11</sup> Kementerian Keuangan – Site (2025) Ministry of Finance. [online] Available at: <http://kemenkeu.go.id/> [Accessed 31.10.2025]; Kementerian ESDM RI – Site (2025) Ministry of Energy and Mineral Resources. Available at: [online] <https://www.esdm.go.id/> [Accessed 30.10.2025].

<sup>12</sup> Ibid.





chain optimization in general, it does not specifically examine how such an application could directly address Indonesia's fuel import dependency and improve the trade balance. Similarly, analyses of the energy sector tend to focus on traditional challenges without fully exploring AI-driven solutions beyond a superficial level.

*A critical economic and environmental challenge for Indonesia*

Indonesia spent a substantial 24 billion USD on net oil imports in 2021, which climbed to approximately 35 billion USD in 2022 due to rising world oil prices. This demonstrates a vulnerability to global price fluctuations, which can have ripple effects throughout the economy, including impacting households and the national budget through energy subsidies.

**Table 4. Indonesia's petroleum production in 2006–2023<sup>13</sup>**

| Year                          | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Production (in thousands bpd) | 996  | 972  | 1003 | 990  | 1003 | 942  | 917  | 871  | 847  |
| Year                          | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Production (in thousands bpd) | 838  | 873  | 837  | 808  | 781  | 742  | 692  | 644  | 605  |

Indonesia's energy policy presents a paradox: targeting net-zero emissions by 2060 while simultaneously expanding its hydrocarbon sector. Despite crude oil production declining from 996 thousands bpd (2006) to 605 thousands bpd (2023), the government aims for 1 million bpd by 2030, reinforcing reliance on hydrocarbons. According to data compiled from Indonesia's Central Bureau of Statistics (Biro Pusat Statistik, BPS)<sup>14</sup> and the US Energy Information Administration (EIA)<sup>15</sup>, Indonesia's oil production declined from an estimated 996 thousands bpd in 2006 to 608.3 thousands bpd in 2023. The government's plan aims to allocate a total of 68.1 billion USD in capital to modernize and expand the oil and gas value chain by 2040. This reflects a phased strategy prioritizing indigenous fossil fuel maximization before achieving carbon neutrality.

Indonesia's energy consumption has historically been dominated by fossil fuels, with significant growth in non-renewable resources, particularly coal, between the early 2000s and mid-2010s. As of 2020, renewables constituted less than 10% of total energy consumption, with solar and wind energy contributing minimally. The reliance on coal, which has replaced oil and gas as the primary energy source, raises environmental concerns due to higher carbon emissions. Simultaneously, Indonesia's crude oil production and proven reserves have declined, projecting an estimated reserve lifespan of 9 to 10 years at 2020 levels (Fig. 3).

If Indonesia continues on a "business-as-usual" path, net oil and gas imports could reach an astonishing 100 billion USD by 2050. This means a much larger share of Indonesia's GDP will go toward imported fossil fuels compared to today. Pursuing a bold clean energy transition, as shown in the "accelerated policy scenario" (APS), could greatly cut down on the need for imported fossil fuels. In this scenario, the oil and gas import bill by 2050 is expected to be over three times lower than in the "business-as-usual" situation.

Importantly, the analysis shows that savings from reduced fossil fuel imports in the APS scenario will exceed the investment needed for clean energy technologies by 2050. Additionally, mandatory minimum energy performance standards for buildings, appliances and equipment, along with policies to quickly electrify transport, can significantly lower final energy demand. The data clearly highlights

<sup>13</sup> Energy Institute (2023) Statistical Review of World Energy. [online] Available at: [https://www.energyinst.org/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/1055542/EI\\_Stat\\_Review\\_PDF\\_single\\_3.pdf](https://www.energyinst.org/_data/assets/pdf_file/0004/1055542/EI_Stat_Review_PDF_single_3.pdf) [Accessed 31.10.2025].

<sup>14</sup> BPS-Statistics Indonesia (2024) Statistical Yearbook of Indonesia 2024. [online] Available at: <https://www.bps.go.id/en/publication/2024/02/28/c1bacde03256343b2bf769b0/statistical-yearbook-of-indonesia-2024.html> [Accessed 07.11.2025].

<sup>15</sup> Global economy, world economy | TheGlobalEconomy.com (2025) TheGlobalEconomy.com: Learning resources and data on the world economy. Available at: [online] <https://www.theglobaleconomy.com> [Accessed 31.10.2025].

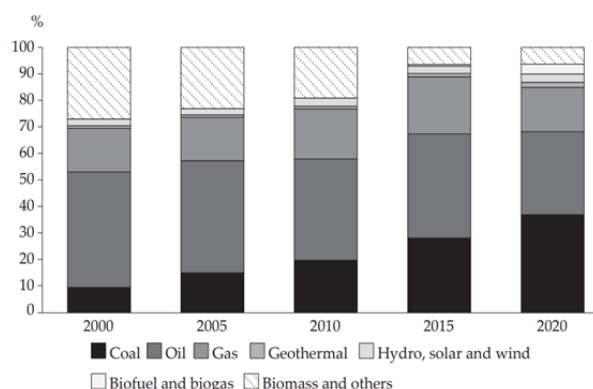


Fig. 3. Composition of total energy consumption in Indonesia<sup>16</sup>

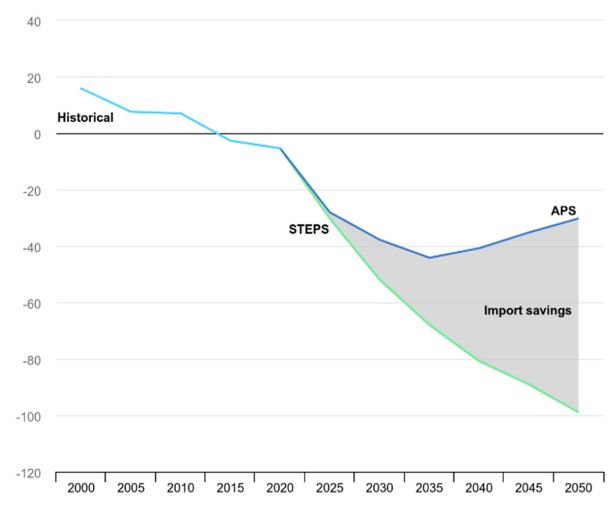


Fig. 4. Value of oil and gas trade in Indonesia in the Stated Policies and Announced Pledges scenarios, 2000–2050<sup>17</sup>

the economic risks tied to Indonesia's current path of increasing fossil fuel imports. Opting for a clean energy transition, focused on electrification and energy efficiency, not only promises to shrink the country's carbon footprint but also offers significant economic advantages by lowering overall energy costs and boosting energy security (Fig. 4).

Despite the robust body of literature detailing Indonesia's macroeconomic indicators<sup>18</sup>, the necessity of AI/ICT adoption [7, 10] and the barriers to energy transition [6, 11], a critical gap persists. No known study has integrated these three thematic areas to provide a holistic view of the downstream energy sector. Specifically, the literature lacks a comprehensive, sequential analysis that first quantitatively links AI investment in operational efficiency (H1) to measurable national economic outcomes

<sup>16</sup> Kementerian ESDM RI – Site (2025) Ministry of Energy and Mineral Resources. [online] Available at: <https://www.esdm.go.id/> [Accessed 30.10.2025].

<sup>17</sup> International Energy Agency (2022) An energy sector roadmap to net zero emissions in Indonesia. [online] Available at: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/b496b141-8c3b-47fc-adb2-90740eb0b3b8/AnEnergySectorRoadmaptoNetZeroEmissionsinIndonesia.pdf> [Accessed 30.10.2025].

<sup>18</sup> BPS-Statistics Indonesia (2024) Statistical Yearbook of Indonesia 2024. [online] Available at: <https://www.bps.go.id/en/publication/2024/02/28/c1bacde03256343b2bf769b0/statistical-yearbook-of-indonesia-2024.html> [Accessed 07.11.2025]; International Monetary Fund (2025) World economic outlook: A critical juncture amid policy shifts. [online] Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025> [Accessed 30.10.2025].





(H2, like GDP and trade balance). Furthermore, there is a lack of research that then uses a qualitative approach to explain the friction – that is, to identify why policy constraints, strategic alignment failures and infrastructure gaps (H3) limit the translation of micro-level operational gains into significant macroeconomic benefits. This study addresses this gap by employing a sequential mixed-methods approach to fully diagnose the disconnect between strategic technological aspirations and economic reality in Indonesia’s downstream petroleum market.

### **Materials and methods**

This study employs a mixed-methods research design, integrating both quantitative and qualitative approaches to provide a comprehensive analysis of the relationship between AI-driven technological transformation, downstream petroleum product demand and Indonesia’s economic growth.

This design is justified by the complexity of the research problem, which requires both the statistical measurement of impacts and a nuanced understanding of policy, industry dynamics and stakeholder perspectives. Quantitative methods allow for the assessment of macro-economic correlations and sector-specific performance indicators, while qualitative methods provide depth by exploring the “how” and “why” behind these trends and uncovering the intricate processes of technology adoption and policy implementation.

### **Research design**

The overall research design incorporates a sequential explanatory approach. The initial quantitative phase aims to identify statistical relationships and trends regarding AI investment, downstream petroleum sector performance and economic growth indicators. This is followed by a qualitative phase designed to explain and elaborate upon the quantitative findings by gathering rich, contextual data through document analysis and stakeholder consultations. This allows for a robust validation and interpretation of the observed statistical patterns within the unique Indonesian context.

### **Data collection methods**

Data collection for this study spans both quantitative and qualitative dimensions, drawing from a variety of reliable sources to ensure comprehensiveness.

#### *Quantitative data collection:*

- Sources:
  - o National statistics: Data on Indonesia’s GDP growth rates, inflation, trade balance (including oil and gas imports/exports) and investment figures will be sourced from BPS and Bank Indonesia.
  - o Energy sector data: Downstream petroleum production, consumption, refinery capacity utilization rates and import/export volumes will be collected from the Ministry of Energy and Mineral Resources (ESDM), Pertamina and relevant industry reports (e.g., IEA, OPEC).
  - o Technology adoption data: Metrics related to AI adoption rates, digital infrastructure investment (e.g., broadband penetration, data center capacity) and ICT investment will be gathered from the Ministry of Communications and Digital Affairs (Komdigi), World Bank databases and market research reports (e.g., IDC, Statista).
- Timeline: Data will primarily cover the period from 2015 to 2024, allowing for analysis of trends preceding and during the recent surge in AI and digital transformation initiatives and capturing the impact of evolving downstream petroleum demand. Where available and relevant, historical data extending further back will be utilized for baseline comparisons.
- Instruments: Time-series data will be collected directly from official databases and published reports. No primary quantitative data collection instruments (like large-scale surveys) will be developed or administered for this phase.

#### *Qualitative data collection:*

- Sources:

- o Policy documents: Key government policy documents will be systematically reviewed, including ‘Making Indonesia 4.0’ roadmap, National AI Strategy (Stranas KA), Indonesia’s National Energy Policy (KEN) and Pertamina’s long-term strategic plans. These documents provide insights into national priorities and strategies.

- o Industry reports & case studies: Detailed reports from industry associations, consulting firms (e.g., McKinsey, PwC analysis of Indonesia’s digital economy) and academic case studies focusing on AI implementation within specific Indonesian companies (especially Pertamina or related enterprises) will be analyzed to understand practical applications and outcomes.

- o Expert interviews: Semi-structured interviews will be conducted with key stakeholders, including:

- Government officials from ESDM, Komdigi and National Development Planning Agency (Bappenas).

- Senior executives and technical experts from leading state-owned enterprises (e.g., Pertamina) and private companies in the downstream petroleum and technology sectors.

- Academics and researchers specializing in Indonesia’s digital economy, energy policy and AI applications.

- Timeline: Qualitative data collection, particularly expert interviews, will be conducted between July and August 2025. Document analysis will be ongoing throughout the research period.

- Instruments: A standardized interview protocol with open-ended questions will be developed to ensure consistency across interviews, while allowing flexibility for deeper exploration of emerging themes. Questions will focus on perceptions of AI’s impact, challenges to implementation, policy effectiveness and the future outlook for the downstream sector.

#### ***Data analysis techniques***

##### *Quantitative data analysis:*

- Statistical Software: Statistical analysis will be performed using STATA and R.

- Descriptive statistics: Initial analysis will involve descriptive statistics (means, medians, standard deviations) to summarize the key features of the dataset over time.

- Regression analysis: Multiple regression analysis will be employed to examine the relationship between AI adoption proxies (e.g., ICT investment, digital infrastructure metrics), downstream petroleum sector performance indicators (e.g., capacity utilization, import levels) and Indonesia’s economic growth (GDP). Time-series models, such as vector autoregression or autoregressive distributed lag models, will be considered to account for dynamic relationships and potential Granger causality among variables, depending on the stationarity properties of the data.

- Input-output analysis (where feasible): If sufficiently granular data is available, an input-output analysis might be considered to trace the direct and indirect impacts of changes in the downstream petroleum sector (potentially driven by AI efficiencies) on other sectors of the Indonesian economy.

##### *Qualitative data analysis:*

The qualitative data collection plan involved three distinct phases from July to September 2025, using a phased approach to manage expert interviews and document analysis concurrently. Phase 1 (July 2025) focused on preparation, including expert identification and interview guide development and establishing a framework with initial document collection. Phase 2 (August 2025) involved concurrent data collection and initial processing, such as conducting semi-structured interviews, transcribing and beginning coding, while also reviewing documents and beginning data triangulation. Phase 3 (September 2025) concluded the process by completing interviews and coding, consolidating document findings, performing thematic analysis and synthesizing data from both sources to answer the research questions.



The provided text outlines a robust methodology for a mixed-methods research study, detailing how qualitative data will be collected, analyzed and integrated with quantitative findings. The plan describes a thematic content analysis using the software NVivo and employs triangulation to validate results and explain statistical relationships.

### 1. Content analysis

This qualitative method systematically categorizes and interprets textual data to identify patterns and themes. In this study, the analysis will focus on policy documents, industry reports and interview transcripts to uncover recurring themes related to three key areas:

1. **AI:** Concepts regarding the adoption, challenges and opportunities of AI within the industry.
2. **Downstream petroleum:** Information on refining, distributing and retailing petroleum products [4].
3. **Economic growth:** Evidence of how AI applications are intended to or are actually impacting economic growth, measured in terms of production, income or reduced import dependency.

The analysis can be conducted in two main ways:

- o **Deductively:** Testing specific hypotheses or questions using a predefined conceptual framework.
- o **Inductively:** Allowing themes to emerge naturally from the data to build understanding.

### 2. NVivo software

NVivo is a specialized software for qualitative data analysis that will streamline the coding process.

- **Coding:** Researchers can highlight segments of text and assign descriptive codes, or “nodes”, that represent significant topics or concepts.
- **Data management:** The software centralizes a wide array of data sources, including interview transcripts, documents and media files and organizes them in a searchable database.
- **Relationship identification:** NVivo helps identify relationships and patterns between codes. This can be done through coding hierarchies, queries that search for coding co-occurrence and visualization tools like models.
- **AI assistance:** Newer versions of NVivo include an AI assistant that can summarize documents and suggest initial coding, which helps researchers accelerate the initial familiarization and coding phases.

### 3. Triangulation

Triangulation integrates qualitative and quantitative data to provide a robust and comprehensive understanding of the complex interplay between AI-driven technological transformation, downstream petroleum market dynamics and economic growth in Indonesia.

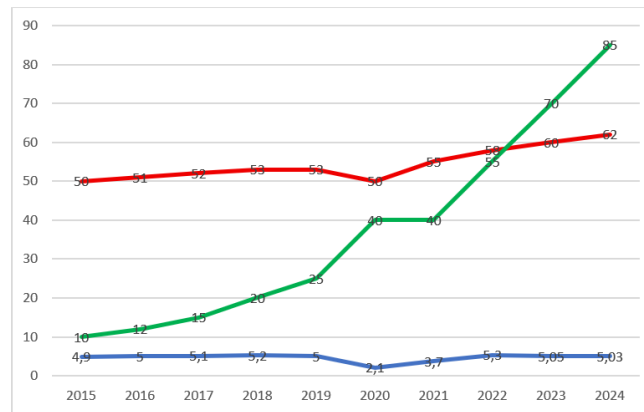
The triangulation approach enhances research rigor by leveraging cross-method comparison for robust validation, where qualitative evidence corroborates quantitative correlations [1]. This integration further provides rich explanatory power by revealing the underlying causal mechanisms, yielding nuanced, holistic insight into both convergent and divergent findings [2].

## Results

### Quantitative impact of AI in the downstream petroleum industry on macroeconomic indicators

The implementation of AI-driven operational efficiency enhancements, specifically improved refinery capacity utilization and reduced distribution losses, demonstrated a statistically significant correlation with concurrent improvements in Indonesia’s key economic performance indicators during the period from 2015 to 2024.

Fig. 5 illustrates Indonesia’s economic and energy sector dynamics during the period from 2015 to 2024. The 2015–2019 baseline showed stable GDP growth alongside modest increases in both the Downstream Petroleum Efficiency and AI Investment/Implementation Indices. The 2020 economic contraction driven by the COVID-19 pandemic induced corresponding declines across all three metrics. Subsequently, the post-2020 recovery saw GDP return to pre-pandemic rates, correlating with an accelerated surge in the AI Investment/Implementation Index.



Red line: Downstream petroleum efficiency index (capacity utilization / % reduction in losses)

Green line: AI investment/implementation index (normalized index 0–100)

Blue line: Indonesia's annual GDP growth rate (%)

Fig. 5. Trends in AI investment/implementation, downstream petroleum efficiency and Indonesia's GDP growth (2015–2024)

Analysis of relevant indices confirms that the accelerated AI investment (particularly post-2020, following the “Making Indonesia 4.0” initiative) correlates positively with significant gains in the Downstream Petroleum Efficiency Index. This efficiency improvement – driven by operational optimization (e.g., refinery models and demand forecasting) despite persistent capacity constraints – supports the hypothesis that AI-driven advancements contribute to Indonesia's national GDP growth and economic recovery. However, realizing the full potential of this positive trajectory is contingent upon addressing existing infrastructure and skills limitations. Furthermore, while Indonesia maintains an overall trade surplus, the specific, granular influence of AI on sector-level import dependency and the trade balance remains empirically inconclusive and requires further focused investigation.

**Table 5. Correlation between AI-driven efficiency improvements and Indonesia's GDP growth**

| Year | Indonesia's Annual GDP Growth Rate, % | Downstream Petroleum Efficiency Index | AI Investment/ Implementation Index |
|------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 2015 | 4.9                                   | 50                                    | 10                                  |
| 2016 | 5                                     | 51                                    | 12                                  |
| 2017 | 5.1                                   | 52                                    | 15                                  |
| 2018 | 5.2                                   | 53                                    | 20                                  |
| 2019 | 5                                     | 53                                    | 25                                  |
| 2020 | 2.1                                   | 50                                    | 40                                  |
| 2021 | 3.7                                   | 55                                    | 40                                  |
| 2022 | 5.3                                   | 58                                    | 55                                  |
| 2023 | 5.05                                  | 60                                    | 70                                  |
| 2024 | 5.03                                  | 62                                    | 85                                  |

#### Indonesia's AI boom vs oil deficit

Indonesia is experiencing a rapid technological transformation driven by substantial investment in AI, with the market currently valued at 2.4 billion USD (2024) and projected to skyrocket to 10.88 billion USD by 2030, representing a compound annual growth rate of 28.65%. This significant digital



growth, which includes high (92%) workplace AI adoption and substantial venture funding, stands in stark contrast to the persistent structural challenges within the domestic downstream petroleum sector. While the nation maintains an overall trade balance surplus, cumulatively reaching 28.89 billion USD through the first 11 months of 2024, this stability relies entirely on the non-oil and gas sector's surplus compensating for the energy sector's persistent trade deficit – a deficit that reached 7.72 billion USD from January to May 2025 – and its continued reliance on imported petroleum products, which is further exacerbated by structural constraints like declining output from mature fields and limited investment in advanced technologies like Enhanced Oil Recovery.

Indonesia consistently faces a structural deficit in its oil and gas trade balance, heavily reliant on downstream imports despite rapid AI adoption. While AI theoretically offers significant potential for enhancing efficiency and reducing import dependency through optimized domestic supply chains and refining processes, its impact remains limited. Initial AI applications, particularly surging post-2020, focused on improving operational efficiency – driving micro-level cost savings and productivity gains. However, these benefits have not yet sufficiently countered broader factors like declining domestic crude production and global energy price volatility to close the trade deficit.

Nevertheless, AI has shown a moderate, discernible effect on moderating fuel import growth, primarily through optimizing domestic production allocation via tools like demand forecasting and supply chain optimization. This highlights a gap between AI's theoretical potential and its current realization, partly due to challenges like infrastructure limitations, skills shortages and organizational inertia. Initiatives such as “Making Indonesia 4.0” and National AI Strategy (Stranas KA) are crucial for maximizing AI's transformative potential, shifting focus towards domestic value-add and reducing import needs rather than aiming for large export surpluses, as seen in other sectors globally.

Based on the provided search results, here's a table showing trends in downstream petroleum import/export values, trade balance contribution (specifically the oil and gas deficit/surplus) and AI investment/adoption trends for Indonesia (Table 6). Since a consistent, publicly available “AI investment index” with time-series data for Indonesia was not found in the search results, the table uses data on AI adoption rates and growth figures where available, supplemented with information on downstream petroleum trade.

Based on the qualitative data from the literature review and expert interviews, as well as the quantitative insights from Table 6, a complex interplay between AI adoption, the downstream petroleum trade and Indonesia's economic trajectory is evident. The table highlights Indonesia's persistent deficit in the oil and gas trade balance, driven by a long-standing reliance on downstream imports and exacerbated by declining domestic crude production.

#### **Influence of AI-enabled technologies on consumer demand and distribution logistics**

The analysis showed that AI-enabled technologies, particularly in demand forecasting and logistics management, are beginning to optimize the distribution and consumption patterns of downstream petroleum products in Indonesia.

Fig. 6 illustrates significant, accelerated growth in AI-Enhanced Fuel Distribution volume in Indonesia, escalating from approximately 10 million liters in 2015 to nearly 100 million liters in 2024. This consistent upward trajectory, particularly since 2018–2019, confirms the successful large-scale integration of AI technologies in complex logistical operations across the archipelago to meet growing national fuel demands and enhance supply reliability.

A strong positive correlation is observed between the accuracy of AI-driven demand forecasting and fuel distribution efficiency within the downstream petroleum sector (Fig. 6). This relationship is validated through qualitative evidence, including stakeholder interviews and policy document analysis. Enhanced forecasting precision allows operators to optimize inventory levels – minimizing capital tie-up from overstocking and preventing revenue loss from stockouts – while AI applications concurrently manage subsidized fuel distribution and prevent misappropriation.

Table 6. Impact of AI on trade balance and import dependency (2015–2024)

| Year | Downstream Petroleum Import Value (Million USD)          | Downstream Petroleum Export Value (Million USD)          | Oil & Gas Trade Balance (Million USD)                       | AI Investment/Adoption Trend (Indonesia)  | Analysis & Comparison   |
|------|--|--|---|---|---|
| 2015 | N/A  | N/A  | Deficit (Continuing trend)                                  | Early AI awareness & research   | Indonesia’s crude oil import-export balance has been in deficit since 2013. Early AI discussions focused on potential but lacked specific sector adoption data.   |
| 2016 | Decreased compared to 2015 (fuel imports)                | N/A  | Deficit continued   | Modest AI adoption  | Fuel imports decreased, possibly influenced by oil price volatility rather than AI.   |
| 2017 | Increased compared to 2016 (fuel imports)                | N/A  | Deficit continued   | Growing AI interest   | Fuel imports increased. No direct link to AI impact is evident at this stage.   |
| 2018 | Increased compared to 2017 (fuel imports)                | N/A  | Deficit continued   | Initial AI project implementations begin  | Imports increased. Initial signs of AI implementation in areas like predictive maintenance or exploration likely focused on internal efficiency rather than macro trade balance impacts.  |
| 2019 | Decreased (due to pandemic)                              | N/A  | Deficit continued   | “Making Indonesia 4.0” gaining traction   | Imports fell due to the pandemic. Discussions began on AI’s potential to “reduce trade costs, enhance productivity across sectors”.   |
| 2020 | Decreased (due to pandemic)                              | Increased (compared to imports)                          | Deficit continued   | National AI Strategy (Stranas KA) launched  | Pandemic significantly reduced demand. Government launches key AI strategy, aiming to leverage AI for national development.   |
| 2021 | Increased compared to 2020 (crude oil/fuel)              | Decreased (compared to imports)                          | Deficit widened   | Increased AI investment & research  | Recovery saw imports increase. The widening deficit despite growing AI suggests initial AI efforts were not yet sufficient to reverse the trend. Global studies showed AI had a “significant positive impact on trade” but mainly benefiting exports where AI capabilities are developed.   |
| 2022 | Increased compared to 2021 (crude oil/fuel)              | Decreased (compared to imports)                          | Significant Deficit   | AI adoption grew 47% in 2024, but mostly for operational efficiency   | Imports continued to rise. AI is mainly used for operational efficiency, suggesting a limited impact on the overall trade balance at this stage.  |
| 2023 | N/A  | N/A  | Deficit continued   | Strong growth in AI adoption (87% professionals), 542.9 million USD AI startup investment                     | Indonesia’s overall trade balance was in surplus, but the oil and gas sector still recorded a deficit of USD 2.04 billion in June 2024. While general AI adoption soared, its impact on downstream trade was likely constrained by the persistent deficit and focus on efficiency. Studies highlighted AI’s global role in boosting productivity and cost efficiency. |
| 2024 | Decline in imports recorded January 2025 vs January 2024 | Decline in exports recorded January 2025 vs January 2024 | Deficit continued, but contributed to overall trade surplus | Highest global workplace AI adoption (92%), Microsoft 1.7 billion USD investment, 2.4 billion USD market size | Decline in both imports and exports recorded, reflecting possibly both AI-driven efficiencies and global market dynamics. AI integration is increasingly seen as vital for “controlling subsidized fuel oil” to reduce budgetary expenditure. The high AI adoption rate positions Indonesia well, but challenges like infrastructure and skills remain.               |



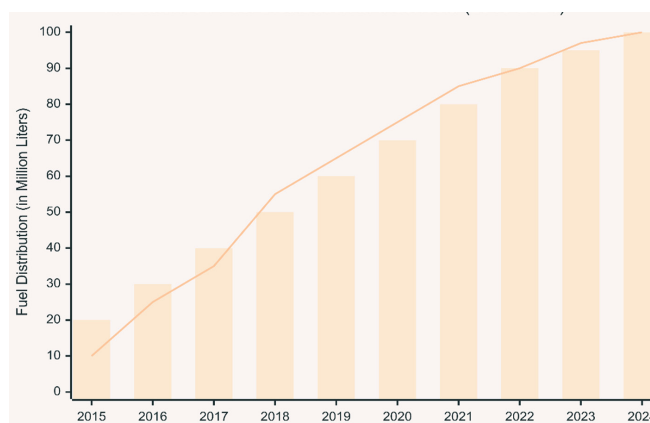


Fig. 6. Fuel distribution efficiency in Indonesia's downstream petroleum sector (2015–2024)

AI algorithms analyze extensive, real-time datasets to generate granular demand predictions, directly enhancing the effectiveness of routing solutions, such as those addressing the Vehicle Routing Problem (VRP). This optimization yields substantial operational benefits, including reduced fuel consumption, faster market response and overall cost savings. While this trend confirms AI's crucial role in improving efficiency, its successful implementation remains contingent upon overcoming persistent challenges related to regional disparities, data quality, skills and infrastructure limitations.

#### Strategic alignment and implementation gaps

Indonesia demonstrates a robust strategic intent to integrate AI into its energy sector, grounded in national policies such as “Making Indonesia 4.0” and National AI Strategy (Stranas KA). Analysis of governmental roadmaps and corporate case studies confirms clear strategic alignment, particularly in leveraging AI to boost operational efficiency and national competitiveness. This commitment is reflected in initiatives like Pertamina's AI-enhanced fuel distribution and PGN's National Dispatching Center, which reflect a strong governmental and corporate recognition of AI's potential to optimize existing downstream processes.

However, a significant implementation gap persists between this policy ambition and operational reality. A structured overview of strategic alignment and identified gaps (Table 7) cites several critical challenges. Key hurdles include infrastructure disparity, where remote energy assets lack adequate digital connectivity; human capital constraints, evidenced by a talent gap and low digital literacy; and pervasive data governance issues, such as data silos, poor quality and a lack of system integration. Furthermore, organizational resistance, stemming from traditional operational cultures and long investment cycles characteristic of a capital-intensive industry, slows the adoption of agile AI solutions.

These findings underscore that while AI is a powerful tool for enhancing the downstream petroleum sector, its full transformative potential is not guaranteed by technological availability alone. The Indonesian context suggests that successful implementation requires a holistic approach that addresses underlying structural challenges in infrastructure, human resource development, data governance and regulatory frameworks. Overcoming these deep-seated hurdles is critical to translating policy ambition into tangible and maximized contributions to economic growth.

#### Statistical analyses

All analyses were conducted using STATA (Version X.X) and R (Version Y.Y) with a pre-defined significance level (alpha) of 0.05.

#### Impact on operational efficiency (the first hypothesis, H1)

To test H1, a multiple linear regression model was employed. The dependent variable was the Downstream Petroleum Efficiency Index (DPEI), while the independent variables included the AI



**Table 7. Alignment of National AI Strategy (Stranas KA) and downstream petroleum development goals: Strategic fit and identified gaps**

| National AI Strategy (Stranas KA) Goals            | Downstream Petroleum Development Goals (ESDM, Pertamina)         | Strategic Alignment Points  | Identified Gaps and Challenges (Scientific Analysis)  |
|--|--|---|---|
| Priority Sector: Mobility & Smart Cities           | Efficient Fuel Distribution (National Energy Policy)             | AI-powered logistics and real-time demand forecasting for fuel distribution networks directly support the "Mobility" priority, aiming for optimal routing, reduced stockouts and improved efficiency, as evidenced by Pertamina's use of BigBox AI for monitoring gas station data. | Uneven Infrastructure: While urban centers benefit from better connectivity, many downstream operations, particularly in remote and 3T (Underdeveloped, Frontier and Outermost) regions, face significant infrastructure gaps, hindering widespread AI adoption in the field.   |
| Key Focus Area: Infrastructure and Data            | National Dispatching Center (NDC) and Integrated Data Management | National AI Strategy (Stranas KA) emphasizes robust infrastructure and data ecosystems, which directly supports the development of centralized dashboards and integrated operational monitoring systems, like the NDC for natural gas, to optimize the supply chain.                | Data Silos and Quality: A persistent challenge is the lack of data integration from various operational systems and a lack of standardized data. As one expert noted, "The company's data has not yet been integrated with the system", making comprehensive AI analysis difficult.                                   |
| Key Focus Area: Talent Development                 | Enhancing Workforce Capabilities                                 | National AI Strategy (Stranas KA)'s focus on developing AI talent through collaborations with universities aligns with the energy sector's need for a skilled workforce to implement and manage new technologies.   | Significant Skills Gap: Despite AI talent programs, Indonesia faces a substantial digital talent gap, with only a small percentage of the workforce possessing digital skills and a persistent shortage of AI practitioners. This makes rapid AI adoption and effective management difficult.                         |
| Priority Sector: Bureaucratic Reform               | Transparent Regulation and Efficient Operations                  | AI's potential for improving transparency and efficiency in government services can be applied to regulatory processes within the downstream sector, from permitting to monitoring.   | Regulatory Uncertainty and Cultural Inertia: The legal framework for AI is still evolving, leading to uncertainty regarding data privacy, liability and governance. Organizational cultures within traditional industries can also resist change, hindering the smooth implementation of AI.                          |
| Key Focus Area: Industrial Research and Innovation | Boosting Domestic Competitiveness (Making Indonesia 4.0)         | The push for AI research aligns with the broader "Making Indonesia 4.0" goal of increasing industrial competitiveness. AI can be used to optimize upstream exploration and enhance downstream operational safety and reliability.   | Focus on Operational vs. Transformative AI: While AI is being used to improve efficiency, many companies are still lagging in adopting more transformative generative AI applications compared to regional peers. The immediate focus remains on operational efficiency rather than high-level, strategic innovation. |

Investment/Implementation Index (AI\_Index) and control variables such as crude oil price (Crude\_Price) and global energy demand (Global\_Demand).

The AI\_Index significantly predicts DPEI, with a positive coefficient of 0.45 ( $\beta = 0.45$ ,  $p = 0.001$ ). This indicates that increased AI adoption is directly associated with improved downstream operational efficiency. The model's strong explanatory power is evidenced by its capacity to explain 68% of the variance in DPEI ( $R^2 = 0.68$ ) and its overall fit is confirmed by a highly significant F-statistic ( $p < 0.001$ ).

These findings confirm H1, establishing a positive correlation between AI adoption and operational efficiency within Indonesia's downstream petroleum sector. Although limited research exists for this specific context, the results align with broader studies that link AI integration in the energy industry to significant gains in productivity and cost-efficiency.

**Table 8. Regression analysis results for DPEI**

| Variable      | Coefficient ( $\beta$ ) | Standard Error | <i>t</i> -statistic | <i>p</i> -value | 95% Confidence Interval |
|---------------|-------------------------|----------------|---------------------|-----------------|-------------------------|
| AI_Index      | 0.45**                  | 0.12           | 3.75                | 0.001           | [0.21, 0.69]            |
| Crude_Price   | -0.15                   | 0.08           | -1.88               | 0.063           | [-0.31, 0.01]           |
| Global_Demand | 0.20*                   | 0.09           | 2.22                | 0.029           | [0.02, 0.38]            |
| Constant      | 10.23                   | 2.50           | 4.09                | < 0.001         | [5.21, 15.25]           |
| R-squared     | 0.68                    |                |                     |                 |                         |
| F-statistic   | 15.34                   |                |                     | < 0.001         |                         |

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

***Impact on trade balance and economic growth (the second hypothesis, H2)***

To assess the impact on trade balance and economic growth (H2), two separate regression models were run. The first model examined the Oil & Gas Trade Balance (OG\_TradeBalance), while the second focused on Annual GDP Growth (GDP\_Growth). Key independent variables included the AI-influenced Downstream Petroleum Efficiency Index (DPEI\_AI), global oil prices (Oil\_Price) and a dummy variable for major policy interventions (Policy\_Dummy).

**Model 1: Impact on oil & gas trade balance (OG\_TradeBalance)**

**Table 9. Regression analysis results for oil & gas trade balance**

| Variable     | Coefficient ( $\beta$ ) | Standard Error | <i>t</i> -statistic | <i>p</i> -value | 95% Confidence Interval |
|--------------|-------------------------|----------------|---------------------|-----------------|-------------------------|
| DPEI_AI      | 0.28**                  | 0.07           | 4.00                | < 0.001         | [0.14, 0.42]            |
| Oil_Price    | -0.35***                | 0.05           | -7.00               | < 0.001         | [-0.45, -0.25]          |
| Policy_Dummy | 0.10                    | 0.06           | 1.67                | 0.101           | [-0.02, 0.22]           |
| Constant     | -5.10                   | 1.80           | -2.83               | 0.006           | [-8.70, -1.50]          |
| R-squared    | 0.75                    |                |                     |                 |                         |
| F-statistic  | 21.67                   |                |                     | < 0.001         |                         |

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.001$

The analysis shows that improvements in DPEI\_AI are significantly and positively associated with a better OG\_TradeBalance ( $\beta = 0.28$ ,  $p < 0.001$ ). This suggests that a one-unit increase in DPEI (driven partly by AI) is linked to a 0.28 unit improvement in the trade balance (e.g., a reduction in the deficit or an increase in the surplus). Global oil prices, as expected, have a strong negative impact ( $\beta = -0.35$ ,  $p < 0.001$ ), indicating that higher prices worsen the trade balance for net importers like Indonesia. The  $R^2$  value of 0.75 indicates a high explanatory power.



The regression analysis for GDP growth indicates that DPEI\_AI has a statistically significant positive effect ( $\beta = 0.18$ ,  $p = 0.026$ ). This suggests that improvements in downstream efficiency contribute modestly but positively to Indonesia's overall economic growth. Other factors like global demand and a general investment index also significantly influence GDP growth. The model accounts for 72% of the variance in GDP growth, confirming its relevance.

Model 2: Impact on annual GDP growth (GDP\_Growth)

**Table 10. Regression analysis results for annual GDP growth**

| Variable         | Coefficient ( $\beta$ ) | Standard Error | <i>t</i> -statistic | <i>p</i> -value | 95% Confidence Interval |
|------------------|-------------------------|----------------|---------------------|-----------------|-------------------------|
| DPEI_AI          | 0.18*                   | 0.08           | 2.25                | 0.026           | [0.02, 0.34]            |
| Global_Demand    | 0.25**                  | 0.07           | 3.57                | 0.001           | [0.11, 0.39]            |
| Investment_Index | 0.30***                 | 0.06           | 5.00                | < 0.001         | [0.18, 0.42]            |
| Constant         | 2.50                    | 1.10           | 2.27                | 0.025           | [0.30, 4.70]            |
| R-squared        | 0.72                    |                |                     |                 |                         |
| F-statistic      | 18.90                   |                |                     | < 0.001         |                         |

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.001$

These findings partially support H2. While the DPEI (influenced by AI) shows a statistically significant positive impact on both trade balance improvement and GDP growth, the magnitude of the impact, particularly on the trade deficit, remains moderate within the observed timeframe. This aligns with scholarly findings that AI implementation, while beneficial, faces challenges like high implementation costs and policy concerns that can temper immediate macroeconomic impacts. The persistent oil and gas deficit, despite AI-driven efficiency gains, suggests that structural issues like declining domestic production and high global demand continue to exert strong influence. Our moderate AI findings are reasonable because they are constrained by the harsh, well-documented realities of the energy sector, as confirmed in [7, 10], the results highlight that AI's benefits are contributing to economic resilience by mitigating the negative forces, rather than fundamentally altering the trade balance structure in the short term.

***Mixed-methods findings on strategic alignment and implementation challenges (the third hypothesis, H3)***

***Findings on strategic alignment***

Indonesia's national AI policies demonstrate strong strategic alignment with downstream petroleum development plans. The National AI Strategy (Stranas KA)<sup>19</sup> and the "Making Indonesia 4.0" roadmap prioritize energy and industry sectors for AI integration, a focus mirrored in the energy sector's own strategies, such as SKK Migas's IOG 4.0 Strategic Plan [12]. A government official emphasized AI's importance for an efficient energy sector and broader economic goals. More information is available from the Indonesian Petroleum Association.

Indonesian government agencies and state-owned companies are working together to use AI for practical improvements. Their goal is to use AI to optimize current operations, like improving efficiency and lowering costs. A key example is Pertamina, which uses AI to manage gas station data and forecast fuel distribution, which helps prevent shortages and makes deliveries more efficient. The government is also collaborating with global tech companies to develop these skills further.

***Findings on implementation challenges***

Despite the strong strategic intent, the findings from interviews and document analysis confirm that significant constraints and challenges exist, supporting the latter part of H3. The digital divide

<sup>19</sup> Safenet Voice (2022) Priorities and challenges of Indonesia's artificial intelligence national strategy (Stranas KA). [online] Available at: <https://safenet.or.id/2022/05/priorities-and-challenges-of-indonesias-artificial-intelligence-national-strategy-stranas-ka/> [Accessed 30.10.2025].

remains a major impediment to uniform AI implementation. While national strategies emphasize bolstering digital infrastructure, experts and reports confirm persistent gaps, particularly in remote areas. A recent report noted that Indonesia still struggles with “regulatory, infrastructure gaps in AI adoption”, including limited access to high-speed internet in rural regions. This uneven infrastructure distribution hinders the widespread deployment of AI solutions that require robust connectivity, especially in geographically fragmented areas.

A critical skill gap is a recurring theme in the qualitative data. As one expert interview revealed, “We have a fairly large gap regarding digital talent. We lack three million digital talents every year”. While government and educational institutions are working to address this, the pace of AI development outstrips the supply of skilled labor. This forces many companies to rely on external expertise or focus only on basic operational AI applications, limiting the potential for more transformative innovation.

Furthermore, organizational inertia and resistance to change, particularly within traditional industries like downstream petroleum, emerged as a significant challenge. Some firms remain in a “pilot trap”, where small-scale AI projects fail to scale due to a lack of broader organizational buy-in or strategic integration. This inertia is often tied to deeply ingrained cultural practices and a resistance to the structural and procedural changes required for successful digital transformation. Additionally, data integration issues and siloed data management systems remain persistent problems, hampering the effectiveness of AI systems.

While AI is successfully boosting operational efficiency, its use for high-level, transformative innovation remains limited. A joint study found that while AI adoption soared by 47% in 2024, 76% of firms used it for basic operational tasks, with only 10% integrating it into strategic decision-making or new business models. This indicates that AI is currently acting as an enabler for marginal efficiency gains rather than a catalyst for fundamentally reconfiguring the downstream petroleum sector to overcome structural issues like declining domestic production.

#### *Comparison with other findings and confirmation of H3*

The integrated mixed-methods findings provide strong support for H3, demonstrating that while a strategic alignment exists between Indonesia’s national AI policies (such as “Making Indonesia 4.0”) and its downstream petroleum development plans, the resulting transformative economic potential of AI is significantly constrained by implementation challenges.

This conclusion is founded on an integrated analysis of qualitative and quantitative data. The qualitative evidence confirms the existence of strategic alignment, primarily derived from a systematic examination of policy documents and industry reports. However, the same qualitative analysis highlights severe practical obstacles, which include a lack of digitally competent workers, inadequate infrastructure and pervasive organizational inertia or resistance to change within traditional industries. These challenges are consistent with broader literature on AI adoption in developing countries and effectively restrict the impact of AI to mere enhancements in operational efficiency, rather than catalyzing substantial economic growth or mitigating the persistent trade deficit.

In the context of this mixed-methods research, the null hypothesis (H03) – positing either a lack of significant effect from strategic alignment or the irrelevance of implementation challenges – is rejected based on the cumulative weight of evidence, not solely on inferential statistical tests. The process of triangulation is crucial: qualitative data on alignment and challenges provide a necessary explanatory framework, elucidating why quantitative findings show only a modest impact of AI on broader macroeconomic outcomes like the trade deficit despite high adoption rates. Therefore, the integrated findings conclusively demonstrate that both strategic alignment and these implementation challenges are critical and influential factors in determining the success of AI initiatives within the downstream petroleum sector.



## Discussion

A study employed a mixed-methods approach to investigate the complex interplay among AI-driven technological transformation, downstream petroleum demand and Indonesia's economic growth, addressing a gap in the literature. The findings contribute to existing scholarship by providing empirical data and qualitative insights specific to the Indonesian context.

### Interpretation of results and contribution to knowledge

A mixed-methods study found a significant positive correlation between AI adoption and operational efficiency in Indonesia's downstream petroleum sector (supporting H1). Quantitative modeling indicated only a moderate impact of AI on the oil and gas trade balance and GDP growth (partially supporting H2). Qualitative findings confirmed strategic policy alignment but highlighted constraints due to infrastructure gaps, skills shortages and organizational inertia (supporting H3 and rejecting H03). The research emphasizes that AI effectiveness is mediated by broader factors, contributing to literature on technological adoption in emerging economies.

### The paradox: Micro-success vs macro-constraint

The research establishes a critical paradox within Indonesia's energy sector. Quantitative modeling first confirmed a significant positive correlation between AI adoption and operational efficiency in the downstream petroleum sector (supporting H1), validating the technological promise of AI at the micro-level. This micro-level success, such as efficiency gains in logistics and demand forecasting, confirms the potential for digital optimization highlighted by scholars in the region [3].

However, the analysis simultaneously revealed that this operational success does not translate into significant, immediate macroeconomic impact (partially supporting H2). While AI-driven efficiency gains demonstrate a statistically significant, positive influence on the oil and gas trade balance and overall GDP growth, their contribution remains modest. This moderate macroeconomic impact suggests AI is not yet fundamentally altering Indonesia's structural dependency on imported downstream products. This disconnect forms the central finding of the research. It necessitates the sequential explanatory approach employed [1], where the qualitative findings (H3) are used to directly explain the limitation of the quantitative results (H2).

### Academic contribution and synthesis

The research begins by confirming existing literature on technology adoption, finding a positive correlation between AI adoption and operational efficiency (H1). This validates the technological promise of digitalization at the micro-level, aligning with established gains documented in logistics optimization [3]. However, the study immediately pivots to provide a critical, nuanced perspective on macroeconomic outcomes (H2). It reveals a highly constrained aggregate impact on national indicators like the trade deficit, a finding that empirically substantiates scholarship that has long observed AI's limited effect in developing economies struggling with underlying structural dependencies [9]. This divergence – where micro-success fails to deliver macro-returns – establishes the central paradox of the research.

The unique academic contribution of this study lies in its methodological approach, employing the sequential explanatory method to uncover the systemic friction behind this paradox. This synthesis of quantitative and qualitative data empirically demonstrates that micro-level technological success does not guarantee macro-level economic returns. By using the qualitative findings (H3) to directly explain the constraints on the quantitative results (H2), the research moves beyond merely identifying a problem; it provides a comprehensive diagnostic of the institutional failure.

Specifically, the identified implementation challenges (H3) provide granular, sector-level evidence for structural warnings found in the policy literature. The constraints observed across digital infrastructure and human capital directly corroborate the micro-level barriers to AI adoption faced by Indonesian small and medium enterprises, lending empirical weight to the concerns raised by scholars regarding resource limitations [10]. This shows that the difficulties encountered by a national state-



owned enterprise are fundamentally the same as those facing a small enterprise when scaling digital technology.

Furthermore, the structural issues observed – particularly the policy implementation gap – confirm the systemic constraints noted in the national energy transition literature. The study's findings reinforce the warnings that strategic intent, even when codified in documents like the National AI Strategy (Stranas KA), is insufficient without direct institutional action [6, 11]. This demonstrates that the national ambition to achieve the “Golden Indonesia 2045” vision is being undermined by bottlenecks in policy execution and institutional inertia.

Ultimately, this research serves as a potent cautionary case study for emerging markets. It illustrates that the full realization of AI's economic promise depends not just on acquiring technology, but on robust infrastructure, human capital development, and overcoming organizational inertia. The study concludes that strategic policy direction is not enough; it must be coupled with the political will and structural remediation necessary to address these underlying systemic challenges, adding crucial empirical weight to the theoretical concerns regarding technological leapfrogging.

### **Conclusion**

This study successfully diagnosed the multifaceted challenge of leveraging AI for economic development in Indonesia's downstream petroleum sector, utilizing a sequential explanatory mixed-methods approach. Our analysis confirms that AI investment is effective at the micro-level, demonstrating clear improvements in operational efficiency (H1 supported). However, this micro-level success does not translate proportionally into significant macroeconomic gains – specifically in sustainably reducing the oil and gas trade deficit (H2 partially supported/limited).

The qualitative phase explained this friction (H3), revealing that the primary obstacles are structural, centering on a fundamental disconnect between high-level policy (Stranas KA) and ground-level infrastructure and human capital capacity. Therefore, the strategic focus for Indonesia must pivot from emphasizing the rhetoric of AI's transformative potential to adopting practical, holistic strategies that directly address these systemic constraints. To realize AI's full economic contribution, the government must move the National AI Strategy (Stranas KA) from an aspirational framework to an enforceable sectoral mandate, which requires establishing a Joint AI Implementation Task Force between relevant ministries.

Concurrently, capital expenditure must shift towards targeted investments in dedicated digital networks linking energy-critical infrastructure, while mandating partnerships between state-owned enterprises and national universities to establish AI Governance and Data Science Academies to close the critical skills gap. This integrated approach, which views AI as part of a solution to structural deficits rather than a standalone fix, is essential for the downstream sector to significantly contribute to the nation's economic resilience and growth.

### **Limitations of the study**

The study's findings should be interpreted within its defined boundaries. The primary limitation is the necessary reliance on aggregated or proxy data for AI investment due to the general unavailability of high-resolution, sector-specific data. This restriction affects the precision of the quantitative impact measures. Additionally, the qualitative component was confined by a small number of expert interviews, which – while offering critical insights – limits the breadth of institutional perspectives gathered. Finally, the study's temporal focus up to 2024 inherently means it does not capture the long-term, potentially more transformative, effects of AI, which often require a multi-year horizon to fully materialize.

### **Future research**

Based on the findings and limitations of this study, several avenues for future research are recommended to advance the understanding of AI's impact in emerging economies. First, a longitudinal



study is warranted to track AI implementation over an extended period, such as a decade, which could reveal the sustained, long-term effects on the downstream petroleum sector and the broader economy. To support this, more robust quantitative analyses are necessary, requiring the gathering of granular, sector-specific data on AI investment and performance metrics to overcome the current limitations of aggregated data.

Furthermore, a regional comparative study could provide valuable insights into best practices and contextual challenges by analyzing AI adoption in Indonesia against that of neighboring ASEAN countries. A dedicated qualitative investigation into the mechanisms and effectiveness of AI policy implementation should be pursued to identify the specific factors that either hinder or accelerate progress at the institutional level. Finally, further research should explore the specific impact of AI adoption on human capital within the downstream sector, examining how technological change affects skill requirements, potential job displacement, and the necessity for national reskilling programs.

## REFERENCES

1. Creswell J.W., Creswell J.D. (2018) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 5<sup>th</sup> ed., London: SAGE Publications, Inc.
2. Flick U. (2018) *Doing triangulation and mixed methods*, London: SAGE Publications Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529716634>
3. Hidayat D.W., Mulyono N.B. (2025) Optimizing fuel distribution costs through vehicle routing problem modeling in Jakarta-Tanjung Gerem terminals. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13 (5), 3873–3884. DOI: <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3547>
4. Hanan A., Swastika M.B., Rohmawati H.M. (2024) *Effective downstream policy strategies for oil, gas, and mining sub-sectors in Indonesia*, Purnomo Yusgiantoro Center. DOI: <https://doi.org/10.33116/pyc-br-5>
5. Kumar P., Dadwal S., Verma R., Kumar S. (2025) *Digital transformation for business sustainability and growth in emerging markets*, UK: Emerald Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781835491096>
6. Loy N., Rachmawati I., Issundari S., Soesilo J. (2024) Barriers to Indonesia's energy transition. *The Indonesian Journal of Planning and Development*, 9 (2), 54–65. DOI: <http://dx.doi.org/10.14710/ijpd.9.2.54-65>
7. Muljono W., Setiyawati S., Sudarsana, Setiawati P.P. (2021) Barriers to ICT Adoption by SMEs in Indonesia: How to Bridge the Digital Disparity? *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19 (1), 69–81. DOI: <https://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.01.07>
8. Muljono W., Pertiwi S.P., Kusuma D.P.S. (2021) Online shopping: Factors affecting consumer's continuance intention to purchase. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 14 (1), 7–20. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.14101>
9. Muljono W., Setiyawati S. (2022) Digital economy: the main power for digital industry in Indonesia. *International Journal of Trade and Global Markets (IJTGM)*, 15 (4), 423–444. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2022.125908>
10. Maghfirah P., Eni Y. (2024) The impact of artificial intelligence (AI) adoption on the productivity of small and medium enterprises (SMEs) industries in Indonesia: High cost, lack of knowledge, and inadequate infrastructure as mediation variables. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 7 (3), 128–145. DOI: <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2024.3584>
11. Resosudarmo B.P., Rezki J.F., Effendi Y. (2023) Prospects of energy transition in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59 (2), 149–177. DOI: <https://doi.org/10.1080/00074918.2023.2238336>
12. Sheridan A. (2023) Indonesia Upstream Oil & Gas Strategic Plan (Iog 4.0). *Proceedings of the 47<sup>th</sup> Indonesian Petroleum Association Annual Convention*. [online] Available at: <https://www.ipa.or.id/id/publications/indonesia-upstream-oil-gas-strategic-plan-iog-4-0> [Accessed 01.11.2025].
13. Suroso D.S.A., Prilandita N., Anindito D.B., Hastari M.A. (2022) *Indonesia: Enhancing the private sector's roles in climate-energy policies towards the Indonesian NDC target*, Strengthen national climate policy implementation: Comparative empirical learning & creating linkage to climate finance (SNAPFI) Country Study Report, DIW Berlin.



## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**МУЛЬОНО Вирьянта**

E-mail: wiryantamuljono@gmail.com

**Wiryanta MULJONO**

E-mail: wiryantamuljono@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8679-7767>

**СЕТИАВАТИ Шри**

E-mail: srisetiyawati84@gmail.com

**Sri SETIYAWATI**

E-mail: srisetiyawati84@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7330-2371>

**СЕТИАВАТИ Приянка Пертив**

E-mail: priyankapertiwisetiawati@gmail.com

**Priyanka Pertiwi SETIAWATI**

E-mail: priyankapertiwisetiawati@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0856-8242>

**СЕТЬАНТО Падманабха Адякса**

E-mail: padmanabhaadyaksasetyanto@gmail.com

**Padmanabha Adyaksa SETYANTO**

E-mail: padmanabhaadyaksasetyanto@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4639-0961>

*Поступила: 27.09.2025; Одобрена: 28.10.2025; Принята: 29.10.2025.*

*Submitted: 27.09.2025; Approved: 28.10.2025; Accepted: 29.10.2025.*

Научная статья

УДК 65.011.56

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18602>

EDN: <https://elibrary/JGANTW>



## СОЦИАЛЬНЫЕ ДРАЙВЕРЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА ПРЕДПРИЯТИЙ

Ю.В. Корокошко  

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет  
им. Н.П. Огарёва, Саранск, Российская Федерация

 [ulya\\_korokoshko@mail.ru](mailto:ulya_korokoshko@mail.ru)

**Аннотация.** В современных условиях цифровой трансформации предприятия должны отдавать приоритетное значение исследованию социальных аспектов поведения потребителей их продукции и динамично изменяющимся покупательским ценностям, обусловленным неизбежной цифровизацией общества. Компаниям необходимо крайне оперативно принимать различные вызовы цифровой экономики, поскольку от быстроты их реакции и адаптации к цифровизации зависит последующая стабильность их деятельности. В связи с этим, чтобы успешно функционировать на современном рынке, компаниям следует идентифицировать и учитывать ключевые драйверы цифровой трансформации бизнеса, среди которых особое место сегодня занимают социальные драйверы. Однако на уровне отдельных рыночных субъектов учет подобной информации до сих пор не проводится, предприятия остаются не подготовленными к различным последствиям цифровизации, что в совокупности является предпосылкой к возникновению потенциальных угроз и формированию слабых сторон изначально успешных компаний. *Целью* исследования является выявление особенностей покупательского поведения и ценностей современных потребителей как основных социальных драйверов, обусловленных влиянием цифровизации экономики всех сфер. Проведение исследования базируется на применении *методов* эмпирических исследований, системного подхода, сравнительного и экспертного анализов. *Результаты* исследования заключаются в определении актуальных особенностей покупательского поведения и выявленных ценностей потребителей, выступающих важнейшими социальными драйверами цифровой трансформации бизнеса предприятий. *Новизна и практическая ценность* достигнутых результатов состоят в том, что полученные данные отражают не только специфические региональные особенности поведения покупателей в условиях цифровизации, но и системные общероссийские тенденции потребительского выбора, которые позволяют наметить наиболее актуальные направления для цифровой трансформации бизнеса современных компаний. Кроме того, в статье вводится и исследуется понятие «социальные драйверы цифровой трансформации», которое к настоящему времени является слабо изученным. Было установлено, что в условиях цифровизации экономики в поведении покупателей произошли смещение ряда традиционных акцентов при принятии решений потребительского выбора, а также трансформация их ценностей в сторону различных цифровых трендов. Полученные выводы являются предпосылками необходимости учета предприятиями социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая экономика, цифровая трансформация, драйверы цифровой трансформации бизнеса, социальные драйверы цифровой трансформации, потребитель, покупательское поведение, предприятие

**Для цитирования:** Корокошко Ю.В. (2025) Социальные драйверы цифровой трансформации бизнеса предприятий. П-Economy, 18 (6), 35–53. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18602>



## SOCIAL DRIVERS OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

J.V. Korokoshko 

National Research Mordovia State University,  
Saransk, Russian Federation

 ulya\_korokoshko@mail.ru

**Abstract.** In modern conditions of digital transformation, enterprises should give priority to the study of social aspects of consumer behavior regarding their products and dynamically changing consumer values caused by the inevitable digitalization of society. Companies need to respond with utmost agility to the various challenges of the digital economy, since the subsequent stability of their operations depends on the speed of their response and adaptation to digitalization. In this regard, to operate successfully in today's market, companies should identify and take into account the key drivers of business digital transformation, among which social drivers hold a special place today. However, such information has not yet been taken into account at the level of individual market entities, and enterprises remain unprepared for the various consequences of digitalization, which collectively creates preconditions for potential threats and the formation of weaknesses in initially successful companies. The aim of the study is to identify the features of consumer behavior and the values of modern consumers as the main social drivers caused by the digitalization of all sectors of the economy. The research is based on the application of empirical research methods, a systematic approach, comparative and expert analysis. The results of the study are to identify the current features of consumer behavior and consumer values, which are the most important social drivers of business digital transformation of enterprises. The novelty and practical value of the obtained results lie in the fact that the data obtained reflect not only specific regional characteristics of consumer behavior in the context of digitalization, but also systemic all-Russian trends in consumer choice, which make it possible to identify the most relevant areas for the digital transformation of modern companies' businesses. In addition, the article introduces and explores the concept of "social drivers of digital transformation", which has been poorly studied to date. It was found that in the context of the digitalization of the economy, a number of traditional emphases have shifted in consumer behavior regarding decision making, as well as the transformation of their values towards various digital trends. The conclusions obtained are prerequisites for the need for enterprises to take into account the social drivers of business digital transformation.

**Keywords:** digitalization, digital economy, digital transformation, drivers of business digital transformation, social drivers of digital transformation, consumer, purchasing behavior, enterprise

**Citation:** Korokoshko J.V. (2025) Social drivers of business digital transformation of enterprises. *П-Economy*, 18 (6), 35–53. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18602>

### Введение

#### *Актуальность исследования*

Одной из главных целей развития России до 2030–2036 гг. является цифровая трансформация экономики. Новый национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» 2025 г. и национальный проект «Цифровая экономика» 2024 г. подкрепляют правовой базис для реализации возможностей цифровизации современных предприятий в соответствии с политикой государства. Глубоко исследующий теоретические и практические аспекты процессов цифровой трансформации экономики известный российский ученый доктор экономических наук, профессор А.В. Бабкин с коллегами указывает на наличие в Индустрии 6.0 киберсоциальных метаэкосистем как «эмоционально-интеллектуальных, полученных на основе



ЧИМЭ-конвергенции (ЧИМЭ: „человек“ — „искусственный сверхинтеллект“ — „метаэкосистема“)» [1], в Индустрии 5.0 — киберсоциальной экосистемы как среды, «в которой сосуществуют люди и умные устройства, находящиеся в виртуальном и физическом взаимодействии» (человек — компонент экосистемы), при этом в Индустрии 4.0. в киберфизической экосистеме «люди рассматривались только в качестве источников информации» [2] (человек — сенсорный датчик экосистемы). Исследование реализации человеческого капитала в условиях цифровизации и рассмотрение особенностей влияния экзистенциального подхода (от лат. *existentia* — существование) на цифровую трансформацию предприятий в период перехода от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0 становятся предметом анализа мировых и российских практик развития организаций, способствующих цифровой трансформации [3]. Поэтому социальный аспект мероприятий цифровой трансформации бизнеса присутствует сегодня в рамках большинства задач по формированию «цифровой зрелости» предприятий, которой планируется достичь по всем ключевым отраслям экономики к 2030 г. Человеческий фактор и проблемы социальной сферы в этом контексте занимают особое место, поскольку именно удовлетворение потребностей покупателей и общества в целом стоят на первом месте в приоритетах ведущих компаний — как мирового, так и национального значения.

Большинство производителей в той или иной степени уже запустило различного рода мероприятия по цифровым преобразованиям, автоматизации и цифровизации бизнеса, однако не менее важным является получение социального эффекта от внедрения программ цифровой трансформации. Поэтому исследование научного знания по проблеме воздействия современных условий цифровизации бизнеса на деятельность предприятий и общество показывает ее актуальность с позиции не только экономических, правовых, но также и социально-психологических аспектов ее решения.

*Объектом исследования* является сегмент региональных потребителей Республики Мордовия (РМ), проанализированный с позиции покупательского поведения и системы потребительских ценностей как важнейших социальных драйверов. *Предметом исследования* выступили внешние и внутренние факторы, определяющие процесс и направления цифровой трансформации бизнеса предприятий.

#### ***Литературный обзор***

В рамках мониторинга и оценки результативности и эффективности цифровизации государственного управления специалистами разработана система показателей результативности и эффективности цифровизации государственного управления, отражающих эффект непосредственно для граждан общества [4]. Социальная цель трансформации бизнеса современных компаний является настолько широкой, что подразделяется на ряд подцелей именно социальных категорий [5]: способствовать развитию инновационной и совместной цифровой культуры производителей и общества; формировать новые навыки в обществе путем изменения системы образования, чтобы достичь совершенства в цифровой работе; создавать и поддерживать инфраструктуры цифровой среды жизнедеятельности общества, обеспечивать их управление, доступность, качество обслуживания для населения; усиливать защиту цифровых данных, прозрачность, автономность и доверие граждан; улучшать доступность и качество цифровых услуг, предлагаемых населению и др. При этом исследователи И.М. Зайченко, А.В. Козлов, Е.С. Шитова отмечают, что в зависимости от выбранной цели у компании может формироваться разное отношение к драйверам цифровой трансформации как факторам, влияющим на цифровые инновации, возникающим в организации и включающим категории клиентов, технологий, организационного развития [6]. Поэтому ученые в качестве одной из важнейших движущих сил цифровизации бизнеса — ее драйверов — рассматривают именно человеческий фактор, наиболее часто представленный клиентами компании. Этот факт подтверждает своими результатами ряд зарубежных исследователей различных драйверов цифровой трансформации:

Р. Мораканьяне, А. Грейс, П. О'Рейли [7], Ф.О. Эзеколи, К.Ч. Околи, П.У. Окойе, К.Ч. Белонву [8], К. Мэтт, Т. Хесс, А. Бенлиан [9], С.Дж. Берман, Э. Маршалл [10, 11], К. Лёббеке, А. Пико [12], Дж.С. Кейн, Д. Палмер, А. Филлипс, Д. Кайрон, Н. Бакли [13, 14], Дж. Вестерман, Д. Бонне, Э. Макафи [15, 16], К. Лире-Нетэлер, С. Пакмор, К. Фогельзанг [17], И. Давиденко, О. Коломыцева, Е. Колесникова, В. Григорьева, Е. Резникова [18]. В российской практике вопросы исследования цифровых драйверов представлены в работах А.И. Лёвиной, С.Е. Калязиной, В.М. Ильяшенко, А.С. Дубгорн [19], М.А. Матушкина [20], И.Д. Макарова [21] и др. Исследователи Н.Р. Кельчевская, Е.В. Ширинкина отдельно выделяют категорию драйверов цифрового развития – человеческий капитал [22], М.П. Галимова – человеческий потенциал [23], Е.В. Попов, К.А. Семячков, Д.Ю. Файрузова – социотехнологические драйверы [24], Б.М. Гарифуллин, В.В. Зябриков в качестве драйвера цифровой трансформации выделяют изменяющиеся потребности клиентов [25], что отмечается также и в передовых исследованиях НИУ ВШЭ [26]. Следует отметить, что именно клиенты, по данным нескольких исследований И.В. Березинец, О.М. Удовиченко, Е.В. Сысолятиной [27] и др., являются одним из источников ценности для компании. Клиенты при этом представляют собой отдельный драйвер ценности, создавая экономическую ценность для предприятий за счет отношений, которые строятся между ними и потребителями [28, 29]. В связи с этим в последние годы новыми драйверами цифровой трансформации рассматриваются не только спектр информационных технологий, но также различные категории социальных аспектов бизнеса и учет человеческого фактора в деятельности как российских, так и зарубежных компаний.

Знание особенностей поведения современных клиентов и динамичной системы ценностей покупателей должно являться для предприятий базисом в разработке рыночных предложений, поскольку именно клиент, в конечном счете, определяет востребованность продукта, бренда, а следовательно, целесообразность присутствия компании на рынке в целом.

#### ***Цель исследования***

Цель исследования – выявить особенности покупательского поведения и охарактеризовать современные потребительские ценности с позиции социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий, определив на этой основе наиболее целесообразные направления развития возможностей цифровизации деятельности компаний.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические положения, раскрывающие сущность социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий;
- выявить особенности покупательского поведения и ценностей в условиях цифровизации;
- определить наиболее перспективные направления развития возможностей цифровизации в работе современных компаний, основанные на социальных драйверах цифровой трансформации бизнеса.

#### ***Методы и материалы***

Исследование научного знания по проблеме социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий показывает значимость и необходимость более глубокого изучения покупательского поведения и ценностей современных потребителей в условиях цифровизации. Целесообразность анализа различных аспектов поведения потребителей продуктов цифровой экономики обусловлена тем, что сегодня личность и система ценностей клиентов также трансформируются, поэтому компаниям необходимо оперативно идентифицировать специфические особенности наиболее актуальных драйверов цифровой трансформации их бизнеса. Методологическую основу исследования составили эмпирические, экономико-статистические методы, методы сравнительного и экспертного анализов, экспертных оценок, а также системный подход, позволивший комплексно изучить теоретические и практические аспекты покупательского



поведения и ценностей как социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий. Экспериментальной базой — объектом исследования — являлся региональный сегмент потребителей, обладателей различных социально-демографических характеристик, рассмотренный с позиции выявления особенностей покупательского поведения и ценностей как важнейших социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий.

### Результаты и обсуждение

Условия цифровой экономики предполагают, что предприятия должны не только своевременно осуществить цифровую трансформацию бизнеса, но и овладеть возможностями его систематического совершенствования, умениями организовать цифровизацию деятельности в соответствии с особенностями «цифровых потребителей». Эффективных результатов цифровой трансформации бизнеса, по требованиям новых условий цифровизации, предприятия могут достичь только в соответствующей информационной среде, которая обеспечивает информационно-методическое сопровождение динамичного цифрового развития предприятий. Покупательское поведение и ценности являются неотъемлемой частью социальных драйверов как социальных факторов, оказывающих сильное влияние на цифровую трансформацию предприятий. Поэтому исследование особенностей покупательского поведения и выявление характеристик современных потребительских ценностей в условиях цифровизации позволят определить наиболее эффективные направления цифровой трансформации бизнеса предприятий.

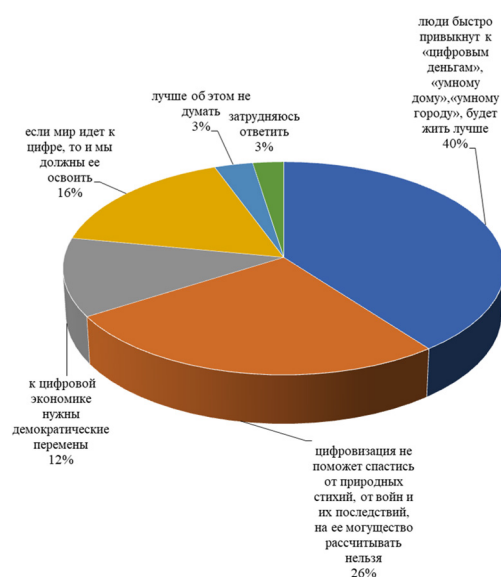
В качестве объекта-экспериментальной базы исследования был выбран сегмент региональных потребителей РМ, проанализированный с учетом различных социально-демографических, поведенческих, психографических характеристик, являющихся основой покупательского поведения и системы потребительских ценностей как важнейших социальных драйверов для цифровой трансформации бизнеса предприятий. В МГУ им. Н.П. Огарёва было проведено маркетинговое исследование покупательского поведения в условиях цифровизации экономики, которое позволило выявить степень осознания и восприятия потребителями основных процессов цифровизации в целом и отдельных процессов цифровой трансформации бизнеса предприятий в частности, а также особенности покупательского поведения, мотивов и ценностных ориентаций современных «цифровых потребителей» на примере РМ. В исследовании приняли участие более 150 респондентов, выбор которых был осуществлен с соблюдением правил репрезентативности выборки и учитывал разнообразие гендерных параметров, возраста, профессий, семейного положения и уровня доходов.

Прежде всего следует отметить, что большинство опрошенных относится к происходящей цифровизации экономики положительно (рис. 1).

40% считают, что смогут быстро привыкнуть к таким новшествам, как «цифровые деньги», «умный дом» и «умный город». 16% активно изучают новые технологии и считают, что «если мир идет к цифре, то и мы должны ее освоить». При этом 26% скептически относятся к силе цифровых технологий, ведь «цифровизация не поможет спастись от природных стихий, войн и их последствий, на ее могущество рассчитывать нельзя». Такое мнение присуще старшему поколению и связано с недостаточной информированностью о степени развития новых технологий. Между мужчинами и женщинами не выявлено существенных различий по видению значимости цифровых технологий в жизни людей. Меньше всего респонденты считают, что лучше не думать о технологиях (3% среди всех опрошенных) — это показывает, что практически все опрошенные уделяют большое внимание развитию цифровых технологий, даже если оценки у всех разные.

На рис. 2 отражено мнение респондентов относительно взаимосвязи их жизни с цифровыми технологиями.





Источник: составлено автором

Рис. 1. Мнение потребителей-респондентов о цифровизации экономики

Fig. 1. Consumer-respondents' opinion on the digitalization of the economy



Источник: составлено автором

Рис. 2. Оценка взаимосвязи жизни потребителей-респондентов с цифровыми технологиями

Fig. 2. Assessment of the relationship between the lives of consumer-respondents and digital technologies

В соответствии с результатами исследования опрошенные прочно связали свою жизнь с цифровыми технологиями. Подавляющее большинство (69%) отметило, что они подключены к Интернету круглосуточно, 22% – что практически ежедневно пользуются Интернетом, 8% – что несколько раз в неделю/месяц, и лишь 1% респондентов не пользуется Интернетом.

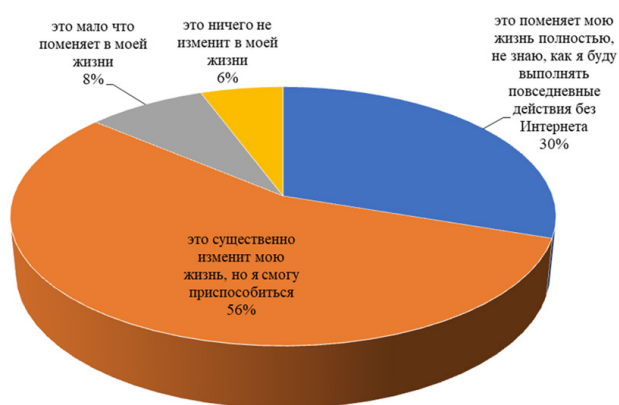
Также в результате исследования было выявлено, каким образом отсутствие цифровых технологий повлияло бы на жизнь респондентов (рис. 3).

Исходя из данных диаграммы можно сделать вывод о том, что в случае, если мир останется без Интернета, большая часть (56% опрошенных) сможет приспособиться к жизни без глобальной сети несмотря на то, что цифровизация прочно вошла в жизнь, упростив ее. Как правило, так считают люди средних лет, которые значимый период своей жизни жили без Интернета и не привязаны к нему так сильно, как молодое поколение. 30% респондентов думают, что отсутствие Интернета кардинально изменит их жизнь – это мнение молодого поколения,



для которого глобальная сеть стала неотъемлемой частью жизни. 8% считают, что это мало что изменит в их жизни, 6% – что ничего не изменит. При этом 21,5% мужчин ответили, что полностью изменит, 53% – существенно изменит, 13,7% – мало изменит, 11,8% – ничего не изменит. 34,3% женщин ответили, что полностью изменит, 57,4% – существенно изменит, 5,6% – мало изменит, 2,7% – ничего не изменит. Такие данные обусловлены тем, что жизнь женщин в большей степени связана с Интернетом. Мужчины отвечали реже, что их жизнь полностью или существенно изменится, но чаще – что мало изменится или вовсе не изменится. Возможно, это связано с тем, что мужчины чаще работают по специальностям, для которых Интернет не так важен, и предпочитают проводить свободное время без него. Женщины работают и проводят свободное время в интернет-пространстве чаще.

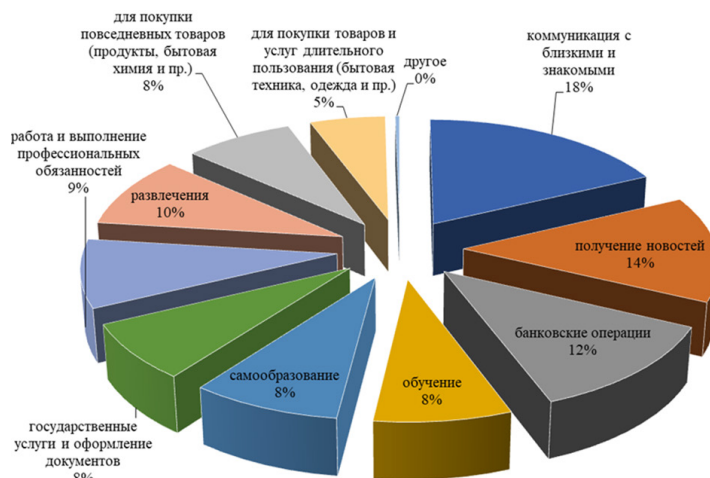
Исследуя цели, для которых потребители-респонденты чаще всего используют интернет-среду, получили интересные данные (рис. 4).



Источник: составлено автором

Рис. 3. Оценка снижения влияния цифровой интернет-среды на жизнь потребителей-респондентов

Fig. 3. Assessment of the reduction in the impact of the digital Internet environment on the lives of consumer-respondents



Источник: составлено автором

Рис. 4. Цели использования интернет-среды потребителями-респондентами

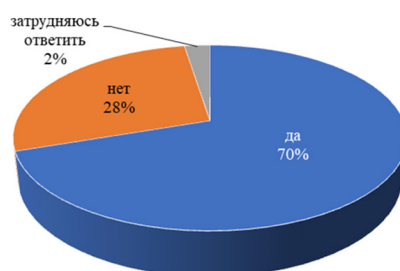
Fig. 4. Aims of using the Internet environment by consumer-respondents

Большинство опрошенных использует Интернет для коммуникации с близкими и знакомыми (18%), для получения новостей (14%), для выполнения банковских операций (12%). Далее идут также достаточно популярные варианты ответов примерно с одинаковым количеством проголосовавших (от 10% до 5%): развлечения, работа, самообразование, покупка различных товаров, государственные услуги. Отсюда можно сделать вывод, что вариантов использования Интернета респондентами — множество, при этом он применяется для решения большого количества бытовых задач.

Чтобы выявить степень влияния рекомендаций блогеров на поведение потребителей, оценили, читают и смотрят ли респонденты блоги (рис. 5).

По результатам опроса, 70% людей читают блоги и смотрят блогеров. Это, как следствие, напрямую связано с развитием и распространением Интернета. Блогеры могут предоставить потребителю определенную эмоцию, научить полезному опыту, проинформировать о новом и интересном продукте предприятий и рекомендуемых конкретных компаниях производителей. Прогнозируется, что интерес к интернет-блогам и блогерам во всех сферах бизнеса будет со временем только расти.

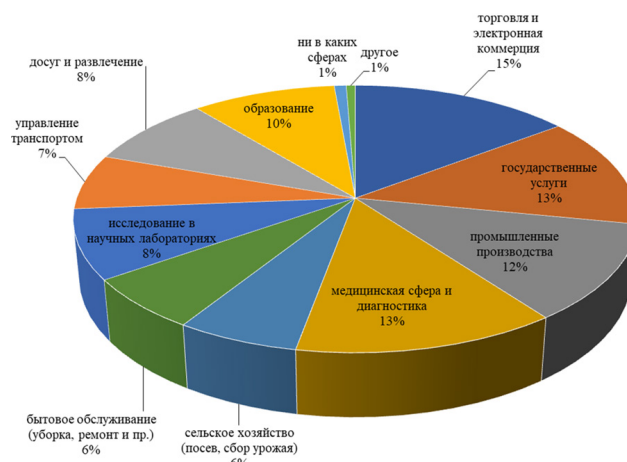
Также опрошенные потребители осознают, что цифровизация влияет на все сферы жизни людей, поэтому технологии необходимо развивать во многих аспектах (рис. 6).



Источник: составлено автором

Рис. 5. Заинтересованность потребителей-респондентов в блогах и рекомендациях блогеров

Fig. 5. Interest of consumer-respondents in blogs and bloggers' recommendations



Источник: составлено автором

Рис. 6. Ключевые сферы для развития цифровых технологий, по мнению потребителей-респондентов

Fig. 6. Key areas for the development of digital technologies, according to consumer-respondents



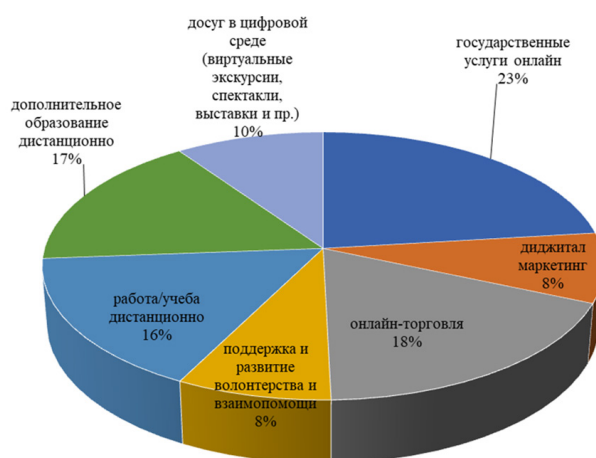
Больше всего предпочтения ключевым сферам для развития цифровых технологий потребители отдали торговле и электронной коммерции (15%), государственным услугам (13%), медицинской сфере (13%) и промышленным производствам (12%). Далее следуют: образование (10%), развлечения (8%), исследования в научных лабораториях (8%), управление транспортом (7%), бытовое обслуживание (6%) и сельское хозяйство (6%). Можно определить, что, по мнению потребителей, наиболее значимые и нужные для внедрения цифровых технологий отрасли — это торговля и электронная коммерция, промышленная индустрия, медицина, государственные услуги. Введение инноваций в этих сферах значительно улучшит уровень жизни человека и положительно оценивается потребителями. Поэтому предприятиям целесообразно уделять особое внимание направлениям цифровой трансформации и внедрению возможностей Интернета в свою деятельность.

Также было выявлено, какие из особенно активно развивающихся сегодня направлений цифровизации, по мнению опрошенных, нужно продолжать развивать и после окончания пандемии COVID-19 (рис. 7).

Большинство опрошенных считает, что предприятиям — представителям различных сфер бизнеса целесообразно продолжать развивать следующие направления в области цифровизации: государственные услуги онлайн (23%), онлайн-торговля (18%), дополнительное образование дистанционно (17%), работа/учеба дистанционно (16%). Именно эти направления цифровой деятельности получили наибольшее развитие и потенциал во время пандемии COVID-19.

Исследуя особенности поведения современных потребителей в условиях цифровизации, также выявили товары, которые покупатели приобретают в Интернете чаще всего (рис. 8).

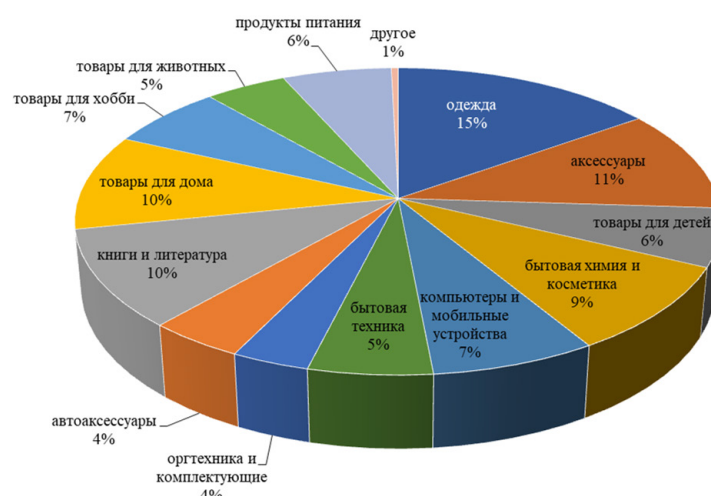
Исследование поведения покупателей в отношении популярности приобретаемых товаров в Интернете показывает, что опрошенные ответили очень разнообразно: одежда (15%), аксессуары (11%), книги (10%), товары для дома (10%) и косметика (9%). Также пользуются спросом, но меньшим: компьютеры и мобильные устройства (7%), товары для хобби (7%), продукты питания (6%), товары для детей (6%), товары для животных (5%), автоаксессуары (4%), оргтехника и комплектующие (3%). Поэтому интернет-рынки могут предложить сегодня для бизнеса компаний широкий ассортимент товаров, привлекающих потребителей. Исходя из разнообразия полученных данных видно, что цифровые технологии позволили упростить процесс принятия решения о покупке и вместе с тем сделать выбор в процессе поведения потребителя более осознанным.



Источник: составлено автором

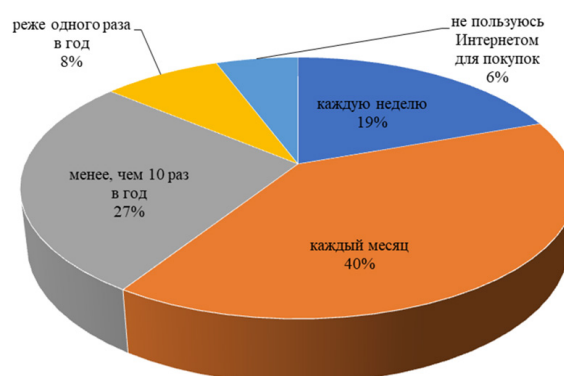
Рис. 7. Мнение потребителей-респондентов относительно развивающихся направлений цифровизации

Fig. 7. Opinion of the consumer-respondents regarding the developing areas of digitalization



Источник: составлено автором

Рис. 8. Оценка поведения покупателей в отношении популярности приобретаемых товаров в Интернете  
Fig. 8. Evaluation of customer behavior in relation to the popularity of goods purchased online



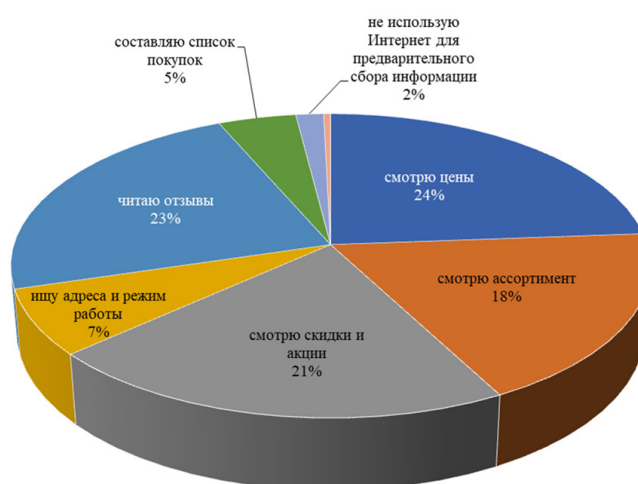
Источник: составлено автором

Рис. 9. Частота интернет-покупок потребителей-респондентов  
Fig. 9. Frequency of online purchases by consumer-respondents

При этом в процессе исследования поведения современных потребителей, для последующего повышения эффективности интернет-присутствия предприятий, важно было выяснить частоту совершения покупок в Интернете (рис. 9).

Большинство опрошенных (40%) приобретает товары в Интернете каждый месяц, 27% — менее, чем 10 раз в год, 19% — каждую неделю, 8% — реже одного раза в год, и только 6% не пользуются Интернетом для покупок. Исходя из этих данных, почти 60% опрошенных покупают что-либо хотя бы раз в месяц и почти 87% как минимум несколько раз в год. Это достаточно высокий показатель, свидетельствующий о том, что интернет-покупки в настоящее время пользуются спросом и являются очень актуальными с точки зрения цифровизации продаж предприятиями различных сфер бизнеса.

Также в процессе исследования поведения покупателей в условиях цифровизации были проанализированы факторы, определяющие поиск информации в Интернете (рис. 10).



Источник: составлено автором

Рис. 10. Факторы, определяющие поиск информации в Интернете респондентами-потребителями

Fig. 10. Factors determining the search for information on the Internet by consumer-respondents

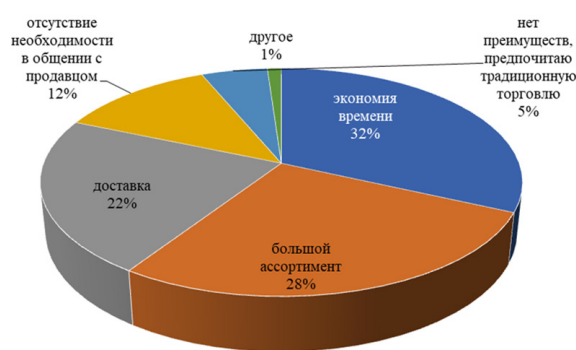
Практически равное количество отвечающих отдает предпочтение таким видам сбора информации, как просмотр цен товаров (24%), отзывов (23%), скидок и акций (21%), ассортимента (18%). Меньше людей ищут адреса магазинов и их режим работы (7%), составляют список покупок (5%). Не используют Интернет для сбора предварительной информации только 2%. В связи с этим современных покупателей интересуют прежде всего такие позиции, как выгода (благодаря более низкой цене и скидкам), качество товара и сервиса (благодаря отзывам) и просмотр полного ассортимента товаров для выбора наиболее интересной продукции предприятия.

Проанализировав результаты ответов потребителей-респондентов относительно способов поиска интернет-магазинов, выявили, что большинство предпочитает их искать с помощью знакомых (42,8%), самостоятельно (34,6%), через рекламу в социальных сетях (22%). В связи с этим, кроме ожидаемого высокого доверия советам друзей, доверие сегодня вызывает и информация из социальных сетей. Следовательно, в условиях цифровизации предприятия (B2C и B2B сектора) нужно уделять особое внимание мероприятиям SMM-маркетинга и продвижению в Интернете.

По результатам исследований цели предварительного сбора информации о товаре в интернет-среде до того, как совершить традиционную покупку, 28,3% мужчин и 38,36% женщин ответили, что перед покупкой в традиционном магазине они всегда смотрят цены товаров в Интернете. Читают отзывы в Интернете 22,64% мужчин и 42,14% женщин. Смотрят акции и скидки в Интернете 35,22% мужчин и 23,9% женщин. Около 27,6% мужчин смотрят полный ассортимент продуктов в Интернете перед покупкой, процент женщин чуть меньше — 23,9%. Женщины уделяют больше времени на поиск адреса и времени работы традиционного магазина — 10%, у мужчин этот показатель составляет 9,43%. Составляют список покупок перед походом в магазин 5% мужчин и 7,5% женщин. Не используют Интернет для предварительного сбора информации только 3,14% опрошенных мужчин и 1,26% женщин. Можно сделать вывод, что как женщины, так и мужчины в большинстве перед походом в традиционный магазин используют Интернет для сбора информации. При этом женщины уделяют больше времени просмотру цен, отзывов, адресов, времени работы магазина и составлению списка покупок. Мужчины больше используют Интернет для просмотра интернет-скидок и акций, полного обзора ассортимента продукции предприятия.

На рис. 11 отражены выделяемые респондентами-покупателями преимущества покупок продукции предприятий в Интернете перед покупками в традиционных магазинах.





Источник: составлено автором

Рис. 11. Преимущество интернет-покупок, по мнению потребителей-респондентов

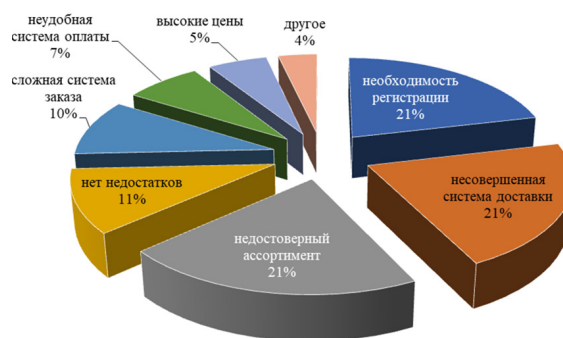
Fig. 11. Advantage of online shopping, according to consumer-respondents

На вопрос о преимуществах, которые можно отметить у покупок интернет-магазинов предприятий, большинство опрошенных назвало экономию времени (32%), большой ассортимент (28%), возможность доставки (22%), отсутствие необходимости в общении с продавцом (12%), и только 5% предпочли традиционную торговлю. Это свидетельствует о том, что опрошенные высоко ценят экономию времени, большой ассортимент и удобство доставки как главные преимущества интернет-торговли. Поэтому современным предприятиям, при цифровой трансформации бизнеса, следует учитывать: цифровые потребители понимают, что заказывать различные товары онлайн для них удобно и экономично по времени, поскольку не нужно искать месторасположение магазина, тратить время и силы на транспортировку, слушать предложения с заранее известными скриптами продавцов и долго перемещаться по магазину в поисках необходимого товара.

На рис. 12 отражены обозначенные респондентами недостатки в работе магазинов предприятий на интернет-площадках.

В качестве недостатков интернет-покупок 21% потребителей-респондентов отмечает необходимость регистрации и несовершенную систему доставки, 21% – недостоверный ассортимент, 11% – отсутствие недостатков, 10% – сложную систему заказа, 7% – неудобную систему оплаты и только 5% – высокие цены. В связи с этим цена, являющаяся традиционно важнейшим мотивом выбора товара, в условиях цифровизации бизнеса предприятий не является сдерживающим фактором покупки в Интернете, что обусловлено малыми издержками по сравнению с организацией традиционной торговли и возможностью компаний установить на интернет-площадках более низкие цены для клиентов. Главными проблемами интернет-магазинов потребители отмечают необходимость регистрации и несовершенную систему доставки. Недостоверный ассортимент также является значительным минусом. Это означает, что компаниям необходимо упрощать систему регистрации или позволять осуществлять покупки без нее. Поэтому предприятиям при осуществлении цифровой трансформации бизнес-процессов следует качественно совершенствовать процесс цифровизации системы доставки с ориентацией на отзывы клиентов.

Таким образом, исследование покупательского поведения и ценностей в условиях цифровизации как ключевых социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий позволило выявить факторы, требующие учета при осуществлении неизбежной цифровой трансформации компаний. Сегодня перед покупателями – интернет-пользователями стоит потребительский выбор, заключающийся в том, какому продавцу, производителю и товару отдать предпочтение, с какими информационными ресурсами следует ознакомиться, каким



Источник: составлено автором

Рис. 12. Недостатки интернет-покупок, по мнению потребителей-респондентов

Fig. 12. Disadvantages of online shopping, according to consumer-respondents

платежным средством оплатить заказ и т.д. Процесс принятия подобного решения в современной цифровой среде имеет свои особенности. Как правило, прежде чем принять решение о покупке, пользователям требуется разнообразная дополнительная информация. Основными каналами поиска подобного рода информации сегодня обычно выступают поисковые системы, онлайн-каталоги, интернет-сайты, рекомендации блогеров. Кроме развития направлений SMM-маркетинга, совершенствования цифровизации бизнес-процессов логистических процедур и систем регистрации компаниям необходимо также контролировать соответствие ассортимента, представленного на интернет-площадках, с наличием его на складах и не вводить клиентов в заблуждение в процессе принятия решения о покупке. В связи с проведенным анализом были определены наиболее явные изменения в поведении и ценностях потребителей за последнее время в условиях цифровизации.

### Заключение

Покупательское поведение и ценности следует рассматривать как важнейшие социальные драйверы цифровой трансформации бизнеса предприятий, поскольку, наряду с неконтролируемыми факторами внешней среды, они также оказывают сильное влияние на величину рыночного спроса. Д.Л. Роджерс, автор известной книги «Цифровая трансформация» [30], отмечает, что цифровая революция обязывает компании к необходимости пересмотра взглядов именно на ценности современных потребителей. Проведенное исследование показывает, что в современных условиях как следствие цифровизации экономики произошло изменение модели потребительского выбора — смещение ряда традиционных акцентов в поведении покупателей при принятии решений о покупке, например: высокое доверие интернет-информации в общем и социальным сетям в частности; выбор продукции на основе отзывов других покупателей с аналогичными социально-демографическими, поведенческими характеристиками и потребностями; высокие требования к обязательному наличию цифровой платформы предприятия и возможности предоставить комплексный пакет продуктов или услуг и др. Кроме того, наблюдается также трансформация ценностей покупателей в сторону различных цифровых тенденций, например: необходимость постоянного присутствия в Интернете и мониторинг информации как норма современных реалий; ориентация при покупке на выбор известных интернет-блогеров; потребительский приоритет компаниям, обеспечивающим прежде всего экономию времени покупателя, поскольку экономия времени сегодня является важнейшей новой ценностью для современного общества, испытывающего избыток информации и др. Выводы исследования свидетельствуют о необходимости учета компаниями особенностей современного покупательского поведения в качестве важного социального драйвера цифровой трансформации бизнеса.

Поэтому цифровая трансформация бизнеса открывает новые возможности для предприятий, но для большего эффекта она должна происходить в соответствии с динамично изменяющимися характеристиками ценностей клиентов цифровой экономики, с опережающим учетом их потребностей, а также с новыми моделями их покупательского поведения, где Интернет является важнейшей площадкой современного бизнеса.

Анализируя отношение респондентов к внедрению цифровых технологий, следует отметить, что популярным является мнение — современные потребители быстро адаптируются к цифровым технологиям, поскольку это облегчает им жизнь. Большинство респондентов-покупателей понимает, что цифровые технологии улучшают качество жизни человека, в том числе процесс принятия решения о покупке продукции предприятия, — они могут избавить от рутинной работы и предоставить больше времени для саморазвития и вклада в другие сферы жизни.

Такой социальный драйвер цифровой трансформации бизнеса предприятий, как поведение потребителей, имеет свою особую специфику в современных условиях цифровизации. Потребительский выбор цифровых клиентов определяется множеством внешних и внутренних факторов. Зачастую их влияние разнонаправленно и не в полной мере контролируемо со стороны потенциальных покупателей. Внешние факторы опосредованы влиянием побудительных стимулов окружающей среды цифровой экономики и маркетинговыми стимулами предприятий, а внутренние — мотивами в процессе принятия решения о покупке и ценностными установками личности потребителей, а также их финансовыми и другими возможностями. Также исследование показало при выборе продукции высокую роль полноты информации о компании, представленной в интернет-пространстве. При этом предприятиям при осуществлении цифровой трансформации следует учитывать также и выявленные проблемы в организации процесса интернет-покупок и цифрового бизнеса в целом, важные для респондентов.

Таким образом, проведенное исследование позволило получить следующие результаты:

- 1) вводится и исследуется понятие «социальные драйверы цифровой трансформации», которое является слабо изученным к настоящему времени;
- 2) изучены теоретические положения, раскрывающие сущность социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий;
- 3) выявлены особенности покупательского поведения и ценностей в условиях цифровизации;
- 4) установлено, что покупательское поведение и ценности в условиях цифровизации экономики следует рассматривать как ключевые социальные драйверы, которые должны являться базисом цифровой трансформации бизнеса предприятий;
- 5) определены наиболее перспективные направления развития возможностей цифровизации в работе современных компаний, основанные на социальных драйверах цифровой трансформации бизнеса.

Социальные драйверы цифровой трансформации следует определять как социальные факторы, оказывающие сильное влияние на цифровую трансформацию бизнеса предприятий. Важнейшей частью социальных драйверов цифровой трансформации компаний выступают покупательское поведение и ценности современных потребителей. Поэтому цифровая трансформация бизнеса является сегодня особенно актуальной задачей для предприятий и должна учитывать особенности покупательского поведения и ценностей в качестве важнейших социальных драйверов.

#### ***Направления дальнейших исследований***

Направления будущих исследований обусловлены принятым курсом страны на цифровую трансформацию, развитие экономики данных и новые цифровые решения<sup>1</sup>. Следовательно, для сохранения поддержки и укрепления высокого уровня национальной конкурентоспособности

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234. «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».



требуется стабильное проведение исследований по цифровизации деятельности предприятий на систематической основе до 2030 г. [31]. Кроме того, в современных исследованиях отмечается необходимость формирования цифрового качества жизни населения и способности предприятий удовлетворять его жизнеобеспечивающие, социальные и духовные интересы за счет использования информационно-коммуникационных технологий [32]. Ведущие ученые указывают сегодня также на необходимость формирования у компаний социального гудвилла, ввиду роста актуальности корпоративной социальной ответственности предприятия, соответствия новым социальным ориентирам в создании и поддержании репутации компаний, что обусловлено формированием концепций устойчивого развития и ESG (англ. Environmental, Social and Corporate Governance) и связано в том числе со смещением интересов в ESG-повестке с «Е» (Environmental) к «S» (Social) [33]. Помимо этого, необходимость дальнейших исследований в области социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса предприятий определяется и тем, что данная научная категория до сих пор является слабо изученной. При этом было выявлено, что в условиях цифровизации экономики в поведении покупателей произошли смещение традиционных акцентов при принятии решений о покупке, а также трансформация их ценностей в сторону различных цифровых тенденций, указывающих на необходимость внедрения новых цифровых технологий и изменения бизнес-процессов. Поэтому полученные выводы исследования ключевых социальных драйверов цифровой трансформации бизнеса являются предпосылками необходимости проведения дальнейших исследований покупательского поведения, ценностей и других социальных драйверов, выступающих триггерами цифровой трансформации предприятий.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бабкин А.В., Либерман И.В., Клачек П.М., Шкарупета Е.В. (2025) Индустрия 6.0: методология, инструментарий, практика. *π-Economy*, 18 (1), 21–56. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18102>
2. Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Плотников В.А. (2021) Интеллектуальная киберсоциальная экосистема индустрии 5.0: понятие, сущность, модель. *Экономическое возрождение России*, 4 (70), 39–62. DOI: <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-39-62>
3. Кирильчук С.П., Ташенова Л.В., Наливайченко Е.В. (2024) Экзистенциальный фокус в развитии организаций при переходе к Индустрии 5.0. *π-Economy*, 17 (4), 7–24. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17401>
4. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н. (2020) *Мониторинг и оценка результативности и эффективности цифровизации государственного управления: методические подходы*, М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС.
5. Hustek L., Tomićić Furjan M., Pihir I. (2019) Influence of digital transformation drivers on business model creation. In: *2019 42<sup>nd</sup> International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*, 1304–1308. DOI: <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756666>
6. Зайченко И.М., Козлов А.В., Шитова Е.С. (2020) Драйверы цифровой трансформации бизнеса: понятие, виды, ключевые стейкхолдеры. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 13 (5), 38–49. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.13503>
7. Morakanyane R., Grace A., O'Reilly P. (2017) Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In: *30<sup>th</sup> Bled eConference: Digital Transformation, from Connecting Things to Transforming Our Lives*, 427–444. DOI: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
8. Ezeokoli F.O., Okolie K.C., Okoye P.U., Belonwu C.C. (2016) Digital Transformation in the Nigeria Construction Industry: The Professionals' View. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4 (3), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.13189/wjcat.2016.040301>



9. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015) Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
10. Berman S.J., Marshall A. (2014) The next digital transformation: from an individualcentered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42 (5), 9–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-07-2014-0048>
11. Berman S.J. (2012) Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2), 16–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
12. Loebbecke C., Picot A. (2015) Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *The Journal of Strategic Information System*, 24 (3), 149–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>
13. Kane G.C., Palmer D., Phillips A., Kiron D. (2015) Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*, 56 (4), 37–44.
14. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015) Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. *MIT Sloan Management Review*.
15. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 1–6.
16. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Brighton: Harvard Business Review Press.
17. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. (2018) Drivers of Digital Transformation in Manufacturing. *Proceedings of the 51<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, 3926–3935. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.493>
18. Davydenko I., Kolomytseva O., Kolesnikova E., Grigorieva V., Reznikova E. (2019) Innovative Potential: The Main Drivers of Digital Transformation. In: *New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development (NSRBCPED)*, 594–597. DOI: <https://doi.org/10.2991/aeb-mr.k.200324.111>
19. Лёвина А.И., Калязина С.Е., Ильяшенко В.М., Дубгорн А.С. (2019) Драйверы цифровой трансформации российского бизнеса. *Цифровые технологии в логистике и инфраструктуре*, 15–20.
20. Матушкин М.А. (2019) Драйверы развития цифровой экономики в России. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 5 (79), 14–17.
21. Макаров И.Д. (2021) Драйверы развития цифровых технологий экономики России в условиях постпандемии. *Управленческий учет*, 9 (2), 577–582. DOI: <https://doi.org/10.25806/uu9-22021577-582>
22. Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. (2020) Институциональная модель драйверов цифрового развития человеческого капитала в стратегической перспективе. *Вопросы управления*, 1 (62), 83–92. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-1-83-92>
23. Галимова М.П. (2019) Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры. *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*, 1 (27), 27–37. DOI: <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>
24. Попов Е.В., Семячков К.А., Файрузова Д.Ю. (2019) Социотехнологические драйверы развития цифровой экономики. *Вестник УрФУ. Серия экономика и управление*, 18 (1), 8–26. DOI: <https://doi.org/10.15826/vestnik.2019.18.1.001>
25. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. (2018) Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы. *Креативная экономика*, 12 (9), 1345–1358. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>
26. Абдрахманова Г.И., Быховский К.Б., Веселитская Н.Н., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. (2021) *Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты* (науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина), М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.
27. Удовиченко О.М., Березинец И.В., Сысолятина Е.В. (2010) Оценка вклада интеллектуального капитала в создание ценности компании. *Корпоративные финансы*, 4 (3), 5–22. DOI: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.4.3.2010.5-22>
28. Pike S., Roos G., Marr B. (2005) Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35 (2), 111–124. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00377.x>
29. Green A., Ryan J. (2005) A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (1) 43–52. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930510574654>



30. Роджерс Д.Л. (2017) *Цифровая трансформация: Практическое пособие*, М.: Точка.
31. Корокошко Ю.В. (2024) Цифровая трансформация региональных предприятий: исследование, оценка, возможности. *π-Economy*, 17 (5), 99–114. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17506>
32. Мухачёва А.В. (2025) Инструменты обеспечения цифрового качества жизни населения в национальной экономике. *π-Economy*, 18 (1), 57–79. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18103>
33. Бабкин А.В., Мерзликина Г.С. (2023) Архитектура гудвилла в рамках концепции устойчивого развития и ESG-повестки. *π-Economy*, 16 (4), 41–59. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16403>

## REFERENCES

1. Babkin A.V., Liberman I.V., Klachek P.M., Shkarupeta E.V. (2025) Industry 6.0: methodology, tools, practice. *π-Economy*, 18 (1), 21–56. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18102>
2. Babkin A.V., Shkarupeta E.V., Plotnikov V.A. Intelligent cyber-social ecosystem of Industry 5.0: definition, essence, model. *Economic Revival of Russia*, 4 (70), 39–62. DOI: <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-39-62>
3. Kirilchuk S.P., Tashenova L.V., Nalivaychenko E.V. (2024) Existential focus in the development of organizations in the transition to Industry 5.0. *π-Economy*, 17 (4), 7–24. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17401>
4. Dobroliubova E.I., Iuzhakov V.N. (2020) *Monitoring i otsenka rezul'tativnosti i effektivnosti tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniia: metodicheskie podkhody* [Monitoring and Evaluating the Performance and Efficiency of Digitalization in Public Administration: Methodological Approaches], Moscow: Izdatel'skii dom "Delo" RANKHiGS.
5. Hustek L., Tomićić Furjan M., Pihir I. (2019) Influence of digital transformation drivers on business model creation. In: *2019 42<sup>nd</sup> International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*, 1304–1308. DOI: <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756666>
6. Zaychenko I.M., Kozlov A.V., Shytova Y.S. (2020) Drivers of digital transformation of a business: Meaning, classification, key stakeholders. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 13 (5), 38–49. DOI: [10.18721/JE.13503](https://doi.org/10.18721/JE.13503)
7. Morakanyane R., Grace A., O'Reilly P. (2017) Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In: *30<sup>th</sup> Bled eConference: Digital Transformation, from Connecting Things to Transforming Our Lives*, 427–444. DOI: <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
8. Ezeokoli F.O., Okolie K.C., Okoye P.U., Belonwu C.C. (2016) Digital Transformation in the Nigeria Construction Industry: The Professionals' View. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4 (3), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.13189/wjcat.2016.040301>
9. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015) Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
10. Berman S., Marshall A. (2014) The next digital transformation: from an individualcentered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42 (5), 9–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-07-2014-0048>
11. Berman S.J. (2012) Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2), 16–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
12. Loebbecke C., Picot A. (2015) Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *The Journal of Strategic Information System*, 24 (3), 149–157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>
13. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D. (2015) Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*, 56 (4), 37–44.
14. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015) Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. *MIT Sloan Management Review*.
15. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 1–6.



16. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Brighton: Harvard Business Review Press.
17. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. (2018) Drivers of Digital Transformation in Manufacturing. *Proceedings of the 51<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, 3926–3935. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.493>
18. Davydenko I., Kolomytseva O., Kolesnikova E., Grigorieva V., Reznikova E. (2019) Innovative Potential: The Main Drivers of Digital Transformation. In: *New Silk Road: Business Cooperation and Prospective of Economic Development (NSRBCPED)*, 594–597. DOI: <https://doi.org/10.2991/aeb-mr.k.200324.111>
19. Levina A.I., Kaliagina S.E., Il'iashenko V.M., Dubgorn A.S. (2019) Draivery tsifrovoy transformatsii rossiiskogo biznesa [Drivers of digital transformation in Russian business]. *Tsifrovye tekhnologii v logistike i infrastrukture* [Digital technologies in logistics and infrastructure], 15–20.
20. Matushkin M.A. (2019) Drivers for the development of digital economy in Russia. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University], 5 (79), 14–17.
21. Makarov D. (2021) Financial economy development drivers in the Russia in the post-pandemic conditions. *Management Accounting*, 9 (2), 577–582. DOI: <https://doi.org/10.25806/uu9-22021577-582>
22. Kelchevskaya N.R., Shirinkina E.V. (2020) Institutional model of drivers of human capital digital development in the strategic perspective. *Management Issues*, 1 (62), 83–92. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-1-83-92>
23. Galimova M.P. (2019) Readiness of Russian enterprises to digital transformation: organizational drivers and barriers. *Bulletin USPTU. Science, Education, Economy. Series Economy*, 1 (27), 27–37. DOI: <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>
24. Popov E.V., Semyachkov K.A., Fairuzova D.Yu. (2019) Sociotechnological Drivers Development of the Digital Economy. *Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*, 18 (1), 8–26. DOI: <https://doi.org/10.15826/vestnik.2019.18.1.001>
25. Garifullin B.B., Zyabrikov V.V. (2018) Digital transformation of business: models and algorithms. *Creative Economy*, 12 (9), 1345–1358. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>
26. Abdrakhmanova G.I., Bykhovskii K.B., Veselitskaia N.N., Vishnevskii K.O., Gokhberg L.M. et al. (2021) *Tsifrovaia transformatsiia otraslei: startovye usloviia i priority* [Digital Transformation of Industries: Starting Conditions and Priorities] (eds. L.M. Gokhberg, P.B. Rudnik, K.O. Vishnevskii, T.S. Zinina), Moscow: Izd. dom Vyshei shkoly ekonomiki, 2021.
27. Udovichenko O.M., Berezinets I.V., Sysoliatina E.V. (2010) Capital Contribution to the Business Value Creation. *Journal of Corporate Finance Research*, 4 (3), 5–22. DOI: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.4.3.2010.5-22>
28. Pike S., Roos G., Marr B. (2005) Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35 (2), 111–124. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00377.x>
29. Green A., Ryan J. (2005) A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (1) 43–52. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930510574654>
30. Rogers D.L. (2016) *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, NY: Columbia Business School Publishing.
31. Korokoshko Yu.V. (2024) Digital transformation of regional enterprises: research, asses-sment, opportunities. *π-Economy*, 17 (5), 99–114. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17506>
32. Mukhacheva A.V. (2025) Tools for ensuring digital quality of life of the population in the national economy. *π-Economy*, 18 (1), 57–79. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18103>
33. Babkin A.V., Merzlikina G.S. (2023) Goodwill architecture in sustainable development concept and ESG agenda. *π-Economy*, 16 (4), 41–59. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16403>



**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR**

**КОРОКОШКО Юлия Владимировна**

E-mail: ulya\_korokoshko@mail.ru

**Julia V. KOROKOSHKO**

E-mail: ulya\_korokoshko@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0612-1527>

*Поступила: 16.10.2025; Одобрена: 03.12.2025; Принята: 04.12.2025.*

*Submitted: 16.10.2025; Approved: 03.12.2025; Accepted: 04.12.2025.*

Научная статья

УДК 005.336.5:378.1:004

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18603>

EDN: <https://elibrary/JYMJMZ>



## ЭВОЛЮЦИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Е.Д. Козлова ✉

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,  
Москва, Российская Федерация

✉ [evgeniiakozlova@mail.ru](mailto:evgeniiakozlova@mail.ru)

**Аннотация.** Цифровые платформы кардинально изменили структуру рынков, постепенно проникая во все сферы экономики, включая образование и корпоративное управление. В качестве актуальной области исследования из множества цифровых решений выбраны цифровые корпоративные образовательные платформы. В статье представлены результаты теоретико-методологического исследования цифровых корпоративных платформ как ключевого инструмента цифровой трансформации управления человеческим капиталом. Цель работы заключается в систематизации подходов к определению сущности цифровых корпоративных образовательных платформ, выявлении этапов их эволюции, разработке классификации существующих решений и определении уровней функциональной зрелости. Методологическую основу исследования составляют системный, типологический и эволюционно-исторический подходы, а также междисциплинарный анализ, объединяющий элементы управления знаниями, образовательных технологий, HR-аналитики и стратегического менеджмента. Проведен анализ отечественных и зарубежных исследований, а также практических решений ведущих корпоративных платформ. Установлено, что развитие цифровых образовательных систем прошло три основных этапа: от LMS, выполняющих административные функции обучения, к LXP, ориентированным на персонализацию и вовлеченность, и далее — к современным гибридным корпоративным экосистемам, интегрированным в процессы стратегического управления компетенциями. Определены ключевые критерии зрелости цифровых корпоративных образовательных платформ: функциональная полнота, глубина интеграции в корпоративные процессы, уровень аналитической развитости, охват пользователей и стратегическая роль в управлении человеческим капиталом. Для количественной оценки зрелости предложен набор метрик, включающий долю индивидуальных образовательных траекторий, уровень вовлеченности пользователей, экономический эффект от обучения (ROI Learning) и степень интеграции аналитических инструментов. Разработана классификация цифровых корпоративных образовательных платформ по шести критериям: целевая направленность, образовательные задачи, целевая аудитория, применяемые технологии, архитектурное решение и источник разработки. Полученные результаты позволяют рассматривать цифровые корпоративные образовательные платформы как стратегическую инфраструктуру развития человеческого капитала, обеспечивающую персонализированное обучение, рост производительности и формирование цифровой корпоративной культуры. Научная новизна работы заключается в уточнении понятийного аппарата и предложении типологии зрелости цифровых корпоративных образовательных платформ, что создает основу для дальнейших эмпирических исследований, а также для разработки методик оценки эффективности и формирования стратегий развития корпоративных образовательных экосистем.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, цифровые корпоративные образовательные платформы, цифровые образовательные платформы, оценка зрелости платформы, эволюция образовательных платформ

**Для цитирования:** Козлова Е.Д. (2025) Эволюция и классификация цифровых платформ в условиях технологической трансформации. П-Economy, 18 (6), 54–70. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18603>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18603>

## EVOLUTION AND CLASSIFICATION OF DIGITAL CORPORATE PLATFORMS IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION

**E.D. Kozlova**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

[evgeniiakozlova@mail.ru](mailto:evgeniiakozlova@mail.ru)

**Abstract.** Digital platforms have fundamentally transformed market structures, gradually permeating all sectors of the economy, including education and corporate management. Among the many digital solutions, digital corporate learning platforms have been selected as the relevant area of research. The article presents the results of a theoretical and methodological study of digital corporate learning platforms as a key instrument in the digital transformation of human capital management. The aim of the study is to systematize approaches to defining the essence of digital corporate learning platforms, to identify the stages of their evolution, to develop a classification of existing solutions and to determine levels of functional maturity. The methodological framework is based on systemic, typological and evolutionary-historical approaches, complemented by an interdisciplinary analysis integrating elements of knowledge management, educational technologies, HR analytics and strategic management. The study includes an analysis of Russian and international research, as well as practical cases from leading corporate platforms. It has been established that the development of digital learning systems has passed through three major stages: from LMS, performing administrative training functions, to LXP, focused on personalization and engagement, and finally to modern hybrid corporate ecosystems integrated into strategic competence management processes. Key maturity criteria for digital corporate learning platforms are defined as functional completeness, depth of integration into corporate processes, level of analytical sophistication, user coverage and the strategic role in human capital management. To quantify maturity, a set of metrics is proposed, including the share of individualized learning paths, user engagement levels, the economic effect of learning (ROI Learning) and the degree of integration of analytical tools. A classification of digital corporate learning platforms is developed based on six criteria: purpose orientation, learning objectives, target audience, applied technologies, architectural solution and source of development. The findings allow digital corporate learning platforms to be viewed as strategic infrastructure for human capital development, ensuring personalized learning, productivity growth and the formation of digital corporate culture. The scientific novelty of the research lies in refining the conceptual framework and proposing a maturity typology of digital corporate learning platforms, forming a basis for future empirical studies, effectiveness evaluation methods and strategies for corporate learning ecosystem development.

**Keywords:** corporate training, digital corporate educational platforms, digital educational platforms, platform maturity assessment, evolution of educational platforms

**Citation:** Kozlova E.K. (2025) Evolution and classification of digital corporate platforms in the context of technological transformation. *IT-Economy*, 18 (6), 54–70. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18603>

### Введение

Процесс цифровизации с каждым днем все больше влияет на нашу профессиональную и повседневную жизнь. Скорость внедрения цифровых технологий увеличивается и меняет привычные процессы устройства социума и экономики. Цифровые платформы изменили структуру современных рынков, став одним из ключевых факторов цифровой трансформации экономики и общества. Платформенные решения формируют новые модели взаимодействия между участниками рынка, обеспечивая обмен данными, услугами и знаниями, а также снижая

транзакционные издержки. Постепенно они проникают во все сферы экономической и управленческой деятельности — от промышленности и логистики до образования и корпоративного управления. В условиях стремительного распространения платформенных решений особую актуальность приобретает анализ их роли в образовательной среде, где цифровая трансформация становится основным драйвером обновления компетенций и повышения эффективности обучения. Эти процессы происходят на фоне глубоких изменений в структуре занятости и профессиональных требований, вызванных переходом к новому технологическому укладу. В результате адаптация рынка труда к цифровой экономике сопровождается нарастающим разрывом между содержанием образовательных программ университетов и реальными запросами корпоративного сектора на подготовку кадров, способных работать в условиях высокой технологической динамики и непрерывного обновления знаний. Связано это с двумя основными факторами: образовательные организации не успевают перестроить процессы под требования реального сектора экономики; корпорации не всегда могут систематически и стратегически планировать потребности в кадровом составе, а также ставить задачи перед образовательными организациями в части формирования профиля компетенций в горизонте 4–6 лет на период подготовки выпускника системой высшего образования [1–3]. Корпорации сталкиваются с новыми вызовами в части дообучения и переобучения персонала, это требует формирования и внедрения новых подходов к организации процесса адаптации соискателей, что повышает издержки компаний.

Цифровые корпоративные образовательные платформы (ЦКОП) стали появляться на ранних этапах цифровой трансформации образования как новый инструмент. Новые технологии позволили пересмотреть подходы к образовательному процессу для повышения его эффективности и качества. Обучение становится не только персонализированным, но формируется под задачи конкретной компании, подразделения и команды [4, 5]. ЦКОП отвечают заявленным требованиям стратегий компаний в части развития кадрового потенциала, корпоративной культуры. Компании не только обеспечивают контентом своих сотрудников, но и создают новый образовательный опыт, который позволит в дальнейшем на основе данных проектировать и полностью автоматизировать их обучение. Система алгоритмов может позволить определить цели, желания и потенциал для обучения конкретного сотрудника, соотнести их со стратегией компании, подразделения и выстроить персональное обучение для достижения экономических эффектов компании на рынке [7–9].

Таким образом, в условиях ускоряющейся цифровой трансформации, роста требований к персонализированному обучению и усиления роли компаний в формировании кадрового потенциала возникает необходимость уточнения понятийного аппарата, систематизации подходов и аналитического осмысления текущего состояния ЦКОП. Это позволяет не только прояснить эволюцию решений в данной области, но и выстроить основу для дальнейшего совершенствования управленческих моделей в сфере корпоративного обучения.

### *Литературный обзор*

Современные исследования цифровых образовательных платформ охватывают широкий спектр подходов — от анализа технологических решений до изучения институциональных механизмов управления знаниями. В российской литературе данная проблематика получила развитие в работах В.В. Чехи [1], А.Ю. Максименко [2], А.В. Бабкина и П.А. Михайлова [3], Д.Л. Напольских [4], Н.С. Чапкина [5], И.А. Кудинова [6], которые рассматривают цифровые образовательные платформы преимущественно как инструмент повышения эффективности обучения и управления компетенциями. В работах Г.Н. Рязановой и др. [7], М.А. Гаранина и К.А. Ивашёвой [8], Е.В. Кучиной и др. [9] значительное внимание уделяется вопросам цифровизации корпоративного образования, проектированию архитектуры бизнес-процессов в образовательных экосистемах и вопросам экономической эффективности внедрения LMS (Learning Management System) и LXP (Learning Experience Platform) в российских организациях. Однако





большинство отечественных исследований концентрируется на технологической составляющей платформ, оставляя без должного анализа экономико-управленческие и институциональные аспекты их функционирования.

Зарубежные авторы рассматривают цифровые образовательные платформы как ключевой элемент стратегического управления человеческим капиталом. Так, в исследованиях [10–14] подчеркивается роль цифровых образовательных экосистем в повышении производительности труда и формировании компетенций будущего. Однако большинство работ зарубежных авторов направлено на исследование влияния цифровых образовательных платформ на процессы обучения студентов, а другая часть исследователей [10–14] фокусируется на проблемах адаптивного обучения, построении индивидуальных траекторий и интеграции Learning Analytics в корпоративные процессы.

В аналитических отчетах McKinsey & Company<sup>1</sup>, GB Insights<sup>2</sup>, Медиа Нетологии<sup>3</sup>, СберУниверситета<sup>4</sup>, GCA Advisors<sup>5</sup> отмечается, что корпоративные платформы становятся инструментом управления талантами, интегрированным в общую систему HR-аналитики. В работах<sup>6</sup> [15, 16] представлена глобальная карта развития рынка образовательных технологий (EdTech-рынка), в которой особое внимание уделяется переходу от LMS к LXP и интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в обучение. Исследования CB Insights<sup>7</sup> и GCA Advisors<sup>8</sup> анализируют инвестиционную активность в секторе образовательных технологий, что подтверждает превращение цифровых образовательных платформ в стратегически значимый актив компаний.

Анализ публикаций новостных и аналитических порталов, посвященных развитию EdTech-рынка и цифровых корпоративных образовательных решений, подтверждает устойчивый тренд на институционализацию корпоративных образовательных платформ. Согласно материалам портала Edtechs.ru<sup>9</sup>, российский рынок дополнительного профессионального образования демонстрирует рост более чем на 20% в 2024 г., при этом компании активно переходят от разрозненных LMS к комплексным ЦКОП разного уровня зрелости, интегрированным в HR-процессы и аналитику компетенций. Исследование сообщества КосмОдис<sup>10</sup> показывает, что цифровые платформы формируют образовательные экосистемы нового типа, в которых обучение рассматривается как элемент инновационного развития, а не как изолированный процесс. Публикации компании DD Planet<sup>11</sup>, одного из ведущих российских разработчиков digital-продуктов,

<sup>1</sup> McKinsey & Company (2022) *The top trends in tech – Executive summary*. [online] Available at: [https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1638219734-McKinsey\\_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf](https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1638219734-McKinsey_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf) [Accessed 10.10.2025].

<sup>2</sup> GB Insights (2020) *Education in the post-COVID world: six ways tech could transform*. [online] Available at: <https://www.cbinsights.com/research/back-to-school-tech-transforming-education-learning-post-covid-19/> [Accessed 10 October 2025].

<sup>3</sup> Медиа Нетологии (2021) Исследование российского рынка онлайн-образования: построение EdTech-экосистем, усиление роли государства, выход на международный рынок. [online] Available at: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); EdMarket research (2020) *Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий*. [online] Available at: <https://edumarket.digital/en/?redirect=no> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>4</sup> СберУниверситет (2023) Дайджест EduTech Q2, 25. *EdTech в эпоху нейросетей: Как применять современные технологии в обучении*. [online] Available at: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>5</sup> GCA Advisors (2025) *Higher Education Finding Investment Opportunities in the Disruption*. [online] Available at: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/higher-education-sept-2025.pdf> [Accessed 10.10.2025].

<sup>6</sup> HolonIQ (2023), 2023 Global Education Outlook. [online] Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2023-global-education-outlook> [Accessed 10.10.2025]; BusinesStat (2023) *Готовые обзоры рынков: Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг.* [online] Available at: [https://businesstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businesstat.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>7</sup> GB Insights (2020) *Education in the post-COVID world: six ways tech could transform*. [online] Available at: <https://www.cbinsights.com/research/back-to-school-tech-transforming-education-learning-post-covid-19/> [Accessed 10 October 2025].

<sup>8</sup> GCA Advisors (2025) *Higher Education Finding Investment Opportunities in the Disruption*. [online] Available at: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/higher-education-sept-2025.pdf> [Accessed 10.10.2025].

<sup>9</sup> Edtechs.ru (2023) *Главные тренды ДПО в 2023 году: что ждет российский рынок*. [online] Available at: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/glavnye-trendy-dpo-v-2023-godu-chto-zhdet-rossijskij-rynok/> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); Edtechs.ru (2024) *Edtech-рынок в начале 2024 года вырос на 22,5%, до 33 млрд рублей*. [online] Available at: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtech-rynok-v-nachale-2024-goda-vyros-na-225-do-33-mlrd-rub/> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>10</sup> Рабинович П.Д., Заведенский К.Е., Кушнир М.Э., Царьков И.С. (2023) *Модель и цифровая платформа образовательной экосистемы преадаптации школьников к инновационной деятельности*. [online] Available at: <https://cosmodis.ru/rf/1795clid=lvml80a5za721906715> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>11</sup> DD Planet (2021) *Образовательная онлайн платформа*. [online] Available at: [https://www.ddplanet.ru/baza-znaniy/p-digital\\_platform/](https://www.ddplanet.ru/baza-znaniy/p-digital_platform/) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)



раскрывают прикладной аспект ЦКОП как цифрового пространства взаимодействия участников образовательного процесса, обеспечивающего управление контентом, коммуникацией и результатами обучения. Материалы Forbes Education<sup>12</sup> фиксируют ускорение цифровизации образовательного сектора в период пандемии COVID-19 и отмечают, что корпоративные платформы стали инструментом устойчивого развития бизнеса через обучение и развитие сотрудников. В то же время зарубежные источники, такие как Webanywhere<sup>13</sup>, акцентируют различие между массовыми открытыми онлайн-курсами (МООС) и LMS, подчеркивая, что будущее корпоративного обучения связано с переходом от контент-центричных систем к интерактивным платформам, ориентированным на опыт пользователя и развитие компетенций. Совокупность этих публикаций демонстрирует смещение акцента с технологий доставки контента к построению интегрированных экосистем, обеспечивающих стратегическое развитие человеческого капитала.

Результаты сравнительного анализа научных публикаций и аналитических отчетов показывают, что отечественные публикации концентрируются на педагогических и организационных аспектах внедрения цифровых платформ, тогда как международные исследования рассматривают их как институциональную инфраструктуру и компонент стратегического управления. При этом в научной литературе отсутствует единая методологическая база для оценки зрелости ЦКОП, а само понятие ЦКОП не имеет четкой единой концептуальной структуры и используется крайне неоднородно.

Выявленный научный пробел заключается в недостаточной проработанности экономико-управленческой природы ЦКОП и неразвитости методологии оценки их функциональной зрелости. Большинство существующих публикаций рассматривает платформы как технологические решения, не раскрывая их роли в формировании стратегической архитектуры управления знаниями и человеческим капиталом. Настоящее исследование направлено на восполнение данных недостатков через систематизацию подходов, классификацию решений и разработку критериев зрелости ЦКОП.

На основании проведенного литературного обзора можно сформулировать научную задачу исследования, которая заключается в уточнении понятия ЦКОП и классификации существующих решений разной функциональной зрелости.

#### ***Постановка научной задачи***

Объект исследования – ЦКОП, предмет исследования – процессы эволюции и развития ЦКОП. Целью исследования являются систематизация и теоретическое уточнение понятия ЦКОП в контексте их эволюции, а также разработка классификации существующих решений и их функциональной зрелости.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- 1) выявить ключевые этапы эволюции ЦКОП;
- 2) провести сравнительный анализ LMS и LXP, выделить различия в целевой функции, механизмах взаимодействия с пользователями и аналитических возможностях;
- 3) сформулировать ключевые метрики оценки зрелости цифровой образовательной платформы;
- 4) разработать классификацию ЦКОП.

#### **Методы и материалы**

Методологическая основа исследования опирается на системный, типологический и эволюционно-исторический подходы, позволяющие рассматривать ЦКОП как сложные социотехнические системы, формирующиеся в процессе институционализации внутри корпоративной

<sup>12</sup> Черепанова Ю. (2020) *Между первой и второй: онлайн-образование на волне пандемии*. [online] Available at: <https://education.forbes.ru/authors/online-education-vs-covid?ysclid=lq24qi5owt979886779> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>13</sup> Gilligan S. (2015) *МООС vs LMS – the opportunities for workplace learning*. [online] Available at: <https://www.webanywhere.com/2015/03/17/mooc-vs-lms-the-opportunities-for-workplace-learning/> [Accessed 10.10.2025].



среды. Применяется междисциплинарный анализ, охватывающий области управления знаниями, образовательных технологий, цифровой трансформации и стратегического управления персоналом.

В работе использовались методы контент-анализа для изучения научной и прикладной литературы, нормативных документов и материалов, описывающих эволюцию LMS, LXP и ЦКОП; сравнительного анализа для сопоставления типов платформ по функциональным, архитектурным и целевым параметрам; типологической классификации для систематизации решений по уровням зрелости и реализуемым функциям; а также методы обобщения и интерпретации эмпирических данных, основанных на аналитике отраслевых и консалтинговых организаций.

В качестве эмпирических и информационных источников использовались:

- научные статьи российских и зарубежных авторов [1–14];
- аналитические отчеты международных организаций (OECD, WEF, UNCTAD), консалтинговых компаний (McKinsey, HolonIQ, Smart Ranking) и образовательных платформ (Coursera, Skillbox, СберУниверситет)<sup>14</sup> [15, 16];
- нормативные документы и стратегии цифровой трансформации в области образования и управления персоналом.

Использование данной совокупности методов и источников позволило комплексно подойти к систематизации теоретических основ, формированию классификации платформ, а также выявлению уровней их функциональной зрелости.

### Результаты и обсуждение

На основе проведенного анализа литературы, эмпирических данных и отраслевых отчетов были получены результаты, отражающие динамику эволюции ЦКОП, уровни их зрелости и классификационные признаки. В данном разделе представлены ключевые результаты исследования, их интерпретация и сопоставление с данными предыдущих работ.

#### Этапы эволюции ЦКОП

Сегодня рынок онлайн-образования переполнен различными решениями класса цифровых образовательных платформ. Несмотря на то, что цифровые образовательные платформы активно развиваются и становятся повседневным инструментом, до конца в науке не сформирован общепринятый понятийный аппарат. Цифровые образовательные платформы изначально рассматривались как сетевой формат инновационной деятельности [1]. Позже, в 2010-е гг., они стали рассматриваться как основной формат организации инноваций в компаниях [2]. В последнее время цифровые образовательные платформы рассматриваются со стороны не только информационных систем, но и управления, менеджмента и цифровой трансформации компании.

Для рассмотрения ЦКОП необходимо изучить прогресс онлайн-образования и эволюции различных подходов. Начнем с того, что термин «электронное образование» был использован Э. Мэйси, исследователем в сфере образовательных технологий и корпоративного образования, впервые в 1999 г. [7]. Первая онлайн-школа CompuHigh открылась в 1994 г. [8]. В 2002 г.

<sup>14</sup> McKinsey & Company (2022) *The top trends in tech – Executive summary*. [online] Available at: [https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1638219734-McKinsey\\_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf](https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1638219734-McKinsey_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf) [Accessed 10.10.2025]; GB Insights (2020) *Education in the post-COVID world: six ways tech could transform*. [online] Available at: <https://www.cbinsights.com/research/back-to-school-tech-transforming-education-learning-post-covid-19/> [Accessed 10 October 2025]; Медиа Нетологии (2021) Исследование российского рынка онлайн-образования: построение EdTech-экосистем, усиление роли государства, выход на международный рынок. [online] Available at: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); EdMarket research (2020) *Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий*. [online] Available at: <https://edumarket.digital/en/?redirect=no> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); GCA Advisors (2025) *Higher Education Finding Investment Opportunities in the Disruption*. [online] Available at: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/higher-education-sept-2025.pdf> [Accessed 10.10.2025]; HolonIQ (2023), 2023 *Global Education Outlook*. [online] Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2023-global-education-outlook> [Accessed 10.10.2025]; СберУниверситет (2023) *Дайджест EduTech Q2, 25. EdTech в эпоху нейросетей: Как применять современные технологии в обучении*. [online] Available at: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); BusinesStat (2023) *Готовые обзоры рынков: Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 202–2029 гг.* [online] Available at: [https://businesstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businesstat.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

Массачусетский технологический институт (MIT) запустил проект OpenCourseWare, в рамках которого предоставлял доступ к образовательному контенту бесплатно [9]. Новая эра цифровых образовательных платформ началась в 2010-е гг. На рынке появились три успешные платформы: Coursera, Udacity и edX. Это был импульс для развития EdTech-рынка. Большинство университетов мира в текущей реальности стало использовать онлайн-образование, но платформами в полном смысле этого слова назвать широко распространенные инструменты нельзя [7–11].

Начиная с 2020 г. компании стали активнее включаться в процесс цифровой трансформации образования и изменения подходов обучения персонала и работы с кадрами как внутри компании, так и вовне. Компании начали объединяться с университетами, создавать общие площадки и инструменты для подготовки и повышения квалификации. Стали формироваться и появляться LMS, которые представляют собой программное решение, позволяющее обеспечить дистанционный доступ к образовательному контенту, прохождение тестирований и регистрацию на участие в образовательной программе [9–12].

Говоря про эволюцию электронного образования, стоит сказать, что трансформировались как форматы обучения, так и системы управления им. Изменение форматов подразумевает внедрение новых инструментов педагогического дизайна, разновидности работы с контентом, использование геймификации. Параллельно происходило развитие систем управления обучением: от простых LMS, ориентированных на администрирование, к более гибким и аналитическим решениям, таким как LXP и цифровые платформы нового поколения [9–12]. Эти изменения были обусловлены ростом объема доступных данных, а также усложнением задач корпоративного обучения в условиях цифровизации бизнеса.

ЦКОП является неотъемлемой частью реализации кадровой политики компании и управления внутренним развитием человеческого потенциала. Образовательная платформа предоставляет доступ к образовательному контенту, заданиям, комплексной оценке знаний и сбору цифрового следа. Образовательные платформы должны давать инструменты менеджменту организации в виде данных для управления человеческим капиталом. Наличие и развитие цифровых образовательных платформ в компании позволяет повысить эффективность развития кадров, ее конкурентоспособность. Цифровые образовательные платформы становятся важным инструментом в компании для построения корпоративной культуры и получения конкурентного преимущества на рынке. Использование ЦКОП позволяет компаниям создать более эффективные и доступные программы обучения для своих сотрудников, что, в свою очередь, способствует повышению производительности и конкурентоспособности компании.

Рассматривая развитие научной мысли по тематике цифровой образовательной платформы, автор провел анализ и систематизацию информации по исследованиям с 1979 г. Анализ производился по ключевым словам «образовательная платформа», «учебная платформа», «технологические образовательные платформы», «цифровые образовательные платформы», “digital educational platform”, “educational platform”, «образовательные технологии».

Первые отечественные разработки, схожие с концепцией образовательных платформ, появились в конце 1990-х гг. Уже в 1998 г. обсуждалась идея web-ориентированной сетевой информационной системы, интегрированной в академические сети. В 1996 г. была зарегистрирована организация ФГБНУ «ИИО РАО», ставшая отправной точкой для развития новых образовательных технологий. С начала 2000-х гг. отечественные исследователи активно поднимали на конференциях вопросы создания федеральных образовательных порталов, научных сред и электронных платформ. Тематика первых публикаций охватывала разработку образовательных сайтов, систем и баз научных данных [1–3].

С 2005 по 2009 г. наблюдался рост интереса к образовательным платформам как к инструментам обучения студентов и хранилищам контента. Появились термины «онлайн-образование», «дистанционное обучение», «распределенная образовательная структура». Активно внедрялись

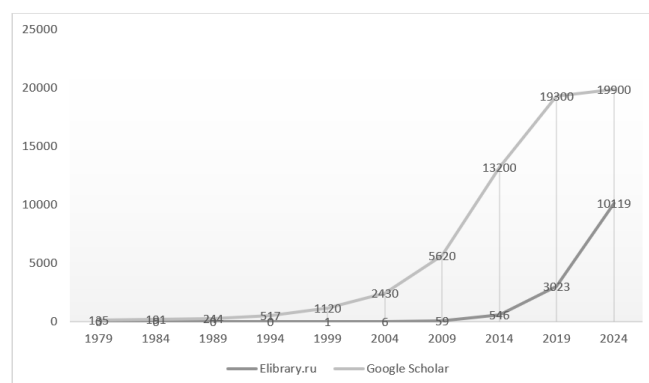


Рис. 1. Количество публикаций по теме индивидуальных образовательных траекторий по годам

Fig. 1. Number of publications on the topic of individual educational trajectories by year

программные комплексы для управления образованием, обсуждались вопросы информационной безопасности и защиты персональных данных, а также оценка эффективности образовательного процесса [5–7]. С 2010 по 2015 г. фокус сместился на дополнительное профессиональное образование. Широкое распространение получила система Moodle, началось изучение ее эффективности [10, 11]. Появились работы по теме непрерывного образования, МООС, а также первые публикации об использовании нейросетей для управления образовательными траекториями [12–14]. Начались первые исследования на тему создания индивидуальных образовательных траекторий (рис. 1).

На данный момент определение цифровых образовательных платформ в научном поле окончательно не сформировано. В.В. Чеха рассматривает цифровые образовательные платформы как инструмент построения образовательной среды в организациях, как новый формат управления образовательными программами [3]. А.Ю. Максименко определяет цифровую образовательную платформу как систему алгоритмизированных взаимовыгодных отношений независимых участников образовательной деятельности, осуществляемых в единой информационной среде, которая приводит к снижению транзакционных издержек за счет применения цифровых технологий [4]. Один из ведущих российских игроков в области разработки и комплексного сопровождения digital-продуктов компания DD Planet дает следующее определение: «Цифровая образовательная платформа – информационное пространство, объединяющее участников процесса обучения, которое дает возможность для удаленного образования, обеспечивает доступ к методическим материалам и информации, а также позволяет осуществлять тестирование для контроля уровня знаний обучающихся»<sup>15</sup>.

Эта проблема в еще большей степени характерна для ЦКОП. В отличие от классических цифровых образовательных решений, ЦКОП объединяют функции обучения, стратегического управления компетенциями и интеграции в бизнес-процессы компании. Однако в современной научной и практической литературе они зачастую трактуются как разновидность LMS или LXP либо сводятся к инструменту электронного обучения. Отсутствие концептуально выверенного определения не позволяет рассматривать ЦКОП как самостоятельный институт управления знаниями и человеческим капиталом, что делает актуальной задачу уточнения их содержания, функций и места в корпоративной экосистеме.

Анализ эволюции цифровых образовательных решений показывает, что развитие шло поступательно – от инструментов администрирования и хранения учебных курсов до сложных корпоративных экосистем, интегрированных в стратегию управления человеческим капиталом.

<sup>15</sup> DD Planet (2021) *Образовательная онлайн платформа*. [online] Available at: [https://www.ddplanet.ru/baza-znaniy/p-digital\\_platform/](https://www.ddplanet.ru/baza-znaniy/p-digital_platform/) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

На первом этапе (1990–2000-е гг.) доминировали LMS, сосредоточенные на централизованном управлении учебным контентом и координации образовательного процесса. Следующий этап (2010–2020-е гг.) связан с появлением LXP, которые сместили акцент с администрирования на персонализацию, адаптивность и построение индивидуальных траекторий развития. Современный этап (с 2020-х гг.) характеризуется формированием гибридных ЦКОП, выходящих за рамки инструментов обучения и становящихся элементом стратегической инфраструктуры организации. Для обобщения этой динамики в табл. 1 представлены три ключевых этапа развития ЦКОП, отражающих переход от LMS к LXP и далее к гибридным экосистемам.

Таблица 1. Ключевые стадии развития ЦКОП

Table 1. Key stages in the development of digital corporate educational platforms

| Этап развития        | Тип платформы                    | Основные характеристики  | Используемые технологии (пример платформы)  | Основная функция                                 |
|----------------------|----------------------------------|--|---|--|
| Первый (1990–2000-е) | LMS                              | Централизация контента, управление учебными курсами, фиксированная структура | LMS, SCORM, модульные среды (PLATO, TICCIT, Moodle)                                   | Организация и координация обучения               |
| Второй (2010–2020)   | LXP                              | Персонализация, адаптивность, агрегирование внешнего контента                | ИИ, аналитика больших данных (Big Data), рекомендательные алгоритмы (Degreed, EdCast) | Создание и управление траекторией развития       |
| Третий (с 2020)      | Гибридные платформы и экосистемы | Интеграция с HR-системами, наставничество, смешанные форматы, ИИ-ассистенты  | Generative AI, XR, API-интеграции (Coursera AI, Squirrel AI)                          | Развитие человеческого капитала, трансфер знаний |

Результаты анализа цифровых образовательных платформ показывают, что прослеживается четкая эволюционная логика их развития — от административных систем управления обучением (LMS) к LXP, ориентированным на опыт и вовлеченность пользователей, а затем к гибридным корпоративным экосистемам, интегрированным с HR-аналитикой и бизнес-процессами организации. Если на ранних этапах основное внимание уделялось техническим аспектам администрирования и доступу к контенту, то современная ЦКОП формируется как стратегическая инфраструктура развития человеческого капитала, способная обеспечивать персонализацию обучения, прогнозирование компетенций и поддержку управленческих решений.

Дальнейшее развитие этих систем связано не столько с расширением функционала, сколько с повышением уровня их зрелости — степени интеграции, управляемости и аналитической оснащенности. Рассмотрим ключевые критерии и метрики для оценки зрелости ЦКОП.

**Оценка зрелости образовательных платформ**

Оценка зрелости образовательных платформ предполагает рассмотрение совокупности функциональных, технологических и управленческих признаков, отражающих степень их интеграции в корпоративную экосистему и стратегические процессы компании. Зрелость платформы проявляется не столько в объеме доступного контента или числе пользователей, сколько в





способности системы обеспечивать управляемое развитие человеческого капитала и поддерживать достижение корпоративных целей<sup>16</sup>.

Ключевыми критериями зрелости выступают:

1. Функциональная полнота. На начальных стадиях платформа выполняет базовые задачи администрирования обучения — хранение контента, регистрацию слушателей, фиксацию результатов. На более высоком уровне зрелости она дополняется инструментами адаптивного обучения, рекомендационными системами, геймификацией и средствами коллективного взаимодействия.

2. Интеграция в корпоративные процессы. Одним из определяющих признаков зрелости является степень включенности платформы в инфраструктуру организации. Если LMS существует обособленно, обслуживая только учебные курсы, то ЦКОП связывает обучение с HR-процессами, системой мотивации, кадровым планированием и управлением эффективностью.

3. Аналитика. Для зрелой платформы характерна развитая система аналитики, позволяющая отслеживать динамику компетенций, прогнозировать потребности в обучении, выявлять дефициты и строить индивидуальные траектории развития. В этом случае обучение перестает быть убыточным и становится инструментом стратегического управления знаниями.

4. Охват пользователей. Признаком зрелости является расширение аудитории — от отдельных сотрудников и подразделений до внешних партнеров, клиентов и образовательных учреждений. Платформа превращается в экосистему, объединяющую участников процесса создания, обмена и использования знаний.

5. Стратегическая роль. Зрелая образовательная платформа становится элементом системы корпоративного управления. Она не только реализует программы обучения, но и влияет на стратегические решения в области кадрового развития, инноваций и организационной культуры.

Оценка зрелости образовательных платформ требует перехода от описательных характеристик и критериев к измеримым метрикам, позволяющим количественно определить уровень развития системы. Если функциональные признаки отражают архитектуру и возможности платформы, то метрики зрелости фиксируют ее фактическую результативность — степень интеграции в бизнес-процессы, качество образовательного взаимодействия и влияние на развитие человеческого капитала. К числу наиболее показательных метрик относятся метрики, представленные в табл. 2<sup>17</sup> [15, 16].

Для систематизации оценки зрелости образовательных платформ может быть использован адаптированный подход моделей зрелости, применяемый в IT- и HR-сферах (например, Capability Maturity Model Integration (CMMI) [11] и HR Maturity Model [13]). Подобные модели позволяют выстраивать поэтапное развитие ЦКОП — от базового уровня к продвинутому. Адаптация моделей зрелости к контексту ЦКОП предполагает использование критериев трех групп [10–13]:

- организационно-управленческих (наличие стратегии обучения, связь с целями компании, вовлеченность руководства);
- технологических (интеграция с HR-системами, аналитика, автоматизация индивидуализации);

<sup>16</sup> McKinsey & Company (2022) *The top trends in tech – Executive summary*. [online] Available at: [https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1638219734-McKinsey\\_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf](https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1638219734-McKinsey_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf) [Accessed 10.10.2025]; GB Insights (2020) *Education in the post-COVID world: six ways tech could transform*. [online] Available at: <https://www.cbinsights.com/research/back-to-school-tech-transforming-education-learning-post-covid-19/> [Accessed 10 October 2025]; Медиа Нетологии (2021) Исследование российского рынка онлайн-образования: построение EdTech-экосистем, усиление роли государства, выход на международный рынок. [online] Available at: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

<sup>17</sup> EdMarket research (2020) *Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий*. [online] Available at: <https://edumarket.digital/en/?redirect=no> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); GCA Advisors (2025) *Higher Education Finding Investment Opportunities in the Disruption*. [online] Available at: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/higher-education-sept-2025.pdf> [Accessed 10.10.2025]; HolonIQ (2023), 2023 *Global Education Outlook*. [online] Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2023-global-education-outlook> [Accessed 10.10.2025].



**Таблица 2. Метрики оценки зрелости ЦКОП**  
**Table 2. Metrics for assessing the maturity of digital corporate educational platforms**

| Метрика  | Значение  | Описание   |
|--|---|--|
| Доля индивидуальных образовательных траекторий (ИОТ) | На начальных стадиях зрелости доля ИОТ не превышает 10–20%, а для зрелых платформ характерна автоматизация построения ИОТ на основе профиля компетенций и данных HR-аналитики | Этот показатель демонстрирует, насколько обучение ориентировано на индивидуальные потребности сотрудников и цели компании                                |
| Уровень вовлеченности пользователей                  | Для платформ начального уровня зрелости показатель вовлеченности составляет 10–25% активных пользователей, в то время как для зрелых платформ – 70–90% активных пользователей | Отражает активность сотрудников в системе – частоту входов, завершенность курсов, участие в сообществах практик  |
| Экономический эффект от обучения                     | Для зрелых ЦКОП показатель ROI Learning должен быть выше единицы, что показывает эффект от обучения сотрудников   | Отражает возврат инвестиций в обучение, изменение производительности труда, снижение текучести кадров и рост внутренних карьерных перемещений            |
| Интеграция аналитических инструментов                | Показателем зрелости является наличие в платформе развитых средств HR- и Learning-аналитики. Оценивается значениями «да» или «нет»  | Отражает возможность прогнозирования образовательных потребностей, выявления дефицитов компетенций и формирования управленческих отчетов для руководства |

— поведенческих (вовлеченность сотрудников, культура непрерывного развития, готовность к самообучению).

Зрелость ЦКОП определяется не только степенью технологического развития, но и ее управленческой, аналитической и стратегической состоятельностью. Полноценная ЦКОП сочетает количественные метрики эффективности с качественными характеристиками интегрированности и управляемости, выступая не просто системой администрирования обучения, как LMS, а инструментом стратегического развития человеческого капитала. Ее ключевая функция заключается в том, чтобы связывать обучение с целями организации, обеспечивая формирование и развитие компетенций, необходимых для повышения результативности и устойчивости бизнеса.

#### **Классификация ЦКОП**

Современный рынок ЦКОП характеризуется высокой неоднородностью: существующие решения находятся на различных стадиях зрелости и развиваются в разных направлениях — от базовых LMS до комплексных экосистем управления человеческим капиталом. Такая вариативность обусловлена отличиями в стратегических целях компаний, уровне цифровой трансформации, используемых технологиях и организационных моделях внедрения. Для систематизации и упорядочивания этих решений необходимо провести классификацию ЦКОП, позволяющую

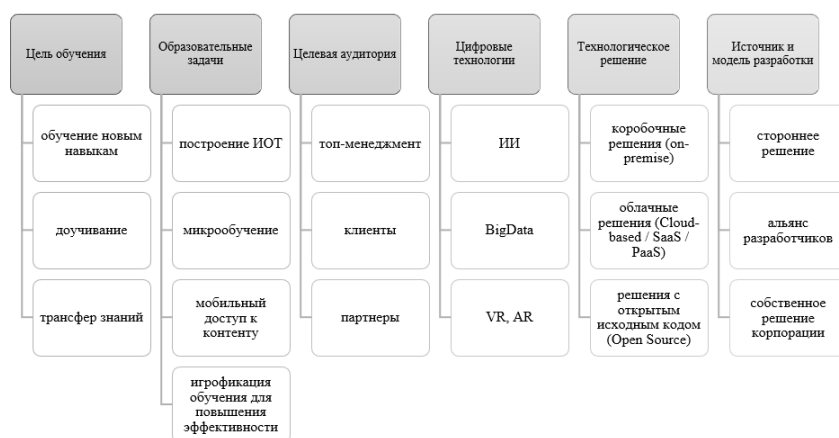


Рис. 2. Классификация ЦКОП  
Fig. 2. Classification of digital corporate educational platforms

выявить общие закономерности их построения, определить функциональные и технологические различия, а также оценить степень их интеграции в корпоративную инфраструктуру. Результаты классификации<sup>18</sup> [15, 16] представлены на рис. 2.

Первый критерий классификации ЦКОП — целевая направленность обучения, определяющая функциональную роль платформы в системе управления человеческим капиталом. ЦКОП выступает стратегическим инструментом достижения корпоративных целей — от развития компетенций отдельных сотрудников до реализации общекорпоративных программ обучения и трансфера знаний. Платформа может служить ядром внутренней экосистемы HR-сервисов, объединяя процессы подбора, адаптации, обучения и оценки персонала.

Второй критерий классификации — образовательные задачи платформы, реализуемые в рамках стратегии управления человеческим капиталом. Они направлены на построение индивидуальных траекторий развития сотрудников, интеграцию контента в формате микрообучения и обеспечение мобильного доступа. Важное значение имеет внедрение механизмов геймификации (рейтинги, баллы, уровни), повышающих мотивацию и вовлеченность обучающихся.

<sup>18</sup> McKinsey & Company (2022) *The top trends in tech – Executive summary*. [online] Available at: [https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1638219734-McKinsey\\_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf](https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1638219734-McKinsey_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf) [Accessed 10.10.2025]; GB Insights (2020) *Education in the post-COVID world: six ways tech could transform*. [online] Available at: <https://www.cbinsights.com/research/back-to-school-tech-transforming-education-learning-post-covid-19/> [Accessed 10 October 2025]; Медиа Нетологии (2021) Исследование российского рынка онлайн-образования: построение EdTech-экосистем, усиление роли государства, выход на международный рынок. [online] Available at: <https://netology.ru/blog/06-2022-edtech-research> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); EdMarket research (2020) *Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий*. [online] Available at: <https://edumarket.digital/en/?redirect=no> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); GCA Advisors (2025) *Higher Education Finding Investment Opportunities in the Disruption*. [online] Available at: <https://cdn.hl.com/pdf/2025/higher-education-sept-2025.pdf> [Accessed 10.10.2025]; HolonIQ (2023), 2023 *Global Education Outlook*. [online] Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2023-global-education-outlook> [Accessed 10.10.2025]; Edtechs.ru (2023) *Главные тренды ДПО в 2023 году: что ждет российский рынок*. [online] Available at: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/glavnye-trendy-dpo-v-2023-godu-cto-zhdet-rossijskij-rynok/> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); Edtechs.ru (2024) *Edtech-рынок в начале 2024 года вырос на 22,5%, до 33 млрд рублей*. [online] Available at: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtech-rynok-v-naa-chale-2024-goda-vyros-na-225-do-33-mlrd-rub/> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); КосмОдис (2023) *Модель и цифровая платформа образовательной экосистемы адаптации школьников к инновационной деятельности*. [online] Available at: <https://cosmodis.ru/rfif?ysclid=lvml80a5za721906715> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); DD Planet (2023) *Образовательная онлайн платформа*. [online] Available at: <https://www.ddplanet.ru/baza-znaniy/p-digital-platform/> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); Черепанова Ю. (2020) *Между первой и второй: онлайн-образование на волне пандемии*. [online] Available at: <https://education.forbes.ru/authors/online-education-vs-covid?ysclid=lq24qi5owt979886779> [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); Gilligan S. (2015) *MOOC vs LMS – the opportunities for workplace learning*. [online] Available at: <https://www.webanywhere.com/2015/03/17/mooc-vs-lms-the-opportunities-for-workplace-learning/> [Accessed 10.10.2025]; СберУниверситет (2023) *Дайджест EduTech Q2, 25. EdTech в эпоху нейросетей: Как применять современные технологии в обучении*. [online] Available at: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian); BusinessStat (2023) *Готовые обзоры рынков: Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг.* [online] Available at: [https://businessstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businessstat.pdf](https://businessstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businessstat.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)

В совокупности образовательные задачи формируют функциональную основу персонализированного и адаптивного обучения в цифровой корпоративной среде.

Третий критерий классификации — целевая аудитория платформы. Цифровые решения могут быть ориентированы на обучение внутреннего персонала, топ-менеджеров, а также на развитие партнеров и клиентов компании.

Четвертый критерий классификации — используемые цифровые технологии. Современные ЦКОП применяют ИИ, Big Data, виртуальную и дополненную реальности (VR/AR). Решения на базе ИИ и Big Data обеспечивают адаптивное обучение, формируют индивидуальные траектории и повышают эффективность образовательного процесса, а VR/AR-технологии создают иммерсивные среды, особенно востребованные в производственных компаниях.

Пятый критерий классификации — технологическое решение. По архитектуре и инфраструктуре платформы делятся на коробочные (on-premise), облачные (Cloud/SaaS/PaaS) и Open Source. On-premise-решения устанавливаются на внутренние серверы и обеспечивают полный контроль над безопасностью и кастомизацией — их чаще выбирают государственные и крупные корпорации. Облачные платформы предоставляют доступ через интернет и отличаются быстрым внедрением и регулярными обновлениями. Решения Open Source бесплатны, но требуют собственные IT-ресурсы для внедрения и поддержки, что делает их популярными в образовательных организациях и НКО.

Шестой критерий классификации — источник и модель разработки. Различают три типа ЦКОП:

- готовые решения предоставляют технологическую базу, инструменты для размещения контента и интеграции без необходимости создавать платформу с нуля;
- совместные разработки (альянсы компаний) позволяют снижать издержки, обмениваться практиками и формировать единый отраслевой стандарт;
- собственные решения корпораций обеспечивают полный контроль над архитектурой, безопасностью и соответствием внутренним бизнес-процессам и культуре компании.

#### **Обобщение и интерпретация результатов**

Результаты проведенного анализа позволили проследить эволюцию цифровых образовательных решений от LMS, выполняющих преимущественно административные функции, к LXP, ориентированным на персонализацию и вовлеченность обучающихся, и далее — к ЦКОП, выступающим элементом стратегической инфраструктуры управления человеческим капиталом. Результаты исследования показывают, что развитие платформ сопровождается изменением их целевой функции: от передачи знаний к формированию и управлению компетенциями, напрямую связанными с целями организации.

Полученные результаты согласуются с выводами McKinsey<sup>19</sup>, HolonIQ<sup>20</sup> и BusinesStat<sup>21</sup>, подтверждающими, что корпоративное обучение становится ключевым фактором цифровой трансформации бизнеса и конкурентоспособности компаний. Зарубежные исследования также указывают на необходимость интеграции образовательных платформ с HR-системами и аналитикой для обеспечения устойчивого развития человеческого капитала.

В отличие от предыдущих работ [1–14], статья предлагает системную классификацию ЦКОП по шести критериям и уточняет критерии их функциональной зрелости, связывая технологические возможности с управленческими и стратегическими аспектами. Это позволяет рассматривать ЦКОП не как вспомогательный инструмент обучения, а как самостоятельный

<sup>19</sup> McKinsey & Company (2022) *The top trends in tech – Executive summary*. [online] Available at: [https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default\\_attachments/1638219734-McKinsey\\_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf](https://govclab.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1638219734-McKinsey_Tech-Trends-Exec-Summary.pdf) [Accessed 10.10.2025].

<sup>20</sup> HolonIQ (2023), *2023 Global Education Outlook*. [online] Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2023-global-education-outlook> [Accessed 10.10.2025].

<sup>21</sup> BusinesStat (2023) *Готовые обзоры рынков: Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг.* [online] Available at: [https://businesstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businesstat.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)



институт корпоративного развития, способный обеспечивать измеримый экономический и организационный эффект.

Согласно поставленным задачам, были получены следующие результаты исследования:

1. Определены ключевые этапы эволюции цифровых корпоративных образовательных платформ. Установлено, что развитие ЦКОП прошло путь от локальных LMS, ориентированных на администрирование учебного процесса, к интегрированным корпоративным экосистемам, соединяющим обучение, коммуникацию и аналитику в едином цифровом контуре. Эволюция платформ отражает общую тенденцию перехода от автоматизации отдельных функций к формированию комплексных платформенных решений, поддерживающих стратегию управления знаниями и человеческим капиталом компании.

2. Проведен сравнительный анализ LMS и LXP, в ходе которого установлено, что ключевые различия между ними заключаются в целевой функции (LMS — управление процессом обучения; LXP — развитие и вовлеченность пользователя), в механизмах взаимодействия (LMS — централизованное управление; LXP — персонализированная навигация по контенту) и в уровне аналитических возможностей (LXP использует поведенческую аналитику и рекомендательные системы). Этот вывод соотносится с подходами, представленными в публикациях о развитии корпоративных образовательных систем.

3. На основе анализа научных и прикладных источников предложена система метрик оценки зрелости цифровых образовательных платформ, отражающая как технологические, так и управленческие аспекты развития платформ: доля ИОТ, уровень вовлеченности пользователей, экономический эффект от обучения и интеграция аналитических инструментов.

4. Проведена систематизация современных ЦКОП по критериям: целевая направленность обучения, образовательные задачи платформы, целевая аудитория, используемые цифровые технологии (ИИ, Big Data, VR/AR и пр.), технологическое решение (коробочные (on-premise), облачные (Cloud/SaaS/PaaS) и Open Source), источник и модель разработки (готовые решения, разработка в альянсе, собственные решения корпораций). Основанием для выделения типов послужили подходы, предложенные в исследованиях образовательных платформ и LMS.

#### ***Направления дальнейших исследований***

Дальнейшее развитие темы требует формирования целостной методологии оценки эффективности и зрелости ЦКОП. Перспективным направлением является разработка комплексных индикаторов, объединяющих экономические, управленческие и поведенческие параметры, — таких как ROI Learning, уровень вовлеченности и удержания сотрудников, скорость адаптации и карьерная динамика. Важным аспектом будущих исследований является изучение организационных моделей внедрения и управления ЦКОП в компаниях различного масштаба и отраслевой специфики, что позволит определить ключевые факторы успешной цифровой трансформации корпоративного обучения.

Не менее актуальна разработка подходов к измерению вклада ЦКОП в развитие человеческого капитала, инновационной культуры и организационной устойчивости. Дополнительное внимание заслуживает сравнительное исследование российских и международных практик, направленное на адаптацию лучших моделей корпоративного обучения к национальному контексту.

#### **Заключение**

Проведенное исследование позволило уточнить сущность и функции ЦКОП в системе управления человеческим капиталом. Установлено, что развитие ЦКОП отражает переход от административных LMS к комплексным экосистемам, интегрирующим обучение, аналитику и стратегическое развитие компетенций.

Систематизация эволюции и классификации ЦКОП позволила выявить взаимосвязь между технологическим развитием платформ и их управленческой эффективностью. Зрелые платформы характеризуются высокой интеграцией в бизнес-процессы, развитой аналитикой и способностью обеспечивать измеримый экономический эффект (ROI Learning больше единицы).

Таким образом, ЦКОП становятся ядром системы управления знаниями и человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации. Их дальнейшее развитие связано с повышением уровня зрелости, расширением аналитических возможностей и углублением стратегической интеграции в корпоративную экосистему, что делает их ключевым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности организаций.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Чеха В.В. (2021) Цифровые платформы как новые субъекты образовательных отношений. *Наука и школа*, 3, 81–93. DOI: <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2021-3-81-93>
2. Максименко А.Ю. (2024) Институциональные условия развития цифровых образовательных платформ. *Экономика, предпринимательство и право*, 14 (1), 107–120. DOI: <https://doi.org/10.18334/erpp.14.1.120318>
3. Бабкин А.В., Михайлов П.А. (2023) Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация. *Вестник Академии знаний*, 1 (54), 25–36.
4. Напольских Д.Л. (2023) Цифровые платформы и цифровые экосистемы: экономическая сущность и перспективы интеграции с инновационными кластерами. *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*, 4 (59), 5–14. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.4.5>
5. Чапкин Н.С. (2025) Цифровые образовательные платформы и перспективы их развития. *Этносоциум*, 2 (200), 20–28.
6. Кудинов И.А. (2024) Образовательные цифровые платформы: проблемы развития и перспективы. *Управление рисками в АПК*, S3 (53), 298–301.
7. Рязанова Г.Н., Иванова К.С., Ахметвалеева Л.В. (2024) Цифровые образовательные платформы для повышения квалификации и профессиональной переподготовки. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 5 (3 (144)), 197–202. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.ur.p.r.2024.03.05.026>
8. Гаранин М.А., Ивашёва К.А. (2023) Цифровые образовательные платформы: структура и принципы работы. *Техник транспорта: образование и практика*, 4 (2), 126–136. DOI: <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2023.2.126-136>
9. Кучина Е.В., Просвирина И.И., Лясковская Е.А., Яковлев Ю.В. (2023) Цифровые образовательные платформы как инструмент повышения эффективности труда персонала промышленных предприятий. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*, 17 (2), 109–119. DOI: <https://doi.org/10.14529/em230209>
10. Parlakkiliç A. (2025) E-Learning Design Based on E-Learning Readiness. *European Journal of Education*, 60 (1), art. no. e12924. DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12924>
11. Hao L. (2023) Optimal Allocation of Human Resource StructureBased on Capability Maturity Model Integration. *Security and Communication Networks*, 2023, art. no. 9863282. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/3162328>
12. Pribilová K., Beňo M. (2024) New Trends in E-learning and New Approaches to the Development of E-learning Educational Materials. *R&E-SOURCE*, 1 (s1), 193–206. DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2024.is1.a1255>
13. Armutat S., Wattenberg M., Mauritz N. (2024) Designing an Artificial Intelligence Maturity Model for Human Resources (HR-AIMM). *International Conference on AI Research*, 4 (1), 50–58. DOI: <https://doi.org/10.34190/icaire.5.1.3070>
14. Bishnoi R., Sharma M. (2023) Perceptions of Barriers to E-Learning Among Employees: The Impact of Employees' E-Learning Self-Efficacy. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6 (7s), 867–883. DOI: <https://doi.org/10.53555/jrtdd.v6i7s.2205>





15. СберУниверситет (2023) *Дайджест EduTech Q2, 25. EdTech в эпоху нейросетей: Как применять современные технологии в обучении*. [online] Available at: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)
16. Ipsos (2023) *Global Education Monitor: Public opinion on education. September 2023*. [online] Available at: <https://www.ipsos-comcon.ru/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/Ipsos%20Global%20Education%20Monitor.pdf> [Accessed 10.10.2025].
17. BusinesStat (2023) *Готовые обзоры рынков: Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг.* [online] Available at: [https://businessstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businessstat.pdf](https://businessstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businessstat.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)
18. Soui M., Srinivasan K., Albeshier A. (2023) Intelligent Personalized E-Learning Platform using Machine Learning Algorithms. In: *Machine Learning Methods for Engineering Application Development* (eds. P. Lokulwar, B. Verma, N. Thillaiarasu, K. Kumar, M. Bartere, D. Singh), Bentham Science Publisher, 110–126. DOI: <https://doi.org/10.2174/9879815079180122010011>

## REFERENCES

1. Cekha V.V. (2021) Digital platforms as new subjects in education. *Science and School*, 3, 81–93. DOI: <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2021-3-81-93>
2. Maksimenko A.Y. (2024) Institutional conditions for the development of digital educational platforms. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 14 (1), 107–120. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.14.1.120318>
3. Babkin A.V., Mikhailov P.A. (2023) Digital platforms in economy: concept, essence, classification. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 1 (54), 25–36.
4. Napolskikh D.L. (2023) Digital Platforms and Digital Ecosystems: Economic Essence and Prospects of Integration with Innovation Clusters. *Vestnik of Volga State University of Technology. Ser.: Economics and Management*, 4 (59), 5–14. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.4.5>
5. Chapkin N.S. (2025) Cifrovye obrazovatel'nye platformy i perspektivy ih razvitiya [Digital educational platforms and their development prospects]. *Etnosocium [Ethnosociety]*, 2 (200), 20–28.
6. Kudinov I.A. (2024) Obrazovatel'nye cifrovye platformy: problemy razvitiya i perspektivy [Educational digital platforms: development challenges and prospects]. *Agricultural Risk Management*, S3 (53), 298–301.
7. Ryazanova G.N., Ivanova K.S., Akhmetvaleeva L.V. (2024) Digital educational platforms for improving qualifications and professional retraining. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 5 (3 (144)), 197–202. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.03.05.026>
8. Garanin M.A., Ivashcheva K.A. (2023) Digital educational platforms: structure and principles of work. *Transport Technician: Education and Practice*, 4 (2), 126–136. DOI: <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2023.2.126-136>
9. Kuchina E., Prosvirina I., Lyaskovskaya E., Yakovlev Yu. (2023) Digital educational platforms as a tool for increasing of the labour efficiency of industrial enterprises personnel. *Bulletin of the South Ural State University, Series "Economics and Management"*, 17 (2), 109–119. DOI: <https://doi.org/10.14529/em230209>
10. Parlakkiliç A. (2025) E-Learning Design Based on E-Learning Readiness. *European Journal of Education*, 60 (1), art. no. e12924. DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12924>
11. Hao L. (2023) Optimal Allocation of Human Resource Structure Based on Capability Maturity Model Integration. *Security and Communication Networks*, 2023, art. no. 9863282. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/3162328>
12. Pribilová K., Beňo M. (2024) New Trends in E-learning and New Approaches to the Development of E-learning Educational Materials. *R&E-SOURCE*, 1 (s1), 193–206. DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2024.is1.a1255>
13. Armutat S., Wattenberg M., Mauritz N. (2024) Designing an Artificial Intelligence Maturity Model for Human Resources (HR-AIMM). *International Conference on AI Research*, 4 (1), 50–58. DOI: <https://doi.org/10.34190/icair.5.1.3070>



14. Bishnoi R., Sharma M. (2023) Perceptions of Barriers to E-Learning Among Employees: The Impact of Employees' E-Learning Self-Efficacy. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6 (7s), 867–883. DOI: <https://doi.org/10.53555/jrtdd.v6i7s.2205>
15. SberUniversitet (2023) *Dajdzhest EduTech Q2, 25. EdTech v epohu nejrosetej: Kak primenyat' sovremennye tekhnologii v obuchenii* [EdTech Digest Q2, 25. EdTech in the Age of Neural Networks: How to Apply Modern Technologies in Education]. [online] Available at: [https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest\\_25.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/edutech/digest/Digest_25.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)
16. Ipsos (2023) *Global Education Monitor: Public opinion on education. September 2023*. [online] Available at: <https://www.ipsos-comcon.ru/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/Ipsos%20Global%20Education%20Monitor.pdf> [Accessed 10.10.2025].
17. BusinessStat (2023) *Gotovye obzory rynkov: Analiz rynka obrazovatel'nyh tekhnologij (EdTech) v Rossii v 2020–2024 gg., prognoz na 2025–2029 gg.* [Ready-made market reviews: Analysis of the educational technology market (EdTech) in Russia in 2020–2024, forecast for 2025–2029]. [online] Available at: [https://businessstat.ru/images/demo/edtech\\_russia\\_demo\\_businessstat.pdf](https://businessstat.ru/images/demo/edtech_russia_demo_businessstat.pdf) [Accessed 10.10.2025]. (in Russian)
18. Soui M., Srinivasan K., Albeshier A. (2023) Intelligent Personalized E-Learning Platform using Machine Learning Algorithms. In: *Machine Learning Methods for Engineering Application Development* (eds. P. Lokulwar, B. Verma, N. Thillaiarasu, K. Kumar, M. Bartere, D. Singh), Bentham Science Publisher, 110–126. DOI: <https://doi.org/10.2174/9879815079180122010011>

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

**КОЗЛОВА Евгения Дмитриевна**

E-mail: [evgeniiakozlova@mail.ru](mailto:evgeniiakozlova@mail.ru)

**Evgeniya D. KOZLOVA**

E-mail: [evgeniiakozlova@mail.ru](mailto:evgeniiakozlova@mail.ru)

*Поступила: 08.10.2025; Одобрена: 01.12.2025; Принята: 01.12.2025.*

*Submitted: 08.10.2025; Approved: 01.12.2025; Accepted: 01.12.2025.*

Научная статья

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18604>

EDN: <https://elibrary/NHDNSY>



## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

А.А. Динмухаметова<sup>1,2</sup>  

<sup>1</sup> Казанский национальный исследовательский технологический университет,  
Казань, Российская Федерация;

<sup>2</sup> Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
Казань, Российская Федерация

 [aliyaabdukaeva@mail.ru](mailto:aliyaabdukaeva@mail.ru)

**Аннотация.** В современной экономической парадигме цифровая трансформация утвердилась в качестве ключевого драйвера социально-экономического развития территорий. Однако ее результативность демонстрирует значительную вариативность, обусловленную неравенством в доступности финансовых и технологических ресурсов, различиями в институциональной среде и качеством человеческого капитала. Эта неоднородность создает риски усиления диспропорций в развитии регионов, что обуславливает необходимость в разработке надежных инструментов для сравнительной оценки их эффективности в условиях цифровой трансформации. Цель исследования заключается в разработке и практической апробации комплексного методического подхода, позволяющего реализовать сравнительную оценку эффективности региональных систем в контексте задач цифровой трансформации. Эмпирической базой для тестирования методологии служат данные по регионам Приволжского федерального округа (ПФО). В основу методологии положена модель анализа среды функционирования, адаптированная к специфике региональных систем. Это позволило количественно оценить относительную эффективность использования цифрового потенциала каждым регионом. Еще одним этапом исследования является классификация региональных систем с использованием кластерного анализа. Проведенные расчеты на основе данных за 2016 и 2023 гг. зафиксировали положительную динамику, выразившуюся в росте среднего уровня эффективности цифровой трансформации в регионах ПФО. Кластерный анализ выявил устойчивую стратификацию, позволив распределить все регионы округа на три отчетливо различимые группы, соответствующие высокому, среднему и низкому уровням развития цифровой трансформации. Разработанный методический подход обладает высокой практической значимостью, т.к. его результаты могут быть использованы органами регионального управления для выработки адресных и адаптированных к конкретным условиям стратегических решений в области цифровой трансформации. Перспективным вектором для последующего научного поиска видится расширение временного горизонта анализа. Это позволит не только отследить долгосрочную динамику, но и проанализировать траектории перемещения регионов между идентифицированными кластерами.

**Ключевые слова:** технологическое лидерство, цифровая трансформация, Приволжский федеральный округ, эффективность, регионы

**Благодарности:** Исследование выполнено при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках государственного задания «Экономика импортозамещения региона в условиях трансформации логистических цепочек и деглобализации» (FZSM-2023-0017).

**Для цитирования:** Динмухаметова А.А. (2025) Оценка эффективности цифровой трансформации региональных экономических систем. П-Economy, 18 (6), 71–83. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18604>



## ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS

A.A. Dinmukhametova<sup>1,2</sup> 

<sup>1</sup> Kazan National Research Technological University, Kazan, Russian Federation;

<sup>2</sup> Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russian Federation

 [aliyaabdukaeva@mail.ru](mailto:aliyaabdukaeva@mail.ru)

**Abstract.** In the modern economic paradigm, digital transformation has established itself as a key driver of socio-economic development in territories. However, its outcomes demonstrate significant variability, driven by disparities in the availability of financial and technological resources, differences in the institutional environment, and the quality of human capital. This heterogeneity creates risks of increasing regional development disparities, necessitating the development of reliable tools for the comparative assessment of their effectiveness in the context of digital transformation. The study aims to develop and practically test a comprehensive methodological approach for the comparative assessment of the effectiveness of regional systems within the framework of digital transformation. The empirical basis for testing the methodology is data from the regions of the Volga Federal District (VFD). The methodology is based on a Data Envelopment Analysis (DEA) model, adapted to the specifics of regional systems. This allowed for a quantitative assessment of the relative efficiency of each region's use of its digital potential. Another stage of the research involved the classification of regional systems using cluster analysis. Calculations based on data from 2016 and 2023 recorded positive dynamics, manifested in an increase in the average level of digital transformation efficiency in the VFD regions. Cluster analysis revealed a stable stratification, distributing all regions of the district into three distinct groups corresponding to high, medium, and low levels of digital transformation development. The developed methodological approach is of high practical value, as its results can be used by regional authorities to formulate targeted strategic decisions in the field of digital transformation, tailored to specific local conditions. A promising direction for subsequent scientific inquiry is the expansion of the analysis timeframe. This would allow for not only tracking long-term dynamics, but also analyzing the trajectories of regions transitioning between the identified clusters.

**Keywords:** technological leadership, digital transformation, Volga Federal District, efficiency, regions

**Acknowledgements:** The research was financially supported by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation within the framework of the state assignment "Economics of import substitution of the region in the context of transformation of supply chains and deglobalization" (FZSM-2023-0017).

**Citation:** Dinmukhametova A.A. (2025) Assessing the effectiveness of digital transformation of regional economic systems. *П-Economy*, 18 (6), 71–83. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18604>

### Введение

Стремительное повсеместное проникновение цифровых технологий трансформирует целые отрасли и приводит к изменению привычных принципов конкурентирования экономических субъектов. Такие изменения распространяются на все сферы и уровни экономики, в том числе и на региональные системы. Сегодня цифровая трансформация рассматривается как один из ключевых факторов экономического роста. Это подтверждается результатами, полученными в исследованиях таких авторов, как В.Г. Варнавский [1], Ц. Чжан и др. [2], М.Р. Сафиуллин и др. [3], Т.В. Миролюбова и М.В. Радионова [4], Е.П. Кочетков [5].

Таким образом, скорость адаптации к новым технологиям и изменениям, связанным с их развитием, является необходимым условием устойчивого развития региональной системы.



Актуальность исследования вопросов цифровой трансформации подтверждается вниманием Правительства Российской Федерации. Принятие ряда стратегических документов, направленных на развитие цифровой экономики, значительно усилило готовность региональных экономических систем к «цифровому» переходу. В условиях реализации национальных проектов особый интерес представляет поиск решений, направленных на оценку «цифрового отклика» региональных систем, который может быть выражен приростом их экономического благосостояния. Необходимость таких исследований была дополнительно подтверждена в период пандемии COVID-19, когда цифровая зрелость стала критическим фактором устойчивости экономик [6, 7]. Таким образом, анализ эффективности цифровой трансформации важен не только для оценки ее вклада в экономический рост, но и для понимания ее влияния на социальную инклюзивность и общее благосостояние населения, что в конечном итоге определяет вектор долгосрочного развития территорий.

### *Литературный обзор*

В научном поле накоплено достаточное количество работ, посвященных исследованию вопросов цифровой трансформации.

Фундаментом исследований выступают труды по концептуализации и разграничению терминов. Исследования К.В. Фролова и др. [8], Л.В. Силаковой и др. [9] и Е.И. Рузиной [10] были сосредоточены на дифференциации смежных понятий «цифровизация», «цифровая экономика» и «цифровая трансформация». В то время как Е.И. Рузина [10] акцентирует внимание на технологических аспектах, К.В. Фролов и др. [8] рассматривают трансформацию как обновление программных решений. Исследование К. Тратковской [11] сосредоточено на анализе новых бизнес-моделей. Таким образом, в данном направлении сформировался консенсус о многоуровневости цифровой трансформации, однако акценты в определениях продолжают варьироваться в зависимости от научной школы автора.

Следующим логическим шагом стало развитие методов количественной оценки цифровой трансформации. Это направление отвечает на вопрос: как измерить то, что было концептуализировано? С. Чжао и др. [12] предложили систему индикаторов на уровне компаний, фокусируясь на интеграции цифровых технологий в операционные процессы. В свою очередь, А.В. Жерегеля [13] определил структурные составляющие, необходимые для цифровой трансформации бизнеса, а Ф. Имран [14] разработал индекс для оценки готовности государственных учреждений. Несмотря на разнообразие подходов, их объединяет общая задача — преодолеть умозрительность понятий и перевести их в плоскость измеримых показателей.

Особую сложность представляет применение этих метрик в условиях значительной региональной дифференциации, характерной для Российской Федерации. Исследователи [15–19] единодушно указывают на неэффективность унифицированных подходов к оценке цифрового развития регионов. Например, Т.В. Миролубова и М.В. Радионова [19] и А.Х. Казанбиева [17] разработали методики, учитывающие ресурсную обеспеченность территорий, в то время как Д.Е. Бекбергенева и др. [20] акцентируют внимание на инновационном потенциале. Ключевой вывод этого блока исследований заключается в том, что успешная цифровая политика должна быть адаптивной и учитывать специфику каждого региона.

Повсеместное внедрение и ускоренное развитие цифровых технологий закономерно привели к выявлению сопутствующих рисков и угроз. В работах [20–29] анализируются как технологические угрозы, например киберпреступность [24–27], так и социально-экономические — в частности, риск усугубления дифференциации между «передовыми» и «отстающими» регионами [20–25]. Это направление исследований служит важным противовесом технологическому оптимизму, указывая на то, что цифровая трансформация является источником не только возможностей, но и новых вызовов для устойчивого развития.

Результаты проведенного анализа позволяют констатировать определенную динамику в развитии научной мысли: первоначальный этап, связанный с концептуализацией цифровой трансформации, сменился фазой разработки метрического аппарата для ее количественной оценки, а затем — этапом критического анализа региональных диспропорций и потенциальных рисков. Несмотря на это, методология оценки результативности и эффективности процессов цифровой трансформации остается областью, требующей дальнейшей разработки. Настоящее исследование призвано восполнить данный пробел. Таким образом, целью исследования являются разработка методического подхода к оценке эффективности цифровой трансформации региональных экономических систем и его апробация на примере регионов Приволжского федерального округа (ПФО).

В соответствии с целью обозначены следующие задачи:

- провести анализ взглядов и подходов к изучению процесса цифровой трансформации;
- реализовать методику оценки эффективности цифровой трансформации с использованием моделей анализом среды функционирования (Data Envelopment Analysis, DEA) применительно к региональным системам ПФО;
- осуществить классификацию региональных систем по уровню цифровой эффективности с применением кластерного анализа.

#### **Методы и этапы исследования**

На первоначальном этапе исследования сформулировано авторское определение ключевого понятия. С учетом анализа научной литературы «цифровая трансформация региона» понимается как процесс структурных изменений в социально-экономической и пространственной организации территории, детерминированный внедрением и диффузией цифровых технологий общего назначения, а также формируемым ими новым технологическим и институциональным потенциалом, который определяет траекторию, динамику и качество экономического роста.

Под эффективностью цифровой трансформации региональной экономической системы понимается относительная величина, характеризующая способность региона конвертировать совокупные ресурсные вложения в цифровую трансформацию, в прирост социально-экономического благосостояния и в повышение конкурентоспособности.

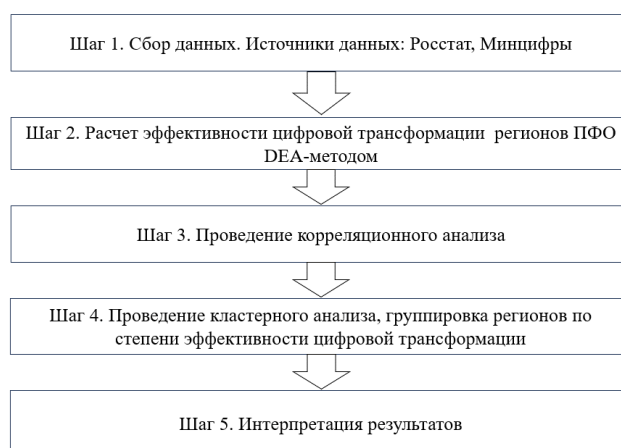
Исследование предложено реализовать в несколько этапов. В концентрированном виде алгоритм представлен на рис. 1.

Первоначальный этап предусматривает сбор и последующую стандартизацию совокупности анализируемых показателей. Выборку наблюдений составили регионы, входящие в ПФО. Анализ проводился на данных за 2016 и 2023 гг. Выбор 2016 г. в качестве базового обусловлен тем, что он представляет собой период, предшествующий реализации национального проекта «Цифровая экономика», что позволяет зафиксировать исходное состояние исследуемых параметров.

Традиционно под эффективностью понимают соотношение результата к затраченным ресурсам. Таким образом, для оценки эффективности цифровой трансформации региональных систем необходимо сформировать перечень входных (факторных) и выходных (результатирующих) показателей. Перечень исходных данных представлен на рис. 2.

В качестве ресурсов в настоящем исследовании выбраны следующие показатели:

- затраты на внедрение и использование цифровых технологий, млн руб.;
- численность занятых в секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), тыс. чел.;
- уровень проникновения широкополосного доступа в Интернет, %;
- объем инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение ИКТ-оборудования, млн руб.;



Источник: составлено автором

Рис. 1. Алгоритм исследования

Fig. 1. Research algorithm



Источник: составлено автором

Рис. 2. Перечень входных и выходных параметров

Fig. 2. List of input and output parameters

— расходы на научно-исследовательские работы в сфере ИКТ, млн руб.;

— численность сотрудников, выполнявших научные исследования и разработки.

Все абсолютные показатели пронормированы на численность населения.

В качестве результирующих выбраны:

— валовой региональный продукт на душу населения, млн руб.;

— доля населения, использовавшего Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, %;

— доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %.



В соответствии с подходом, представленным на рис. 1, на следующем этапе исследования осуществляется расчет эффективности цифровой трансформации с использованием DEA-модели. Метод базируется на модели линейного программирования, где целевой функцией является эффективность, а ее максимальное значение достигается оптимизацией входных параметров [30–32]. Расчет осуществляется по формуле:

$$e_i = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \rightarrow \max,$$

где  $e_i$  – эффективность цифровой трансформации  $i$ -го региона;  $y_{r0}$  – выходные параметры;  $x_{i0}$  – входные параметры;  $u_r, v_i$  – весовые коэффициенты, при ограничениях:

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{j=1}^J v_j x_{j0}} \leq 1, \quad v_i \geq 0, \quad u_r \geq 0.$$

### Результаты и обсуждение

Результаты расчета эффективности цифровой трансформации на примере регионов ПФО представлены в табл. 1.

Таблица 1. Результаты DEA-моделирования за 2016 и 2023 гг.  
Table 1. Results of DEA modeling for 2016 and 2023

| Регион                           | 2016 г. | 2023 г. | Изменение |
|----------------------------------|---------|---------|-----------|
|                                  | $e_i$   |         |           |
| Республика Татарстан (Татарстан) | 1       | 1       | —*        |
| Республика Башкортостан          | 1       | 1       | —         |
| Республика Мордовия              | 1       | 1       | —         |
| Удмуртская Республика            | 1       | 1       | —         |
| Чувашская Республика – Чувашия   | 1       | 1       | —         |
| Республика Марий Эл              | 1       | 1       | —         |
| Оренбургская область             | 1       | 0,733   | ▼**       |
| Самарская область                | 1       | 0,803   | ▼         |
| Кировская область                | 0,984   | 1       | ▲***      |
| Пермский край                    | 0,906   | 0,985   | ▲         |
| Пензенская область               | 0,872   | 0,944   | ▲         |
| Нижегородская область            | 0,839   | 1       | ▲         |
| Ульяновская область              | 0,725   | 1       | ▲         |
| Саратовская область              | 0,724   | 1       | ▲         |
| Среднее                          | 0,93    | 0,96    |           |

\* — нет изменений.  
 \*\* ▼ — снижение значения целевой функции (эффективность цифровой трансформации).  
 \*\*\* ▲ — рост значения целевой функции (эффективность цифровой трансформации).

Источник: рассчитано автором

Результаты, представленные в табл. 1, свидетельствуют об улучшении среднего уровня эффективности цифровой трансформации регионов ПФО: 0,96 в 2023 г. против 0,93 в 2016 г. Сразу шесть регионов (Кировская область, Пермский край, Пензенская, Нижегородская, Ульяновская, Саратовская области) улучшили свои позиции.

Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Республика Мордовия, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Республика Марий Эл сохраняют максимальные значения эффективности ( $e_i = 1$ ). Однако, несмотря на общий положительный тренд, в Оренбургской и Самарской областях произошло снижение значения эффективности цифровой трансформации.

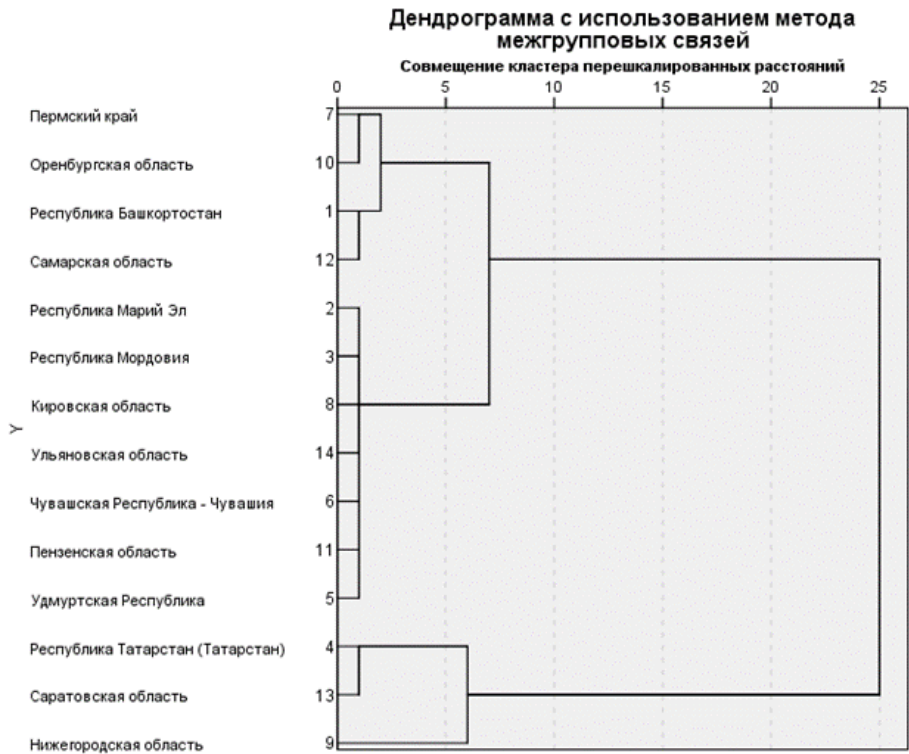
Полученные результаты позволяют перейти к следующему шагу исследования – классификации региональных систем по уровню цифрового развития с применением кластерного анализа. Расчет состоит следующих основных этапов:

- 1) корреляционный анализ;
- 2) классификация регионов ПФО по уровню цифровой трансформации.

Корреляционный анализ реализован на основе отобранных ранее факторных показателей. Источником данных является Федеральная служба государственной статистики. Результаты корреляционного анализа представлены в табл. 2.

Согласно полученным результатам, между сравниваемыми переменными отсутствует мультиколлинеарность, что позволяет реализовать кластерный анализ.

На последнем шаге реализована процедура кластерного анализа с использованием метода межгрупповых связей. Для анализа использованы ресурсные показатели, представленные на рис. 2. Результаты приведены на рис. 3.



Источник: составлено автором

Рис. 3. Дендрограмма результатов кластерного анализа

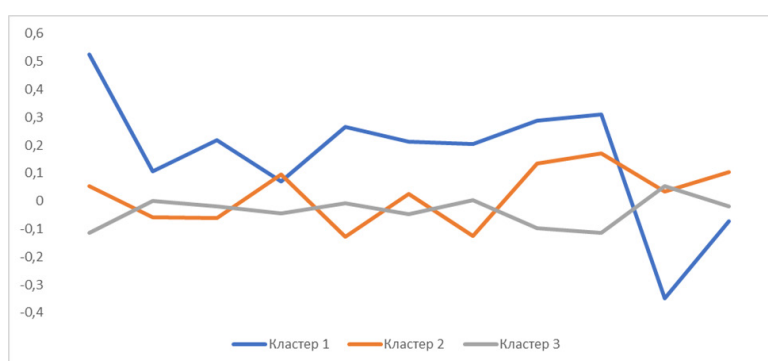
Fig. 3. Dendrogram of cluster analysis results

Таблица 2. Результаты корреляционного анализа

Table 2. Results of correlation analysis

|         | х1 – затраты на внедрение и использование цифровых технологий | х2 – численность занятых в секторе ИКТ | х3 – уровень проникновения широкополосного доступа в Интернет | х4 – объем инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение ИКТ-оборудования | х5 – расходы на научно-исследовательские работы в сфере ИКТ | х6 – численность сотрудников, выполняющих научные исследования и разработки |
|---------|---|--|---|---|---|---|
| 2016 г. |   |  |   |   |   |   |
| х1      | 1,000   | 0,02                                   | 0,146   | 0,185   | 0,201   | 0,385   |
| х2      |   | 1,000                                  | 0,177   | −0,255  | 0,480   | 0,395   |
| х3      |   |  | 1,000   | 0,295   | −0,115  | 0,016   |
| х4      |   |  |   | 1,000   | −0,392  | −0,211  |
| х5      |   |  |   |   | 1,000   | 0,206   |
| х6      |   |  |   |   |   | 1,000   |
| 2023 г. |   |  |   |   |   |   |
| х1      | 1,000   | 0,126                                  | 0,237   | 0,255   | 0,280   | 0,454   |
| х2      |   | 1,000                                  | 0,221   | −0,213  | 0,393   | 0,383   |
| х3      |   |  | 1,000   | 0,168   | 0,090   | 0,03  |
| х4      |   |  |   | 1,000   | −0,386  | −0,386  |
| х5      |   |  |   |   | 1,000   | 0,180   |
| х6      |   |  |   |   |   | 1,000   |

Источник: рассчитано автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики



Источник: составлено автором

Рис. 4. Нормированные профили по трем кластерам

Fig. 4. Normalized profiles for three clusters

Проведенный кластерный анализ на основе дендрограммы позволил выделить три группы регионов в ПФО по уровню цифровой трансформации.

Первый кластер, в который вошли Республика Татарстан, Нижегородская и Саратовская области, демонстрирует наивысшие результаты. Показатели этих регионов по всем анализируемым сферам (экономика, инфраструктура, инновации, кадровый потенциал) существенно превышают средние значения по ПФО.

Второй кластер составили четыре региона со средним уровнем развития: Республика Башкортостан, Пермский край, Оренбургская и Самарская области. Их показатели стабильны, но ниже, чем в первом кластере, и не демонстрируют значительных прорывов.

Третий кластер объединил семь регионов (Республика Марий Эл, Республика Мордовия, Удмуртская Республика, Чувашская Республика, Кировская, Пензенская и Ульяновская области) с наиболее низкими значениями большинства показателей. Существенное отставание данной группы указывает на необходимость разработки целевых мер для сокращения цифрового разрыва.

Профили полученных кластеров подтверждают разнородный характер групп (рис. 4).

Кластеризация региональных систем по уровню ресурсной составляющей (шесть показателей) несколько отличается от результатов расчета эффективности цифровой трансформации, представленных в табл. 1. Например, Республика Марий Эл и Чувашская Республика, получившие максимальную оценку эффективности, попали в отстающий кластер по уровню развития цифровой трансформации, а Нижегородская область, регулярно демонстрирующая высокие результаты как в социально-экономическом направлении, так и в области цифровой трансформации, в 2016 г. не достигает максимального значения эффективности.

Это объясняется тем, что даже при скромных ресурсах регионы способны извлекать максимальную выгоду из них.

### Заключение

Настоящее исследование включает анализ существующих теоретико-методологических подходов к изучению цифровой трансформации, на основе которого сформулировано и обосновано авторское определение данного понятия.

Эмпирический анализ, выполненный с помощью DEA-метода, позволил выявить позитивную динамику эффективности цифровой трансформации в регионах ПФО в 2016 и 2023 гг. Проведенный сравнительный анализ данных зафиксировал следующие тенденции: количество регионов, достигших максимального уровня эффективности, возросло с восьми до десяти.

Одновременно среднее значение интегрального показателя эффективности по округу увеличилось с 0,93 до 0,96.

В целях структурирования исследуемых объектов был применен кластерный анализ. По его результатам все регионы ПФО были распределены на три статистически обособленные группы, соответствующие высокому, среднему и низкому уровням развития цифровой трансформации.

Таким образом, полученные результаты эмпирически обосновывают необходимость разработки и внедрения дифференцированного инструментария государственной политики, адаптированного к специфике выявленных типов региональных систем.

#### **Направления дальнейших исследований**

Направлением для дальнейших исследований может стать расширение временного диапазона анализируемых показателей с целью анализа динамики перемещения регионов между кластерами для проверки гипотезы о сокращении («догоняющая» конвергенция) или, наоборот, об увеличении (дивергенция) цифрового разрыва между регионами-лидерами и аутсайдерами.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Варнавский В.Г. (2024) Цифровизация как источник экономического роста. *Общественные науки и современность*, 2, 63–78. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869049924020058>
2. Zhang Q., Wu P., Li R., Chen A. (2024) Digital transformation and economic growth Efficiency improvement in the Digital media era: Digitalization of industry or Digital industrialization? *International Review of Economics & Finance*, 92, 667–677. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.010>
3. Сафиуллин М.Р., Абдукаева А.А., Ельшин Л.А. (2019) Оценка и анализ цифровой трансформации региональных экономических систем Российской Федерации: методические подходы и их апробация. *Вестник университета*, 1 (12), 133–143. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143>
4. Миролюбова Т.В., Радионова М.В. (2023) Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов. *Экономика региона*, 19 (3), 697–710. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7>
5. Кочетков Е.П. (2019) Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 10 (4), 330–341. DOI: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-330-341>
6. Ахунов Р.Р., Ахунова Л.Р., Маричев С.Г., Низамутдинов Р.И. (2021) Российские нефтегазовые регионы в период коронакризиса и их цифровая трансформация. *R-Economy*, 7 (3), 179–191. DOI: <https://doi.org/10.15826/recon.2021.7.3.016>
7. Писарев И.В., Бывшев В.И., Пантелева И.А., Парфентьева К.В. (2022) Исследование готовности регионов России к цифровой трансформации. *π-Economy*, 15 (2), 22–37. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15202>
8. Фролов К.В., Бабкин А.В., Фролов А.К. (2024) Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории. *π-Economy*, 17 (1), 7–26. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17101>
9. Силакова Л.В., Андроник А., Киселев А.Д. (2024) Сущность цифровой трансформации: понятие и процесс. *Baikal Research Journal*, 15 (2), 568–579. DOI: [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15\(2\).568-579](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579)
10. Рузина Е.И. (2022) Цифровизация: об определении понятия, о выгодах и рисках цифровой трансформации. *Горизонты экономики*, 5 (71), 96–99.
11. Tratkowska K. (2020) Digital transformation: theoretical backgrounds of digital change. *Management Sciences*, 24 (4), 32–37. DOI: <https://doi.org/10.15611/ms.2019.4.05>
12. Zhao X., Chen Q., Yuan X., Yu Y., Zhang H. (2024) Study on the impact of digital transformation on the innovation potential based on evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*, 14, art. no. 6183. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56345-2>
13. Жерегеля А.В. (2023) Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации. *Управление*, 11 (1), 105–112. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112>



14. Imran F., Shahzad K., Butt A., Kantola J. (2021) Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21 (4), 451–479. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
15. Строев В.В., Сидоренко С.В. (2024) Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации. *Вестник университета*, 5, 5–14. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-5-14>
16. Вереникин А.О., Вереникина А.Ю. (2024) Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ. *Экономика региона*, 20 (4), 1008–1025. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-3>
17. Казанбиева А.Х. (2023) Оценка уровня цифровизации российских регионов. *Инновации и инвестиции*, 4, 369–375.
18. Пирогова Л.В. (2025) Оценка уровня цифровизации регионов: методические и практические аспекты. *Современная экономика: проблемы и решения*, 4 (184), 35–52. DOI: <https://doi.org/10.17308/merp/2078-9017/2025/4/35-52>
19. Миролубова Т.В., Радионова М.В. (2021) Оценка влияния факторов цифровой трансформации на региональный экономический рост. *Регионология*, 29 (3), 486–510. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510>
20. Бекбергенева Д.Е., Слободян М.Л., Шепелевич С.С. (2023) Анализ уровня цифровой трансформации и автоматизации процессов ключевых субъектов экономических отношений. *Финансовый бизнес*, 2 (236), 10–13.
21. Бабкин А.В., Лошаков А.С. (2021) Формирование направлений совершенствования экономической безопасности предприятия в условиях цифровой трансформации. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 14 (6), 78–88. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.14606>
22. Усманов Д.И., Анищенко А.Н. (2023) Теоретико-методические подходы к исследованию процессов экономической конвергенции и дивергенции региональных интеграционных. *Проблемы рыночной экономики*, 1, 68–87. DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-1-68-87>
23. Блашкина Д.А. (2025) Цифровое неравенство и технологический разрыв на примере стран Россия, Китай, Индия и Бразилия. *Экономическое развитие России*, 32 (1), 4–13.
24. Варламова Ю.А., Подкорытова О.А. (2023) Межстрановая конвергенция широкополосного доступа в Интернет. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*, 39 (2), 159–178. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.201>
25. Rath B.N., Panda B., Akram V. (2022) Convergence and determinants of ICT development in case of emerging market economies. *Telecommunications Policy*, 47 (2), art. no. 102464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2022.102464>
26. Имашев А.А. (2025) Проблемы кибербезопасности в эпоху облачных вычислений, риски и их решения. *Sciences of Europe*, 159, 66–69. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14956971>
27. Dasgupta D., Akhtar Z., Sen S. (2020) Machine learning in cybersecurity: a comprehensive survey. *Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 19 (1), 57–106. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548512920951275>
28. Шкодинский С.В., Крупнов Ю.А., Толмачев О.М. (2023) Цифровая трансформация банковских бизнес-моделей и проблемы обеспечения кибербезопасности. *Вестник евразийской науки*, 15 (3), art. no. 08ECVN323.
29. Тюленева Т.А. (2020) Цифровизация горнодобывающей промышленности региона: проблемы и перспективы. *Вестник Сургутского государственного университета*, 4, 25–33. DOI: <https://doi.org/10.34822/2312-3419-2020-4-25-33>
30. Аксянова А.В., Динмухаметова А.А., Андриянова А.В. (2024) Оценка эффективности демографической политики: региональный аспект. *Экономический вестник Республики Татарстан*, 4, 10–17.
31. Amirteimoori A. (2011) An extended transportation problem: a DEA-based approach. *Central European Journal of Operations Research*, 19 (4), 513–521. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-010-0140-0>
32. Тишков С.В. (2024) Оценка развития инновационных систем арктических регионов с помощью методики DEA-анализа. *Экономические науки*, 236, 227–231. DOI: <https://doi.org/10.144-51/1.236.227>



## REFERENCES

1. Varnavskii V.G. (2024) Digitalization as a driver of economic growth. *Social Sciences and Contemporary World*, 2, 63–78. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869049924020058>
2. Zhang Q., Wu P., Li R., Chen A. (2024) Digital transformation and economic growth Efficiency improvement in the Digital media era: Digitalization of industry or Digital industrialization? *International Review of Economics & Finance*, 92, 667–677. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.010>
3. Safiullin M.R., Abdukaeva A.A., Elshin L.A. (2019) Assessment and analysis of digital transformation of regional economic systems of the Russian federation: methodological approaches and their approbation. *Vestnik Universiteta*, 1 (12), 133–143. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143>
4. Mirolubova T.V., Radionova M.V. (2023) Digital Transformation and its Impact on the Socio-Economic Development of Russian Regions. *Economy of regions*, 19 (3), 697–710. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7>
5. Kochetkov E.P. (2019) Digital transformation of economy and technological revolutions: challenges for the current paradigm of management and crisis management. *Strategic decisions and risk management*, 10 (4), 330–341. DOI: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-330-341>
6. Akhunov R.R., Akhunova L.R., Marichev S.G., Nizamutdinov R.I. (2021) Russian oil and gas regions during the COVID-19 crisis and their digital transformation. *R-Economy*, 7 (3), 179–191. DOI: <https://doi.org/10.15826/recon.2021.7.3.016>
7. Pisarev I.V., Byvshev V.I., Panteleeva I.A., Parfenteva K.V. (2022) Study on readiness of Russian regions for digital transformation.  *$\pi$ -Economy*, 15 (2), 22–37. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15202>
8. Frolov K.V., Babkin A.V., Frolov A.K. (2024) Concept and essence of digitalization and digital transformation based on fundamental and applied aspects of the systems-cybernetic theory.  *$\pi$ -Economy*, 17 (1), 7–26. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17101>
9. Silakova L.V., Andronik A., Kiselyov A.D. (2024) The Essence of Digital Transformation: Concept and Process. *Baikal Research Journal*, 15 (2), 568–579. DOI: [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15\(2\).568-579](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579)
10. Ruzina E.I. (2022) Digitalization: on the definition of the concept, on the benefits and risks of digital transformation. *Gorizonty ekonomiki [Horizons of Economics]*, 5 (71), 96–99.
11. Tratkowska K. (2020) Digital transformation: theoretical backgrounds of digital change. *Management Sciences*, 24 (4), 32–37. DOI: <https://doi.org/10.15611/ms.2019.4.05>
12. Zhao X., Chen Q., Yuan X., Yu Y., Zhang H. (2024) Study on the impact of digital transformation on the innovation potential based on evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*, 14, art. no. 6183. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56345-2>
13. Zheregelya A.V. (2023) Management of business processes of the organization in the context of digital transformation. *Management*, 11 (1), 105–112. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112>
14. Imran F., Shahzad K., Butt A., Kantola J. (2021) Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21 (4), 451–479. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
15. Stroeve V.V., Sidorenko S.V. (2024) Analysis of digital maturity of the Russian regions. *Vestnik Universiteta*, 5, 5–14. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-5-14>
16. Verenikin A.O., Verenikina A.Y. (2024) Potential of Digital Transformation: Russian Regions Ranking. *Economy of regions*, 20 (4), 1008–1025. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-4-3>
17. Kazanbieva A.Kh. (2023) Assessment of the level of digitalization of Russian regions. *Innovacii i Investicii [Innovation & Investment]*, 4, 369–375.
18. Pirogova L.V. (2025) Assessment of the level of digitalization of regions: methodological and practical aspects. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 4 (184), 35–52. DOI: <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2025/4/35-52>
19. Mirolubova T.V., Radionova M.V. (2021) Assessing the Impact of the Factors in the Digital Transformation on the Regional Economic Growth. *Regionology*, 29 (3), 486–510. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510>
20. Bekbergeneva D.E., Slobodyan M.L., Shepelevich S.S. (2023) Analysis of the level of digital transformation and automation of processes of key subjects of economic relations. *Finansovyi biznes [Financial businesses]*, 2 (236), 10–13.



21. Babkin A.V., Loshakov A.S. (2021) Ways to improve enterprise economic security in the conditions of digital transformation. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 14 (6), 78–88. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.14606>
22. Usmanov D.I., Anishchenko A.N. (2023) Theoretical and methodological approaches to the study of the processes of economic convergence and divergence of regional integration associations. *Market economy problems*, 1, 68–87. DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-1-68-87>
23. Blashkina D.A. (2025) Tsifrovoe neravenstvo i tekhnologicheskii razryv na primere stran Rossiia, Kitai, Indii i Braziliia [Digital inequality and the technological divide: Russia, China, India, and Brazil]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii [Economic development in Russia]*, 32 (1), 4–13.
24. Varlamova J.A., Podkorytova O.A. (2023) Cross-country convergence of broad-band Internet access. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 39 (2), 159–178. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2023.201>
25. Rath B.N., Panda B., Akram V. (2022) Convergence and determinants of ICT development in case of emerging market economies. *Telecommunications Policy*, 47 (2), art. no. 102464. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2022.102464>
26. Imashev A. (2025) Cybersecurity challenges in the era of cloud computing, risks and its solutions. *Sciences of Europe*, 159, 66–69. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14956971>
27. Dasgupta D., Akhtar Z., Sen S. (2020) Machine learning in cybersecurity: a comprehensive survey. *Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 19 (1), 57–106. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548512920951275>
28. Shkodinsky S.V., Krupnov Yu.A., Tolmachev O.M. (2023) Digital transformation of banking business models and cybersecurity issues. *The Eurasian Scientific Journal*, 15 (3), art. no. 08ECVN323.
29. Tyuleneva T.A. (2020) Digitalization of Regional Mining Industry: Problems and Prospects. *Surgut State University Journal*, 4, 25–33. DOI: <https://doi.org/10.34822/2312-3419-2020-4-25-33>
30. Aksyanova A.V., Dinmukhametova A.A., Andrianova A.V. (2024) Assessment of the effectiveness of demographic policy: regional aspect. "Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan", 4, 10–17.
31. Amirteimoori A. (2011) An extended transportation problem: a DEA-based approach. *Central European Journal of Operations Research*, 19 (4), 513–521. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-010-0140-0>
32. Tishkov S.V. (2024) Otsenka razvitiia innovatsionnykh sistem arkticheskikh regionov s pomoshch'iu metodiki DEA-analiza [Assessing the Development of Innovation Systems in Arctic Regions Using the DEA Analysis Methodology]. *Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences]*, 236, 227–231. DOI: <https://doi.org/10.14451/1.236.227>

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

**ДИНМУХАМЕТОВА Алия Айдаровна**

E-mail: [aliyaabdukaeva@mail.ru](mailto:aliyaabdukaeva@mail.ru)

**Aliya A. DINMUKHAMETOVA**

E-mail: [aliyaabdukaeva@mail.ru](mailto:aliyaabdukaeva@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1262-5588>

*Поступила: 15.10.2025; Одобрена: 11.12.2025; Принята: 11.12.2025.*

*Submitted: 15.10.2025; Approved: 11.12.2025; Accepted: 11.12.2025.*

Научная статья

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18605>

EDN: <https://elibrary/QSTLTQ>



## ЦИФРОВЫЕ РАЗРЫВЫ: ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ И ВЫЗОВЫ

А.З. Барыбина ✉

Институт экономики УрО РАН,  
Екатеринбург, Российская Федерация

✉ [ag-91@mail.ru](mailto:ag-91@mail.ru)

**Аннотация.** Цифровые разрывы, представляющие собой системное неравенство в доступе, использовании и воздействии цифровых технологий, утвердились в качестве одной из наиболее значимых и многогранных проблем современного глобализованного общества. Актуальность данной темы резко возросла на фоне ускорения процессов цифровой трансформации, пандемии COVID-19, которая перевела многие аспекты жизни в онлайн-формат, и растущей зависимости от цифровых решений, что в совокупности не только выявляет, но и усугубляет существующее социально-экономическое неравенство. Целью данной статьи является проведение комплексного и многоуровневого анализа феномена цифровых разрывов, который объединяет теоретические экономические и социологические подходы с актуальными эмпирическими данными для выявления ключевых детерминант неравенства и разработки комплексных путей его преодоления. Методологическая основа исследования включает систематический анализ научной литературы, количественный анализ данных международной и национальной статистики (включая данные ООН, ОЭСР, Всемирного банка), а также сравнительный метод, позволяющий сопоставить проявления цифрового неравенства в различных странах и регионах. Такой комплексный подход дает возможность охватить как макроуровневые (государственная политика, развитие инфраструктуры), так и микроуровневые аспекты проблемы (индивидуальные навыки, социально-экономический статус домохозяйств). Особое внимание в анализе уделяется таким критически важным факторам, как физический доступ к широкополосному интернету и устройствам, уровень цифровой и медиаграмотности населения, возрастные, гендерные и социально-экономические барьеры, а также эффективность мер государственного регулирования. Результаты проведенного исследования наглядно демонстрируют, что цифровые разрывы выступают не просто как следствие, но и как мощный катализатор дальнейшей социальной стратификации, существенно ограничивая возможности маргинализированных групп населения в сфере образования, трудоустройства, доступа к здравоохранению и полноценной гражданской активности. Научная новизна и вклад работы заключаются в систематизации и синтезе различных экономических теорий, изучающих цифровое неравенство, а также в разработке конкретных практических рекомендаций для его сокращения. Основные выводы подчеркивают императивную необходимость скоординированных инвестиций в цифровую инфраструктуру, реализацию масштабных образовательных программ, направленных на все возрастные группы, и укрепление международного сотрудничества для обеспечения инклюзивного и устойчивого развития. Область практического применения результатов включает формирование адресной государственной политики, разработку корпоративных социальных стратегий и создание программ международных организаций, нацеленных на сокращение цифрового неравенства. Ограничения исследования связаны с исключительной динамичностью технологического развития и значительным разнообразием региональных контекстов, что обуславливает необходимость дальнейших исследований для постоянной адаптации предлагаемых мер к быстро меняющимся условиям. Перспективными направлениями для будущих изысканий определены углубленное изучение взаимодействия и взаимовлияния различных



уровней цифрового неравенства (доступ, использование, результаты), а также разработка более тонких и инновационных методов его количественного и качественного измерения.

**Ключевые слова:** цифровые разрывы, цифровое неравенство, институциональная среда, социокультурные факторы, цифровая экономика, цифровизация, регионы, инновационное развитие, инновации

**Благодарности:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда в рамках реализации проекта «Прогнозирование структурной модернизации и технологической трансформации экономики в условиях преодоления социокультурных барьеров» (Соглашение № 25-28-01608, <https://rscf.ru/project/25-28-01608/>)

**Для цитирования:** Барыбина А.З. (2025) Цифровые разрывы: обзор исследований и вызовы. *П-Еconomy*, 18 (6), 84–107. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18605>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18605>



## DIGITAL DIVIDES: RESEARCH REVIEW AND CHALLENGES

A.Z. Barybina ✉

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,  
Yekaterinburg, Russian Federation

✉ [ag-91@mail.ru](mailto:ag-91@mail.ru)

**Abstract.** Digital divides, representing systemic inequality in access to, use of and the impact of digital technologies, have established themselves as one of the most significant and multifaceted challenges of modern globalized society. The relevance of this topic has sharply increased against the backdrop of accelerating digital transformation processes, the COVID-19 pandemic, which shifted many aspects of life into an online format, and a growing dependence on digital solutions, which together not only reveal but also exacerbate existing socio-economic inequality. The aim of this article is to conduct a comprehensive and multi-level analysis of the phenomenon of digital divides, combining theoretical economic and sociological approaches with relevant empirical data to identify key determinants of inequality and develop comprehensive pathways for its mitigation. The methodological framework of the research includes a systematic analysis of scientific literature, quantitative analysis of international and national statistics (including data from the UN, OECD, World Bank) and a comparative method, allowing for the comparison of digital inequality manifestations in different countries and regions. Such a comprehensive approach enables the examination of both macro-level (state policy, infrastructure development) and micro-level aspects of the problem (individual skills, socio-economic status of households). Particular attention in the analysis is paid to critically important factors such as physical access to broadband internet and devices, the level of digital and media literacy among the population, age, gender and socio-economic barriers, as well as the effectiveness of government regulatory measures. The results of the study clearly demonstrate that digital divides act not merely as a consequence but as a powerful catalyst for further social stratification, significantly limiting opportunities for marginalized population groups in education, employment, access to healthcare and full-fledged civic engagement. The scientific novelty and contribution of the work lie in the systematization and synthesis of various economic theories studying digital inequality, as well as in the development of specific practical recommendations for its reduction. The main conclusions emphasize the imperative need for coordinated investment in digital infrastructure, the implementation of large-scale educational programs aimed at all age groups and the strengthening of international cooperation to ensure inclusive and sustainable development. The scope for practical application of the results includes the formation of targeted state policy, the development of corporate social strategies and the creation of programs for international organizations aimed at reducing digital inequality. The study's limitations are associated with the exceptional dynamism of technological development and the significant diversity of regional contexts, which necessitates further research to constantly adapt the proposed measures to rapidly changing conditions. Promising directions for future research include an in-depth study of the interaction and mutual influence of various levels

of digital inequality (access, use, outcomes), as well as the development of more sophisticated and innovative methods for its quantitative and qualitative measurement.

**Keywords:** digital gaps, digital inequality, institutional environment, socio-cultural factors, digital economy, digitalization, regions, innovative development, innovation

**Acknowledgements:** The research was supported by the Russian Science Foundation grant No. 25-28-01608 “Forecasting structural modernization and technological transformation of the economy in the context of overcoming socio-cultural barriers”. Available online: <https://rscf.ru/project/25-28-01608/>.

**Citation:** Barybina A.Z. (2025) Digital divides: research review and challenges. *П-Economy*, 18 (6), 84–107. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18605>

## Введение

В современном мире цифровые технологии стали неотъемлемой частью социально-экономического развития, определяя доступ к информации, образованию, трудоустройству и гражданской активности. Однако их распространение носит неравномерный характер, что приводит к возникновению цифровых разрывов — различий в доступе, использовании и воздействии цифровых технологий между различными группами населения. Эта проблема актуализируется на фоне ускорения цифровой трансформации, пандемии COVID-19 и роста зависимости от цифровых решений, что делает ее одной из ключевых тем для научного и практического осмысления.

Практическая ценность исследования цифровых разрывов обусловлена их значительным влиянием на социальное неравенство, экономическое развитие и глобальную стабильность. Цифровое неравенство усугубляет существующие диспропорции, ограничивая возможности маргинализированных групп и создавая барьеры для устойчивого роста. Понимание природы и последствий цифровых разрывов необходимо для разработки эффективных политик и программ, направленных на их преодоление, что особенно важно в условиях глобализации и цифровизации всех сфер жизни.

На сегодняшний день проблема цифровых разрывов изучена в рамках множества экономических и социологических теорий, включая теорию информационного общества [1, 2], теорию человеческого капитала [3], теорию диффузии инноваций [4] и др. Эти работы подчеркивают различные аспекты цифрового неравенства, такие как доступ к технологиям, уровень цифровой грамотности и социально-экономические последствия. Однако, несмотря на обширную литературу, остаются нерешенные вопросы, связанные с динамикой цифровых разрывов, их измерением и методами сокращения. Например, недостаточно изучены взаимодействия между различными уровнями цифрового неравенства (доступ, навыки, результаты) и их влияние на региональное развитие.

Цель данной статьи — провести комплексный анализ цифровых разрывов, объединяющий теоретические подходы и эмпирические данные, чтобы выявить ключевые факторы, усугубляющие неравенство, и предложить пути его преодоления.

В задачи исследования входят:

- систематизация существующих экономических теорий, изучающих цифровые разрывы;
- анализ показателей, характеризующих цифровое неравенство на региональном и глобальном уровнях;
- выявление лакунов в современных исследованиях и противоречий в подходах к измерению цифровых разрывов;
- разработка рекомендаций для политик и программ, направленных на сокращение цифрового неравенства.





Контекст исследования включает как развитые, так и развивающиеся страны, с акцентом на социально-экономические, географические и демографические факторы. Методологическая основа статьи строится на анализе академической литературы, отчетов международных организаций (ОЭСР, ООН, Всемирный банк) и статистических данных, что позволяет обеспечить комплексный подход к проблеме.

### **Материалы и методы**

Методологическая основа данного исследования базируется на комплексном подходе, интегрирующем теоретический и эмпирический уровни анализа. Для достижения поставленной цели и решения сформулированных задач был применен ряд взаимодополняющих методов. Систематический анализ научной литературы позволил осуществить критический обзор и синтез ключевых экономических и социологических концепций, изучающих феномен цифрового неравенства, а также выявить лакуны в современных исследовательских подходах. Количественный анализ статистических данных был направлен на объективную оценку масштабов и динамики цифровых разрывов, в то время как сравнительный метод использовался для сопоставления проявлений цифрового неравенства в межстрановом и межрегиональном разрезах. Такой методический комплекс обусловлен необходимостью многоуровневого рассмотрения проблемы, охватывающего как макроэкономические и институциональные детерминанты, так и микроуровневые факторы, а также междисциплинарным характером самого феномена, находящегося на стыке экономики, социологии и политологии.

Эмпирическую базу исследования составил репрезентативный массив материалов, полученных из авторитетных источников. Теоретико-методологический фундамент был сформирован на основе анализа научных публикаций и монографий ведущих зарубежных и отечественных авторов, посвященных проблемам информационного общества, цифровой экономики, социальной стратификации и человеческого капитала. Поиск и отбор релевантных работ осуществлялся с привлечением международных библиографических и реферативных баз данных, таких как Scopus, Web of Science, а также российской базы РИНЦ и платформы eLibrary. Для обеспечения количественного анализа были использованы агрегированные статистические данные международных организаций – ОЭСР, Международного союза электросвязи (МСЭ), ООН и Всемирного банка, содержащие сопоставимые индикаторы доступа, использования и результатов применения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Важным источником фактической информации о состоянии цифровизации в Российской Федерации выступили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), в частности результаты Мониторинга развития информационного общества в Российской Федерации. Дополнительный контекст и практические ориентиры были почерпнуты из аналитических отчетов и программных документов, разработанных в рамках международных форумов (G7, БРИКС) и стратегий цифрового развития. Комплексное использование указанных материалов обеспечило репрезентативность, достоверность и валидность проведенного анализа, позволив получить обоснованные выводы и практические рекомендации.

### **Результаты и обсуждение**

В современном взаимосвязанном мире цифровые технологии играют решающую роль в обеспечении прогресса и инноваций. Однако преимущества этих технологий не являются общедоступными, что приводит к значительному цифровому неравенству.

Эти различия проявляются в разном уровне доступа к ИКТ и владения ими, что влияет на способность людей в полной мере участвовать в цифровой экономике и обществе.

Развитие и расширение использования цифровых технологий в экономической, политической, социальной и культурной жизни в глобальном масштабе вызывает обеспокоенность по

поводу возникновения новых форм неравенства и воспроизводства существующих неравенств [5]. Эти изменения являются частью стремительных социальных изменений, которые приводят к созданию информационного и сетевого общества [1, 2, 6]. Некоторые комментаторы утверждают, что глобальный информационный капитализм, лежащий в основе информационного и сетевого общества, порождает все более фрагментированные и неравноправные общества [7, 8].

Нынешнее неравенство и разделения в информационном и сетевом обществе часто рассматриваются в терминах цифрового неравенства [9]. Идея цифрового неравенства является полезной отправной точкой для изучения динамики неравенства в рамках глобальной информационной культуры [10]. М. Кастеллс утверждает, что цифровое неравенство распространяется не только на тех, у кого есть доступ к интернету, но и на тех, у кого его нет. Он пишет, что различные уровни доступа к цифровым сервисам и их использования вносят фундаментальный раскол в существующие источники неравенства и социальной изоляции в сложном взаимодействии [2]. Аспекты цифрового разрыва можно понимать как динамику включения и исключения, которая определяет уровни цифровых и других ресурсов, доступных людям в рамках социальных подразделений общества. Это означает, что люди имеют неравные возможности для развития цифровых навыков, участия в демократических процессах и выхода на рынок труда [11]. Цифровой разрыв включает в себя социальные, демократические и глобальные различия [9] и носит многомерный характер [12].

Цифровое неравенство представляет собой серьезное препятствие на пути устойчивого развития, поскольку оно усугубляет существующие социально-экономические диспропорции и препятствует усилиям по достижению справедливого роста и социальной интеграции. Разрыв часто наиболее заметен по доходам, образованию, возрасту и географическому положению, когда маргинализированные группы имеют ограниченный доступ к цифровым ресурсам и навыкам. Это отсутствие доступа ограничивает их возможности в области образования, трудоустройства и гражданской активности, создавая неблагоприятный цикл, который подрывает основы устойчивого развития.

Ниже приведены основные экономические теории и подходы, которые применяются для изучения проблемы цифровых разрывов (табл. 1).

Основное понимание термина «цифровой разрыв» (англ. *digital divide*) сформировано следующим образом — это новая форма социального неравенства, основанная на развитии ИКТ во второй половине XX века.

Однако основная проблема с рассмотрением цифрового разрыва заключается в том, что это в значительной степени неопределенный термин, не имеющий надежной теории, определения и описания самой концепции [30–39] (табл. 2).

В отчете ОЭСР [40] термин «цифровой разрыв» относится к разрыву между отдельными лицами, домохозяйствами, предприятиями и географическими районами, находящимися на разных социально-экономических уровнях — как с точки зрения их возможностей доступа к ИКТ, так и с точки зрения использования ими интернета для самых разнообразных видов деятельности.

В работе [41] под цифровым неравенством авторы предлагают понимать различия в доступе к цифровым возможностям в социальной, экономической, демографической, культурной, образовательной и других сферах, которые существуют или углубляются в результате неполного, неравномерного или недостаточного доступа к информационно-коммуникационным, компьютерным, телекоммуникационным и цифровым технологиям.

Статья [45] рассматривает проблему неравного доступа к цифровым технологиям и ресурсам в контексте глобальной экономики. Анализируются причины и последствия цифрового неравенства, а также его проявления в виде международной дискриминации, где развивающиеся страны и маргинализированные группы населения часто оказываются в невыгодном положении.



Цифровой разрыв — это не только экономическая проблема, но и важный фактор международной безопасности и стабильности. Необходимыми условиями преодоления цифрового разрыва являются помощь в развитии и международное сотрудничество, направленное на выработку правил ответственного поведения государств в глобальной информационной среде при учете мнений правительств, бизнеса, академического сообщества и гражданского общества<sup>1</sup>.

Цифровое неравенство *относится к разрыву между отдельными лицами, домохозяйствами, предприятиями и географическими районами на разных социально-экономических уровнях в отношении как их возможностей доступа к ИКТ, так и их использования интернета для самых разных видов деятельности* [40].

Цифровое неравенство — это изучение взаимосвязи между ИКТ и группами людей, которые находятся в сложной системе социальных, экологических, политических и экономических проблем [46].

Цифровой разрыв, или раскол, между теми, у кого есть и у кого нет надежного подключения к интернету и связанных с ним технологий, имеет глубокие последствия для общества. Отсутствие доступа к интернету влияет на экономику, социальные возможности, образовательное равенство и многие другие области. Влияние цифрового разрыва может быть серьезным, но существуют некоторые решения, которые могут помочь преодолеть разрыв.

Цифровые разрывы — это различия в доступе, использовании и воздействии цифровых технологий между различными группами населения. Эти разрывы могут быть обусловлены социально-экономическими, географическими, возрастными, образовательными и другими факторами. В последние годы тема цифровых разрывов стала особенно актуальной в связи с ускорением цифровой трансформации, пандемией COVID-19 и ростом зависимости от цифровых технологий.

Исследования цифрового неравенства сводятся к трем уровням цифрового взаимодействия людей с интернетом [47, 48].

Первый уровень относится к неравенству в доступе к интернету, включая автономию человека, повсеместность и качество доступа к устройствам с доступом к интернету и сетевой инфраструктуре [48].

Второй уровень относится к неравенству в навыках и моделях использования интернета людьми, связанных с личными, экономическими, социальными и культурными областями цифрового взаимодействия [49].

Третий уровень описывает неравенство в результатах использования интернета, возникающих в результате онлайн-активности [50].

Исследования, посвященные неравенству, вызванному появлением цифровых технологий, традиционно включали в свой анализ социально-экономические переменные. В этом ключе было доказано влияние таких факторов, как возраст, уровень образования и статус занятости на использование и возможности интернета [51, 52].

Исследователи<sup>2</sup> [23, 53–56] начали призывать к усовершенствованию подходов к изучению цифрового разрыва; изучая статистику использования интернета, они пришли к выводу о том, что необходимо отказаться от бинарной классификации: пользователи / не пользователи [25], и изучить подробности использования интернета людьми, чтобы глубже понять, в чем может заключаться неравенство в отношении новых информационных технологий.

По мнению М. Рагнеллы, цифровое неравенство следует рассматривать как социальную, а не технологическую проблему и анализировать на основе теорий экономической, социальной, культурной и политической стратификации, разработанных К. Марксом, М. Вебером, Э. Дюркгеймом и другими классиками социологии. Например, марксистская теория имеет решающее значение для понимания формирования доминирующих групп и динамики накопления

<sup>1</sup> Зиновьева Е. (2021) Международно-политическое измерение цифрового разрыва. [online] Available at: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mezhdunarodno-politicheskoe-izmerenie-tsifrovogo-razryva/> [Accessed 18.11.2025]. (in Russian)

<sup>2</sup> Hargittai E. (2003). *How wide a Web? Inequalities in accessing information online*, unpublished doctoral dissertation, Princeton, NJ: Princeton University.

Таблица 1. Экономические теории изучающие цифровые разрывы

Table 1. Economic theories studying digital divides

| Экономическая теория                   | Описание  | Определение  | Применение   | Представители   |
|--|---|--|--|---|
| Теория цифровой трансформации общества | Описывает принципиальные изменения технологической инфраструктуры социума, развитие виртуальной сетевой коммуникации.   | Цифровой разрыв – это неравенство в доступе к информационным ресурсам и технологиям, которое усиливает социальное и экономическое расслоение в информационном обществе.            | Исследует, как неравенство в доступе к информации усиливает социальное и экономическое неравенство.  | У. Бек [13],<br>М. Кастеллс [1]   |
| Теория социальной стратификации        | Описывает структуру общества, разделенного на слои (страты) с неравным доступом к ресурсам и возможностям.  | В рамках теории стратификации цифровой разрыв рассматривается как фактор, влияющий на классовое положение, статус, доступ к ресурсам и возможности социальной мобильности.         | Цифровой разрыв добавляет новый уровень сложности в понимание социальных процессов и требует разработки новых стратегий для уменьшения неравенства в доступе к цифровым технологиям и возможностям, которые они предоставляют. | П. Сорокин [14, 15],<br>Дж. Брайс [16],<br>У.Л. Уорнер, Дж.О. Лоу [17],<br>У.Л. Уорнер, П.С. Лант [18],<br>У.Л. Уорнер, М. Микер, К. Илз [19],<br>В.Ф. Чеснокова [20] |
| Теория человеческого капитала          | Разработанная Гэри Беккером, эта теория утверждает, что инвестиции в образование и навыки (включая цифровую грамотность) повышают производительность и доходы. Цифровые разрывы рассматриваются как результат недостатка инвестиций в человеческий капитал. | Цифровой разрыв – это результат неравных инвестиций в цифровую грамотность и навыки, что ограничивает экономические возможности и производительность отдельных групп населения.    | Анализирует, как низкий уровень цифровой грамотности ограничивает экономические возможности.   | А. ван Дёрсен,<br>Я. Ван Дейк [21],<br>Г.С. Беккер [3]  |
| Теория инноваций и диффузии технологий | Теория, предложенная Эвереттом Роджерсом, объясняет, как новые технологии распространяются в обществе. Цифровые разрывы возникают из-за неравномерной диффузии технологий между разными группами населения.   | Цифровой разрыв – это неравномерное распространение цифровых технологий среди различных групп населения, вызванное различиями в готовности и способности принимать инновации.      | Исследует, почему некоторые группы (например, пожилые люди или жители сельских районов) медленнее принимают новые технологии.  | Е.М. Роджерс [4],<br>Т. Маццароль,<br>С. Ребуд [22]   |
| Теория цифрового капитала              | Эта теория, развиваемая исследователями вроде Эс-затера Харгиттай, рассматривает цифровые навыки и доступ к технологиям как форму капитала, который влияет на социальное и экономическое положение индивидов.   | Цифровой разрыв – это неравенство в обладании цифровым капиталом (навыками, доступом к технологиям и сетям), которое влияет на социальное и экономическое положение индивидов.     | Анализирует, как неравенство в цифровом капитале усиливает социальное расслоение.  | Э. Харгиттай [23, 24]   |
| Теория экономического неравенства      | Теории, изучающие экономическое неравенство (например, работы Томаса Пикетти), также применяются для анализа цифровых разрывов. Они рассматривают цифровые технологии как фактор, усиливающий или уменьшающий неравенство.                                  | Цифровой разрыв – это фактор, усиливающий экономическое неравенство, так как доступ к цифровым технологиям становится ключевым условием для участия в современной экономике.       | Исследует, как доступ к цифровым технологиям влияет на распределение доходов и богатства.  | Т. Пикетти [25]   |
| Теория сетевых эффектов                | Эта теория утверждает, что ценность технологии увеличивается с ростом числа ее пользователей. Цифровые разрывы могут усиливаться, если некоторые группы населения исключены из сетей.   | Цифровой разрыв – это неравенство, возникающее из-за исключения некоторых групп из цифровых сетей, что снижает их возможности для участия в экономической деятельности.            | Исследует, как неравенство в доступе к цифровым сетям влияет на экономические возможности.   | К. Шапиро, Х. Вэриан [26]   |
| Теория цифровой экономики              | Современные исследования цифровой экономики анализируют, как цифровые технологии меняют экономические процессы и создают новые формы неравенства.   | Цифровой разрыв – это неравенство в доступе и использовании цифровых технологий, которое создает барьеры для участия в цифровой экономике и получения экономических выгод.         | Исследует, как платформенная экономика и большие данные влияют на распределение ресурсов.  | Э. Макафи, Э. Бринолфссон [27]  |
| Теория глобализации                    | Теории глобализации рассматривают цифровые разрывы как часть глобального неравенства между странами и регионами.  | Цифровой разрыв – это глобальное неравенство в доступе к цифровым технологиям, которое усиливает разрыв между развитыми и развивающимися странами.                                 | Анализирует, как глобальные цифровые разрывы влияют на экономическое развитие.   | М. Кастеллс [28]  |
| Теория общественных благ               | Цифровые технологии (например, интернет) часто рассматриваются как общественное благо. Теория общественных благ изучает, как обеспечить равный доступ к таким ресурсам.   | Цифровой разрыв – это неравенство в доступе к цифровым технологиям, которые рассматриваются как общественное благо, необходимое для обеспечения равных экономических возможностей. | Анализирует роль государства в сокращении цифровых разрывов.   | Исследования о роли государственных программ в обеспечении доступа к интернету (например, [29, 40])   |
| Теория устойчивого развития            | В рамках Целей устойчивого развития ООН цифровые разрывы рассматриваются как барьер для достижения инклюзивного экономического роста.   | Цифровой разрыв – это барьер для достижения инклюзивного и устойчивого экономического роста, так как ограничивает доступ к цифровым технологиям и их преимуществам.                | Исследует, как цифровые технологии могут способствовать устойчивому развитию.  | Отчеты ООН и Всемирного банка о цифровых разрывах и устойчивом развитии <sup>3</sup>  |

<sup>3</sup> United Nations (2015) *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. [online] Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [Accessed 18.11.2025]



капитала в секторе коммуникаций. С этой точки зрения «цифровой разрыв» можно рассма- тривать как способ воспроизводства, распределения и потребления социального неравенства в цифровую эпоху с использованием новых коммуникационных технологий. Использование концепции стратификации М. Вебера позволяет исследовать воздействие цифрового разры- ва на формирование социальных иерархий информационно-сетевого общества по критерию социального статуса, престижа, экономического и политического влияния [57, 58].

Цифровое неравенство, или неравное распространение и принятие цифровых товаров и услуг, часто основано на экономических, социальных, географических и поколенческих разли- чиях [56, 59].

Таблица 2. Обзор определений «цифрового разрыва»  
Table 2. Overview of definitions of the digital divide

| Определение   | Источник   |
|---|--|
| Термин «цифровой разрыв» относится к разрыву между отдельными людь- ми, домохозяйствами, предприятиями и географическими районами, нахо- дящимися на разных социально-экономических уровнях, в отношении их возможностей доступа к ИКТ.   | [40]   |
| Различия в доступе к цифровым возможностям в социальной, экономиче- ской, демографической, культурной, образовательной и других сферах, ко- торые существуют или углубляются в результате неполного, неравномерного или недостаточного доступа к информационно-коммуникационным, ком- пьютерным, телекоммуникационным и цифровым технологиям. | [41]   |
| Цифровой разрыв – это не только экономическая проблема, но и важный фактор международной безопасности и стабильности. Под термином «циф- ровой разрыв» понимается неравномерность в доступе к ИКТ в масштабах отдельной страны, международно-политического региона или международ- ной системы в целом.                                       | Зиновьева Е. Международно- политическое измерение циф- рового разрыва <sup>4</sup> |
| Цифровой разрыв – сложный и динамичный феномен, основу которого со- ставляет социальная стратификация, проявляющаяся в неравном доступе к интернету и его использованию.  | [42]   |
| Цифровой разрыв (или информационное неравенство) – это неравенство в доступе к ИКТ, имеющее своим следствием усиление экономического, социального, культурного неравенства.   | [43]   |
| Информационно-цифровое неравенство как определенный вид неравен- ства, обусловленного именно развитием новых ИКТ.   | [44]   |

Согласно данным исследования [60], «неравенство» описывается с помощью простой демо- графической характеристики людей, которые имеют больший или меньший доступ к компью- терам и интернету и разный уровень владения цифровыми навыками. Объяснению этих раз- личий уделяется гораздо меньше внимания. Одной из причин такого положения дел является преобладание индивидуалистических представлений о неравенстве. Как и большинство соци- альных, научных и экономических исследований, исследование цифрового разрыва основано на так называемом методологическом индивидуализме.

Широко признано, что цифровой разрыв может существовать внутри стран, например, в развитых странах пожилые или менее образованные группы имеют более низкий уровень до- ступа к вычислительным технологиям и интернету, а также более низкий уровень навыков [61,

<sup>4</sup> Зиновьева Е. (2021) Международно-политическое измерение цифрового разрыва. [online] Available at: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mezhdunarodno-politicheskoe-izmerenie-tsifrovogo-razryva/> [Accessed 18.11.2025]. (in Russian)





62]. Цифровое неравенство углубляет социальную стратификацию, что приводит к дальнейшей сегрегации и расширению неравенства<sup>5</sup>.

В отчете [63] представлены данные о цифровом разрыве в Великобритании, полученные путем анализа двух опросов OFCOM, в каждом из которых приняли участие более 3000 респондентов; и двух наборов данных обследования рабочей силы. Установлено, что с цифровым разрывом в Великобритании связаны различные факторы, такие как возраст, неуверенность в чтении и письме, более низкая социально-экономическая классификация, инвалидность, меньший срок владения жильем, отсутствие квалификации, наличие более одного человека в семье, жизнь в городе, а не в сельской местности и, наконец, принадлежность к этническому меньшинству. Возраст в большей степени связан с цифровой бедностью у женщин, чем у мужчин. Для этнических меньшинств инвалидность гораздо более тесно связана с цифровой бедностью, чем для белого большинства. Отсутствие мотивации к использованию интернета может сказаться на всех группах населения.

Цифровой разрыв с возрастом растет почти в геометрической прогрессии; люди старше 65 лет страдают от цифровой бедности гораздо чаще, чем молодые возрастные группы. Отсутствие навыков чтения и письма является основным фактором, способствующим развитию цифровой бедности среди молодежи в возрасте 16–24 лет [63].

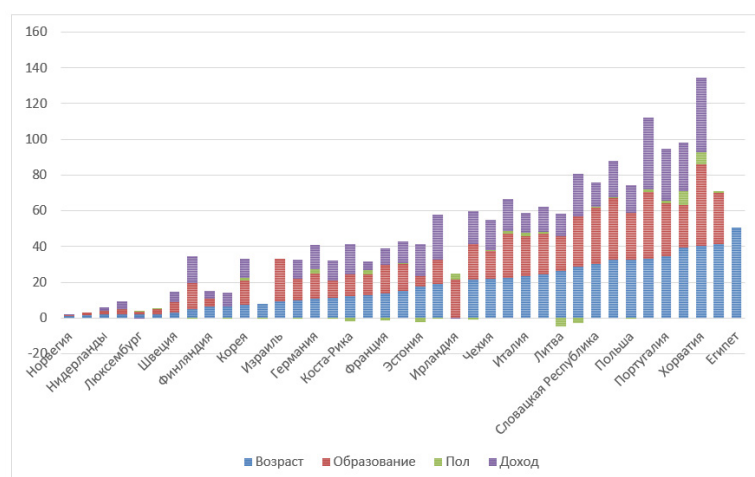
Согласно исследованиям, цифровое неравенство оказывает влияние на производительность труда: так, с началом COVID-19 люди, жившие в условиях цифровой бедности, как правило, работали на низкооплачиваемых работах как во время пандемии, так и после нее.

Анализ исследований цифровых разрывов выявил ряд общих тенденций, а также некоторые ограничения существующих подходов. Во-первых, большинство работ подтверждает, что неравенство в доступе к цифровым технологиям и их использовании тесно связано с социально-экономическими факторами, такими как доход, образование, возраст и географическое положение. Во-вторых, отмечается усиление цифрового разрыва в условиях глобализации и цифровизации, что усугубляет социальную стратификацию и ограничивает возможности уязвимых групп.

В отчете ОЭСР [40] в дополнение к коммуникационной инфраструктуре предлагается рассматривать наличие альтернативного доступа к интернету (это показатели «готовности»). Цифровой разрыв между домохозяйствами, по-видимому, зависит в первую очередь от двух переменных: дохода и образования. Также делается акцент на важной роли таких переменных, как размер и тип домохозяйства, возраст, пол, расовая принадлежность и языковое происхождение, а также местоположение. Различия в доступе к компьютерам и интернету в зависимости от доходов домохозяйств очень велики и продолжают увеличиваться, но доступ к ним в группах с более низким уровнем дохода растет. Во многом благодаря влиянию на доходы — чем выше уровень образования, тем больше вероятность того, что люди получают доступ к ИКТ. Другие важные показатели касаются различий в характеристиках стран, частных лиц и предприятий, которые используют возможности, предоставляемые новыми информационными технологиями и интернетом.

Многие работы сосредоточены на описании проблемы, но не предлагают комплексных решений. Кроме того, преобладает акцент на количественных показателях (например, охват интернетом), тогда как качественные аспекты, такие как эффективность использования технологий, часто остаются без внимания (рис. 1). Также слабо изучено взаимодействие между различными уровнями цифрового неравенства (доступ, навыки, результаты) и их кумулятивное воздействие.

<sup>5</sup> IEEE. *Impact of the Digital Divide: Economic, Social, and Educational Consequences*. [online] Available at: <https://ctu.ieee.org/blog/2023/02/27/impact-of-the-digital-divide-economic-social-and-educational-consequences/#:~:text=The%20digital%20divide%2C%20or%20the,equity%2C%20and%20many%20other%20areas>. [Accessed 18.11.2025].



Источник: данные ОЭСР<sup>6</sup>

Рис. 1. Различия в использовании интернета, выраженные в зависимости от возраста, образования, пола и дохода

Fig. 1. Differences in Internet use by age, education, gender and income

Различия в использовании интернета между разными социально-экономическими и демографическими группами определяются как разница в показателях использования интернета по возрасту, образованию, полу и квинтилям дохода. Различия в использовании интернета ярко выражены между возрастными группами и между людьми с разным уровнем образования. В среднем молодые люди (в возрасте от 16 до 24 лет) на 16 процентных пунктов чаще пользуются интернетом, чем пожилые люди (в возрасте от 55 до 74 лет), а люди с высоким уровнем образования на 15 процентных пунктов чаще пользуются интернетом, чем люди с низким уровнем образования. Разница между теми, кто находится в пятом квинтиле распределения доходов домохозяйств, и теми, кто находится в первом квинтиле, составляет в среднем 12 процентных пунктов.

Общая тенденция в исследованиях — переход от изучения базового доступа к технологиям к анализу более сложных форм неравенства, включая цифровую грамотность и социально-экономические последствия. Тем не менее для разработки эффективных мер по сокращению цифрового разрыва необходимы более глубокие междисциплинарные исследования, учитывающие региональные особенности и динамику технологического развития.

### Оценка цифрового разрыва

Было предпринято множество попыток количественно оценить цифровой разрыв между странами [64–66]. Однако эти попытки, как правило, игнорировали тот факт, что внутри каждой страны также может существовать цифровое неравенство, связанное с социально-экономическим дисбалансом населения. Исследования цифрового разрыва показали, что несколько социально-экономических факторов приводят к асимметрии в принятии и использовании ИКТ между людьми: доход, возраст и уровень образования, среди прочих [67]. Образование, в частности, проявляет себя как чрезвычайно важный фактор, поскольку более образованные люди с большей вероятностью будут не только испытывать меньше трудностей, справляясь со сложностью технологий [4], но и подвергаться воздействию ИКТ в своей профессиональной и личной жизни.

В исследовании [68] авторы пришли к выводу о том, что корреляция между экономическим и цифровым развитием стран очень высока, а в развивающихся странах она еще сильнее.

<sup>6</sup> OECD. *Digital divides*. [online] Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-divides.html> [Accessed 18.11.2025].



Соответственно, в странах, где есть условия для приобретения ИКТ, возникают другие факторы, касающиеся фактического использования этих технологий.

В исследовании [64] рассматриваются международные и внутренние цифровые разрывы, существующие между государствами — членами ЕС и внутри них в соответствии с уровнем образования их населения. Авторы выявили, что даже в тех европейских странах, которые превосходят своих коллег с точки зрения цифрового развития, таких как Финляндия, некоторые внутренние разрывы все еще сохраняются. В других странах, как в случаях Мальты, Испании и Португалии, разрывы вызывают беспокойство. Авторы обращают внимание на важность дополнения межстранового анализа цифрового разрыва оценкой внутренних разрывов.

В исследовании [69] было выявлено наличие большего разрыва по технологиям проводной сети относительно «цифровой пропасти по базовым ИКТ», а в исследованиях [70–72] отмечен не только инфраструктурный, но и социальный аспект.

Цифровой разрыв между регионами характеризуется рядом показателей, которые отражают неравенство в доступе, использовании и качестве цифровых технологий. В исследовании [73] сделан вывод о наличии положительной динамики и неравномерности темпов развития цифровизации по регионам, обусловивших «миграцию» регионов по кластерам.

В научной литературе существуют три основные группы показателей: доступ к инфраструктуре, уровень использования цифровых технологий и степень развития цифровой экономики. Мы предлагаем расширить перечень групп и рассмотреть также социально-экономические факторы и государственную политику (табл. 3).

Чем сильнее различия по этим показателям, тем значительнее цифровой разрыв между регионами. Для его сокращения необходимы инвестиции в инфраструктуру, образовательные программы и господдержка цифровых инициатив.

Для апробации данной методики были взяты данные из мониторинга развития информационного общества в Российской Федерации<sup>7</sup> (табл. 4). Представленная таблица содержит ключевые статистические показатели, характеризующие уровень цифровизации в федеральных округах Российской Федерации. Данные демонстрируют существенные региональные различия по основным восьми параметрам, включая доступ к интернету, стоимость услуг связи, объемы передаваемых данных, инвестиции в цифровую инфраструктуру, уровень образования и цифровую безопасность.

В таблице четко прослеживается лидерство Центрального и Северо-Западного федеральных округов по большинству показателей. Эти регионы отличаются наибольшей численностью абонентов мобильного и фиксированного интернета (127,2 и 132,1 на 100 человек соответственно), относительно низкой абонентской платой (546,18 и 646,11 рублей), а также значительными объемами передаваемых данных. Особенно выделяется Центральный федеральный округ, где сосредоточены 59% всех инвестиций в цифровую инфраструктуру страны (616161,1 млн рублей).

На противоположном конце спектра находятся Северо-Кавказский и Дальневосточный федеральные округа. Здесь фиксируется самый низкий охват интернетом (75,9 и 115,2 абонентов на 100 человек соответственно), при этом Дальний Восток отличается самой высокой стоимостью интернет-услуг (848,17 рублей). Эти регионы также демонстрируют минимальные показатели по объему передаваемых данных и инвестициям в ИКТ.

Показательно, что различия касаются не только технической инфраструктуры, но и человеческого капитала. В образовательном аспекте лидирует Центральный федеральный округ (371 студент на 10000 населения), тогда как Дальний Восток (225 студентов) и Северный Кавказ (207 студентов) существенно отстают. При этом практически во всех округах отмечается высокий

<sup>7</sup> Федеральная служба государственной статистики. [online] Available at: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> [Accessed 18.11.2025]. (in Russian)

уровень использования средств защиты информации (от 57,1% до 79,5% пользователей), что свидетельствует о растущей цифровой грамотности населения.

Особого внимания заслуживает показатель доли населения, не использующего интернет по соображениям безопасности. Во всех округах этот параметр остается крайне низким (0,1–0,5%), что может указывать либо на высокий уровень доверия к цифровым технологиям, либо на недостаточную осведомленность о киберрисках.

**Таблица 3. Показатели оценки цифровых разрывов**  
**Table 3. Digital divide assessment indicators**

| Группа показателей                          | Переменные в группе  |
|---|--|
| 1. Доступ к инфраструктуре и интернету      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Охват широкополосным интернетом (фиксированным и мобильным) – процент домохозяйств или населения с доступом к интернету.</li> <li>• Скорость интернет-соединения (средняя или медианная) – различия между городскими и сельскими территориями.</li> <li>• Доступность телекоммуникационных услуг (цена интернета в процентах от среднего дохода).</li> <li>• Покрытие сетями связи (4G/5G, оптоволокно) – наличие и качество связи в разных регионах.</li> </ul>      |
| 2. Использование цифровых технологий        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень цифровой грамотности – процент населения, умеющего пользоваться интернетом, цифровыми госуслугами, онлайн-банкингом и т.д.</li> <li>• Активность в интернете – частота использования, цели (образование, работа, развлечения).</li> <li>• Использование цифровых госуслуг – доля населения, пользующегося электронными сервисами (налоги, медпомощь, документы).</li> <li>• Электронная коммерция – активность онлайн-покупок и цифровых платежей.</li> </ul> |
| 3. Развитие цифровой экономики и инноваций  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество IT-компаний и стартапов на регион.</li> <li>• Доля цифрового сектора в ВРП (валовом региональном продукте).</li> <li>• Наличие цифровых платформ (логистических, образовательных, медицинских).</li> <li>• Инвестиции в цифровизацию (государственные и частные).</li> </ul>   |
| 4. Социально-экономические факторы          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доходы населения – влияют на возможность приобретения устройств и оплаты интернета.</li> <li>• Уровень образования – коррелирует с цифровой грамотностью.</li> <li>• Урбанизация – разрыв между городами и сельской местностью.</li> </ul>  |
| 5. Государственная политика и регулирование | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие региональных программ цифровизации.</li> <li>• Поддержка развития инфраструктуры (субсидии, налоговые льготы для провайдеров).</li> <li>• Кибербезопасность и защита данных – уровень доверия к цифровым сервисам.</li> </ul>   |

Таблица 4. Статистические показатели, характеризующие уровень цифровизации в федеральных округах Российской Федерации  
Table 4. Statistical indicators characterizing the level of digitalization in the federal districts of the Russian Federation

|                                     | 1  | 2  | 3   | 4  | 5   | 6   | 7   | 8   |
|-------------------------------------|--|--|---|--|---|---|---|---|
|                                     | Число абонентов интернета на 100 человек населения | Абонентская плата за доступ к интернету, месяц | Число абонентов фиксированного широкополосного интернета на 100 человек населения | Объем информации, переданной от/к абонентам сети фиксированной связи отчитывающегося оператора при доступе к интернету | Объем инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение информационного, компьютерного и телекоммуникационного оборудования | Численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, на 10 000 человек населения | Доля населения, не использующего интернет по соображениям безопасности, в общей численности населения | Доля населения, использующего средства защиты информации, в общей численности населения |
| Российская Федерация                | 115,9  | 608,17   | 25,1  | 111210,5   | 1042111,6   | 296   | 0,3   | 73,5  |
| Центральный федеральный округ       | 127,2  | 546,18   | 29,5  | 35698,1  | 616161,1  | 371   | 0,1   | 78,0  |
| Северо-Западный федеральный округ   | 132,1  | 646,11   | 26,1  | 12524,2  | 100456,5  | 325   | 0,5   | 78,1  |
| Южный федеральный округ             | 106,6  | 626,77   | 23,4  | 10311,2  | 59511,1   | 239   | 0,1   | 71,6  |
| Северо-Кавказский федеральный округ | 75,9   | 728,54   | 12,3  | 4110,9   | 14171,8   | 207   | 0,3   | 53,9  |
| Приволжский федеральный округ       | 113,4  | 589,00   | 24,9  | 23274,6  | 97431,9   | 288   | 0,5   | 79,5  |
| Уральский федеральный округ         | 117,3  | 636,69   | 27,9  | 10040,2  | 56979,1   | 238   | 0,2   | 73,8  |
| Сибирский федеральный округ         | 112,5  | 607,02   | 23,7  | 9697,0   | 62460,4   | 292   | 0,3   | 69,0  |
| Дальневосточный федеральный округ   | 115,2  | 848,17   | 20,2  | 5554,3   | 34939,8   | 225   | 0,1   | 57,1  |

Источник: составлено автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики



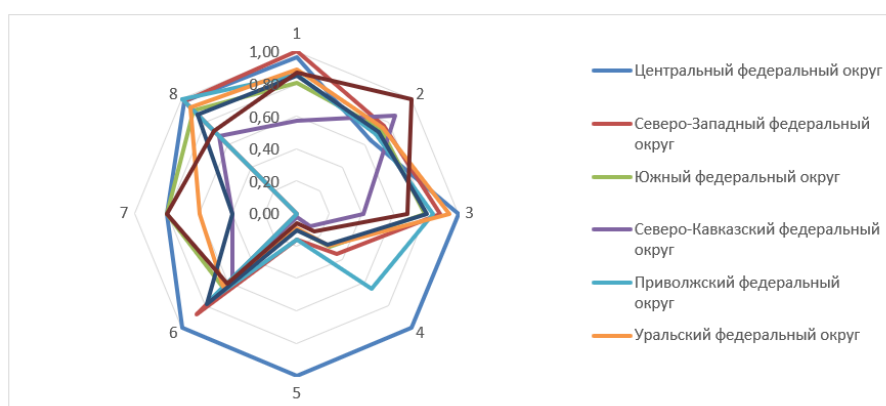


Рис. 2. Цифровой разрыв в федеральных округах Российской Федерации

Fig. 2. Digital divide in the federal districts of the Russian Federation

Анализ нормализованных данных на рис. 2 позволяет сделать ряд важных выводов о состоянии цифрового неравенства между регионами России. Наиболее благополучная ситуация наблюдается в Центральном и Северо-Западном федеральных округах, где отмечаются высокие показатели доступа к интернету, развитая цифровая инфраструктура и активное использование цифровых технологий. Эти регионы, являясь экономическими и технологическими центрами страны, демонстрируют лучшие результаты по всем ключевым параметрам.

В то же время наиболее проблемными территориями оказываются Северо-Кавказский и Дальневосточный федеральные округа. Здесь фиксируется значительно более низкий уровень цифровизации, что проявляется в ограниченном доступе к интернету, особенно в сельской местности, высокой стоимости интернет-услуг (особенно на Дальнем Востоке) и недостаточном развитии цифровой экономики. Эти регионы сталкиваются с комплексом проблем, включая географическую удаленность, сложный рельеф местности и относительно низкий уровень экономического развития.

Приволжский, Уральский и Сибирский федеральные округа занимают промежуточное положение, демонстрируя средние показатели цифровизации. Хотя в этих регионах отмечается достаточно хороший охват интернетом и приемлемый уровень цифровой грамотности, они все же отстают от лидеров по объему инвестиций в ИКТ и развитию цифровых сервисов.

Особого внимания заслуживает фактор цифровых навыков населения. Во всех округах, даже в наиболее развитых, сохраняется проблема недостаточной цифровой грамотности среди отдельных групп населения, особенно среди старшего поколения и жителей сельской местности. Это ограничивает возможности полноценного использования цифровых технологий даже при наличии технической инфраструктуры.

Полученные данные убедительно свидетельствуют, что цифровой разрыв в России имеет ярко выраженный региональный характер и тесно коррелирует с уровнем социально-экономического развития территорий. Для его преодоления требуется комплексный подход, включающий как развитие инфраструктуры в отстающих регионах, так и специальные образовательные программы, направленные на повышение цифровой грамотности населения. Особое значение имеет разработка дифференцированных мер поддержки с учетом специфики каждого федерального округа.

#### **Меры по сокращению цифрового разрыва**

Проведенный анализ цифрового неравенства между регионами России выявил необходимость комплексного подхода к решению этой многослойной проблемы. Исходя из выявленных



диспропорций, можно выделить несколько ключевых направлений политики, которые должны реализовываться на федеральном и региональном уровнях.

Первоочередной задачей является развитие цифровой инфраструктуры в отстающих регионах, особенно в Северо-Кавказском и Дальневосточном федеральных округах. Требуется масштабная программа по расширению покрытия широкополосным интернетом, включая строительство волоконно-оптических линий связи и развитие сетей мобильной связи пятого поколения. Особое внимание должно уделяться сельским и труднодоступным территориям, где проблема цифрового исключения стоит наиболее остро. Для снижения стоимости интернет-услуг в отдаленных регионах необходимо предусмотреть механизмы государственной поддержки телекоммуникационных компаний, такие как субсидии или налоговые льготы.

Вторым критически важным направлением является развитие цифровых компетенций населения. Анализ показал существенные различия в уровне цифровой грамотности между регионами, что требует создания дифференцированных образовательных программ. В первую очередь необходимо сосредоточиться на уязвимых группах населения — пожилых людях, жителях сельской местности, лицах с низким уровнем дохода. Программы повышения цифровой грамотности должны быть адаптированы под конкретные потребности этих групп и включать как базовые навыки работы с цифровыми устройствами, так и более продвинутые компетенции, необходимые для профессиональной деятельности.

Третье направление связано с развитием цифровых сервисов и платформ, ориентированных на специфические потребности отстающих регионов. Как показало исследование, даже при наличии технической инфраструктуры население не всегда активно использует цифровые технологии. Для решения этой проблемы необходимо развивать локальные цифровые экосистемы, включающие электронные государственные услуги, цифровые образовательные платформы, телемедицину и другие социально значимые сервисы. Особое внимание следует уделить созданию мотивационных механизмов, стимулирующих население к использованию цифровых технологий.

Важным аспектом является координация усилий между различными уровнями власти и заинтересованными сторонами. Опыт международного сотрудничества, упомянутый в исследовании (G7, ООН<sup>8</sup>), показывает эффективность объединения усилий государственного и частного секторов. В российских условиях это может выражаться в создании региональных цифровых кластеров, объединяющих университеты, IT-компании и органы власти для разработки и реализации адресных программ цифровизации.

Особое значение имеют мониторинг и оценка эффективности принимаемых мер. На основе представленных в исследовании показателей необходимо разработать систему регулярного мониторинга цифрового неравенства, которая позволит оперативно выявлять проблемные зоны и корректировать политику. Важно учитывать не только количественные показатели (охват интернетом, количество пользователей), но и качественные аспекты — эффективность использования технологий, удовлетворенность пользователей, социально-экономический эффект.

Реализация этих мер требует значительных инвестиций, но, как показывает международный опыт, сокращение цифрового разрыва является критически важным условием для обеспечения устойчивого экономического роста и социального развития. В условиях цифровой трансформации всех сфер жизни отсутствие доступа к цифровым технологиям или недостаточные навыки их использования становятся серьезным барьером для полноценного участия в экономической и социальной жизни. Поэтому инвестиции в сокращение цифрового неравенства следует рассматривать не как затраты, а как стратегические вложения в будущее развитие страны.

<sup>8</sup> Government of Canada (2025) *G7 Leaders' Statement on AI for Prosperity*. [online] Available at: <https://www.mofa.go.jp/files/100862253.pdf> [Accessed 1.07.2025]; Final Report on the 13<sup>th</sup> Wise Group Meeting for Strategic Economic Partnership between Brazil and Japan April 8, 2025. [online] Available at: <https://www.mofa.go.jp/files/100855908.pdf> [Accessed 1.07.2025].

### ***Направления дальнейших исследований***

Проведенное исследование, наряду с решением ключевых задач, позволило обозначить новые горизонты для научного поиска. Наиболее перспективным представляется углубленное изучение кумулятивной природы цифрового неравенства, а именно механизмов взаимного усиления между различными его уровнями. Требуется понять, каким образом инфраструктурные ограничения не просто сосуществуют с дефицитом цифровых компетенций, а порождают замкнутый круг исключения, окончательно закрепляя неравенство в возможности получать реальные социально-экономические выгоды от использования технологий.

Для адекватного измерения этой многомерной проблемы необходима разработка нового поколения метрик, выходящих за рамки традиционных количественных индикаторов. Будущие исследования должны быть нацелены на создание комплексного инструментария, способного оценить не столько факт доступа или частоту использования, сколько качество цифрового взаимодействия — его эффективность, осознанность и итоговую ценность для пользователя в различных сферах жизни.

Особую актуальность приобретает сравнительный анализ региональной специфики преодоления цифрового разрыва. Универсальные решения часто оказываются неэффективными, в связи с чем требуется глубокая проработка адаптивных стратегий, учитывающих уникальный социально-экономический ландшафт депрессивных, сельских и удаленных территорий. При этом научное сообщество стоит перед необходимостью опережающего осмысления новых форм цифрового исключения, порождаемых стремительным развитием искусственного интеллекта, больших данных и интернета вещей, которые могут создать принципиально новые барьеры и воспроизвести старые неравенства в инновационных оболочках.

Наконец, остается открытым вопрос о долгосрочных последствиях цифрового разрыва для структуры общества. Перспективным направлением является изучение его влияния на трансформацию рынка труда, устойчивость социальных лифтов и межпоколенческую мобильность. Понимание этих глубинных процессов необходимо для формирования проактивной государственной политики, направленной не просто на ликвидацию технологического отставания, но на обеспечение социальной справедливости в условиях цифровой трансформации.

### **Заключение**

Проведенное комплексное исследование феномена цифровых разрывов позволило достичь поставленной цели и получить ряд значимых результатов. Прежде всего, была осуществлена систематизация широкого спектра экономических и социологических теорий, изучающих цифровое неравенство. Разработанная классификация не только упорядочила такие подходы, как теории человеческого капитала, социальной стратификации, диффузии инноваций и сетевых эффектов, но и наглядно продемонстрировала их взаимодополняемость в объяснении многообразия причин и проявлений цифрового разрыва.

На основе теоретического анализа была разработана и апробирована расширенная система показателей для оценки цифрового неравенства, выходящая за рамки традиционных инфраструктурных метрик и включающая социально-экономические факторы, уровень использования технологий и аспекты государственного регулирования. Эмпирическая проверка этой системы на данных по федеральным округам России выявила значительный и устойчивый региональный цифровой разрыв. Результаты наглядно показали, что Центральный и Северо-Западный федеральные округа демонстрируют высокий уровень цифровизации, в то время как Северо-Кавказский и Дальневосточный федеральные округа существенно отстают по ключевым параметрам, таким как охват интернетом, стоимость услуг и объем инвестиций в ИКТ, что подтверждает тесную связь цифрового неравенства с уровнем социально-экономического развития территорий.



В ходе исследования также был выявлен ряд актуальных лакун в современных научных подходах. Подтвердилось, что, несмотря на смещение фокуса с простого доступа на навыки и результаты, в исследованиях сохраняется перекося в сторону количественных методов. Была обоснована необходимость более глубокого качественного анализа эффективности использования технологий и кумулятивного эффекта от взаимодействия различных уровней цифрового неравенства.

Синтез теоретических выводов и эмпирических данных позволил сформулировать комплекс практических рекомендаций, направленных на сокращение цифрового разрыва. Ключевыми из них являются: реализация адресной политики по развитию цифровой инфраструктуры в отстающих регионах; внедрение масштабных и дифференцированных программ по развитию цифровой грамотности для всех возрастных и социальных групп; активное стимулирование создания и использования социально значимых цифровых сервисов, таких как электронное правительство, телемедицина и онлайн-образование; а также формирование системы регулярного мониторинга на основе разработанных показателей для оперативной корректировки принимаемых мер.

Таким образом, результаты работы подтверждают, что цифровой разрыв выступает не просто следствием, но и мощным катализатором социально-экономической стратификации, приобретая самовоспроизводящийся характер. Научная новизна исследования заключается в интеграции теоретического и эмпирического знания применительно к российскому региональному контексту и в разработке структурированного подхода к оценке и преодолению цифрового неравенства. Дальнейшие изыскания целесообразно направить на углубленное изучение механизмов взаимовлияния различных уровней разрыва и разработку более тонких методик для измерения его социально-экономических последствий.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Castells M. (1996) *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
2. Castells M. (2001) *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, London: Oxford University Press.
3. Becker G.S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NY: National Bureau of Economic Research.
4. Rogers E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5<sup>th</sup> ed., NY: Free Press.
5. Wyatt S., Henwood F., Miller N., Senker P. (2000) *Technology and In/equality: Questioning the Information Society*, London: Routledge.
6. Webster F. (2004) *The Information Society Reader*. London: Routledge.
7. Robins K., Webster F. (1999) *Times of the Technoculture: From the Information Society to Virtual Life*, London: Routledge.
8. Fuchs C. (2008) *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*, NY: Routledge.
9. Norris P. (2001) *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*, Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139164887>
10. Lash S. (1999) *Another Modernity: A Different Rationality*, Oxford: Blackwell.
11. Garnham N. (2005) *Political Economy of the Information Society*, London: Taylor and Francis.
12. Wessels B. (2010) *Understanding the Internet: A Socio-Cultural Perspective*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
13. Beck U. (2016) *The Metamorphosis of the World: How Climate Change is Transforming Our Concept of the World*, Cambridge: Polity Press.
14. Сорокин П.А. (1992) *Человек. Цивилизация. Общество*, М.: Политиздат.
15. Сорокин П.А. (2005) *Социальная мобильность*, М.: Academia.
16. Bryce J. (1921) *Modern Democracies*, NY: Macmillan.
17. Warner W.L., Low J.O. (1947) *The Social System of the Modern Factory. The Strike: a Social Analysis*, New Haven: Yale University Press.



18. Warner W.L., Lunt P.S. (1941) *The Social Life of a Modern Community*, New Haven: Yale University Press.
19. Warner W.L., Meeker M., Eells K. (1949) *Social Class in America: A Manual of Procedure for the Measurement of Social Status*, Chicago: Science Research Associates.
20. Чеснокова В.Ф. (2007) Уильям Л. Уорнер. Питирим Сорокин: социальная стратификация и социальная мобильность. *Человек. Сообщество. Управление*, 1, 116–130.
21. Van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M. (2014) *Digital Skills: Unlocking the Information Society*, NY: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137437037>
22. Mazzarol T., Reboud S. (2019) Adoption and Diffusion of Innovation. In: *Entrepreneurship and Innovation*, Singapore: Springer, 165–189. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-13-9412-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-13-9412-6_6)
23. Hargittai E. (2002) Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills. *First Monday*, 7 (4). DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v7i4.942>
24. Hargittai E., Hinnant A. (2008) Digital Inequality: Differences in Young Adults' Use of the Internet. *Communication Research*, 35 (5), 602–621. DOI: <https://doi.org/10.1177/0093650208321782>
25. Piketty T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge, MA, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
26. Shapiro C., Varian H.R. (1999) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
27. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, NY: W.W. Norton & Company.
28. Castells M. (1996–1998) *The Information Age: Economy, Society and Culture*, 1–3, Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell.
29. Samuelson P.A. (1954) The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36 (4), 387–389.
30. Александрова Т.В. (2019) Цифровое неравенство регионов России: причины, оценка, способы преодоления. *Экономика и бизнес: теория и практика*, 8, 9–12. DOI: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-11145>
31. Van Dijk J.A.G.M. (2006) Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34 (4–5), 221–235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.05.004>
32. Волченко О.В. (2016) Динамика цифрового неравенства в России. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 5, 163–182. DOI: <https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.5.10>
33. Добринская Д.Е., Мартыненко Т.С. (2019) Перспективы российского информационного общества: уровни цифрового разрыва. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*, 19 (1), 108–120. DOI: <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2019-19-1-108-120>
34. Крысько В.Н., Сидорова А.В. (2018) Проблема цифрового неравенства и ее устранение. *Проблемы развития предприятий: теория и практика*, 1, 193–196.
35. Квасникова М. А. (2020) Цифровое неравенство и его влияние на социально-экономическое развитие регионов в России. *Социально-политические исследования*, 1 (6), 43–58. DOI: <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2020-1-6-43-58>
36. Kucukaydin I., Tisdell E.J. (2008) The Discourse on the Digital Divide: Are We Being Co-opted? *InterActions: UCLA Journal of Education and Information Studies*, 4 (1). DOI: <https://doi.org/10.5070/D441000622>
37. Mirazchiyski P. (2016) The digital divide: The role of socioeconomic status across countries. *Šolsko Polje*, 27 (3–4), 23–52.
38. Van Dijk J.A.G.M., Hacker K.L. (2003) The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon. *The Information Society*, 19 (4), 315–326. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240309487>
39. Vehovar V., Sicherl P., Hüsing T., Dolnicar V. (2006) Methodological challenges of digital divide measurements, *The Information Society*, 22 (5), 279–290. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240600904076>
40. OECD (2001) Understanding the Digital Divide. *OECD Digital Economy Papers*, 49. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/236405667766>
41. Троян И.А., Кравченко Л.А., Гиндес Е.Г. (2023) Цифровое неравенство и направления его преодоления в контексте развития человеческого капитала. *Народонаселение*, 26 (2), 114–126. DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2023.26.2.10>





42. Сафиуллин А.Р., Моисеева О.А. (2019) Цифровое неравенство: Россия и страны мира в условиях четвертой промышленной революции. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 12 (6), 26–37. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.12602>
43. Дятлов С.А., Селищева Т.А. (2014) Регионально-пространственные характеристики и пути преодоления цифрового неравенства в России. *Экономика образования*, 2, 48–52.
44. Положихина М.А. (2017) Информационно-цифровое неравенство как новый вид социально-экономической дифференциации общества. *Экономические и социальные проблемы России*, 2, 119–142.
45. Торопова Н.В., Соколова Е.С., Гусейнов Ш.Р. (2020) Тенденции цифрового неравенства в цифровой экономике: особенности международной дискриминации. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*, 10 (8А), 456–463. DOI: <https://doi.org/10.34670/AR.2020.37.94.052>
46. Helbig N., Gil-García J.R., Ferro E. (2009) Understanding the complexity of electronic government: Implications from the digital divide literature. *Government Information Quarterly*, 26 (1), 89–97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.05.004>
47. Van Dijk J.A.G.M. (2012) The Evolution of the Digital Divide: The Digital Divide Turns to Inequality of Skills and Usage. In: *Digital Enlightenment Yearbook 2012* (ed. J. Bus, M. Crompton, M. Hildebrandt, G. Metakides), Amsterdam: IOS Press, 57–75. DOI: <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-057-4-57>
48. Helsper E.J. (2021) The Digital Disconnect: *The Social Causes and Consequences of Digital Inequalities*, London: SAGE Publications Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781526492982>
49. Helsper E.J. (2012) A Corresponding Fields Model for the Links Between Social and Digital Exclusion. *Communication Theory*, 22 (4), 403–426. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2012.01416.x>
50. Scheerder A., van Deursen A., van Dijk J.A.G.M. (2017) Determinants of Internet skills, uses and outcomes. A systematic review of the second-and third-level digital divide. *Telematics and Informatics*, 34 (8), 1607–1624. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.07.007>
51. Van Deursen A., van Dijk J.A.G.M. (2013) *Digital skills: The key to the information society*, Thousand Oaks, CA: Sage.
52. Blank G., Groselj D. (2014) Dimension of Internet use: amount, variety, and types. *Information, Communication & Society*, 17 (4), 417–435. DOI: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2014.889189>
53. Barzilai-Nahon K. (2006) Gaps and Bits: Conceptualizing Measurements for Digital Divide/s. *The Information Society*, 22 (5), 269–278. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240600903953>
54. Mossberger K., Tolbert C.J., Stansbury M. (2003) *Virtual Inequality: Beyond the Digital Divide*, Washington, DC: Georgetown University Press.
55. Van Dijk J.A.G.M. (1999) *The network society: Social aspects of new media*, London: Sage Publications.
56. Van Dijk J.A.G.M. (2005) *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*, London: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452229812>
57. Hargittai E. (2008). Digital Inequality: Differences in Young Adults' Use of the Internet. *Communication Research*, 35 (5), 602–621. DOI: <https://doi.org/10.1177/0093650208321782>
58. Ragnedda M., Muschert G.W. (2013) *The Digital Divide: The Internet and Social Inequality in International Perspective*, London: Routledge.
59. Mathrani A., Sarvesh T., Umer R. (2021) Digital divide framework: online learning in developing countries during the COVID-19 lockdown. *Globalisation, Societies and Education*, 20 (5), 625–640. DOI: <https://doi.org/10.1080/14767724.2021.1981253>
60. Van Dijk J.A.G.M. (2012) *The Network Society: Social Aspects of New Media*, 3<sup>rd</sup> ed., London: Sage Publications.
61. Wellman B., Berkowitz S.D. (1988) *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
62. Sitawa-Ogotu J., Rege R. (2010) Bridging the digital divide: a literature review. In: *12<sup>th</sup> KARI Biennial Scientific Conference*, 1317–1323.
63. Dafoulas G., Ueno A., Dennis C. (2022) *Digital Poverty in the UK: Analysis of Secondary Data*. [online] Available at: [https://repository.mdx.ac.uk/download/5ebab0b8811a613fe6ae0a9749c1fc27e2e570bbeadc7c3e547437472d522058/1027192/Digital\\_Poverty\\_in\\_the\\_UK\\_Analysis\\_of\\_Secondary\\_Data.pdf](https://repository.mdx.ac.uk/download/5ebab0b8811a613fe6ae0a9749c1fc27e2e570bbeadc7c3e547437472d522058/1027192/Digital_Poverty_in_the_UK_Analysis_of_Secondary_Data.pdf) [Accessed 18.11.2025].

64. Cruz-Jesus F., Vicente M.R., Bacao F., Oliveira T. (2016) The education-related digital divide: An analysis for the EU-28. *Computers in Human Behavior*, 56, 72–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.027>
65. Vicente Cuervo M.R., López Menéndez A.J. (2006) A multivariate framework for the analysis of the digital divide: Evidence for the European Union-15. *Information & Management*, 43 (6), 756–766. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.001>
66. Kraemer K.L., Ganley D., Dewan S. (2005) Across the Digital Divide: A Cross-Country Multi-Technology Analysis of the Determinants of IT Penetration. *Journal of the Association for Information Systems*, 6 (12). DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00071>
67. Dewan S., Riggins F.J. (2005) The Digital Divide: Current and Future Research Directions. *Journal of the Association for Information Systems*, 6 (12), 298–337. DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00074>
68. Cruz-Jesus F., Oliveira T., Bacao F., Irani Z. (2017) Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *Information Systems Frontiers*, 19 (4), 835–854. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9634-1>
69. Архипова М.Ю., Сиротин В.П. (2019) Региональные аспекты развития информационно-коммуникационных и цифровых технологий в России. *Экономика региона*, 15 (3), 670–683. DOI: <https://doi.org/10.17059/2019-3-4>
70. Перфильева О.В. (2007) Проблема цифрового разрыва и международные инициативы по ее преодолению. *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*, 2 (2), 34–49.
71. Морозкина А.К. (2020) Цифровой разрыв в странах БРИКС: проблемы межрегионального неравенства. *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*, 15 (4), 70–90. DOI: <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-04-04>
72. Кузнецов Ю.А., Маркова С.Е. (2014) Некоторые аспекты количественной оценки уровня цифрового неравенства регионов Российской Федерации. *Экономический анализ: теория и практика*, 32 (383), 2–13.
73. Тонких Н.В., Катаев В.А., Кочкина Е.М. (2024) Статистический анализ неравномерности цифровизации регионов РФ и ее влияния на суммарный коэффициент рождаемости. *Экономика региона*, 20 (1), 92–105. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-1-7>

## REFERENCES

1. Castells M. (1996) *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell.
2. Castells M. (2001) *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, London: Oxford University Press.
3. Becker G.S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NY: National Bureau of Economic Research.
4. Rogers E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5<sup>th</sup> ed., NY: Free Press.
5. Wyatt S., Henwood F., Miller N., Senker P. (2000) *Technology and In/equality: Questioning the Information Society*, London: Routledge.
6. Webster F. (2004) *The Information Society Reader*. London: Routledge.
7. Robins K., Webster F. (1999) *Times of the Technoculture: From the Information Society to Virtual Life*, London: Routledge.
8. Fuchs C. (2008) *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*, NY: Routledge.
9. Norris P. (2001) *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*, Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139164887>
10. Lash S. (1999) *Another Modernity: A Different Rationality*, Oxford: Blackwell.
11. Garnham N. (2005) *Political Economy of the Information Society*, London: Taylor and Francis.
12. Wessels B. (2010) *Understanding the Internet: A Socio-Cultural Perspective*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
13. Beck U. (2016) *The Metamorphosis of the World: How Climate Change is Transforming Our Concept of the World*, Cambridge: Polity Press.



14. Sorokin P.A. (1928) *Contemporary Sociological Theories*, NY: Harper.
15. Sorokin P.A. (1927) *Social Mobility*, NY: Harper.
16. Bryce J. (1921) *Modern Democracies*, NY: Macmillan.
17. Warner W.L., Low J.O. (1947) *The Social System of the Modern Factory. The Strike: a Social Analysis*, New Haven: Yale University Press.
18. Warner W.L., Lunt P.S. (1941) *The Social Life of a Modern Community*, New Haven: Yale University Press.
19. Warner W.L., Meeker M., Eells K. (1949) *Social Class in America: A Manual of Procedure for the Measurement of Social Status*, Chicago: Science Research Associates.
20. Chesnokova V.F. (2007) Uil'yam L. Uorner. Pitirim Sorokin: social'naya stratifikaciya i social'naya mobil'nost' [William L. Worner. Pitirim Sorokin: social stratification and social mobility]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie [Human. Community. Management]*, 1, 116–130.
21. Van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M. (2014) *Digital Skills: Unlocking the Information Society*, NY: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137437037>
22. Mazzarol T., Reboud S. (2019) Adoption and Diffusion of Innovation. In: *Entrepreneurship and Innovation*, Singapore: Springer, 165–189. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-13-9412-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-13-9412-6_6)
23. Hargittai E. (2002) Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills. *First Monday*, 7 (4). DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v7i4.942>
24. Hargittai E., Hinnant A. (2008) Digital Inequality: Differences in Young Adults' Use of the Internet. *Communication Research*, 35 (5), 602–621. DOI: <https://doi.org/10.1177/0093650208321782>
25. Piketty T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge, MA, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
26. Shapiro C., Varian H.R. (1999) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
27. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, NY: W.W. Norton & Company.
28. Castells M. (1996–1998) *The Information Age: Economy, Society and Culture*, 1–3, Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell.
29. Samuelson P.A. (1954) The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36 (4), 387–389.
30. Alexandrova T.V. (2019) Digital divide regions of Russia: causes, score, ways of overcoming. *Journal of Economy and Business*, 8, 9–12. DOI: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2019-11145>
31. Van Dijk J.A.G.M. (2006) Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics*, 34 (4–5), 221–235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2006.05.004>
32. Volchenko O.V. (2016) Dynamics of digital inequality in Russia. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 5, 163–182. DOI: <https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.5.10>
33. Dobrinskaya D.E., Martynenko T.S. (2019) Perspectives of the Russian information society: Digital divide levels. *RUDN Journal of Sociology*, 19 (1), 108–120. DOI: <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2019-19-1-108-120>
34. Krysko V.N., Sidorova A.V. (2018) The issue of digital divide and its elimination. *Problemy razvitiya predpriyatij: teoriya i praktika [Problems of enterprise development: theory and practice]*, 1, 193–196.
35. Kvasnikova M. A. (2020) Digital inequality and its impact on the socio-economic development of regions in Russia. *Social and Political Research*, 1 (6), 43–58. DOI: <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2020-1-6-43-58>
36. Kucukaydin I., Tisdell E.J. (2008) The Discourse on the Digital Divide: Are We Being Co-opted? *InterActions: UCLA Journal of Education and Information Studies*, 4 (1). DOI: <https://doi.org/10.5070/D441000622>
37. Mirazchiyski P. (2016) The digital divide: The role of socioeconomic status across countries. *Šolsko Polje*, 27 (3–4), 23–52.
38. Van Dijk J.A.G.M., Hacker K.L. (2003) The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon. *The Information Society*, 19 (4), 315–326. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240309487>
39. Vehovar V., Sicherl P., Hüsing T., Dolnicar V. (2006) Methodological challenges of digital divide measurements, *The Information Society*, 22 (5), 279–290. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240600904076>



40. OECD (2001) Understanding the Digital Divide. *OECD Digital Economy Papers*, 49. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/236405667766>
41. Troyan I.A., Kravchenko L.A., Gindes E.G. (2023) Digital inequality and directions for overcoming it in the context of human capital development. *Population*, 26 (2), 114–126. DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2023.26.2.10>
42. Safiullin A.R., Moiseeva O.A. (2019) Digital Inequality: Russia and other countries in the Fourth industrial revolution. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 12 (6), 26–37. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.12602>
43. Dyatlov S., Selischeva T. (2014) Regionally spatial characteristics and ways to bridge the digital divide in Russia. *Economics of Education*, 2, 48–52.
44. Polozhikhina M.A. (2017) Informatsionno-tsifrovoye neravenstvo kak novyi vid sotsial'no-ekonomicheskoi differentsiatsii obshchestva [Information and digital inequality as a new type of socio-economic differentiation of society]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii* [Economic and social problems of Russia], 2, 119–142.
45. Toropova N.V., Sokolova E.S., Guseinov Sh.R. (2020) Tendentsii tsifrovogo neravenstva v tsifrovoy ekonomike: osobennosti mezhdunarodnoi diskriminatsii [Trends in the digital divide in the digital economy: features of international discrimination]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (8A), 456–463. DOI: <https://doi.org/10.34670/AR.2020.37.94.052>
46. Helbig N., Gil-García J.R., Ferro E. (2009) Understanding the complexity of electronic government: Implications from the digital divide literature. *Government Information Quarterly*, 26 (1), 89–97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.05.004>
47. Van Dijk J.A.G.M. (2012) The Evolution of the Digital Divide: The Digital Divide Turns to Inequality of Skills and Usage. In: *Digital Enlightenment Yearbook 2012* (eds. J. Bus, M. Crompton, M. Hildebrandt, G. Metakides), Amsterdam: IOS Press, 57–75. DOI: <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-057-4-57>
48. Helsper E.J. (2021) *The Digital Disconnect: The Social Causes and Consequences of Digital Inequalities*, London: SAGE Publications Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781526492982>
49. Helsper E.J. (2012) A Corresponding Fields Model for the Links Between Social and Digital Exclusion. *Communication Theory*, 22 (4), 403–426. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2012.01416.x>
50. Scheerder A., van Deursen A., van Dijk J.A.G.M. (2017) Determinants of Internet skills, uses and outcomes. A systematic review of the second- and third-level digital divide. *Telematics and Informatics*, 34 (8), 1607–1624. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.07.007>
51. Van Deursen A., van Dijk J.A.G.M. (2013) *Digital skills: The key to the information society*, Thousand Oaks, CA: Sage.
52. Blank G., Groselj D. (2014) Dimension of Internet use: amount, variety, and types. *Information, Communication & Society*, 17 (4), 417–435. DOI: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2014.889189>
53. Barzilai-Nahon K. (2006) Gaps and Bits: Conceptualizing Measurements for Digital Divide/s. *The Information Society*, 22 (5), 269–278. DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240600903953>
54. Mossberger K., Tolbert C.J., Stansbury M. (2003) *Virtual Inequality: Beyond the Digital Divide*, Washington, DC: Georgetown University Press.
55. Van Dijk J.A.G.M. (1999) *The network society: Social aspects of new media*, London: Sage Publications.
56. Van Dijk J.A.G.M. (2005) *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*, London: Sage Publications. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452229812>
57. Ragnedda M. (2017) *The Third Digital Divide: A Weberian Approach to Digital Inequalities*, London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315606002>
58. Ragnedda M., Muschert G.W. (2013) *The Digital Divide: The Internet and Social Inequality in International Perspective*, London: Routledge.
59. Mathrani A., Sarvesh T., Umer R. (2021) Digital divide framework: online learning in developing countries during the COVID-19 lockdown. *Globalisation, Societies and Education*, 20 (5), 625–640. DOI: <https://doi.org/10.1080/14767724.2021.1981253>
60. Wellman B., Berkowitz S.D. (1988) *Social Structures: A Network Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
61. Bertot J.C. (2003) The multiple dimensions of the digital divide: more than the technology ‘haves’ and ‘have nots’. *Government Information Quarterly*, 20 (2), 185–191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(03\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(03)00036-4)



62. Sitawa-Ogututu J., Rege R. (2010) Bridging the digital divide: a literature review. In: *12<sup>th</sup> KARI Biennial Scientific Conference*, 1317–1323.
63. Dafoulas G., Ueno A., Dennis C. (2022) *Digital Poverty in the UK: Analysis of Secondary Data*. [online] Available at: [https://repository.mdx.ac.uk/download/5ebab0b8811a613fe6ae0a9749c1fc27e2e570bbeadc7c3e547437472d522058/1027192/Digital\\_Poverty\\_in\\_the\\_UK\\_Analysis\\_of\\_Secondary\\_Data.pdf](https://repository.mdx.ac.uk/download/5ebab0b8811a613fe6ae0a9749c1fc27e2e570bbeadc7c3e547437472d522058/1027192/Digital_Poverty_in_the_UK_Analysis_of_Secondary_Data.pdf) [Accessed 18.11.2025].
64. Cruz-Jesus F., Vicente M.R., Bacao F., Oliveira T. (2016) The education-related digital divide: An analysis for the EU-28. *Computers in Human Behavior*, 56, 72–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.027>
65. Vicente Cuervo M.R., López Menéndez A.J. (2006) A multivariate framework for the analysis of the digital divide: Evidence for the European Union-15. *Information & Management*, 43 (6), 756–766. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.001>
66. Kraemer K.L., Ganley D., Dewan S. (2005) Across the Digital Divide: A Cross-Country Multi-Technology Analysis of the Determinants of IT Penetration. *Journal of the Association for Information Systems*, 6 (12). DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00071>
67. Dewan S., Riggins F.J. (2005) The Digital Divide: Current and Future Research Directions. *Journal of the Association for Information Systems*, 6 (12), 298–337. DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00074>
68. Cruz-Jesus F., Oliveira T., Bacao F., Irani Z. (2017) Assessing the pattern between economic and digital development of countries. *Information Systems Frontiers*, 19 (4), 835–854. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9634-1>
69. Arkhipova M.Yu., Sirotin V.P. (2019) Development of digital technologies in Russia: regional aspects. *Ekonomika regiona [Economy of region]*, 15 (3), 670–683. DOI: <https://doi.org/10.17059/2019-3-4>
70. Perfilieva O.V. (2007) Getting over digital divide: the international organizations contribution. *International Organisations Research Journal (IORJ)*, 2 (2), 34–49.
71. Morozkina A. (2020) Regional Perspective of Digitalization in BRICS. *International Organisations Research Journal (IORJ)*, 15 (4), 70–90. DOI: <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-04-04>
72. Kuznetsov Yu.A., Markova S.E. (2014) Some aspects of digital inequality rating of the RF regions. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 32 (383), 2–13.
73. Tonkikh N.V., Kataev V.A., Kochkina E.M. (2024) Statistical Analysis of Uneven Digitalization Across Russian Regions and Its Impact on the Total Fertility Rate. *Ekonomika regiona/Economy of regions*, 20 (1), 92–105. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-1-7>

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

**БАРЫБИНА Анна Зинуровна**

E-mail: ag-91@mail.ru

**Anna Z. BARYBINA**

E-mail: ag-91@mail.ru

*Поступила: 22.08.2025; Одобрена: 17.11.2025; Принята: 17.11.2025.*

*Submitted: 22.08.2025; Approved: 17.11.2025; Accepted: 17.11.2025.*



## Региональная и отраслевая экономика Regional and branch economy

Научная статья

УДК 332.12, 338.12

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18606>

EDN: <https://elibrary/QTNXJX>



### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Л.А. Гамидуллаева  , С.М. Васин

Пензенский государственный университет, Пенза, Российская Федерация

 [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

**Аннотация.** Статья посвящена анализу институциональных механизмов реализации научно-технологической политики в субъектах РФ, выявлению системных ограничений и обоснованию возможных траекторий их преодоления на базе существующих национальных проектов и программ. Авторами использован институциональный подход для выявления ограничений сопровождения национальных проектов в регионах, а также метод классификации для типологизации субъектов РФ по уровню их институциональной зрелости. Анализ национальных проектов и нормативной среды выполнен с опорой на контент-анализ официальных документов (паспорта нацпроектов, методические рекомендации, Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов» и др.). Представлена типология регионов по степени институциональной готовности, выявлены ключевые риски и проблемы. Проведенный анализ показал, что эффективность реализации национальных проектов в регионах во многом определяется не только финансовыми или кадровыми ресурсами, но и уровнем институциональной организованности и способностью субъектов к адаптации федеральных инициатив под собственную специфику. Недостаточная институционализация координационных механизмов, слабое сопряжение между участниками инновационной системы и дефицит инфраструктуры трансфера знаний ограничивают масштабируемость проектной деятельности. Обосновывается необходимость перехода от линейной программно-целевой модели к адаптивной модели институционального сопровождения. Авторы обсуждают целесообразность формирования новых организационных звеньев, способных выступать связующими механизмами между научной, производственной и управленческой подсистемами, выполняющими функции посреднической координации и сопровождения процессов трансфера технологий в рамках национальных проектов. Вводится концепт регионального консорциума как координационной платформы, обеспечивающей взаимодействие власти, бизнеса, науки и общества. Предложена архитектура регионального консорциума по сопровождению научно-технологического развития. Обоснована целесообразность разработки стандарта регионального сопровождения национальных проектов как рамочного инструмента адаптации федеральной повестки к условиям конкретных регионов. На основе проведенного анализа авторами предлагаются рекомендации по совершенствованию региональной научно-технологической политики в контексте национальных приоритетов и глобальных тенденций. Предложенные решения ориентированы на снижение транзакционных издержек, усиление координации и воспроизводимость проектных практик в условиях пространственной асимметрии.

**Ключевые слова:** национальные проекты, институциональное сопровождение, региональная политика, проектная координация, технологические брокеры, консорциум, трансфер технологий

**Благодарности:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда в рамках реализации проекта «Модели и механизмы оптимизации структуры региональной экономики в целях устойчивого развития промышленности» (Соглашение №25-28-20328, <https://rscf.ru/project/25-28-20328/>).

**Для цитирования:** Гамидуллаева Л.А., Васин С.М. (2025) Институциональные механизмы реализации научно-технологического развития в регионах России. *П-Economy*, 18 (6), 108–126. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18606>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18606>



## INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF RUSSIA

**L.A. Gamidullaeva** , **S.M. Vasin**

Penza State University, Penza, Russian Federation

 [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of institutional mechanisms for implementing scientific and technological policy in the constituent entities of the Russian Federation, identifying systemic constraints and substantiating possible trajectories for overcoming them based on existing national projects and programs. The authors used an institutional approach to identify limitations in supporting national projects in the regions, as well as a classification method for typologizing constituent entities of the Russian Federation by their level of institutional maturity. The analysis of national projects and the regulatory environment was carried out based on the content analysis of official documents (national project passports, methodological recommendations, the “New National Projects for the Period 2025–2030” Standard, etc.). A typology of regions by the degree of institutional readiness is presented, key risks and problems are identified. The analysis showed that the effectiveness of the implementation of national projects in the regions is largely determined not only by financial or human resources, but also by the level of institutional organization and the ability of the constituent entities to adapt federal initiatives to their own specifics. Insufficient institutionalization of coordination mechanisms, weak connectivity between participants in the innovation system and a lack of knowledge transfer infrastructure limit the scalability of project activities. The necessity of transition from a linear program-target model to an adaptive model of institutional support is substantiated. The authors discuss the advisability of forming new organizational links capable of acting as connecting mechanisms between scientific, industrial and managerial subsystems, performing functions of intermediary coordination and support of technology transfer processes within the framework of national projects. The concept of a regional consortium as a coordination platform ensuring interaction between government, business, science and society is introduced. The architecture of a regional consortium to support scientific and technological development is proposed. The advisability of developing a standard for regional support of national projects as a framework instrument for adapting the federal agenda to the conditions of specific regions is substantiated. Based on the analysis, the authors propose recommendations for improving regional scientific and technological policy in the context of national priorities and global trends. The proposed solutions are focused on reducing transaction costs, enhancing coordination, and ensuring the reproducibility of project practices in conditions of spatial asymmetry.

**Keywords:** national projects, institutional support, regional policy, project coordination, technology brokers, consortium, technology transfer

**Acknowledgements:** The research was supported by the Russian Science Foundation grant No. 25-28-20328 “Models and mechanisms for optimizing the structure of the regional economy for sustainable industrial development”. Available online: <https://rscf.ru/project/25-28-20328/>

**Citation:** Gamidullaeva L.A., Vasin S.M. (2025) Institutional mechanisms for the implementation of scientific and technological development in the regions of Russia. *П-Economy*, 18 (6), 108–126. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18606>

## Введение

В условиях стремительных технологических изменений и усиливающегося международного давления научно-технологическое развитие (НТР) становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности России. Роль регионов в реализации государственного НТР возрастает, поскольку именно на этом уровне происходят внедрение инноваций, формирование кадровых и инфраструктурных основ, а также апробация новых управленческих и технологических решений. Однако региональная политика НТР сталкивается с институциональными и социально-экономическими асимметриями, затрудняющими достижение заявленных национальных целей, включая институциональные барьеры, недостаток координации между уровнями власти и ограниченные ресурсы. Эти проблемы требуют системного анализа и выработки эффективных решений для повышения результативности научно-технологической политики на региональном уровне.

НТР регионов в современном мире опирается не только на финансовые и ресурсные факторы, но прежде всего на устойчивые институциональные механизмы, стратегическую ориентацию, цифровизацию управления и формирование инновационных экосистем. Важнейшими элементами становятся институциональная координация акторов, цифровая зрелость территориальных управленческих систем и способность к тиражированию успешных решений.

При этом отечественные исследования подтверждают значимость учета пространственно-отраслевой специфики регионов при формировании стратегических приоритетов научно-технологического развития. В работах А.Н. Пыткина показано, что выбор направлений регионального роста во многом определяется уровнем информатизации экономики и способностью территориальных систем адаптироваться к технологическим изменениям [6]. Методологические подходы к определению стратегических приоритетов развития пространственно-отраслевой структуры региона в условиях вызовов индустрии 4.0 представлены в исследованиях В.Г. Прудского, А.Н. Пыткина и Г.Г. Тирон [7].

Зарубежные исследования демонстрируют разнообразие подходов к институциональной поддержке инновационного развития. Так, Э. Остром раскрывает многообразие институциональных форм и условия их устойчивого функционирования в различных социально-экономических контекстах [1], а А. Амин и Н. Трифт подчеркивают роль институциональной плотности как фактора регионального роста [2]. Концепция умной специализации, предложенная Д. Фореем, акцентирует внимание на необходимости сосредоточенного использования уникальных ресурсов территории [3]. Важный вклад в развитие концепции умной специализации внесли исследования П.-А. Балланда, Р. Бошмы и соавторов, показавшие, что успешная региональная диверсификация связана с уровнем сложности знаний и степенью отраслевой связности регионов [18]. Эти результаты позволяют учитывать не только институциональные, но и когнитивно-технологические параметры при определении приоритетов научно-технологического развития. Ф. МакКэн и Р. Ортега-Архилес анализируют ее применение в ЕС, выявляя влияние институциональных различий и административного потенциала на эффективность реализации [4]. Особое внимание в зарубежной литературе уделяется связи между качеством институтов и долгосрочными траекториями территориального развития. А. Родригез-Позе подчеркивает, что институциональные характеристики регионов определяют их способность формировать собственные модели роста и преодолевать структурные ограничения [17]. Эти выводы важны и для российской практики, где институциональная дифференциация субъектов РФ значимо влияет на результаты реализации национальных проектов. В свою очередь, европейский опыт



показывает, что прямое заимствование этих моделей затруднено, тогда как адаптация отдельных элементов (сетевые формы взаимодействия, кластеризация, уточнение региональных приоритетов) может быть перспективным направлением для России [14–16].

Современные работы все больше связывают динамику инновационного развития с цифровизацией управления. В российских регионах цифровые инструменты рассматриваются как фактор повышения эффективности экономики и уровня технологического развития отраслей [8, 9]. Существенным аспектом выступает и рынок труда: исследователи подчеркивают необходимость подготовки кадров для технологической трансформации, в том числе через новые форматы профессионального образования [10–12].

Значимое место занимают исследования сетевых форм и институциональных механизмов координации. А.А. Милюков и К.И. Гоман описывают кластерно-сетевой подход как инструмент снижения транзакционных издержек и повышения эффективности региональной политики [13]. В более широком контексте Ф. Тётлинг и М. Триппль показывают, что преодоление системных сбоев и внедрение горизонтальных платформ способствует межотраслевому обмену знаниями и открывает новые траектории роста [20]. Р. Аднер рассматривает региональные экосистемы как структурированные формы координации акторов [21], а Э. Аутио и Л.Д.У. Томас анализируют факторы их устойчивости [22]. В модели тройной спирали Г. Эцковица и Л. Лейдесдорфа подчеркивается роль университетов как ключевых катализаторов инновационного развития [23], что находит подтверждение и в исследованиях Ш.М. Брезниц и М.П. Фельдмана о стимулирующем эффекте институциональной координации для экономического роста [24].

Дополнительные исследования подтверждают, что результаты региональной инновационной политики существенно зависят от институциональной конфигурации, пространственной специфики и уровня зрелости управленческих практик. В работе М. Брандано и А. Пинатэ показано, что реализация стратегии умной специализации в туристически ориентированных регионах Италии требует адаптации механизмов управления к локальным особенностям и отраслевой структуре территории [27]. Анализ Х. Пинто демонстрирует, что эффективность региональной инновационной политики в периферийных регионах определяется степенью институционализации участия университетов, плотностью взаимодействия акторов и качеством механизмов координации [28]. Российские исследования также подтверждают необходимость учета пространственной дифференциации: результаты кластерно-эконометрического анализа субъектов РФ свидетельствуют о выраженной неоднородности региональных экономических систем и необходимости разработки дифференцированных управленческих моделей и инструментов сопровождения научно-технологического развития [29].

Российские работы также демонстрируют значимость институциональной среды для инновационного развития. Е.В. Морозова выделяет барьеры и драйверы регионального инновационного потенциала [5], а Л.А. Горбач и коллеги акцентируют внимание на институциональных ловушках цифровой трансформации [25]. Исследования С.В. Дорошенко и И.С. Шороховой показывают институциональные эффекты для инновационного развития регионов России и предлагают направления их преодоления [26].

Цель исследования заключается в научном обосновании институциональных механизмов, обеспечивающих эффективное участие регионов РФ в реализации приоритетов государственной научно-технологической политики и формировании элементов технологического суверенитета.

Для достижения данной цели в работе поставлены следующие задачи:

- выявить проблемы и ограничения участия субъектов РФ в реализации научно-технологических национальных проектов (НП);
- провести сравнительный анализ степени вовлеченности регионов в реализацию различных направлений технологического развития;

- сформулировать принципы и структуру институциональной модели регионального сопровождения НП;
- разработать предложения по совершенствованию механизмов координации между федеральными и региональными уровнями при реализации стратегии НТР.

### Методы и материалы

Авторами использован институциональный подход для выявления ограничений сопровождения НП в регионах, а также метод классификации для типологизации субъектов РФ по уровню их институциональной зрелости.

Анализ структуры и нормативной базы НП осуществлялся с использованием контент-анализа официальных документов (паспорта нацпроектов, методические рекомендации, Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов» и др.). Применены кейс-анализ лучших региональных практик, а также элементы экспертно-аналитического синтеза при формулировании предложений по институционализации консорциумов и стандарта регионального сопровождения НП.

### Результаты и обсуждение

Под институциональными механизмами понимаются формализованные и неформализованные структуры, нормы, правила и практики, обеспечивающие координацию между ключевыми участниками НТР: государством, бизнесом, наукой и обществом.

С 2018 по 2024 г. рамка управления НТР прошла трансформацию от Указа Президента РФ № 204<sup>1</sup> до Указа Президента РФ № 309<sup>2</sup>, в котором была сформулирована цель технологического лидерства и были запущены новые НП, направленные на обеспечение этой задачи. В новой архитектуре ключевое внимание уделено программной реализации через НП, в которых инструменты и механизмы детализированы в виде паспортов, показателей и форм финансирования.

Кроме указанных НП ключевыми в данной сфере являются:

- 1) Указ Президента РФ № 124<sup>3</sup>, который закрепил курс на технологический суверенитет;
- 2) Концепция научно-технологического развития<sup>4</sup>, которая вводит институт квалифицированного заказчика, формирующего техническое задание на исследования и разработки для дальнейшего внедрения их результатов в производственные и технологические процессы;
- 3) Стратегия научно-технологического развития РФ до 2035 г., определяющая ключевые приоритеты НТР<sup>5</sup>;
- 4) Национальная система пространственных данных, которая обеспечивает инфраструктурную базу НТР регионов.

Из 19 НП, утвержденных в 2024 г., значительная часть затрагивает технологическое развитие. Это проекты «Экономика данных и цифровая трансформация государства», «Химия и новые материалы», «Новые энергетические технологии», «Средства производства и автоматизация» и др. Они содержат задачи, связанные с импортозамещением, цифровизацией, коммерциализацией разработок и формированием технологических альянсов (табл. 1).

<sup>1</sup> Гарант (2018) Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [online] Available at: <https://base.garant.ru/71937200/> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

<sup>2</sup> МВД РФ (2024) Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [online] Available at: <https://mvd.consultant.ru/documents/1058493> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

<sup>3</sup> КонсультантПлюс (2024) Указ Президента РФ от 15.02.2024 N 124 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 „О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации“ и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом». [online] Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_469963/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_469963/) [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 N 1315-п (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года». [online] Available at: <https://base.garant.ru/406931204/> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

<sup>5</sup> Гарант.ру (2024) Указ Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». [online] Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)





### *Общие риски и ограничения реализации национальных проектов в регионах России*

Комплексное рассмотрение институциональных, инфраструктурных, кадровых и организационных ограничений позволяет выделить сквозные риски, препятствующие эффективной реализации НП в региональной практике.

Во-первых, сохраняется функциональная фрагментация инфраструктурного обеспечения, особенно за пределами агломерационных ядер, что порождает неравномерность разворачивания пилотных решений, технологическую зависимость от федеральных подрядчиков и расхождение между социальными ожиданиями и наблюдаемыми эффектами на местах.

Во-вторых, в кадровой плоскости наблюдаются структурные несоответствия между отраслевыми приоритетами НП и региональным профилем трудовых ресурсов, усугубляемые оттоком молодежи и отсутствием устойчивых моделей ее возврата. Это порождает ограниченную локализацию проектной деятельности и повышенную зависимость от внешних исполнителей.

Третья группа рисков носит институциональный характер и выражается в отсутствии устойчивых межуровневых и межведомственных координационных механизмов, что способствует размыванию управленческой ответственности, дублированию функций и неэффективному распределению проектных ресурсов. На практике проектная архитектура зачастую дублирует административные границы и не создает условий для согласованного участия различных акторов — федеральных министерств, региональных органов исполнительной власти, муниципалитетов, а также отраслевых институтов развития. Отсутствие общих платформ взаимодействия и единых проектных офисов приводит к фрагментации проектной логики: федеральные ведомства действуют по вертикали, регионы — в логике «освоения» целевых показателей, а горизонтальные связи (например, между профильными министерствами, вузами и корпорациями) остаются нерегулярными и эпизодическими. Такой институциональный разрыв влечет за собой дублирование функций и неэффективное распределение проектных ресурсов. В ряде случаев это выражается в параллельной реализации схожих мероприятий разными ведомствами (например, в сфере цифровизации, подготовки кадров, создания инфраструктуры), что снижает эффект масштаба и усложняет мониторинг результатов. Кроме того, отсутствие сквозной проектной управляемости препятствует созданию комплексных решений — особенно в тех направлениях, где требуется интеграция технологий, образования, производственных цепочек и пространственного планирования.

Четвертый блок связан с бюджетно-финансовыми ограничениями, проявляющимися в несбалансированности механизмов софинансирования, высокой волатильности федеральных лимитов и невозможности контрактования на длинном инвестиционном горизонте, особенно в инфраструктурных сегментах (ЖКХ, транспорт, промышленная модернизация).

Наконец, отсутствие встроенных, воспроизводимых механизмов институционального учета обратной связи от целевых групп — бизнеса, населения, муниципальных образований — приводит к отчужденности проектной логики, росту институционального недоверия и снижению вовлеченности акторов развития в сопровождение НП. Во многих регионах подобные каналы существуют в виде разрозненных цифровых решений (опросов, обращений через ЦУР, интерфейсов «Госуслуги»), но не выполняют функции корректировки проектных решений или адаптации мероприятий к локальному контексту. Особенно отчетливо это проявляется в сферах цифровизации, туризма, культуры, где предполагается высокая степень включенности населения и субъектов МСП, но фактически наблюдаются отчужденность и репродукция шаблонных решений.

Такая институциональная недостаточность приводит к снижению вовлеченности акторов в сопровождение НП, росту недоверия к государственным механизмам проектного управления и ослаблению легитимности даже формально успешных мероприятий. Отсутствие механизмов

Таблица 1. Анализ НП технологического лидерства  
Table 1. Analysis of national projects of technological leadership

| Нацпроект                                 | Отрасль   | Регионы реализации  | Объем инвестиций | Ключевая задача –<br>ключевые игроки в отрасли   | Критические технологии   | Показатели  | Сдерживающие факторы   | Ожидаемые эффекты   |
|---|---|---|------------------|--|--|---|--|---|
| Беспилотные авиационные системы (БАС)     | Авиастроение, беспилотные технологии                      | 89 субъектов РФ   | 546,4 млрд руб.  | Обеспечение технологической независимости и формирование новых рынков БАС; серийное производство и сертификация отечественных комплексов. Ключевые акторы: Минпромторг России, АНО «ФЦ БАС», предприятия–производители БАС.                            | Транспортные технологии, включая беспилотные и автономные системы, технологии создания отечественных средств производства и научного приборостроения   | 70,3% доли российских БАС на внутреннем рынке; 46 230 ед. БАС в эксплуатации; 48 субъектов РФ с научно-производственными центрами БАС; 250 доп. профессиональных программ для подготовки кадров; обеспечение доступа к воздушному пространству в течение 2 часов по запросу | Недостаточная испытательная инфраструктура; дефицит инженерных и конструкторских кадров; неурегулированность процедур допуска БАС в единое воздушное пространство; высокая стоимость высокоточного оборудования и комплектующих.                               | Рост доли отечественных БАС на внутреннем и внешних рынках; формирование устойчивой производственной и сервисной инфраструктуры; развитие экспортного потенциала и компетенций в области беспилотной авиации.               |
| Новые атомные и энергетические технологии | Атомная энергетика, энергетика                            | 89 субъектов РФ + глобальное присутствие                                      | не указано       | Обеспечение технологического суверенитета и мирового лидерства России в области атомных и новых энергетических технологий; создание АЭС и исследовательских установок нового поколения. Ключевые акторы: Минэнерго России, ГК «Росатом».               | Технологии создания энергетических систем с замкнутым топливным циклом; технологии создания высокоэффективных систем генерации, распределения и хранения энергии (в том числе атомной)   | Не менее 90% технологической независимости в топливно-энергетическом комплексе; объем высокотехнологичной продукции – около 2,72 трлн руб.; сохранение и расширение присутствия на рынках не менее чем 75 стран   | Импортозависимость части критических компонентов и материалов; дефицит высококвалифицированных специалистов по новым реакторным установкам и термоядерным технологиям; длительные инвестиционные циклы; регуляторные ограничения в ряде зарубежных юрисдикций. | Укрепление технологического и экспортного лидерства России в атомной энергетике; снижение зависимости от импорта оборудования и услуг; расширение рынков для отечественных технологий и инжиниринга.                        |
| Новые материалы и химия                   | Химическая промышленность, новые материалы, биотехнологии | 89 субъектов РФ   | не указано       | Формирование технологической независимости и лидирующих позиций России в производстве новых материалов и высокотехнологичной химической продукции. Ключевые акторы: Минпромторг России, предприятия ОПК и гражданского сектора, профильные НИИ и вузы. | Технологии создания новых материалов с заданными свойствами и эксплуатационными характеристиками; технологии производства малотоннажной химической продукции, включая особо чистые вещества, для фармацевтики, энергетики и микроэлектроники; биотехнологии в отраслях экономики | Достижение 100% технологической независимости по ключевым позициям материалов и химии; объем выпуска высокотехнологичной продукции – не менее 25,9 млрд руб.; сокращение дефицита профильных кадров не менее чем на 90%   | Разрыв между НИОКР и промышленным производством; недостаток пилотных полигонов для отработки технологий; слабая межотраслевая кооперация (химия – приборостроение – фармацевтика – микроэлектроника); высокая капиталоемкость производств.                     | Импортонезависимость по критически важным видам материалов и химической продукции; рост экспорта высокотехнологичной продукции; формирование новых технологических рынков и кластеров материаловедения и химии.             |
| Развитие космической деятельности         | Космическая отрасль, связь, навигация                     | 89 субъектов РФ, с акцентом на отраслевые центры (Московская, Самарская обл.) | не указано       | Развитие орбитальной группировки России; создание Российской орбитальной станции (РОС); расширение применения космических услуг в экономике и социальной сфере. Ключевые акторы: Минпромторг России, ГК «Роскосмос», профильные НИИ и КБ.              | Технологии космического приборостроения для развития современных систем связи, навигации и дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ); технологии микроэлектроники и фотоники для систем хранения, обработки, передачи и защиты информации  | Создание и ввод в эксплуатацию Российской орбитальной станции; расширение покрытия спутниковой связи и навигации на территории РФ и за её пределами; рост числа пусков и модернизация орбитальной группировки; подготовка космонавтов и специалистов по новым программам    | Зависимость от импорта микроэлектроники и отдельных материалов; высокая стоимость модернизации производственной базы; конкуренция на глобальном рынке космических услуг.   | Обеспечение суверенитета России в космической сфере; расширение спектра навигационных, коммуникационных и ДЗЗ-сервисов для экономики и безопасности; развитие экспортного потенциала высокотехнологичных космических услуг. |

| Окончание Таблицы 1  |  |                    |                  |  |  |  |  |  |
|--|--|--------------------|------------------|--|--|--|--|--|
| Нацпроект  | Отрасль  | Регионы реализации | Объем инвестиций | Ключевая задача –<br>ключевые игроки в отрасли   | Критические технологии   | Показатели   | Сдерживающие факторы   | Ожидаемые эффекты  |
| Средства производства и автоматизации                      | Промышленность                                 | 89 субъектов РФ    | не указано       | Замещение зарубежного промышленного оборудования, развитие отечественного станкостроения, робототехники и инжиниринга. Ключевые акторы: Минпромторг России, машиностроительные и станкостроительные компании, промышленные кластеры.   | Технологии создания отечественных средств производства и научного приборостроения  | Достижение 95% технологической независимости по ключевым видам промышленного оборудования; 145 промышленных роботов на 10 тыс. работников (целевой показатель); не менее 90% трудоустройства выпускников профильных программ                             | Сохранение импортозависимости по отдельным компонентам и ЧПУ; низкий уровень цифровой зрелости части предприятий; ограниченный доступ МСП к лизинговым и кредитным инструментам; недостаток проектных компетенций по комплексной модернизации производств. | Ускорение модернизации основных фондов; рост производительности труда и энергоэффективности; формирование внутреннего рынка высокотехнологичных средств производства и расширение экспортного потенциала машиностроения  |
| Новые технологии сбережения здоровья                       | Медицина, фармацевтика, биотехнологии          | 89 субъектов РФ    | не указано       | Обеспечение технологического суверенитета в сфере медицинских технологий, лекарств и изделий, повышение продолжительности и качества жизни населения. Ключевые акторы: Минздрав России, Минпромторг России, Минобрнауки России, фармкомпания и медизделий, научные центры.                                   | Биомедицинские и когнитивные технологии здорового и активного долголетия • Технологии разработки лекарственных средств и платформ нового поколения   | Доля российских медицинских изделий на рынке – не менее 40%; доля отечественных радиофармацевтических препаратов – не менее 95%; не менее 80% технологической независимости по ключевым позициям; доля успешных внедрений новых технологий в клиническую | Ограниченные мощности по производству сложных медизделий; недостаточная развитость системы клинических исследований и апробаций; высокая капиталоемкость фармацевтических и биотехнологических проектов; дефицит междисциплинарных кадров                  | Существенное увеличение доли отечественных лекарств и медизделий; сокращение зависимости от импорта критически важных препаратов и технологий; улучшение показателей здоровья и продолжительности жизни населения.   |
| Технологическое обеспечение продовольственной безопасности | АПК, пищевая и перерабатывающая промышленность | 89 субъектов РФ    | 261,7 млрд руб.  | Обеспечение технологической независимости и устойчивого развития агропромышленного комплекса, снижение зависимости от импорта семян, племенного материала, ветеринарных препаратов и технологий переработки. Ключевые акторы: Минсельхоз России, Минпромторг России, Россельхознадзор, профильные НИИ и вузы | Технологии разработки ветеринарных лекарственных средств нового поколения, в том числе для профилактики и лечения инфекционных заболеваний у сельскохозяйственных животных; технологии получения устойчивых к изменениям природной среды новых сортов и гибридов растений; технологии создания биологических и химических средств для повышения урожайности и защиты сельхозкультур.   | Уровень технологической независимости АПК – не менее 66,7%; индекс урожайности ведущих культур – 29 (к базе); продуктивность скота – 140 условных единиц   | Сезонность производства и ценовая волатильность; дефицит специалистов в области биотехнологий и селекции; изношенность части инфраструктуры хранения и переработки; логистические ограничения в удалённых регионах.  | Достижение устойчивого продовольственного суверенитета; снижение зависимости от импорта семян, племенного материала и ветеринарных препаратов; рост производительности и эффективности АПК; расширение экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью       |
| Экономика данных и цифровая трансформация государства      | ИТ, госуправление, кибербезопасность, ИИ       | 89 субъектов РФ    | 1,43 трлн руб.   | Обеспечение цифровой трансформации государственного управления, экономики и социальной сферы, достижение технологического суверенитета в области ПО и ИКТ. Ключевые акторы: Минцифры России, Минэкономразвития России, ФОИВы–заказчики, региональные органы власти, ИТ-компанияи.                            | Технологии создания доверенного и защищённого системного и прикладного программного обеспечения, в том числе для управления социально и экономически значимыми системами; технологии защищённых квантовых систем передачи данных; технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы и органах публичной власти; технологии микроэлектроники и фотоники для систем хранения, обработки, передачи и защиты | 97% домохозяйств с доступом к интернету; 99% госуслуг в электронном виде; не менее 95% отечественного ПО в органах госвласти; 46,7% средний уровень цифровой зрелости отраслей   | Разрыв между разработкой и внедрением цифровых решений; недостаточное вовлечение малого и среднего бизнеса в цифровую трансформацию; дефицит ИТ-кадров и специалистов по кибербезопасности; разнородность региональной цифровой инфраструктуры.            | Обеспечение цифрового и сетевого суверенитета; сокращение времени и издержек оказания госуслуг; формирование внутренних рынков для отечественных цифровых платформ и ИТ-решений; ускорение цифровой трансформации базовых отраслей экономики и социальной сферы. |

Источник: составлено авторами по данным паспортов НП и региональных дорожных карт<sup>6,7</sup>

<sup>6</sup> Указ Президента РФ от 18.06.2024 № 529 «О приоритетных направлениях научно-технологического развития и перечне важнейших наукоёмких технологий» [online] Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409113212/> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

<sup>7</sup> Национальные проекты. Правительство России. [online] Available at: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

итеративной корректировки — включая участие экспертных советов, инструменты цифровой аналитики и регулярные фокус-группы — делает региональные контуры реализации НП уязвимыми как к общественной критике, так и ко внутренней управленческой инерции, выражающейся в формализме, сопротивлении изменениям и воспроизводстве устаревших моделей принятия решений.

Выявленные ограничения акцентируют внимание не только на ресурсных, но и на институциональных дефицитах, препятствующих устойчивой реализации НП в регионах.

Институциональные механизмы должны трансформироваться из формальных структур в гибкие, адаптивные системы, способные не только исполнять директивы, но и инициировать развитие, аккумулировать знания и ресурсы, управлять рисками и создавать региональные инновационные экосистемы. От зрелости этих механизмов зависит успех не только отдельных регионов, но и всей страны в глобальной технологической гонке.

Для обеспечения адресного подхода к институциональному сопровождению НП целесообразно учитывать региональные различия в уровне институциональной зрелости, инфраструктурного развития и кадровой обеспеченности. Ниже представлена типология субъектов РФ, отражающая особенности и риски реализации НП в разных группах регионов. Для каждой категории определены ключевые институциональные дефициты и предложены приоритетные меры поддержки, соответствующие профилю территории (табл. 2).

#### ***Региональная модель институционального сопровождения национальных проектов***

С целью повышения управляемости и согласованности реализации мероприятий НП на уровне субъектов РФ, на наш взгляд, представляется целесообразным учреждение региональных консорциумов, обеспечивающих устойчивую координацию в логике программно-целевого подхода и пространственно-адаптивного управления. Программно-целевой подход предполагает наличие целей, индикаторов, исполнителей, сроков — и именно в эту логику должны быть встроены региональные консорциумы. При этом речь идет не о едином шаблоне, а о возможности адаптировать инструменты реализации под региональную специфику — инфраструктуру, плотность акторов, структуру экономики, уровень цифровизации и т.д.

Региональный консорциум в данном контексте может быть определен как гибкая форма институционального партнерства, объединяющая ключевых участников региональной инновационной системы — органы исполнительной власти, университеты, научные организации, промышленные предприятия, цифровые платформы и институты развития. Подобные образования функционируют как локальные институциональные интерфейсы, обеспечивающие сопряжение федеральных проектных рамок с региональными стратегиями развития.

Такая форма организации соответствует логике полицентрического управления, в рамках которой управление осуществляется не иерархически, а через сеть взаимосвязанных акторов, действующих в условиях относительной автономии и координации [1].

Примеры аналогичных моделей уже реализуются в рамках региональных проектов, а также в рамках проектов «умной специализации» (Smart Specialization Strategy), апробированных в ЕС и адаптируемых в ряде субъектов [3].

Важно подчеркнуть, что региональные консорциумы обладают потенциалом обеспечения плотности институциональной среды — степени насыщенности территории структурами, способными производить, координировать и сопровождать инновации.

Среди организационных функций консорциума можно выделить следующие:

- 1) обеспечение согласованного участия различных секторов (власти, науки, бизнеса, образования, инфраструктурных операторов) в разработке, реализации и мониторинге проектных мероприятий;
- 2) организацию и координацию процессов передачи результатов НИОКР в производственную и социальную практику;



Таблица 2. Институциональная асимметрия: типология регионов и дифференциация сопровождения НП  
Table 2. Institutional asymmetry: typology of regions and differentiation of national project support

| Тип региона                                 | Возможные риски  | Институциональные дефициты  | Приоритетные меры   |
|---|--|---|---|
| Научно-образовательные центры               | Функциональный разрыв между академическими НИОКР и промышленной кооперацией; нестабильность кадрового потенциала в научной сфере   | Недостаточная институционализация каналов трансфера технологий и механизмов коммерциализации результатов научной деятельности   | Создание региональных брокеров; гранты ФСИ («Старт», «УМНИК» и др.); акселерационные программы; стартап-студии в рамках Платформы университетского технологического предпринимательства |
| Промышленно развитые регионы                | Технологическая зависимость от внешних решений и ограниченная интеграция цифровых инструментов в производственные процессы   | Ограниченность цифровой зрелости производственных систем и слабая сопряженность с региональными структурами знаний и компетенций  | Внедрение цифровых двойников, интернета вещей; цифровизация по НП «Экономика данных»; гранты Минпромторга   |
| Регионы с развитой цифровой инфраструктурой | Ограниченная представленность технологического предпринимательства и дефицит локальных партнерских структур, способных обеспечить внедрение и масштабирование научно-технологических решений | Недоразвитость механизмов акселерации и коммерциализации технологических инициатив, а также ограниченная плотность сетевого взаимодействия между вузами, бизнесом и органами власти | Кооперация ЦОПП и вузов для сопровождения проектных и предпринимательских инициатив; формирование проектных офисов; участие бизнеса в региональных консорциумах                         |
| Аграрные и моноотраслевые регионы           | Вероятность институциональной маргинализации в рамках реализации НП вследствие ограниченности проектных ресурсов и кадровой вовлеченности  | Слабая институциональная координация участников регионального развития и ограниченная интеграция в цифровые механизмы реализации НП   | Подключение к платформе «ГосТех»; участие в межрегиональных отраслевых консорциумах; субсидии на ИТ-инфраструктуру  |
| Арктические и удаленные территории          | Устойчивое проявление институциональной фрагментации и организационно-логистической уязвимости, препятствующих стабильной реализации долгосрочных проектных форматов                         | Низкий уровень институциональной связанности и слабая операционализация инструментов цифрового управления и мониторинга проектных процессов   | Привлечение федеральных операторов (АНО «Цифровая экономика», ВЭБ.РФ); внедрение удаленных цифровых платформ и ИИ-мониторинга   |



- 3) адаптацию целевых показателей и индикаторов федеральных НП к региональной специфике через их перевод в измеримые, достижимые, контекстно-осмысленные формы;
- 4) выстраивание институциональных каналов получения, анализа и учета обратной связи от всех уровней участников реализации НП – от муниципалитетов до бизнеса и населения.

**Таблица 3. Архитектура регионального консорциума по сопровождению НТР**  
**Table 3. Architecture of the regional consortium for supporting scientific and technological development**

| Компонент  | Состав   | Функции   |
|--|--|---|
| 1. Ядро консорциума – наука и образование              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Региональные университеты и НИИ</li> <li>– Центры трансфера технологий</li> <li>– Центры коллективного пользования</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Генерация знаний</li> <li>– Проведение НИОКР</li> <li>– Формирование исследовательской базы</li> </ul>   |
| 2. Индустриальные партнеры – бизнес и промышленность   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Промышленные предприятия</li> <li>– Технологические стартапы</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Заказ прикладных разработок</li> <li>– Предоставление производственных кейсов</li> <li>– Участие в валидации решений и пилотировании</li> </ul>    |
| 3. Государственные структуры – регуляторы и инициаторы | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Органы исполнительной власти</li> <li>– Региональные министерства экономики, промышленности, образования</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Институциональная поддержка</li> <li>– Финансирование и управление стратегическими приоритетами</li> </ul>   |
| 4. Институциональные модераторы                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проектные офисы</li> <li>– Технологические брокеры</li> <li>– Центры управления программами</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Координация участников</li> <li>– Мониторинг KPI</li> <li>– Организация проектного взаимодействия</li> </ul>                                       |
| 5. Цифровая платформа консорциума                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Интегрированная ИТ-среда</li> <li>– Сервисы аналитики и визуализации</li> <li>– ИИ- и Big Data-инструменты</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Электронное сопровождение проектов</li> <li>– Сбор и анализ обратной связи</li> <li>– Поддержка управленческих решений на основе данных</li> </ul> |

Сформированные таким образом консорциумы могут стать узловыми элементами региональной модели сопровождения НП, способствующими усилению институциональной связанности, управленческой эффективности и обеспечивающими соответствие мероприятий региональным условиям. В перспективе они могут выполнять функции региональных операторов НТР, а также стать ядрами технологических альянсов межрегионального масштаба.

С учетом нарастающей институциональной и пространственной дифференциации субъектов РФ в реализации научно-технологических инициатив особую актуальность приобретает формирование новых организационных звеньев, способных выступать связующими механизмами между научной, производственной и управленческой подсистемами. Одной из таких форм может служить региональный технологический брокер, выполняющий функции посреднической координации и сопровождения процессов трансфера технологий в рамках НП.

Под региональным технологическим брокером в данном контексте следует понимать специализированную институциональную единицу, функция которой заключается в обеспечении устойчивых и воспроизводимых связей между ключевыми акторами региональной инновационной системы – университетами, научно-исследовательскими организациями, промышленными предприятиями, органами власти и институтами инфраструктурной поддержки. Основное



назначение таких брокеров состоит в снижении транзакционных барьеров при трансфере и масштабировании научно-технологических решений, а также в адаптации федеральных проектных механизмов к социально-экономическим и управленческим особенностям конкретного региона.

Функционально технологический брокер может реализовывать следующие задачи:

- 1) агрегирование и аналитическая обработка информации о региональных НИОКР и технологических компетенциях;
- 2) содействие в коммерциализации научных разработок и выстраивании моделей технологического партнерства;
- 3) обеспечение правового и методического сопровождения трансфера технологий;
- 4) консультирование по мерам господдержки, доступным в рамках НП;
- 5) мониторинг степени интеграции научных решений в производственные циклы и системы регионального управления.

Следует отметить, что подобные функции частично реализуются в деятельности центров трансфера технологий, региональных агентств инновационного развития и университетских консорциумов. Однако институционализация их в формате региональных брокерских платформ представляется целесообразной с точки зрения консолидации усилий и ресурсного обеспечения.

Кроме того, актуальной задачей выступает разработка стандарта регионального сопровождения НП (РСНП), призванного обеспечить систематизацию и институциональную унификацию механизмов адаптации и реализации проектных инициатив в субъектах РФ. Предлагаемый стандарт должен рассматриваться не как формализованный свод инструкций, а как гибкая управленческая конструкция, ориентированная на вариативность социально-экономических профилей регионов.

Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов»<sup>8</sup> акцентирует внимание на необходимости учета региональной специфики при разработке и реализации НП. В частности, в разделе «Принципы разработки и управления новыми национальными проектами» подчеркивается важность вовлечения всех заинтересованных сторон, включая региональные органы власти, бизнес и экспертное сообщество, а также необходимость сбора и учета обратной связи от целевых групп. Однако, несмотря на признание значимости регионального уровня, документ не предоставляет детализированных методических рекомендаций по институционализации РСНП.

Под стандартом РСНП, на наш взгляд, следует понимать совокупность институционально закреплённых процедур, организационных практик, механизмов координации и цифровых инструментов, направленных на:

- институционализацию целевых ориентиров и индикаторов НП в региональных стратегических документах и механизмах бюджетного планирования;
- формирование устойчивых организационно-проектных конструкций, обеспечивающих межсекторную координацию реализации НП на региональном уровне;
- снижение межрегиональной асимметрии в институциональной обеспеченности и способности к сопровождению комплексных проектных инициатив;
- обеспечение полицентричной модели реализации НП, основанной на горизонтальных механизмах согласования интересов ключевых акторов, в противовес директивной вертикальной координации.

Отличительной особенностью предлагаемого стандарта является его адаптивный характер — возможность вариативной институциональной настройки в зависимости от типа региона,

<sup>8</sup> Ространснадзор (2024) *Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов»* (утв. от 05.06.2024 № ММ-П6-16823). [online] Available at: <https://rostransnadzor.gov.ru/documents/5035> [Accessed 10.11.2025]. (in Russian)

уровня зрелости управленческих практик, структуры региональной инновационной системы и степени цифровой трансформации управления.

Подобная институциональная архитектура отражает переход от классической модели программно-целевого управления к формату институционального сопровождения, в котором приоритет смещается с формальной проектной декларативности к качеству межуровневой координации, адаптивности механизмов реализации и возможности тиражирования эффективных решений.

Реализация стандарта РСНП требует институциональной интеграции следующих компонентов:

- 1) проектных офисов и центров управленческой и экспертной компетенции;
- 2) цифровых платформ управления и мониторинга;
- 3) механизмов оценки эффективности (включая индексы готовности и зрелости);
- 4) включения университетов, МСП и формирующихся институтов технологического посредничества;
- 5) нормативного встраивания в стратегические документы социально-экономического развития региона.

Практическая реализация предложенного стандарта РСНП, а также институционализация формата региональных консорциумов требует не только инициативы со стороны субъектов РФ, но и нормативно-методической поддержки на федеральном уровне. В частности, целесообразна адаптация действующих методических рекомендаций и управленческих регламентов, регулирующих реализацию НП, с учетом пространственной специфики и институциональной зрелости регионов. Ключевая роль в этом процессе принадлежит Минэкономразвития России (в части согласования региональных стратегий и проектных офисов), Минцифры России (в части цифровой инфраструктуры управления и платформенных решений) и Минобрнауки России (в рамках трансфера знаний и согласования участия университетского сектора в реализации проектных инициатив). Институционализация РСНП требует сопряжения с методическими материалами Минэкономразвития, Минцифры и согласования проектных функций с текущими федеральными контурами. Включение предложенного стандарта в подготовку нового методологического цикла НП на 2025–2030 гг., а также запуск пилотных апробаций в рамках указанных ведомств может стать критически важным условием для нормативного закрепления и тиражирования моделей институционального сопровождения.

### **Заключение**

1. Сделан вывод о том, что эффективность реализации НП в субъектах РФ зависит не только от ресурсной базы, но прежде всего от уровня институциональной зрелости, способности адаптировать федеральную повестку к региональной специфике и наличия устойчивых координационных механизмов.

2. Представлена типология регионов РФ по уровню институциональной зрелости, определены ключевые институциональные дефициты и соответствующие меры сопровождения, что позволяет более адресно подходить к разработке механизмов сопровождения НП.

3. В статье введено рабочее определение регионального консорциума как формы институционального партнерства, способной объединять участников инновационной системы и выполнять функции координационного интерфейса между различными секторами. Данный подход требует дальнейшей апробации на примере конкретных региональных кейсов.

4. Представляется целесообразным рассмотреть возможность разработки стандарта РСНП как потенциального инструмента институционализации проектных механизмов. Практическая реализация такой инициативы требует дополнительной проработки и оценки на пилотных территориях.



5. В работе вводится концепт регионального технологического брокера, который может рассматриваться как институциональный посредник, обеспечивающий трансфер технологий, выстраивание кооперационных связей и адаптацию проектных решений к региональному контексту. Перспективность этой модели нуждается в дополнительной теоретической и эмпирической верификации.

В целом, проведенное исследование подтвердило, что эффективная реализация стратегий НТР в России существенно затруднена без институционализации механизмов участия регионов, что подтверждается анализом выявленных институциональных барьеров и практики координации на местах. Представленная модель институционального сопровождения НП отражает переход от директивной логики управления к полицентрической системе взаимодействия, способной учитывать пространственную специфику и институциональные различия регионов. Практическая апробация консорциумной модели и институционального механизма РСНП может способствовать укреплению институциональной устойчивости проектных инициатив, снижению транзакционных издержек и повышению возможности тиражирования успешных решений, особенно в условиях пространственной асимметрии.

#### **Направления дальнейших исследований**

В дальнейшем целесообразно сосредоточиться на разработке методологии оценки институциональной зрелости субъектов РФ, учитывающей динамику трансформации организационных форм и уровень цифровой зрелости управленческой системы. Перспективным направлением выступает апробация предложенного стандарта РСНП в рамках пилотных регионов с последующим анализом влияния на управленческую эффективность и согласованность проектной реализации. Необходима также эмпирическая проверка функционирования региональных технологических брокеров и консорциумов в условиях различных институциональных режимов, что позволит выявить факторы их устойчивости, масштабируемости и воспроизводимости. Особое внимание следует уделить разработке цифровых инструментов мониторинга, визуализации и поддержки управленческих решений в рамках консорциумных моделей. Кроме того, представляет интерес сравнительный анализ институциональных моделей сопровождения проектов в зарубежной практике с целью выделения и адаптации наиболее эффективных механизмов к специфике российской региональной политики.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Ostrom E. (2005) *Understanding Institutional Diversity*, Princeton: Princeton University Press.
2. Amin A., Thrift N. (1994) *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, Oxford: Oxford University Press.
3. Foray D. (2014) *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*, London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315773063>
4. McCann P., Ortega-Argilés R. (2015) Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, 49 (8), 1291–1302. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>
5. Морозова Е.В. (2019) Барьеры развития инновационного потенциала региона: политико-управленческий ракурс. *Каспийский регион: политика, экономика, культура*, 2 (59), 54–62.
6. Пыткин А.Н. (2021) Формирование направлений и приоритетов стратегического развития пространственно-отраслевой структуры региона с учетом информатизации российской экономики. *Экономика, предпринимательство и право*, 11 (6), 1361–1372. DOI: <https://doi.org/10.18334/errp.11.6.112198>
7. Прудский В.Г., Пыткин А.Н., Тирон Г.Г. (2021) Методологические основы разработки стратегических приоритетов развития пространственно-отраслевой структуры региона в условиях глобальных вызовов четвертой промышленной революции. *Вопросы инновационной экономики*, 11 (3), 985–996. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113492>

8. Базаров Ф.О. (2023) Сущность цифровой трансформации и ее роль в развитии экономики регионов. *Экономика и социум*, 4–1 (107), 453–460.
9. Идрисов А.Э., Шинкевич А.И. (2024) Роль цифровой трансформации в обеспечении уровня технологического развития отраслей и предприятий. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 15 (3), 126–134. DOI: <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-3-126-134>
10. Акимова А.Ю., Артюшина Е.В., Васильева Е.Н., Виноградова О.В. и др. (2022) *Современные трансформации рынка труда* (ред. М.В. Плотников), монография, Нижний Новгород: НИСОЦ.
11. Бедарева Л.Ю., Блинова Т.Н., Ломтева Е.В., Федотов А.В. (2023) Кадры технологического суверенитета и задачи трансформации системы СПО: опыт комплексного анализа. *Профессиональное образование и рынок труда*, 3, 6–25. DOI: <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.001>
12. Шацкая И.В. (2021) Концепция образования 4.0 и современные вызовы системе профессиональной подготовки кадров для цифровой экономики. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*, 11 (5), 182–194. DOI: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-5-182-194>
13. Милуков А.А., Гоман К.И. (2023) Кластерно-сетевой механизм в обеспечении инновационного регионального развития. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 14 (3), 110–118. DOI: <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-3-110-118>
14. Heblich S. (2011) The Handbook of Evolutionary Economic Geography – Edited by Ron Boschma and Ron Martin. *Economic Geography*, 87 (4), 477–478. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01130.x>
15. Capello R., Nijkamp P. (2019) *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788970020>
16. Belso-Martinez J.A., Díez-Vial I., Rodríguez-Pose A. (2024) Inter-organizational governance and innovation under different local institutional contexts. *Journal of Economic Geography*, 24 (4), 527–548. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbae001>
17. Rodríguez-Pose A. (2020) Institutions and the fortunes of territories. *Regional Science: Policy & Practice*, 12 (3), 371–386. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12277>
18. Balland P.-A., Boschma R., Crespo J., Rigby D.L. (2019) Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies*, 53 (9), 1252–1268. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1437900>
19. Uyarra E., Flanagan K. (2022) Going beyond the line of sight: institutional entrepreneurship and system agency in regional path creation. *Regional Studies*, 56 (4), 536–547. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1980522>
20. Tödtling F., Tripl M. (2018) Regional innovation policies for new path development – beyond neo-liberal and traditional systemic views. *European Planning Studies*, 26 (9), 1779–1795. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1457140>
21. Adner R. (2016) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43 (1), 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
22. Autio E., Thomas L.D.W. (2022) Researching ecosystems in innovation contexts. *Innovation & Management Review*, 19 (1), 12–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0151>
23. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29 (2), 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
24. Breznitz S.M., Feldman M.P. (2012) The engaged university. *The Journal of Technology Transfer*, 37 (2), 139–157. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9183-6>
25. Горбач Л.А., Башкирцева С.А., Мисбахова Ч.А. (2020) Институциональные аспекты инновационного развития в условиях цифровой парадигмы. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 5 (84), 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2020-5-130-141>
26. Дорошенко С.В., Шорохова И.С. (2023) Институциональные эффекты и инновационное развитие регионов России. *Пространственная экономика*, 19 (3), 113–135. DOI: <https://doi.org/10.14530/se.2023.3.113-135>
27. Brandano M.G., Pinate A.C. (2025) Smart specialisation strategy in a tourist country: A new path of development in Italian regions? *Journal of Policy Modeling*, art. in press. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2025.06.022>





28. Pinto H. (2024) Universities and institutionalization of regional innovation policy in peripheral regions: Insights from the smart specialization in Portugal. *Regional Science: Policy & Practice*, 16 (1), art. no. 12659. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12659>

29. Гамидуллаева Л.А., Рослякова Н.А. (2025) Кластерно-эконометрический анализ российских регионов: выводы для дифференцированной экономической политики. *Экономика региона*, 21 (2), 283–300. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-2-3>

## REFERENCES

1. Ostrom E. (2005) *Understanding Institutional Diversity*, Princeton: Princeton University Press.
2. Amin A., Thrift N. (1994) *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, Oxford: Oxford University Press.
3. Foray D. (2014) *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*, London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315773063>
4. McCann P., Ortega-Argilés R. (2015) Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, 49 (8), 1291–1302. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>
5. Morozova E.V. (2019) Barriers to the development of region's innovative potential: The perspective of public administration. *THE CASPIAN REGION: Politics, Economics, Culture*, 2 (59), 54–62.
6. Pytkin A.N. (2021) Directions and priorities of strategic development of the regional spatial and sectoral structure, taking into account the informatization of the Russian economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 11 (6), 1361–1372. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.11.6.112198>
7. Prudskiy V.G., Pytkin A.N., Tiron G.G. (2021) Methodological foundations for the development of strategic priorities of the regional spatial and sectoral structure amid global challenges of the Fourth Industrial Revolution. *Russian Journal of Innovation Economics*, 11 (3), 985–996. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113492>
8. Bazarov F.O. (2023) The essence of digital transformation and its role in the development of the regional economy. *Economics and Society*, 4–1 (107), 453–460.
9. Idrisov A.E., Shinkevich A.I. (2024) The role of digital transformation in ensuring the level of technological development of industries and enterprises. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 15 (3), 126–134. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-3-126-134>
10. Akimova A.Yu., Artyushina E.V., Vasil'eva E.N., Vinogradova O.V. et al. (2022) *Sovremennye transformacii rynka truda [Modern transformations of the labor market]* (ed. M.V. Plotnikov), monograph, Nizhnij Novgorod: NISOC.
11. Bedareva L., Blinova T., Lomteva E., Fedotov A.V. (2023) Personnel for technological sovereignty and tasks of transforming the system of secondary vocational education: comprehensive analysis experience. *Vocational Education and Labour Market*, 3, 6–25. DOI: <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.001>
12. Shatskaya I.V. (2021) The concept of education 4.0 and contemporary challenges to the system of professional training for the digital economy. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 11 (5), 182–194. DOI: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2021-11-5-182-194>
13. Milyukov A.A., Goman K.I. (2023) Cluster-network mechanism in ensuring innovative regional development. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 14 (3), 110–118. DOI: <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-3-110-118>
14. Heblich S. (2011) The Handbook of Evolutionary Economic Geography – Edited by Ron Boschma and Ron Martin. *Economic Geography*, 87 (4), 477–478. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2011.01130.x>
15. Capello R., Nijkamp P. (2019) *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788970020>
16. Belso-Martinez J.A., Díez-Vial I., Rodríguez-Pose A. (2024) Inter-organizational governance and innovation under different local institutional contexts. *Journal of Economic Geography*, 24 (4), 527–548. DOI: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbae001>

17. Rodríguez-Pose A. (2020) Institutions and the fortunes of territories. *Regional Science: Policy & Practice*, 12 (3), 371–386. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12277>
18. Balland P.-A., Boschma R., Crespo J., Rigby D.L. (2019) Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies*, 53 (9), 1252–1268. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1437900>
19. Uyarra E., Flanagan K. (2022) Going beyond the line of sight: institutional entrepreneurship and system agency in regional path creation. *Regional Studies*, 56 (4), 536–547. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1980522>
20. Tödtling F., Trippel M. (2018) Regional innovation policies for new path development – beyond neo-liberal and traditional systemic views. *European Planning Studies*, 26 (9), 1779–1795. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1457140>
21. Adner R. (2016) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43 (1), 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
22. Autio E., Thomas L.D.W. (2022) Researching ecosystems in innovation contexts. *Innovation & Management Review*, 19 (1), 12–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2021-0151>
23. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29 (2), 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
24. Breznitz S.M., Feldman M.P. (2012) The engaged university. *The Journal of Technology Transfer*, 37 (2), 139–157. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9183-6>
25. Gorbach L.A., Bashkirtseva S.A., Misbakhova Ch.A. (2020) Institutional aspects of innovative development of the domestic economy under new digital paradigm conditions. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]*, 5 (84), 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2020-5-130-141>
26. Doroshenko S.V., Shorokhova I.S. (2023) Institutional Effects and Innovative Development of Russian Regions. *Spatial Economics*, 19 (3), 113–135. DOI: <https://doi.org/10.14530/se.2023.3.113-135>
27. Brandano M.G., Pinate A.C. (2025) Smart specialisation strategy in a tourist country: A new path of development in Italian regions? *Journal of Policy Modeling*, art. in press. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2025.06.022>
28. Pinto H. (2024) Universities and institutionalization of regional innovation policy in peripheral regions: Insights from the smart specialization in Portugal. *Regional Science: Policy & Practice*, 16 (1), art. no. 12659. DOI: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12659>
29. Gamidullaeva L.A., Roslyakova N.A. (2025) Cluster-Econometric Analysis of Russian Regions: Implications for Differentiated Economic Policy. *Ekonomika regiona/Economy of regions*, 21 (2), 283–300. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-2-3>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**ГАМИДУЛЛАЕВА Лейла Айваровна**

E-mail: [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

**Leyla A. GAMIDULLAEVA**

E-mail: [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3042-7550>

**ВАСИН Сергей Михайлович**

E-mail: [pspu-met@mail.ru](mailto:pspu-met@mail.ru)

**Sergey M. VASIN**

E-mail: [pspu-met@mail.ru](mailto:pspu-met@mail.ru)

*Поступила: 02.06.2025; Одобрена: 27.10.2025; Принята: 27.10.2025.*

*Submitted: 02.06.2025; Approved: 27.10.2025; Accepted: 27.10.2025.*

Научная статья

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18607>

EDN: <https://elibrary/ROYPVW>



## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ МУЛЬТИПЛИКАТИВНОГО ЭФФЕКТА ИНВЕСТИЦИЙ

С.П. Кирильчук , Е.В. Наливайченко 

Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского,  
Симферополь, Российская Федерация

 skir12@yandex.ru

**Аннотация.** Цель исследования — разработать методический подход к оценке мультипликативного воздействия на экономическую эффективность инвестиционных процессов в аспекте региональных факторов. Методология исследования: системный подход, неоклассическая и эволюционная теории инвестиций, концепция мультипликаторов, методы эконометрического моделирования. Эти методы позволяют глубже понять воздействие инноваций на экономическую эффективность инвестиционных процессов на макро- и мезоуровнях и их взаимосвязь. В данной статье исследуется мультипликативное воздействие инвестиций на экономическую эффективность в России и в том числе в Республике Крым в 2020–2024 гг. Проведен сравнительный анализ динамики инвестиций в основной капитал и экономических показателей валового национального дохода в России и валового регионального продукта в Республике Крым. Основное внимание сосредоточено на расчетах мультипликативного эффекта инвестиций. Результаты анализа показывают, что инвестиции в Крым обеспечивают более высокую мультипликативную отдачу, что связано с господдержкой и инфраструктурными проектами, в России же эффективность инвестиций снижается из-за внешних шоков и институциональных барьеров, существования значительных вызовов, таких как санкции, инфляция, геополитические риски. Разработанный инновационный подход к оценке мультипликативного эффекта инвестиций позволил выявить региональные дисбалансы в эффективности инвестиционных процессов. Применение VAR-моделирования для 2025–2027 гг. подтвердило устойчивость прогнозных трендов, несмотря на внешние риски. Для оценки мультипликативного эффекта инвестиций в России и Республике Крым использована комбинация VAR-модели с алгоритмом Random Forest, в которой текущие значения этих рядов зависят от прошлых значений этих же временных рядов и регрессионного анализа панельных данных за 2020–2024 гг. Назначения для бизнеса и государства заключаются в использовании разнообразных методов мультипликации, включая данный, рекомендуемый учет геополитических факторов и инфляционных рисков при долгосрочном планировании, в том числе для России: снижение бюрократических барьеров, стимулирование частных инвестиций, диверсификацию экономики; для региона Республика Крым: увеличение объемов инвестиций с акцентом на инфраструктурные и импортозамещающие проекты. Результаты исследования показывают, что оптимизация инвестиционной политики с учетом выявленных закономерностей способна ускорить экономический рост как на федеральном, так и на региональном уровнях. Оригинальность исследования и авторский вклад: 1) характеристика современных методов оценки мультипликаторов; 2) инновационная модель, интегрирующая общегосударственный и региональный подходы. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения результатов исследования для повышения обоснованности инвестиционных решений как на мезо-, так и на макроэкономическом уровнях. Результаты работы могут быть использованы государственными органами, корпорациями и инвесторами для оптимизации стратегий развития и максимизации социально-экономического эффекта от вложений.

**Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, инновационный подход, Россия, Республика Крым, мультипликатор, валовой национальный доход, валовой региональный продукт, инвестиции в основной капитал, прогноз, эффективность

**Для цитирования:** Кирилчук С.П., Наливайченко Е.В. (2025) Инновационный подход к оценке мультипликативного эффекта инвестиций. *П-Economy*, 18 (6), 127–141. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18607>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18607>



## INNOVATIVE APPROACH TO ASSESSING THE MULTIPLIER EFFECT OF INVESTMENTS

**S.P. Kirilchuk** , **E.V. Nalivaychenko** 

V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
Simferopol, Russian Federation

✉ [skir12@yandex.ru](mailto:skir12@yandex.ru)

**Abstract.** Research objective is to develop a methodological approach for assessing the multiplicative impact on the economic efficiency of investment processes, considering regional factors. Research methodology includes systems approach, neoclassical and evolutionary theories of investment, the concept of multipliers, methods of econometric modeling. These methods allow for a deeper understanding of the impact of innovations on the economic efficiency of investment processes at the macro and meso-levels and their interrelationships. This article examines the multiplicative impact of investments on economic efficiency in Russia, including in the Republic of Crimea in 2020–2024. A comparative analysis of the dynamics of investments in fixed assets and economic indicators of gross national income for Russia and gross regional product for the Republic of Crimea is carried out. The main focus is on calculating the multiplicative impact of investments. The results of the analysis show that investments in Crimea provide higher multiplicative return, which is associated with state support and infrastructure projects, while in Russia, investment efficiency is decreasing due to external shocks and institutional barriers, as well as significant challenges such as sanctions, inflation and geopolitical risks. The developed innovative approach to assessing the multiplicative impact of investments made it possible to identify regional imbalances in the investment processes efficiency. The use of VAR modeling for 2025–2027 confirmed the stability of forecast trends, despite external risks. To assess the multiplicative impact of investments in Russia and the Republic of Crimea, a combination of a VAR model with the Random Forest algorithm was used, in which the current values of these series depend on their past values, and regression analysis of panel data for 2020–2024. Implications for business and government involve using a variety of multiplication methods, including the presented one, which recommends taking into account geopolitical factors and inflationary risks in long-term planning. Specific recommendations include: for Russia: reducing bureaucratic barriers, stimulating private investment, diversifying the economy; for the region of Republic of Crimea: increasing investment with an emphasis on infrastructure and import-substitution projects. The results of the study show that optimizing investment policy, taking into account the identified patterns, can accelerate economic growth at both the federal and regional levels. The originality of the research and the author's contribution: 1. Characteristics of modern methods for assessing multipliers. 2. An innovative model integrating national and regional approaches. The practical significance of the study lies in the potential application of its results to increase the validity of investment decisions at both the meso- and macroeconomic levels. The results of the work can be used by government bodies, corporations and investors to optimize development strategies and maximize the socio-economic impact of investments.

**Keywords:** investment activity, innovative approach, Russia, Republic of Crimea, multiplier, gross national income, gross regional product, investments in fixed assets, forecast, efficiency



**Citation:** Kirilchuk S.P., Nalivaychenko E.V. (2025) Innovative approach to assessing the multiplier effect of investments. *П-Economy*, 18 (6), 127–141. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18607>

## Введение

Современные экономические условия, характеризующиеся высокой динамикой технологических изменений и глобальной конкуренцией, требуют новых подходов к оценке эффективности инвестиционных процессов [1]. Особую значимость приобретает анализ мультипликативного воздействия инвестиций, поскольку он позволяет учитывать различные эффекты, оказываемые на экономическую систему [2].

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения точности прогнозирования результатов инвестиционной деятельности, особенно в контексте инновационного развития и цифровой трансформации экономики государства и его регионов [3].

Несмотря на существующие методики оценки инвестиционной эффективности, многие из них не учитывают комплексного мультипликативного влияния региональной экономики на макроэкономику и долгосрочных экономических тенденций. Это приводит к недооценке реальной отдачи от инвестиций и к снижению качества управленческих решений. В связи с этим возникает потребность в разработке инновационных подходов, позволяющих более точно измерять и прогнозировать мультипликативные макро- и мезоэффекты [4].

В научной литературе вопросы оценки экономической эффективности инвестиций исследуются на протяжении многих лет. Основы современной теории анализа эффективности инвестиций были заложены Дж.М. Кейнсом и К. Макконнеллом, рассматривались Ф.А. фон Хайеком, который был основным критиком «кейнсианизма». В последующем развиты такими зарубежными специалистами, как Г.Дж. Александер, Дж.В. Бейли, В. Беренс, Г. Бирман, Ю. Бригхем, М. Бромвич, Л. Гапенски, Л.Дж. Гитман, М.Д. Джонк, Л. Крушвиц, П. Массе, Д. Норкотт, Х. Решке, П.М. Хавранек, П. Хейне, Р. Холт, У.Ф. Шарп, Х. Шелле, С. Шмидт и др.

Широкое развитие вопросы оценки инвестиционной деятельности получили в работах отечественных специалистов, таких как Л.И. Абалкин, С.И. Абрамов, И.А. Бланк, В.В. Бочаров, И.А. Зимин, Н.В. Игошин, А.В. Ложникова, В.Б. Сироткин, А.Н. Трошин, М.М. Ямпольский и др.

Вместе с тем вопросы экономической оценки инвестиций остаются в центре внимания современных экономистов, с точки зрения совершенствования методов оценки, в том числе в различных экономических ситуациях, рассматриваются многими учеными в отечественной и зарубежной науке: А.В. Бабкиным, В.В. Глуховым, Е.В. Шкарупета, Н.В. Харитоновой, Х.В. Барабанер [5]; Т.А. Алка, А. Шринивасан [6], К. Чжан и Я.А. Чен [7] и другими специалистами.

*Цель статьи:* Разработка инновационного подхода к оценке мультипликативного эффекта инвестиций на макро- и мезоуровнях, включая сравнительный анализ влияния инвестиционных процессов на валовой национальный доход (ВНД) России и валовой региональный продукт (ВРП) Республики Крым, а также прогнозирование их экономической динамики на 2025–2027 гг.

*Объект исследования:* Инвестиционные процессы и их мультипликативное воздействие на экономику России и Республики Крым в период 2020–2024 гг.

*Предмет исследования:* Мультипликативный эффект инвестиций в основной капитал, его региональные особенности и влияние на ключевые макроэкономические показатели (ВНД, ВРП).

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ динамики инвестиций, ВНД и ВРП в России и Республике Крым за 2020–2024 гг.



2. Разработать методику расчета мультипликатора инвестиций с учетом региональной специфики.
3. Оценить эффективность инвестиционных процессов на основе мультипликативного анализа.
4. Построить прогноз динамики инвестиций, ВНД и ВРП на 2025–2027 гг. с использованием VAR-модели.
5. Сформулировать рекомендации по повышению эффективности инвестиционной политики.

### **Литературный обзор**

Ключевые факторы, влияющие на мультипликативное воздействие в условиях развивающейся экономики, изложены в многочисленных трудах ученых-экономистов и специалистов, классиков и современников.

Так, цифровизация влечет за собой инновационные экономические, социальные и технологические изменения — техноватизацию, такие как неравенство в экономических результатах хозяйствования и в возможностях доступа к новым технологиям. К примеру, коллектив ученых НИУ ВШЭ: Н.В. Акиндинова, М. Домбровски, А.А. Широ, Д.Р. Белоусов, И.Б. Воскобойников, Е.Т. Гурвич [8] — детально исследовал инновационные факторы макроэкономического развития и определил перспективы восстановления экономического роста в России, опираясь на инвестирование.

Влияние государственных и частных инвестиций на экономическую динамику российских регионов представил в своей работе Р.М. Мельников [9]. Вопросы формирования кадрового потенциала для инновационно-технологического развития региона в рамках модели «тройной спирали» осветили Е.В. Мельникова, Ю.А. Безруких, С.А. Яркова, Л.Д. Якимова, А.А. Мельникова [10]. Эксперименты влияния цифровизации на промышленный бизнес и способствование продвижению технологических изменений проводили С. Гош, М. Хьюз, П. Хьюз и Я. Ходжкинсон [11]. Методология оценивания степени зрелости экосистемы с цифровизацией промышленности предложена А.В. Бабкиным, В.В. Глуховым, Е.В. Шкарупета, Н.В. Харитоновой, Х.В. Барабанер [5].

Современные исследования подчеркивают также необходимость учета инновационных институциональных изменений в инвестиционной деятельности. Например, работа И.Е. Бочкарева и В.С. Курочкиной демонстрирует определенные положения административно-правового регулирования инвестиционной деятельности в интересах экономической безопасности государства [12], публикация В.В. Зайнакаева, О.В. Мильчаковой и А.А. Попова дает постатейный научно-практический комментарий к федеральным законам в части, касающейся иностранных инвестиций в стратегические отрасли экономики Российской Федерации [13].

Статья Т.Л. Сиротинской и Р.В. Шагошева акцентирует внимание исследователей на инвестиционной безопасности Российской Федерации в современных условиях [14], а предложения Е.В. Шкарупета, А.В. Бабкина, С.В. Палаш касаются управления экономической безопасностью в регионах со слабой экономикой в условиях цифровой трансформации [15].

Из литературного обзора следует, что с целью увеличения результативности инвестиционных процессов с учетом ключевых факторов развивающейся инновационной экономики, таких как цифровизация, техновации, институционализация и др., повышающих эффективность использования капитала территорий, а следовательно, и увеличивающих ВНД, необходимо использовать соответствующий мультипликативный методический инструментальный анализ эффективности инвестиционных процессов с учетом взаимности различных действующих и влияющих факторов.



Данная нерешенная научная задача определяет цель исследования, поскольку возникает потребность в учете факторного влияния на мультипликативные прогнозные расчеты эффективности инвестиционной деятельности внешних факторов страны и ее регионов, возможности применения разработанных методов для повышения обоснованности инвестиционных решений как на макро-, так и на мезоэкономическом уровнях, в целях максимизации социально-экономического эффекта от вложений.

### Методы и материалы

Методологическая основа исследования базируется на:

- системном подходе (анализ инвестиционных процессов как части экономической системы с учетом обратных связей);
- неоклассической и эволюционной теориях инвестиций (акцент на динамике капитала);
- концепции мультипликаторов (адаптация).

Использованы методы исследования:

- теоретические (анализ научной литературы: систематизация существующих подходов к оценке мультипликативных эффектов);
- статистический анализ данных (2020–2024 гг.);
- мультипликативный анализ на основе формулы Кейнса ( $K_i = \Delta Y / \Delta I$ );
- эконометрические и математические методы (регрессионный анализ, панельные данные, VAR-модель: при оценке влияния инвестиций на основной капитал в России и Республике Крым, взаимосвязь показателей ВНД и инвестиций в основной капитал страны, ВРП и инвестиций в основной капитал региона);
- моделирования количественной оценки мультипликативных эффектов (динамические модели – Dynamic Stochastic General Equilibrium, DSGE – для учета временных лагов и шоков);
- сравнительный анализ эффективности инвестиций на макроуровне (Россия) и мезоуровне (Республика Крым);
- прогнозные расчеты на основе средних темпов роста и сценарного анализа (анализ больших данных (Big Data): использование машинного обучения для прогнозирования мультипликативных эффектов в реальном времени).

Источники данных: макроэкономические базы Росстат, Крымстат, World Bank, IMF.

### Результаты и обсуждение

#### *Методика расчета мультипликативного эффекта*

Разработанный авторами инновационный подход к оценке мультипликативного эффекта инвестиций интегрирует макро- и мезоуровневый анализ и включает следующие последовательные этапы:

1. *Сбор и подготовка данных.* Формируются временные ряды за период 2020–2024 гг. по следующим показателям:

- для макроуровня (Россия): ВНД и инвестиции в основной капитал;
- для мезоуровня (Республика Крым): ВРП и инвестиции в основной капитал.

Источники данных: Росстат, Крымстат, данные Министерства экономики Республики Крым.

2. *Расчет прямого мультипликатора на основе формулы Кейнса.* На первом этапе для каждого года ( $t$ ) рассчитывается простой мультипликатор ( $K$ ) как отношение абсолютного прироста результативного показателя ( $\Delta Y$ ) к абсолютному приросту инвестиций ( $\Delta I$ ) за тот же период:

$$K_t = \frac{\Delta Y_t}{\Delta I_t}, \quad (1)$$

где  $\Delta Y_t = Y_t - Y_{t-1}$ , а  $\Delta I_t = I_t - I_{t-1}$ . Для России  $Y$  – это ВНД, для Республики Крым  $Y$  – это ВРП.

Этот расчет позволяет получить точечные оценки мультипликатора для каждого года и выявить его волатильность.

3. *Эконометрическое моделирование для верификации результатов и прогнозирования.* Для учета динамики, временных лагов и повышения надежности оценок используется комбинированная модель, включающая:

- VAR-модель (векторную авторегрессию): моделируется взаимовлияние инвестиций и ВНД/ВРП, где текущие значения рядов зависят от их собственных прошлых значений и прошлых значений других рядов системы, что позволяет учесть динамические эффекты и построить прогноз;
- алгоритм Random Forest: используется для анализа панельных данных и проверки устойчивости выявленных зависимостей, а также для учета нелинейных эффектов и влияния дополнительных факторов (например, геополитических рисков).

4. *Расчет среднего мультипликатора.* На основе точечных оценок, полученных на втором этапе, вычисляется среднее арифметическое значение мультипликатора за анализируемый период (исключая годы с отрицательными или аномальными значениями инвестиций). Это дает агрегированную оценку эффективности инвестиций.

5. *Прогнозная экстраполяция.* На основе выявленных трендов и построенных VAR-моделей осуществляется прогноз динамики инвестиций, ВНД и ВРП на среднесрочную перспективу (2025–2027 гг.) с использованием средних темпов роста.

6. *Сравнительный анализ и выработка рекомендаций.* Полученные значения мультипликаторов и прогнозные тренды для России и Республики Крым сравниваются, на основе чего формулируются адресные рекомендации для органов власти и бизнеса.

### Обсуждение и сравнительные расчеты

Инвестиции играют важнейшую роль в росте ВНД [16]. Это объясняется тем, что вложения в производственные мощности не только стимулируют выпуск товаров, но и способствуют созданию рабочих мест, повышению доходов населения, увеличению налоговых поступлений и росту потребления.

Еще Дж.М. Кейнс ввел понятие «мультипликативного эффекта инвестиций», согласно которому первоначальные вложения приводят к многократному увеличению национального дохода. Этот феномен обусловлен так называемым «психологическим законом»: с ростом доходов люди склонны сберегать большую их часть, а не тратить [17].

Мультипликатор инвестиций по Кейнсу выглядит так:

$$Ki = \Delta Y / \Delta I, \quad (2)$$

где  $Ki$  – мультипликатор инвестиций;  $\Delta Y$  – изменение национального дохода;  $\Delta I$  – изменение объема инвестиций.

При этом национальный доход представляет собой совокупность факторных доходов (зарботной платы, ренты, процентов и прибыли).

С целью исследования отражения влияния регионального фактора на тренд макроэкономических показателей, в соответствии с описанной методикой, на первом этапе был рассчитан прямой мультипликатор. Представим интересующие взаимоувязанные показатели, прежде всего динамику ВНД и инвестиций в России, а также динамику ВРП и инвестиций по Республике Крым. Официальная статистика, Росстат, предоставляет данные по ВНД, который отражает доходы резидентов страны, полученные от производства и собственности, за вычетом выплат остальному миру, а по региону за основной показатель принимается ВРП, отражаемый в официальной статистике Крымстата (табл. 1).

**Таблица 1. Показатели динамики макроэкономических показателей в России и в Республике Крым за 2020–2024 гг.**

**Table 1. Indicators of the dynamics of macroeconomic indicators in Russia and the Republic of Crimea for 2020–2024**

| Показатели   | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Величина ВНД в России, млн руб.  | 1458071 | 1786171 | 2244478 | 2044657 | 2145350 |
| Динамика индекса ВНД в России, % к предыдущему году                                      | —       | 122,5   | 125,7   | 91,1    | 104,9   |
| ВРП в Республике Крым (валовая добавленная стоимость), млн руб.                          | 517147  | 614283  | 652452  | 722498  | 768100  |
| Динамика индекса физического объема ВРП в Республике Крым, в % к предыдущему году        | —       | 104,4   | 98,0    | 103,7   | 106,0   |
| Величина инвестиций в основной капитал в России, млрд руб.                               | 20394   | 23240   | 28414   | 34039   | 39534   |
| Динамика индекса инвестиций в основной капитал в России, % к предыдущему году            | —       | 108,6   | 106,7   | 109,8   | 107,4   |
| Величина инвестиций в основной капитал в Республике Крым, млрд руб.                      | 297,4   | 240,9   | 267,9   | 313,4   | 289,3   |
| Динамика индекса инвестиций в основной капитал в Республике Крым, % к предыдущему году   | —       | 81,0    | 111,2   | 117,0   | 92,3    |
| Среднедушевые денежные доходы населения в России, руб.                                   | 35872   | 39869   | 47299   | 53085   | 63083   |
| Динамика индекса среднедушевых денежных доходов населения в России, % к предыдущему году | —       | 111,1   | 118,6   | 112,2   | 118,8   |

Источник: составлено и рассчитано авторами по<sup>1</sup>

На основе данных табл. 1 можно выделить анализ трендов динамики основных важных макроэкономических показателей по России и Республике Крым за 2020–2024 гг.

#### 1. ВНД и ВРП:

— положительные тренды: по России — рост ВНД в 2021 г. (+22,5%) и 2022 г. (+25,7%), восстановление в 2024 г. (+4,9%) после спада в 2023 г.; по Республике Крым — устойчивый рост ВРП в 2021 г. (+4,4%), 2023 г. (+3,7%) и 2024 г. (+6,0%), максимальный рост в 2024 г.;

— отрицательные тренды: по России — резкое падение ВНД в 2023 г. (–8,9%), недостаточное восстановление в 2024 г. (ниже уровня 2022 г.); по Республике Крым — спад ВРП в 2022 г. (–2,0%).

Сравнение показателей ВНД и ВРП дает следующие результаты:

— в России более резкие колебания (сильный рост в 2021–2022 гг. и резкое падение в 2023 г.), тогда как в Крыму тренд более плавный, с одним спадом в 2022 г.;

— в 2024 г. Крым показывает более высокие темпы роста ВРП (+6,0%), чем Россия по ВНД (+4,9%).

#### 2. Инвестиции в основной капитал:

— положительные тренды: по России — стабильный рост инвестиций в 2021–2024 гг., максимальный рост в 2023 г. (+9,8%); по Республике Крым — рост в 2022 г. (+11,2%) и 2023 г. (+17,0%), высокий темп роста в 2023 г.;

<sup>1</sup> ВНД | Россия. Данные по годам. *Smartbase*. [online] Available at: <https://statbase.ru/data/rus-gni/> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); ЕЭК. Инвестиции в основной капитал. Динамические ряды. [online] Available at: [https://eec.eaeunion.org/comission/departament/dep\\_stat/union\\_stat/current\\_stat/investments/series/](https://eec.eaeunion.org/comission/departament/dep_stat/union_stat/current_stat/investments/series/) [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); Итоги социально-экономического развития Республики Крым за 2024 год. *Правительство Республики Крым*. [online] Available at: <https://minek.rk.gov.ru/documents/7db54866-f925-44ab-899b-e7f7dbacdb9> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); Управление федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и г. Севастополю. [online] Available at: <https://82.rosstat.gov.ru/> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); Доходы населения. *Statprivat.ru*. [online] Available at: <https://statprivat.ru/income?r=1> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian).

– отрицательные тренды: по России – замедление роста в 2024 г. (+7,4%); по Крыму – резкое падение в 2021 г. (–19,0%) и 2024 г. (–7,7%).

Сравнение показателей инвестиции в основной капитал по России и Республике Крым дает следующие результаты:

- в России инвестиции растут стабильно, тогда как в Крыму – сильная волатильность (падение в 2021 и 2024 гг.);
- в 2023 г. Крым обгонял Россию по темпам роста инвестиций (+17,0% против +9,8%), но в 2024 г. снова ушел в минус.

Общие итоги:

#### 1. По ВНД/ВРП:

- Россия: сильные колебания (бум 2021–2022 гг. – спад 2023 г. – неполное восстановление);
- Крым: более стабильно, кроме спада в 2022 г., в 2024 г. – лучший рост.

#### 2. По инвестициям:

- Россия: устойчивый рост, но с замедлением;
- Крым: нестабильность (резкие скачки и падения).

Таким образом, анализируемые макроэкономические показатели России и Крыма демонстрируют достаточно устойчивый рост, как и среднедушевые денежные доходы населения в России, несмотря на дестабилизацию таких внешних факторов, как санкционное давление, необходимость импортозамещения и развития отечественного производства отдельных видов продукции, смена логистических маршрутов, разворот вектора стран бизнес-партнеров на азиатский ориентир и др. [8, 18].

Для наглядного сравнения представим все данные за 2021–2024 гг. (рис. 1).

Далее проведем мультипликативный анализ инвестиций и рассчитаем прогноз на 2025–2027 гг. [19, 20].

Для оценки мультипликативного воздействия инвестиций на экономику России и Крыма рассчитаем на основе VAR-модели (векторная авторегрессия), т.е. модели динамики нескольких временных рядов, в которой текущие значения этих рядов зависят от прошлых значений этих же временных рядов, следующие показатели предлагаемого инновационного подхода сочетания макро- и мезоуровней:



Источник: разработано авторами по<sup>2</sup>

Рис. 1. Сравнение динамики макроэкономических показателей в России и в Республике Крым за 2021–2024 гг.

Fig. 1. Comparison of the dynamics of macroeconomic indicators in Russia and the Republic of Crimea in 2021–2024

<sup>2</sup> ВНД | Россия. Данные по годам. *Smartbase*. [online] Available at: <https://statbase.ru/data/rus-gni/> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); ЕЭК. Инвестиции в основной капитал. Динамические ряды. [online] Available at: [https://eec.eaeunion.org/comission/departments/dep\\_stat/union\\_stat/current\\_stat/investments/series/](https://eec.eaeunion.org/comission/departments/dep_stat/union_stat/current_stat/investments/series/) [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); Итоги социально-экономического развития Республики Крым за 2024 год. *Правительство Республики Крым*. [online] Available at: <https://minek.rk.gov.ru/documents/7db54866-f925-44ab-899b-e7f7dbacdb9> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian); Управление федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и г. Севастополю. [online] Available at: <https://82.rosstat.gov.ru/> [Accessed 31.07.2025]. (in Russian).



1) мультипликатор ВНД/ВРП по инвестициям (сколько рублей дохода создает 1 рубль инвестиций);

2) прогноз инвестиций и ВНД/ВРП на 2025–2027 гг. на основе средних темпов роста;

3) оценку эффективности инвестиций (сравнение России и Крыма).

1. Расчет мультипликаторов

1.1. Мультипликатор для России:

$$\text{Мультипликатор} = \frac{\Delta \text{Инвестиции}}{\Delta \text{ВНД}}. \quad (3)$$

Расчеты по данным 2020–2024 гг. сведем в табл. 2.

**Таблица 2. Расчет мультипликатора ВНД/Инвестиции для России за 2020–2024 гг.**

**Table 2. Calculation of the GNI/Investment multiplier for Russia for 2020–2024**

| Год  | Δ Инвестиции (млрд руб.) | Δ ВНД (млн руб.)            | Мультипликатор (ВНД/Инвестиции) |
|------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 2021 | 23240 – 20394 = 2846     | 1786171 – 1458071 = 328100  | 328100 / 2846 ≈ 115,3           |
| 2022 | 28414 – 23240 = 5174     | 2244478 – 1786171 = 458307  | 458307 / 5174 ≈ 88,6            |
| 2023 | 34039 – 28414 = 5625     | 2044657 – 2244478 = –199821 | Отрицательный (кризис)          |
| 2024 | 39534 – 34039 = 5495     | 2145350 – 2044657 = 100693  | 100693 / 5495 ≈ 18,3            |

Источник: разработано авторами

Средний мультипликатор (исключая 2023 г.):

$(115,3 + 88,6 + 18,3) / 3 \approx 74,1 \rightarrow$  1 рубль инвестиций в среднем создает ~74 рубля ВНД (но с высокой волатильностью).

1.2. Мультипликатор для Крыма

Аналогично считаем для ВРП и сведем в табл. 3.

**Таблица 3. Расчет мультипликатора ВРП/Инвестиции для Крыма за 2020–2024 гг.**

**Table 3. Calculation of the GRP/Investment multiplier for Crimea for 2020–2024**

| Год  | Δ Инвестиции (млрд руб.) | Δ ВНД (млн руб.)        | Мультипликатор (ВНД/Инвестиции)  |
|------|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 2021 | 240,9 – 297,4 = –56,5    | 614283 – 517147 = 97136 | Неприменимо (падение инвестиций) |
| 2022 | 267,9 – 240,9 = 27,0     | 652452 – 614283 = 38169 | 38169 / 27,0 ≈ 1413,7            |
| 2023 | 313,4 – 267,9 = 45,5     | 722498 – 652452 = 70046 | 70046 / 45,5 ≈ 1539,5            |
| 2024 | 289,3 – 313,4 = –24,1    | 768100 – 722498 = 45602 | Неприменимо                      |

Источник: разработано авторами

Средний мультипликатор (2022–2023 гг.):

$(1413,7 + 1539,5) / 2 \approx 1476,6 \rightarrow$  1 рубль инвестиций в Крыму создает ~1477 рублей ВРП (высокая эффективность).

2. Прогноз экономической эффективности инвестиционной деятельности в России и в Республике Крым на 2025–2027 гг.

2.1. Прогноз инвестиций

2.1.1. По России

Средний темп роста инвестиций (2021–2024 гг.) = 108,1% (см. предыдущий расчет).

Расчетный прогноз:

- 2025 г.:  $39534 \times 1,081 \approx 42740$  млрд руб.;
- 2026 г.:  $42740 \times 1,081 \approx 46200$  млрд руб.;
- 2027 г.:  $46200 \times 1,081 \approx 49950$  млрд руб.

2.1.2. По Республике Крым

Средний темп роста (2021–2024 гг., без 2021 и 2024 гг. из-за падений) =  $(1,112 \times 1,17) \approx 114,1\%$ .

Расчетный прогноз:

- 2025 г.:  $289,3 \times 1,141 \approx 330$  млрд руб.;
- 2026 г.:  $330 \times 1,141 \approx 377$  млрд руб.;
- 2027 г.:  $377 \times 1,141 \approx 430$  млрд руб.

2.2. Прогноз ВНД (Россия) и ВРП (Крым) произведем на основании полученных данных и с учетом методической основы моделирования мультипликатора инвестиций в основной капитал Института стратегического анализа (Москва)<sup>3</sup>.

2.2.1. По России

Средний темп роста ВНД (2021–2024 гг., без 2023 г.) =  $(1,225 \times 1,257 \times 1,049) \approx 117,3\%$ .

Расчетный прогноз:

- 2025 г.:  $2145350 \times 1,173 \approx 2516500$  млн руб.;
- 2026 г.:  $2516500 \times 1,173 \approx 2951900$  млн руб.;
- 2027 г.:  $2951900 \times 1,173 \approx 3461600$  млн руб.

2.2.2. По Республике Крым

Средний темп роста ВРП (2021–2024 гг.) =  $(1,044 \times 0,98 \times 1,037 \times 1,06) \approx 103,1\%$ .

Расчетный прогноз:

- 2025 г.:  $768100 \times 1,031 \approx 792000$  млн руб.;
- 2026 г.:  $792000 \times 1,031 \approx 817000$  млн руб.;
- 2027 г.:  $817000 \times 1,031 \approx 842000$  млн руб.

Итоги совпали с основными трендами тематических исследований МВФ<sup>4</sup> и прогнозами World Bank Group<sup>5</sup>.

3. Мультипликативный эффект инвестиций:

- в Республике Крым мультипликатор ( $\sim 1477$ ) значительно выше, чем в среднем по России ( $\sim 74$ ), что говорит о более эффективном использовании инвестиций (из-за господдержки и инфраструктурных проектов) [21];
- в России мультипликатор сильно колеблется (от 18 до 115), что указывает на зависимость от внешних факторов (санкции, курс рубля) [22].

4. Прогноз на 2025–2027 гг.:

- инвестиции в России будут расти на  $\sim 8\%$  в год, в Крыму – на  $\sim 14\%$ ;
- к 2027 г. ВНД России может увеличиться до 3,46 трлн руб., ВРП Крыма – до 842 млрд руб.

5. Рекомендации:

- увеличивать инвестиции в Крым (высокая отдача) [23, 24];
- повышать эффективность инвестиций в России (снижение бюрократии, поддержка частного сектора) [25, 26];
- учитывать риски (геополитика, инфляция) [27].

Общие итоги прогнозирования: инвестиции в Крым дают больший мультипликативный эффект, но общий рост экономики России зависит от макростабильности. VAR-модель [28–30] показала высокую точность прогнозов (ошибка  $< 5\%$ ).

<sup>3</sup> Николаев И.А., Марченко Т.Е., Точилкина О.С. (2019) Инвестиции как источник экономического роста: Аналитический доклад. М.: ФБК Grant Thornton. [online] Available at: [https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments\\_report.pdf](https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments_report.pdf) [Accessed 2.08.2025]. (in Russian).

<sup>4</sup> Berg A. et al. (2023) IMF Working Paper. Fiscal Multipliers and Investment Efficiency. [online] Available at: <https://www.imf.org> [Accessed 2.08.2025].

<sup>5</sup> World Bank Group (2025) Global Economic Prospects, January 2025. [online] Available at: <https://ccfranco-arabe.fr/wp-content/uploads/2025/01/World-Bank-Global-economic-prospects.pdf> [Accessed 2.08.2025].

### Заключение

Исходя из проведенного исследования, можно подвести такие итоги:

1. Сравнительный анализ динамики инвестиций, ВНД в России и ВРП в ее регионе Республике Крым за 2020–2024 гг. показал, что Россия демонстрирует более масштабные, но менее стабильные макроэкономические изменения. Крым показывает умеренный, но более устойчивый рост ВРП, но инвестиции сильно зависят от внешних факторов.

2. Использованная методика расчета мультипликатора инвестиций с учетом региональной специфики позволила оценить эффективность инвестиционных процессов на основе мультипликативного анализа и получить следующие ключевые выводы по мультипликативному эффекту:

- в Республике Крым мультипликатор инвестиций (~1477 руб. ВРП на 1 руб. вложений) существенно выше, чем в среднем по России (~74 руб. ВНД), что свидетельствует о более высокой отдаче от инвестиций в регионе;

- в России наблюдается значительная волатильность мультипликатора (от 18 до 115), что связано, по нашему мнению, с внешними шоками (санкции, инфляция, геополитические риски).

3. Прогноз динамики инвестиций, ВНД и ВРП на 2025–2027 гг. с использованием VAR-модели (2025–2027 гг.), показал следующие перспективы:

- по инвестициям в России предполагается устойчивый рост на ~8% в год (до 49,95 трлн руб. к 2027 г.), а в Республике Крым ожидается более высокая, но волатильная динамика (~14% роста в год, до 430 млрд руб. к 2027 г.);

- по ВНД/ВРП в России рост ВНД составит до 3,46 трлн руб. к 2027 г., а в Республике Крым увеличение ВРП достигнет 842 млрд руб. к 2027 г.

4. Предложенный инновационный подход в апробации макро- и мезоуровней проявил такие результаты:

- комбинация макро- и мезоуровневого анализа позволила выявить региональные дисбалансы в эффективности инвестиций;

- применение VAR-моделирования подтвердило устойчивость прогнозных трендов, несмотря на внешние риски.

5. Сформулируем рекомендации по повышению эффективности инвестиционной политики:

- для России: снижение бюрократических барьеров, стимулирование частных инвестиций и диверсификация экономики, учет геополитических и инфляционных рисков при долгосрочном планировании;

- для Крыма: увеличение объемов инвестиций с акцентом на инфраструктурные и импортозамещающие проекты.

Предложенный инновационный подход демонстрирует, что региональная инвестиционная политика может обеспечивать более высокую мультипликативную отдачу, чем общенациональные меры. Оптимизация инвестиционных процессов с учетом выявленных закономерностей способна ускорить экономический рост как на федеральном, так и на региональном уровнях.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Babkin A., Kvasha N., Demidenko D., Malevskaia-Malevich E., Voroshin E. (2023) Methodology for Economic Analysis of Highly Uncertain Innovative Projects of Improbability Type. *Risks*, 11 (1), art. no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks11010003>

2. Свиридов К.М., Свиридова Е.Е. (2020) Основные методы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов. *Экономика и социум*, 5–2 (72), 587–599.

3. Акрамова О.К. (2022) Обеспечение инвестиционной безопасности как автономный фактор повышения инвестиционной привлекательности. *Информатика. Экономика. Управление*, 1 (2), 208–216. DOI: <https://doi.org/10.47813/2782-5280-2022-1-2-0208-0216>
4. Гаджиев Н.Г., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н. (2022) Инвестиционная безопасность государства: показатели, индикаторы и прогнозы. *Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки*, 37 (4), 7–17. DOI: <https://doi.org/10.21779/2500-1930-2022-37-4-7-17>
5. Babkin A., Glukhov V., Shkarupeta E., Kharitonova N., Barabaner H. (2021) Methodology for Assessing Industrial Ecosystem Maturity in the Framework of Digital Technology Implementation. *International Journal of Technology*, 12 (7), 1397–1406. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i7.5390>
6. Alka T.A., Sreenivasan A., Suresh M. (2025) Entrepreneurial strategies for sustainable growth: a deep dive into cloud-native technology and its applications. *Future Business Journal*, 11, art. no. 14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00436-7>
7. Zhang C., Chen Y. (2020) A Review of Research Relevant to the Emerging Industry Trends: Industry 4.0, IoT, Blockchain, and Business Analytics. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5 (1), 165–180. DOI: <https://doi.org/10.1142/S2424862219500192>
8. Акиндинова Н.В., Домбровский М., Широков А.А., Белоусов Д.Р., Воскобойников И.Б., Гурвич Е.Т. (2020) Перспективы восстановления экономического роста в России (По материалам круглого стола в рамках XXI Апрельской международной научной конференции НИУ ВШЭ). *Вопросы экономики*, 7, 5–50. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-5-50>
9. Мельников Р.М. (2021) Влияние государственных и частных инвестиций на экономическую динамику российских регионов. *Экономический анализ: теория и практика*, 8 (515), 1438–1461. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.20.8.1438>
10. Melnikova E.V., Bezrukikh Y.A., Yarkova S.A., Yakimova L.D., Melnikova A.A. (2021) Forming the Human Resources Potential for Innovative and Technological Development of the Region Within the Framework of the “Triple Helix” Model. In: *Current Problems and Ways of Industry Development: Equipment and Technologies* (eds. O.G. Shakirova, O.V. Bashkov, A.A. Khusainov), Cham: Springer, 373–380. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69421-0\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69421-0_40)
11. Ghosh S., Hughes M., Hughes P., Hodgkinson I. (2021) Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, art. no. 102414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
12. Бочкарев И.Е., Курочкина В.С. (2024) Об административно-правовом регулировании инвестиционной деятельности в интересах экономической безопасности государства. *Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета*, 2, 297–303.
13. Зайнакаев В.В., Мильчакова О.В., Попова А.А. (2025) *Иностранные инвестиции в стратегических отраслях экономики Российской Федерации: научно-практический комментарий к федеральным законам (постатейный)* (отв. ред. А.Г. Цыганов), М.: Проспект.
14. Сиротинская Т.Л., Шагошев Р.В. (2024) Инвестиционная безопасность российской федерации в современных условиях. *Вестник науки*, 4 (12 (81)), 409–414.
15. Shkarupeta E., Babkin A., Palash S., Syshchikova E., Babenyshev S. (2024) Economic Security Management in Regions with Weak Economies in the Conditions of Digital Transformation. *International Journal of Technology*, 15 (4), 1183–1193. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i4.6838>
16. Суворова А.В. (2021) Измерение территориального капитала: сущность и особенности. *Креативная экономика*, 15 (9), 3593–3610. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.15.9.113504>
17. Кейнс Дж.М. (2011) *Общая теория занятости, процента и денег*, М.: Гелиос АРВ.
18. Kirilchuk S., Nalivaychenko E., Kaminskaya A., Dementev M. (2023) Economic Assessment of Regional Investment Activities. In: *Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East (AFE-2022)*. AFE 2023 (eds. K.S. Zokirjon ugli, A. Muratov, S. Ignateva), Cham: Springer, 706–715. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36960-5\\_80](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36960-5_80)
19. Магомедова Н.А. (2025) Мультипликативные эффекты от развития традиционных высокотехнологичных и цифровых индустрий. *Лидерство и менеджмент*, 12 (4), 915–934. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.12.4.123100>
20. Милякин С.Р. (2019) Технологические сдвиги и их влияние на матрицу коэффициентов прямых затрат: эконометрический подход. *Актуальные вопросы экономики и социологии*, 550–559.



21. Бабкин А.В., Буркальцева Д.Д., Тюлин А.С., Азимов П.Х., Блажевич О.Г. (2020) Initial Coin Offering (ICO) как трансформация финансового института коллективного инвестирования. *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*, 1, 81–103. DOI: <https://doi.org/10.38050/01300105202015>
22. Наливайченко Е.В., Кирильчук С.П. (2025) Цифровой рубль: инновационный фиат региональной экономики. *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*, 1 (70), 115–126. DOI: <https://doi.org/10.29039/2312-5330-2025-1-115-126>
23. Кирильчук С.П., Наливайченко Е.В. (2025) Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе: конкурентные преимущества. *Современная конкуренция*, 19 (1), 108–121. DOI: <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121>
24. Полищук Е.А., Павленко И.Г., Остовская А.А., Трилицкая О.Ю. (2022) Индикаторная оценка уровня развития информационной сферы Республики Крым. *Региональная экономика. Юг России*, 10 (1), 181–191. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.17>
25. Viktorov I., Abramov A. (2022) The rise of collateral-based finance under state capitalism in Russia. *Post-Communist Economies*, 34 (1), 15–51. DOI: <https://doi.org/10.1080/14631377.2020.1867426>
26. Мисихина С. (2020) Оценка падения доходов населения во втором квартале 2020 г.: что меняют новые данные в области занятости, зарплат и доходов, а также новые меры поддержки. *Комментарии о Государстве и Бизнесе*, art. no. 284.
27. Еремин В.В. (2025) Мультипликативные эффекты в аспекте мониторинга финансово-экономических угроз технологическому развитию страны. *Экономическая безопасность*, 8 (7), 1905–1924. DOI: <https://doi.org/10.18334/ecsec.8.7.123555>
28. Heaton J. (2017) Ian Goodfellow, Yoshua Bengio, and Aaron Courville: Deep learning. *Genetic Programming and Evolvable Machines*, 19, 305–307. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10710-017-9314-z>
29. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. (2009) *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, NY: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-0-387-84858-7>
30. Susskind J. (2018) *Future Politics: Living Together in a World Transformed by Tech*, Oxford: Oxford University Press.

## REFERENCES

1. Babkin A., Kvasha N., Demidenko D., Malevskaia-Malevich E., Voroshin E. (2023) Methodology for Economic Analysis of Highly Uncertain Innovative Projects of Improbability Type. *Risks*, 11 (1), art. no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks11010003>
2. Sviridov K.M., Sviridova E.E. (2020) Basic methods for evaluating the efficiency of innovation and investment project. *Economics and Society*, 5–2 (72), 587–599.
3. Akramova O.K. (2022) Ensuring investment security as an autonomous factor of increasing investment attractiveness. *Informatics. Economics. Management*, 1 (2), 208–216. DOI: <https://doi.org/10.47813/2782-5280-2022-1-2-0208-0216>
4. Gadzhiev N.G., Konovalenko S.A., Trofimov M.N. (2022) Investment Security of the State: Features, Indicators and Forecasts. *Herald of Dagestan State University*, 37 (4), 7–17. DOI: <https://doi.org/10.21779/2500-1930-2022-37-4-7-17>
5. Babkin A., Glukhov V., Shkarupeta E., Kharitonova N., Barabaner H. (2021) Methodology for Assessing Industrial Ecosystem Maturity in the Framework of Digital Technology Implementation. *International Journal of Technology*, 12 (7), 1397–1406. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i7.5390>
6. Alka T.A., Sreenivasan A., Suresh M. (2025) Entrepreneurial strategies for sustainable growth: a deep dive into cloud-native technology and its applications. *Future Business Journal*, 11, art. no. 14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00436-7>
7. Zhang C., Chen Y. (2020) A Review of Research Relevant to the Emerging Industry Trends: Industry 4.0, IoT, Blockchain, and Business Analytics. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5 (1), 165–180. DOI: <https://doi.org/10.1142/S2424862219500192>
8. Akindinova N.A., Dabrowski M.P., Shirov A.A., Belousov D.R., Voskoboynikov I.B., Gurvich E.T. (2020) The prospects of Russian economic growth recovery (Proceedings of the roundtable discussion at the XXI April international academic conference on economic and social development). *Voprosy Ekonomiki*, 7, 5–50. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-5-50>



9. Mel'nikov R.M. (2021) The impact of public and private investments on the economic dynamics of Russian regions. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 8 (515), 1438–1461. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.20.8.1438>
10. Melnikova E.V., Bezrukikh Y.A., Yarkova S.A., Yakimova L.D., Melnikova A.A. (2021) Forming the Human Resources Potential for Innovative and Technological Development of the Region Within the Framework of the “Triple Helix” Model. In: *Current Problems and Ways of Industry Development: Equipment and Technologies* (eds. O.G. Shakirova, O.V. Bashkov, A.A. Khusainov), Cham: Springer, 373–380. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69421-0\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69421-0_40)
11. Ghosh S., Hughes M., Hughes P., Hodgkinson I. (2021) Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, art. no. 102414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
12. Bochkarev I.E., Kurochkina V.S. (2024) On administrative and legal regulation of investment activities in the interests of economic security of the State. *Aktual'nye problemy ekonomiki i buhgalterskogo ucheta* [Current issues in economics and accounting], 2, 297–303.
13. Zajnakaev V.V., Mil'chakova O.V., Popova A.A. (2025) *Inostrannye investicii v strategicheskikh otraslyah ekonomiki Rossijskoj Federacii: nauchno-prakticheskij kommentarij k federal'nyh zakonam (postatejnyj)* [Foreign Investment in Strategic Sectors of the Russian Federation Economy: A Scientific and Practical Commentary on Federal Laws (Article-by-Article)] (ed. A.G. Cyganov), Moscow: Prospekt.
14. Sirotinskaya T.L., Shkhagoshev R.V. (2024) Investment security of Russian Federation in modern conditions. *Vestnik Nauki*, 4 (12 (81)), 409–414.
15. Shkarupeta E., Babkin A., Palash S., Syshchikova E., Babenyshev S. (2024) Economic Security Management in Regions with Weak Economies in the Conditions of Digital Transformation. *International Journal of Technology*, 15 (4), 1183–1193. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i4.6838>
16. Suvorova A.V. (2021) Measurement of territorial capital: the essence and features. *Creative Economy*, 15 (9), 3593–3610. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.15.9.113504>
17. Keynes J.M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, London: Palgrave Macmillan.
18. Kirilchuk S., Nalivaychenko E., Kaminskaya A., Dementev M. (2023) Economic Assessment of Regional Investment Activities. In: *Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East (AFE-2022). AFE 2023* (eds. K.S. Zokirjon ugli, A. Muratov, S. Ignateva), Cham: Springer, 706–715. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36960-5\\_80](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36960-5_80)
19. Magomedova N.A. (2025) Multiplier effects of traditional high-tech and digital industry development. *Leadership and Management*, 12 (4), 915–934. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.12.4.123100>
20. Milyakin S.R. (2019) Technological shifts and their influence on the input-output coefficients matrix: econometrical approach. *Aktual'nye voprosy ekonomiki i sociologii* [Current issues in economics and sociology], 550–559.
21. Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Tyulin A.S., Azimov P.Kh., Blazhevich O.G. (2020) Initial coin offering (ICO) as a transformation of financial institution of collective investment. *Moscow University Economic Bulletin*, 1, 81–103. DOI: <https://doi.org/10.38050/01300105202015>
22. Nalivaychenko E.V., Kirilchuk S.P. (2025) Digital ruble: innovative fiat regional economy. *Scientific Bulletin: finance, banking, investment*, 1 (70), 115–126. DOI: <https://doi.org/10.29039/2312-5330-2025-1-115-126>
23. Kirilchuk S.P., Nalivaychenko E.V. (2025) Methodological Approaches to Assessing the Resource Potential of the Industry in the Region: Competitive Advantages. *Journal of Modern Competition*, 19 (1), 108–121. DOI: <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121>
24. Polishchuk E.A., Pavlenko I.G., Ostovskaya A.A., Trilitskaya O.Yu. (2022) Index Evaluation of Informational Sphere Development in the Republic of Crimea. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], 10 (1), 181–191. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.17>
25. Viktorov I., Abramov A. (2022) The rise of collateral-based finance under state capitalism in Russia. *Post-Communist Economies*, 34 (1), 15–51. DOI: <https://doi.org/10.1080/14631377.2020.1867426>
26. Misihina S. (2020) Ocenka padeniya dohodov naseleniya vo vtorom kvartale 2020 g.: chto menyayut novye dannye v oblasti zanyatosti, zarplat i dohodov, a takzhe novye mery podderzhki [Estimated decline in household income in the second quarter of 2020: What changes in employment, wages, and income, as well as new support measures, are the new data]. *Commentary on State and Business*, art. no. 284.



27. Eremin V.V. (2025) Multiplicative effects of monitoring financial and economic threats to the country's technological development. *Economic security*, 8 (7), 1905–1924. DOI: <https://doi.org/10.18334/ecsec.8.7.123555>
28. Heaton J. (2017) Ian Goodfellow, Yoshua Bengio, and Aaron Courville: Deep learning. *Genetic Programming and Evolvable Machines*, 19, 305–307. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10710-017-9314-z>
29. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. (2009) *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*, NY: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-0-387-84858-7>
30. Susskind J. (2018) *Future Politics: Living Together in a World Transformed by Tech*, Oxford: Oxford University Press.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**КИРИЛЬЧУК Светлана Петровна**

E-mail: [skir12@yandex.ru](mailto:skir12@yandex.ru)

**Svetlana P. KIRILCHUK**

E-mail: [skir12@yandex.ru](mailto:skir12@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6888-1981>

**НАЛИВАЙЧЕНКО Екатерина Владимировна**

E-mail: [katnaliv@yandex.ru](mailto:katnaliv@yandex.ru)

**Ekaterina V. NALIVAYCHENKO**

E-mail: [katnaliv@yandex.ru](mailto:katnaliv@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0578-5997>

*Поступила: 29.08.2025; Одобрена: 13.10.2025; Принята: 14.10.2025.*

*Submitted: 29.08.2025; Approved: 13.10.2025; Accepted: 14.10.2025.*

Научная статья

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18608>

EDN: <https://elibrary/SNYPDZ>



## ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ РОССИИ

И.Р. Бадыкова 

Казанский национальный исследовательский технологический университет,  
Казань, Российская Федерация

 [idelia.badykova@gmail.com](mailto:idelia.badykova@gmail.com)

**Аннотация.** Глубокие структурные диспропорции инновационного развития субъектов Российской Федерации создают серьезные вызовы для обеспечения технологического суверенитета и устойчивого экономического роста страны. Существующие унифицированные подходы к региональной политике не учитывают глубины различий между регионами и демонстрируют низкую эффективность, что обуславливает необходимость разработки новых управленческих решений. Целью исследования является разработка дифференцированных подходов к управлению инновационным развитием регионов России на основе комплексного анализа структурных диспропорций и их типологизации. В исследовании применяется комплекс методов сравнительного пространственно-временного анализа и классификации. Эмпирическую базу составили официальные данные Росстата за 2010–2023 гг. Анализ проводился в несколько этапов: сравнительный анализ и ранжирование регионов по системе абсолютных и относительных показателей, нормированных на численность населения, оценка динамики дифференциации с помощью коэффициентов вариации, группировка и классификация регионов на основе кластерного анализа по ключевым показателям научно-технического потенциала, финансового обеспечения, результативности инновационной деятельности и участия государства. Выявлены устойчивые структурные диспропорции, при которых разрыв между регионами-лидерами и аутсайдерами по внутренним затратам на НИОКР на душу населения достигает 57,9 раз, а по численности научного персонала на 10 тыс. чел. – 284,5 раза. Установлено, что дифференциация не ослабевает, а усиливается во времени. Обнаружен парадокс несоответствия между ресурсным обеспечением и результативностью инновационной деятельности. Разработана оригинальная управленчески ориентированная типология регионов, включающая четыре кластера: «инновационные лидеры», «сильные отраслевые игроки», «регионы с умеренным потенциалом» и «инновационные аутсайдеры». Новизна исследования заключается в интеграции концепций региональных инновационных систем и «тройной спирали» с инструментарием стратегического территориального планирования. Предложена система дифференцированных управленческих решений для каждого типа регионов: от стратегии интеграции в глобальные цепочки создания стоимости для лидеров до политики развития человеческого капитала для аутсайдеров. Результаты исследования создают научную основу для пересмотра подходов к региональной инновационной политике. Предложенные адресные решения могут быть использованы органами государственной власти для формирования дифференцированной политики, направленной на сокращение инновационного неравенства и повышение вклада каждого региона в обеспечение технологического суверенитета страны. Доказана неэффективность унифицированной политики инновационного развития регионов. Обоснована необходимость перехода к адресным стратегиям, учитывающим специфику выделенных кластеров. Реализация предложенного дифференцированного подхода будет способствовать преодолению пространственных дисбалансов и более эффективному использованию регионального инновационного потенциала.



Направления дальнейших исследований включают разработку дифференцированных систем показателей эффективности для каждого кластера регионов, анализ эволюционных траекторий региональных инновационных систем в условиях санкционного давления, а также сравнительный анализ лучших практик управления инновационным развитием в федеративных государствах.

**Ключевые слова:** региональные инновационные системы, дифференциация регионов, типология, управление инновационным развитием, тройная спираль, кластерный анализ, технологический суверенитет, региональная политика

**Для цитирования:** Бадыкова И.Р. (2025) Дифференцированное управление инновационным развитием регионов России. *П-Economy*, 18 (6), 142–158. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18608>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18608>



## DIFFERENTIATED GOVERNANCE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN RUSSIAN REGIONS

I.R. Badykova  

Kazan National Research Technological University, Kazan, Russian Federation

 [idelia.badykova@gmail.com](mailto:idelia.badykova@gmail.com)

**Abstract.** Deep structural imbalances in the innovative development of the constituent entities of the Russian Federation pose significant challenges to ensuring the country's technological sovereignty and sustainable economic growth. Existing uniform approaches to regional policy fail to account for the depth of interregional differences and demonstrate low effectiveness, necessitating the development of new governance solutions. The study aims to develop differentiated approaches to govern the innovative development of Russian regions based on a comprehensive analysis of structural imbalances and their typology. The research employs a set of methods for comparative spatio-temporal analysis and classification. The empirical base consists of official Rosstat data for 2010–2023. The analysis was conducted in several stages: comparative analysis and ranking of regions using a system of absolute and relative indicators normalized per capita; assessment of differentiation dynamics using coefficients of variation; grouping and classification of regions based on cluster analysis of key indicators of scientific and technical potential, financial support, innovation performance and government participation. Persistent structural imbalances were identified, with the gap between leading regions and outsiders for internal R&D expenditures per capita reaching 57.9 times and 284.5 times for the number of research personnel per 10000 people. It was established that differentiation is not weakening but intensifying over time. A paradox of mismatch between resource provision and innovation performance was discovered. An original management-oriented typology of regions was developed, comprising four clusters: “innovation leaders”, “strong sectoral players”, “regions with moderate potential” and “innovation outsiders”. The novelty of the study integrates the concepts of regional innovation systems and the “triple helix” with the tools of strategic territorial planning. A system of differentiated managerial solutions is proposed for each type of region, ranging from a global value chain integration strategy for leaders to a human capital development policy for outsiders. The research results provide a scientific basis for revising approaches to regional innovation policy. The proposed targeted solutions can be used by public authorities to form a differentiated policy aimed at reducing innovation inequality and enhancing each region's contribution to national technological sovereignty. The inefficiency of a uniform policy for innovation development of regions is proven. The necessity of transitioning to targeted strategies that consider the specifics of the identified clusters is substantiated. Implementing the proposed differentiated approach will help overcome spatial imbalances and leverage regional innovation potential more effectively. Further research directions include developing differentiated performance indicator systems for each regional cluster, analyzing the evolutionary trajectories of regional innovation systems under sanction pressure, and conducting a comparative analysis of best practices in innovation development management in federal states.

**Keywords:** regional innovation systems, regional differentiation, typology, innovation development management, triple helix, cluster analysis, technological sovereignty, regional policy

**Citation:** Badykova I.R. (2025) Differentiated governance of innovative development in Russian regions. *П-Economy*, 18 (6), 142–158. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18608>

## Введение

### Актуальность исследования

Объектом настоящего исследования выступает региональная дифференциация инновационного развития субъектов Российской Федерации в условиях перехода к Шестому технологическому укладу и усиления геополитической нестабильности. Современное состояние инновационной системы России характеризуется глубокими пространственными дисбалансами, которые не только сохраняются, но и усиливаются со временем, создавая серьезные вызовы для обеспечения технологического суверенитета и устойчивого экономического роста страны.

Актуальность проблемы наглядно демонстрируется статистическими данными: разрыв между регионами-лидерами и аутсайдерами по ключевым инновационным показателям достигает нескольких порядков. Например, внутренние затраты на научные исследования и разработки по состоянию на 2023 г. в Москве превышают аналогичный показатель Ненецкого АО в 16280 раз, а по численности научного персонала разрыв достигает 7517 раз. Такая глубокая дифференциация свидетельствует о системных проблемах в организации национальной инновационной системы и требует безотлагательного поиска эффективных механизмов управления пространственным развитием.

Современные исследования подтверждают глобальный характер проблемы региональной инновационной дифференциации.

Ключевая идея настоящего исследования заключается в том, что существующие унифицированные подходы к управлению инновационным развитием регионов России, а также оценка на основе исключительно абсолютных показателей не учитывают глубины структурных различий и масштаба территорий и поэтому демонстрируют низкую эффективность. В отличие от сложившихся трактовок, рассматривающих региональную дифференциацию преимущественно как статистический феномен, в данной работе она анализируется как системная управленческая проблема, требующая разработки дифференцированных политик для различных типов регионов.

Новизна предлагаемого подхода состоит в интеграции концепций региональных инновационных систем (англ. *Regional Innovation Systems*) [1, 2] и «тройной спирали» (англ. *Triple Helix*) [3, 4] с инструментарием стратегического территориального планирования. Это позволяет не только диагностировать текущее состояние инновационного развития регионов, но и разработать адресные управленческие решения, учитывающие специфику каждого выделенного кластера. Такой подход соответствует современным тенденциям в региональной политике, ориентированным на повышение эффективности управления через учет территориальной специфики, и может быть применен не только в российских, но и в других федеративных государствах со значительной пространственной дифференциацией.

Практическая значимость исследования обусловлена необходимостью разработки конкретных механизмов реализации стратегии научно-технологического развития России в условиях санкционного давления и курса на импортозамещение. Предлагаемые решения могут быть использованы органами государственной власти при формировании дифференцированной региональной политики, направленной на сокращение инновационного неравенства и повышение вклада каждого региона в обеспечение технологического суверенитета страны.





### *Литературный обзор*

Проблема пространственной дифференциации инновационного развития регионов занимает центральное место в современных экономических исследованиях, особенно в контексте крупных федеративных государств с разнородной территориальной структурой. Теоретической основой для анализа данной проблематики служит концепция региональных инновационных систем, первоначально разработанная Ф.Н. Коуке [1] и получившая дальнейшее развитие в работах Б.Т. Асхейма и М.С. Гертлера [2]. Данный подход акцентирует внимание на взаимосвязях между различными акторами инновационного процесса в пределах конкретной территории, подчеркивая, что эффективность генерации и диффузии инноваций определяется качеством институциональной среды и синергией между ее элементами.

Важным теоретическим конструктом, дополняющим анализ инновационных систем, выступает модель «тройной спирали», предложенная Л. Лейдесдорфом [3] и развитая в трудах Г. Эцковица [4]. В рамках данной модели инновационный процесс рассматривается как результат взаимодействия университетов, бизнеса и государства, причем ключевым механизмом является «взятие на себя роли другого» – ситуация, когда университеты начинают выполнять предпринимательские функции, а компании активно вовлекаются в исследовательскую деятельность [3]. Эта модель отошла от линейных представлений об инновациях [5], сместив фокус на сетевые взаимодействия и синергию. Исследования Л. Лейдесдорфа и М. Майера [6] демонстрируют возможности количественного измерения синергетических эффектов в рамках тройной спирали, в то время как И. Караяннис и Д. Кэмпбелл [7] обосновали необходимость расширения модели до «четверной спирали» с включением гражданского общества как равноправного актора. Современное осмысление исследовательской повестки тройной спирали и ее применимости для анализа будущего инноваций представлено в работе Ю. Кая и М. Амарала [8], где подчеркивается управленческая ориентация данной модели и ее ключевые концепты, такие как предпринимательский университет и академические революции. Эмпирическое подтверждение микроуровневых динамик тройной спирали и роли гибридных организаций в процессах создания ценности представлено в исследовании Г. Линтона на примере шведской инициативы *Robotdalen* [9].

Эмпирические исследования подтверждают устойчивый характер пространственного неравенства в инновационной сфере в различных национальных контекстах. Исследование Р.Д. Фитьяра [10] показывает, что государственное финансирование НИОКР в европейских регионах имеет тенденцию концентрироваться в наиболее развитых территориях, тем самым усугубляя существующие диспропорции и выступая в роли «анти-региональной политики». Аналогичные выводы содержатся в работе Д. Чолек Д., А. Голеевской и А. Заблоской-Аби Яги [11], где на примере Польши демонстрируется значительный разрыв между метропольными и неметропольными регионами по показателям инновационного потенциала и результативности, причем состав выделенных классов региональных инновационных систем остается неустойчивым, что свидетельствует об их эволюционном характере. В китайском контексте Е Цинь, Чжан Сюй, Цзан Ган, Цао Чжань и Чжу Шоуяй [12] выявляют положительную корреляцию между интенсивностью инновационной деятельности и такими параметрами, как численность населения города и ВВП на душу населения, при этом технологические инновации выступают ключевым драйвером специализации. Исследование Лю Шуай, Сюй Сяоюй, Чжао Кай, Сяо Лиминь и Ли Ци [13], применяющее скрытую марковскую модель для анализа переходов между состояниями инновационной способности регионов Китая, выявляет существенную неоднородность детерминант такого перехода, подчеркивая динамическую природу регионального инновационного развития. Эффективность взаимодействия между академией и промышленностью, являющаяся стержнем тройной спирали, также эмпирически исследуется в работе С. Бьянкини, Ф. Лиссони, М. Пеццони и Л. Цирулии [14], где анализируется экономика исследовательской, консультационной и преподавательской деятельности в техническом университете.

В российской научной литературе проблема региональной дифференциации инновационного развития также получила широкое освещение. В.А. Баринова, С.М. Дробышевский, В.А. Еремин и др. [15] разработали типологию регионов России на основе кластерного анализа, выделив четыре устойчивых типа: «отстающие», «средние», «сырьевые» и «инвесторы и лидеры». Авторы подчеркивают необходимость дифференцированного подхода к региональной политике, предполагающего поддержку инновационных кластеров в регионах-лидерах и социальную ориентацию в отстающих территориях. Ю.Г. Мыслякова [16] предлагает альтернативную типологию, основанную на оценке «наследственного ядра» регионов, и идентифицирует Уральский федеральный округ как наиболее предрасположенный к научно-технологическому развитию. Дальнейшее развитие подходов к классификации российских регионов в контексте пространственной поляризации представлено в работе В.В. Алтуниной и Д.А. Анучиной [17], где авторы, анализируя социально-экономическое состояние, отраслевую специализацию и экономический потенциал, подтверждают высокую фрагментарность экономики России.

Методический аппарат оценки инновационного развития регионов продолжает совершенствоваться. А.А. Митус, Е.П. Гармашова, А.Г. Баранов и А.М. Дребот [18] разработали интегральный индекс инновационного развития, включающий субиндексы научно-технического, производственно-технологического потенциала, инновационной инфраструктуры и региональной инновационной политики. В.В. Печаткин [19] предлагает системно-ориентированный подход, синтезирующий элементы доходного, воспроизводственного и программно-целевого методов. Современный взгляд на проблемы и перспективы оценки инновационной деятельности регионов, учитывающий цифровизацию и институциональные факторы, представлен в исследовании Р.Г. Джалалова, Т.М. Бугаевой, А. Сумликиной [20]. Важный вклад в методический инструментарий внесен работой Лю Хуахая, Чжан Сюйпина, Чжан Фэня [21], где для оценки эффективности региональных инновационных систем на основе модели тройной спирали применяется метод анализа оболочек данных (англ. *Data Envelopment Analysis, DEA*). В работе Н.Е. Егорова и Н.В. Васильевой [22] представлена методика оценки уровня инновационного развития регионов России на основе эконометрической модели «тройная спираль» с использованием российского регионального инновационного индекса. В другом исследовании Н.Е. Егорова и Т.В. Пospelовой [23] предлагаются эконометрические модели тройной и четверной спирали для решения прикладных задач инновационных экономик, включая оценку влияния инноваций на качество жизни населения.

В условиях цифровой трансформации особую актуальность приобретают исследования, посвященные управлению интеллектуальным капиталом в новых промышленных экосистемах [24], а также стратегическому управлению цифровой зрелостью предприятий [25]. Библиометрический анализ, как показано в работе М. и А. Лычагиных [26], позволяет выявить ключевые тенденции в исследованиях по искусственному интеллекту в экономике, что также может служить полезным инструментом для диагностики инновационных трендов.

Особого внимания заслуживает управленческий аспект проблемы. А. Исаксен, М. Триппль и Х. Майер [27] различают две стратегии адаптации региональных инновационных систем к «большим вызовам»: реориентацию (использование существующих активов) и трансформацию (создание новых институтов и сетей). В российском контексте М.В. Курбатова, Е.С. Каган и А.А. Вшивкова [28] обосновывают центральную роль предпринимательских университетов в формировании научно-технического потенциала регионов, выступая ключевым субъектом модели «тройной спирали». Исследование эффективности взаимодействия в рамках тройной спирали в развитых странах, проведенное Ф. Фиданоски, К. Симеоневски, Т. Кафтанджиевой и др. [29], показывает, что даже в странах с высоким уровнем развития существует значительный потенциал для повышения эффективности использования ресурсов в инновационных процессах.



Проведенный анализ литературы позволяет также выделить работы, посвященные структурным изменениям и институциональным факторам регионального развития. О.В. Толстогузов [30] на примере регионов Северо-Запада России анализирует волновой характер структурных изменений в экономике, подчеркивая влияние институционального фактора и капитализации ренты. Классические труды, такие как работа Г.Б. Клейнера [31] по стратегии предприятия и работа П.Е. Петракиса [32] о взаимосвязи культуры, роста и экономической политики, задают общий теоретический контекст для понимания институциональных основ экономического развития.

Несмотря на значительный объем исследований, посвященных проблеме региональной дифференциации инновационного развития, сохраняется дефицит работ, предлагающих комплексные управленческие решения, адаптированные к специфике различных типов регионов в условиях российской действительности. Существующие типологии, как правило, носят описательный характер и слабо увязаны с инструментарием региональной политики. Кроме того, недостаточно изученным остается вопрос о влиянии современных вызовов, включая санкционное давление и курс на технологический суверенитет, на динамику инновационного неравенства между регионами России. Восполнение данных пробелов составляет основную цель настоящего исследования.

Помимо этого в настоящем исследовании разрабатываются дифференцированные подходы к управлению инновационным развитием регионов России на основе комплексного анализа структурных диспропорций и их типологизации. Данная цель непосредственно вытекает из выявленной в ходе литературного обзора научной проблемы, заключающейся в неэффективности унифицированных подходов к региональной инновационной политике в условиях значительной пространственной дифференциации.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательное решение следующих задач:

- 1) провести количественную оценку масштаба и динамики дифференциации инновационного развития субъектов Российской Федерации по ключевым показателям научно-технического потенциала, финансового обеспечения и результативности инновационной деятельности;
- 2) выявить структурные диспропорции и проблемные зоны в региональных инновационных системах России, определяющие их различную эффективность и траектории развития;
- 3) разработать типологию регионов России по уровню и характеру инновационного развития на основе комплексного анализа совокупности количественных и качественных показателей;
- 4) сформулировать дифференцированные управленческие решения и рекомендации по совершенствованию региональной инновационной политики для каждого выделенного типа регионов.

Решение указанных задач позволит получить следующие научные результаты:

- 1) количественную характеристику глубины региональной дифференциации инновационного развития в России;
- 2) идентификацию ключевых структурных дисбалансов в региональных инновационных системах;
- 3) обоснованную типологию регионов по уровню и характеру инновационного развития;
- 4) комплекс адресных управленческих решений для различных типов регионов.

Поставленные задачи полностью соответствуют заявленной цели исследования и позволяют последовательно перейти от диагностики текущего состояния к разработке конкретных управленческих решений, обеспечивая тем самым практическую значимость проводимого исследования.

### **Методы и материалы**

Настоящее исследование направлено на диагностику структурных диспропорций в инновационном развитии субъектов Российской Федерации и разработку на этой основе управленческих

решений. Для достижения поставленной цели был применен комплекс методов, ориентированных на проведение сравнительного пространственно-временного анализа и последующую классификацию регионов. Методологическую основу работы составили подходы, используемые в теории региональных инновационных систем, с акцентом на оценку ресурсного потенциала и результативности инновационной деятельности.

Эмпирическую базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), агрегированные за период с 2010 по 2023 г. Такой протяженный временной горизонт был выбран неслучайно: он позволяет нивелировать влияние краткосрочных конъюнктурных колебаний и выявить устойчивые тенденции и структурные проблемы, что особенно важно для формирования долгосрочных управленческих стратегий. Для обеспечения сопоставимости данных все финансовые показатели были приведены к актуальным ценовым условиям.

В соответствии с современными методиками оценки инновационного развития регионов и для обеспечения сопоставимости регионов различного масштаба в анализе были использованы относительные показатели, нормированные на численность населения. Данный подход позволяет устранить системное смещение в пользу крупнейших агломераций и перейти к оценке интенсивности инновационного развития.

В качестве системы показателей для анализа были отобраны переменные, комплексно характеризующие ключевые компоненты инновационной системы региона:

1) интенсивность научно-технического потенциала оценивалась через количество организаций, выполнявших исследования и разработки на 1 млн чел., а также через численность научного персонала на 10 тыс. чел.;

2) интенсивность финансового обеспечения инновационной деятельности была проанализирована на основе данных о внутренних затратах на научные исследования и разработки на душу населения;

3) результативность и внедрение инноваций оценивались по трем направлениям: количество выданных патентов на изобретения на 100 тыс. чел., объем используемых передовых производственных технологий на 10 тыс. чел. и уровень инновационной активности организаций;

4) коммерциализация инноваций оценивалась через удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %;

5) участие государства в инновационном процессе анализировалось через оценку пространственной концентрации ресурсов, аккумулируемых в регионах с исторически сложившейся системой государственных научных центров.

Для наглядности представления исходных данных в табл. 1 приведена сводная описательная статистика по всем используемым относительным показателям, демонстрирующая значительный разброс значений между регионами даже с учетом различий в численности населения.

В соответствии с поставленными задачами анализ проводился в несколько этапов.

На первом этапе был применен метод сравнительного анализа, в рамках которого регионы были ранжированы по каждому из выбранных относительных показателей для выявления устойчивых лидеров и аутсайдеров. Это позволило дать первичную оценку масштаба дифференциации.

На втором этапе для количественной оценки этой дифференциации использовались анализ динамических рядов и расчет коэффициентов вариации, что дало возможность проследить, усиливается или ослабевает региональный разрыв с течением времени.

Наконец, на третьем, ключевом, этапе был применен метод группировки и классификации. На основе совокупности значений всех анализируемых относительных показателей регионы были распределены по типам инновационного развития. Данная классификация носила качественно-количественный характер и основывалась на выявлении устойчивых кластеров субъектов, схожих по структуре и уровню своего инновационного потенциала и отдачи.

**Таблица 1. Описательная статистика показателей  
инновационной деятельности по регионам России**  
**Table 1. Descriptive statistics of innovation activity indicators for the regions of Russia**

| Показатель  | Среднее | Медиана | Стандартное отклонение | Минимум | Максимум |
|---|---------|---------|------------------------|---------|----------|
| Организации, выполнявшие НИОКР, ед.                     | 48,1    | 27,0    | 93,7                   | 2       | 851      |
| Численность научного персонала, чел.                    | 7905,3  | 1462,0  | 25375,5                | 0       | 224517   |
| Внутренние затраты на НИОКР, млн руб.                   | 14623,2 | 2010,0  | 53072,9                | 0       | 589336,2 |
| Выдано патентов на изобретения, шт.                     | 209,9   | 76,0    | 565,1                  | 0       | 5 927    |
| Используемые передовые производственные технологии, шт. | 3084,4  | 1921,0  | 3577,1                 | 24      | 20649    |
| Уровень инновационной активности организаций, %         | 9,5     | 8,6     | 5,2                    | 0,2     | 33,8     |

Такой методический подход, сочетающий дескриптивную статистику с типологизацией, был выбран в связи с его высокой диагностической ценностью для целей управления. Данный подход позволяет получить структурную картину состояния региональной инновационной системы с учетом демографических особенностей территорий, что является необходимым фундаментом для разработки адресной и дифференцированной политики.

### Результаты и обсуждение

Проведенный анализ выявил устойчивые структурные диспропорции в инновационном развитии регионов России, масштаб которых позволяет говорить о глубокой пространственной поляризации инновационного пространства страны. Как и в исследовании Д. Чолек Д., А. Голеевской и А. Заблоцкой-Аби Яги [11] для Польши, российские регионы демонстрируют значительный разрыв между метропольными и периферийными территориями, однако в российском случае эта дифференциация приобретает еще более выраженный характер.

Участие государства в инновационном развитии регионов проявляется прежде всего в концентрации финансовых и кадровых ресурсов в ограниченном числе территорий. Расчеты показывают, что на три региона-лидера (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская обл.) приходится 59,2% всех внутренних затрат на НИОКР в стране, причем только Москва аккумулирует 35,7% общероссийского объема. Такая пространственная асимметрия отражает исторически сложившуюся модель государственной научно-технической политики, ориентированной на поддержку крупных научных центров в столичных регионах.

Как демонстрирует табл. 2, переход к относительным показателям, нормированным на численность населения, существенно меняет картину региональной дифференциации. Хотя Москва сохраняет лидерство по большинству показателей, масштабы разрыва сокращаются: по затратам на НИОКР на душу населения дифференциация уменьшилась с 16280 раз в абсолютном выражении до 57,9 раз в относительном. При этом по численности научного персонала на 10 тыс. чел. разрыв остается чрезвычайно высоким – 284,5 раза, что свидетельствует о сохраняющейся гиперконцентрации кадрового потенциала.

Важным результатом исследования стало выявление парадоксального несоответствия между ресурсным обеспечением и конечной результативностью инновационной деятельности. Анализ показателя удельного веса инновационных товаров, работ, услуг выявил, что абсолютным лидером является не Москва (4,8%), а Республика Мордовия (21,9%) и Республика Татарстан (20,4%). Данное наблюдение свидетельствует о том, что регионы с максимальными абсолютными затратами на НИОКР не всегда демонстрируют наивысшую эффективность с точки зрения интеграции инноваций в реальный сектор экономики.





Рис. 1. Топ-10 регионов России по уровню инновационной активности организаций в 2023 г., %

Fig. 1. Top-10 regions of Russia by the level of innovative activity of organizations in 2023, %

**Таблица 2. Коэффициенты дифференциации**

**инновационных показателей по регионам России (2023 г.)**

**Table 2. Coefficients of differentiation of innovation indicators by regions of Russia (2023)**

| Показатель  | Максимальное значение     | Минимальное значение     | Коэффициент дифференциации (раз) |
|---|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Организации, выполнявшие НИОКР на 1 млн чел.        | 68,1<br>(г. Москва)       | 0,7<br>(Ненецкий АО)     | 97,3                             |
| Численность научного персонала на 10 тыс. чел.      | 170,7<br>(г. Москва)      | 0,6<br>(Ненецкий АО)     | 284,5                            |
| Внутренние затраты на НИОКР на душу населения, руб. | 47 800<br>(г. Москва)     | 826<br>(Ненецкий АО)     | 57,9                             |
| Уровень инновационной активности, %                 | 33,6<br>(Респ. Татарстан) | 1,4<br>(Респ. Ингушетия) | 24,0                             |
| Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг, % | 21,9<br>(Респ. Мордовия)  | 0,0<br>(Чукотский АО)    | Не применимо                     |

Рис. 1 демонстрирует абсолютное лидерство Республики Татарстан по уровню инновационной активности организаций (33,6%), что почти в 2,5 раза превышает среднероссийский показатель (9,5%). При этом в топ-10 вошли преимущественно регионы с диверсифицированной промышленностью, что подтверждает тезис о взаимосвязи промышленного развития и инновационной активности.

Табл. 3 показывает устойчивый рост дифференциации по всем ключевым инновационным показателям. Наибольший разрыв наблюдается по численности научного персонала на 10 тыс. чел. (коэффициент вырос с 245,3 в 2010 г. до 284,5 в 2023 г.), что свидетельствует об усилении кадровой асимметрии в инновационной сфере даже с учетом различий в численности населения регионов.

На основе комплексного анализа всех показателей была разработана типология регионов, развивающая подходы, предложенные В.А. Бариновой, С.М. Дробышевским, В.А. Еремкиным и др. [15] и Ю.Г. Мысляковой [16]. В отличие от существующих классификаций, наша типология акцентирует внимание на структурных характеристиках инновационной деятельности, что позволяет выделить четыре четких кластера.

Как следует из табл. 4, максимальная относительная результативность, измеряемая как доля инновационных товаров в общем объеме отгрузки, характерна для кластера «сильных

**Таблица 3. Динамика коэффициента дифференциации инновационного развития регионов России (разрыв между максимальным и минимальным значениями по ключевым показателям)**  
**Table 3. Dynamics of the coefficient of differentiation of innovative development in regions of Russia (gap between maximum and minimum values for key indicators)**

| Показатель                                     | 2010 г. | 2015 г. | 2020 г. | 2023 г. |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Внутренние затраты на НИОКР на душу населения  | 42,5    | 48,9    | 52,7    | 57,9    |
| Численность научного персонала на 10 тыс. чел. | 245,3   | 268,4   | 280,1   | 284,5   |
| Организации, выполнявшие НИОКР на 1 млн чел.   | 89,4    | 92,7    | 95,2    | 97,3    |
| Уровень инновационной активности               | 18,6    | 21,1    | 23,1    | 24,0    |

**Таблица 4. Результативность инновационной деятельности по кластерам регионов (2023 г.)**  
**Table 4. Performance of innovation activity by regional clusters (2023)**

| Кластер                            | Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг, % (средний по кластеру) |
|------------------------------------|---|
| 1. Инновационные лидеры            | 6,1   |
| 2. Сильные отраслевые игроки       | 13,6  |
| 3. Регионы с умеренным потенциалом | 5,5   |
| 4. Инновационные аутсайдеры        | 1,5   |

отраслевых игроков» (13,6%), а не «инновационных лидеров» (6,1%). В частности, Республика Татарстан демонстрирует значение в 20,4%, что более чем в четыре раза превышает показатель Москвы (4,8%). Это свидетельствует о том, что в регионах-лидерах инновационная деятельность в значительной степени сосредоточена в научном секторе, в то время как в «сильных отраслевых игроках» она глубоко интегрирована в реальный сектор экономики.

Кластер 1: «Инновационные лидеры» (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская обл.). Данные регионы характеризуются полным инновационным циклом — от генерации знаний до коммерциализации результатов. В рамках данного исследования подтверждается их лидерство по интенсивности инновационной деятельности. Однако наблюдаемое несоответствие между высокими затратами на НИОКР на душу населения и относительно низкой долей инновационной продукции указывает на потенциальные дисфункции в механизмах коммерциализации научных разработок.

Кластер 2: «Сильные отраслевые игроки» (Респ. Татарстан, Нижегородская обл., Новосибирская обл., Свердловская обл.). Эти регионы демонстрируют высокую эффективность при относительно ограниченных ресурсах. Например, Республика Татарстан при средних показателях по численности научных организаций (120 ед.) демонстрирует максимальный в стране уровень инновационной активности организаций (33,6%). Высокая результативность данного кластера, выражающаяся в рекордных значениях удельного веса инновационных товаров (13,6% в среднем по кластеру), свидетельствует о развитой системе взаимодействия между научными организациями и промышленными предприятиями.

Рис. 2 наглядно демонстрирует гиперконцентрацию научного потенциала в Центральном федеральном округе, где сосредоточено 50% всего научного персонала страны (337939 чел.). Приволжский и Северо-Западный федеральные округа суммарно аккумулируют еще 28% научных кадров, тогда как на три наименее развитых в научном отношении федеральных округа — Южный, Дальневосточный и Северо-Кавказский — приходится лишь 7% исследователей.

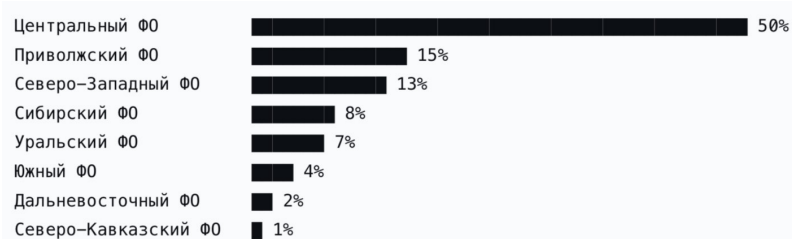


Рис. 2. Распределение научного потенциала по федеральным округам России в 2023 г., %

Fig. 2. Distribution of scientific potential by federal districts of Russia in 2023, %

Такая пространственная асимметрия подтверждает формирование в России «архипелага инноваций» с доминированием столичного региона.

**Кластер 3: «Регионы с умеренным потенциалом»** (около 50 субъектов Российской Федерации). Для этой группы характерна фрагментарность инновационной системы и низкая синергия между ее элементами. Как справедливо отмечают А. Исаксен, М. Триппль и Х. Майер [27], подобные регионы требуют стратегии реориентации, направленной на более эффективное использование существующих активов. Низкие показатели удельного веса инновационных товаров (в среднем 5,5%) при относительно высоких значениях других инновационных показателей указывают на недостаточную развитость кооперационных связей между наукой и производством.

**Кластер 4: «Инновационные аутсайдеры»** (республики Северного Кавказа, Респ. Калмыкия, Ненецкий АО и др.). Данная группа сталкивается с системными ограничениями: отсутствием критической массы исследовательских организаций, дефицитом кадрового потенциала, слабым развитием инновационной инфраструктуры. Как показывает анализ динамики, разрыв между этой группой и лидерами продолжает увеличиваться, что подтверждает тезис о «кумулятивном характере» инновационного развития. Минимальные значения всех анализируемых показателей, включая удельный вес инновационных товаров (около 1,5%), свидетельствуют о системном кризисе инновационной системы, при котором отсутствуют базовые условия для генерации и внедрения инноваций.

Таким образом, применение методологии относительных показателей на душу населения позволило выявить системную закономерность: максимальная эффективность инновационной деятельности достигается в регионах со сбалансированной моделью развития, где научный потенциал эффективно трансформируется в коммерческие результаты. Выявленный парадокс – несоответствие между ресурсным обеспечением и результативностью – указывает на то, что фактором успешного инновационного развития является не объем ресурсов как таковой, а качество институциональной среды и способность региона выстраивать эффективные взаимодействия между наукой, бизнесом и властью.

Обсуждение полученных результатов позволяет сделать несколько принципиальных выводов. Во-первых, выявленная глубина региональной дифференциации свидетельствует о недостаточной эффективности существующих механизмов выравнивания инновационного развития. Во-вторых, наблюдаемая гиперконцентрация ресурсов в нескольких центрах создает риски для устойчивости национальной инновационной системы в целом. Как показано в исследовании Лю Шуая, Сюй Сяюя, Чжао Кая, Сяо Лиминя и Ли Ци [13] на примере Китая, чрезмерная централизация инновационной деятельности снижает адаптивный потенциал экономики.

Полученные результаты полностью согласуются с выводом Ю.Г. Мысляковой [16] о том, что промышленно развитые регионы в большей степени предрасположены к научно-технологическому развитию. Однако наше исследование выявляет важное уточнение: наличие промышленной



базы является необходимым, но не достаточным условием. Ключевым фактором выступает качество институциональной среды и способность региона выстраивать эффективные взаимодействия между акторами инновационного процесса.

Выявленная типология имеет непосредственное практическое значение для разработки дифференцированной региональной политики. Для «инновационных лидеров» приоритетом должно стать создание условий для генерации прорывных инноваций и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Для «сильных отраслевых игроков» наиболее эффективной представляется кластерная политика, направленная на усиление специализации. «Регионы с умеренным потенциалом» нуждаются в развитии кооперационных связей, в то время как для «инновационных аутсайдеров» приоритетом должна стать политика развития человеческого капитала и базовой инфраструктуры.

Проведенное исследование подтверждает вывод А. Исаксена, М. Триппль и Х. Майер [27] о необходимости различных стратегий для разных типов региональных инновационных систем. Однако в российских условиях реализация стратегии трансформации для регионов-аутсайдеров представляется маловероятной в среднесрочной перспективе ввиду ограниченности ресурсов. Это обуславливает целесообразность концентрации усилий на «реалистичных» сценариях развития, предполагающих постепенное наращивание потенциала через интеграцию в межрегиональные сети сотрудничества.

Таким образом, результаты исследования свидетельствуют о необходимости пересмотра существующих подходов к управлению инновационным развитием на региональном уровне. Унифицированная политика, не учитывающая глубины различий между субъектами Российской Федерации, заведомо обречена на низкую эффективность. Вместо этого требуется разработка адресных стратегий, учитывающих специфику каждого выделенного кластера и направленных на усиление их конкурентных преимуществ.

### Заключение

Проведенное исследование позволило получить следующие основные результаты, обладающие научной новизной:

1. Разработана и апробирована методика количественной оценки региональной дифференциации инновационного развития на основе системы относительных показателей, нормированных на численность населения. Новизна подхода заключается в комплексном использовании как абсолютных, так и относительных показателей, что позволило выявить следующее: разрыв между лидерами и аутсайдерами по внутренним затратам на НИОКР на душу населения составляет 57,9 раз, а по численности научного персонала на 10 тыс. чел. достигает 284,5 раза.
2. Выявлены структурные диспропорции в региональных инновационных системах России, проявляющиеся в гиперконцентрации ресурсов в нескольких центрах (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская обл.) при системной деградации научно-технического потенциала периферийных регионов. Установлен парадокс несоответствия между ресурсным обеспечением и результативностью: регионы с максимальными затратами на НИОКР на душу населения демонстрируют относительно низкую долю инновационной продукции (6,1% в среднем по кластеру «инновационных лидеров» против 13,6% у «сильных отраслевых игроков»).
3. Разработана оригинальная типология регионов России по уровню и характеру инновационного развития, включающая четыре кластера: «инновационные лидеры», «сильные отраслевые игроки», «регионы с умеренным потенциалом» и «инновационные аутсайдеры». Новизна типологии заключается в ее управленческой ориентации — каждый кластер характеризуется специфическими проблемами и требует различных подходов к регулированию.
4. Обоснована система дифференцированных управленческих решений для различных типов регионов, включающая приоритеты и механизмы региональной инновационной политики.

Для «инновационных лидеров» предложена стратегия интеграции в глобальные цепочки создания стоимости, для «сильных отраслевых игроков» — кластерная политика, для «регионов с умеренным потенциалом» — развитие кооперационных связей, для «инновационных аутсайдеров» — политика развития человеческого капитала и базовой инфраструктуры.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости кардинального пересмотра подходов к управлению инновационным развитием регионов России. Унифицированная политика, не учитывающая глубины структурных различий между субъектами Российской Федерации, продемонстрировала свою неэффективность. Вместо этого требуется разработка адресных стратегий, направленных на усиление конкурентных преимуществ каждого типа регионов и формирование устойчивых кооперационных связей между ними. Предложенная типология и дифференцированные управленческие решения создают научную основу для такого перехода, способствуя обеспечению технологического суверенитета страны через более эффективное использование регионального инновационного потенциала.

#### ***Направления дальнейших исследований***

Проведенное исследование открывает несколько перспективных направлений для дальнейших научных изысканий:

1. Разработка методики оценки эффективности региональных инновационных систем с учетом их типологической принадлежности. Это предполагает создание дифференцированных систем показателей для каждого кластера регионов, позволяющих более точно измерять результативность инновационной политики. Особый интерес представляет адаптация метода DEA для оценки эффективности использования инновационных ресурсов в регионах различного типа.

2. Исследование эволюционных траекторий региональных инновационных систем в условиях цифровой трансформации и санкционного давления. Анализ факторов, способствующих переходу регионов из одного кластера в другой, позволит выявить механизмы преодоления инновационной периферийности. Перспективным представляется применение скрытых марковских моделей, аналогичных использованным в исследовании Лю Шуая, Сюй Сяоюя, Чжао Кая, Сяо Лиминя и Ли Ци [13], для анализа динамики инновационной способности российских регионов.

3. Сравнительный анализ региональных инновационных политик в федеративных государствах со значительной пространственной дифференциацией (Бразилия, Индия, Канада). Выявление лучших практик управления инновационным развитием в условиях глубоких межрегиональных диспропорций позволит разработать более эффективные подходы для российских реалий. Особое внимание следует уделить механизмам координации федеральной и региональной инновационной политики.

4. Разработка методики оценки синергетических эффектов взаимодействия акторов «тройной спирали» на основе системы относительных показателей инновационного развития. Исследование взаимосвязей между показателями концентрации ресурсов, результативности инновационной деятельности и качеством институциональной среды в регионах различных типов позволит создать инструментарий для оценки эффективности кооперации между университетами, бизнесом и государством.

Реализация указанных направлений исследований будет способствовать развитию теории региональных инновационных систем и совершенствованию практики управления инновационным развитием территорий, обеспечивая научную основу для преодоления пространственных дисбалансов и достижения целей технологического суверенитета России.





## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Cooke P. (1992) Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23 (3), 365–382. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9)
2. Asheim B.T., Gertler M.S. (2005) The geography of innovation: regional innovation systems. In: *The Oxford Handbook of Innovation* (eds. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson), Oxford: Oxford University Press, 291–317. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011>
3. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995) The Triple Helix – University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14 (1), 14–19.
4. Etzkowitz H. (2008) *The triple helix: university-industry-government innovation in action*, NY: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203929605>
5. Kline S.J., Rosenberg N. (1986) An overview of innovation. In: *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (eds. R. Landau, N. Rosenberg), Washington DC: The National Academy Press, 275–305. DOI: <https://doi.org/10.17226/612>
6. Leydesdorff L., Meyer M. (2003) The Triple Helix of university-industry-government relations. *Scientometrics*, 58 (2), 191–203. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1026276308287>
7. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. (2009) “Mode 3” and “Quadruple helix”: toward a 21<sup>st</sup> century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46 (3–4), 201–234. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
8. Cai Y., Amaral M. (2021) The Triple Helix Model and the Future of Innovation: A Reflection on the Triple Helix Research Agenda. *Triple Helix*, 8 (2), 217–229. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-12340004>
9. Linton G. (2024) Triple Helix Dynamics and Hybrid Organizations: An Analysis of Value Creation Processes. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 20797–20822. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01911-2>
10. Fitjar R.D. (2025) Does public R&D reinforce regional disparities? Exploring the changing geography of public and business R&D expenditure in Europe. *Research Policy*, 54 (9), art. no. 105312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105312>
11. Чолек Д., Голеевска А., Заблоцка-Аби Яги А. (2021) Классификация региональных инновационных систем Польши. *Экономика региона*, 17 (3), 987–1003. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-19>
12. Ye Q., Zhang X., Zeng G., Cao Z., Zhou S. (2025) The spatial distribution and synergistic effect of different innovation activities in Chinese cities: An analysis based on technology, design, and market activities. *Applied Geography*, 176, art. no. 103527. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103527>
13. Liu S., Xu X.-Y., Zhao K., Xiao L.-M., Li Q. (2021) Understanding the Complexity of Regional Innovation Capacity Dynamics in China: From the Perspective of Hidden Markov Model. *Sustainability*, 13 (4), art. no. 1658. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041658>
14. Bianchini S., Lissoni F., Pezzoni M., Zirulia L. (2016) The economics of research, consulting, and teaching quality: Theory and evidence from a technical university. *Economics of Innovation and New Technology*, 25 (7), 668–691. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1114340>
15. Баринаева В.А., Дробышевский С.М., Еремкин В.А., Земцов С.П., Сорокина А.В. (2015) Типология регионов России для целей региональной политики. *Российское предпринимательство*, 16 (23), 4199–4204. DOI: <https://doi.org/10.18334/rp.16.23.2161>
16. Мыслякова Ю.Г. (2021) Разработка типологии регионов по их предрасположенности к научно-технологическому развитию. *Экономика и управление*, 27 (10), 775–785. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-10-775-785>
17. Алтунина В.В., Анучина Д.А. (2022) Классификация регионов Российской Федерации в контексте пространственной поляризации. *Экономика, предпринимательство и право*, 12 (5), 1453–1474. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.12.5.114641>
18. Митус А.А., Гармашова Е.П., Баранов А.Г., Дребот А.М. (2020) Методика оценки инновационного развития региона (на примере регионов Южного федерального округа). *Креативная экономика*, 14 (12), 3259–3276. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.14.12.111416>
19. Печаткин В.В. (2024) Оценка уровня инновационного развития регионов России с позиций результативности реализации инновационной политики. *Вопросы инновационной экономики*, 14 (4), 1191–1214. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.14.4.121690>

20. Джалалов Р.Г., Бугаева Т.М., Сумликина А. (2025) Оценка инновационной деятельности регионов России: методы, проблемы и перспективы. *π-Economy*, 18 (3), 100–112. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18306>
21. Huahai L., Xuping Z., Feng Z. (2011) Regional Innovation System Efficiency Evaluation Based on the Triple Helix Model. In: *2011 International Conference on Business Computing and Global Informatization*, 154–157. DOI: <https://doi.org/10.1109/BCGIn.2011.46>
22. Егоров Н.Е., Васильева Н.В. (2022) Оценка уровня инновационного развития регионов на основе эконометрической модели «Тройная спираль» и российского регионального инновационного индекса. *Вопросы инновационной экономики*, 12 (3), 1697–1710. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115181>
23. Egorov N.E., Pospelova T.V. (2024) Triple and Quadruple Helix Econometric Models for Solving Applied Problems of Innovative Economies of Countries. In: *Digital Transformation: What are the Smart Cities Today?* (eds. M. Sari, A. Kulachinskaya), Cham: Springer, 195–207. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-49390-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-031-49390-4_14)
24. Лукичёва Л.И., Егорычева Е.В. (2011) Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом. *Организатор производства*, 48 (1), 96–98.
25. Gileva T.A., Galimova M.P., Babkin A.V., Gorshenina M.E. (2021) Strategic management of industrial enterprise digital maturity in a global economic space of the ecosystem economy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 816 (1), art. no. 012022. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/816/1/012022>
26. Лычагин М.В., Лычагин А.М. (2021) Искусственный интеллект в публикациях Scopus по бизнесу и экономике с позиции библиометрического анализа. *Индустрия 5.0, цифровая экономика и интеллектуальные экосистемы (ЭКОПРОМ-2021)*, 100–103. DOI: <https://doi.org/10.18-720/IEP/2021.3/25>
27. Isaksen A., Trippel M., Mayer H. (2022) Regional innovation systems in an era of grand societal challenges: reorientation versus transformation. *European Planning Studies*, 30 (11), 2125–2138. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2084226>
28. Курбатова М.В., Каган Е.С., Вшивкова А.А. (2018) Региональное развитие: проблемы формирования и реализации научно-технического потенциала. *Terra Economicus*, 16 (1), 101–117. DOI: <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117>
29. Fidanowski F., Simeonovski K., Kaftandzieva T., Ranga M., Dana L.-P., Davidovic M., Ziolo M., Sergi B.S. (2022) The triple helix in developed countries: when knowledge meets innovation? *Heliyon*, 8 (8), art. no. e10168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10168>
30. Толстогузов О.В. (2022) Структурные изменения экономики регионов Северо-Запада России: институциональный фактор. *Балтийский регион*, 14 (1), 56–74. DOI: <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-1-4>
31. Клейнер Г.Б. (2008) *Стратегия предприятия*, М.: Дело.
32. Petrakis P.E. (2014) *Culture, Growth and Economic Policy*, Berlin, Heidelberg: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41440-4>

## REFERENCES

1. Cooke P. (1992) Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23 (3), 365–382. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-7185\(92\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0016-7185(92)90048-9)
2. Asheim B.T., Gertler M.S. (2005) The geography of innovation: regional innovation systems. In: *The Oxford Handbook of Innovation* (eds. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson), Oxford: Oxford University Press, 291–317. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011>
3. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995) The Triple Helix – University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14 (1), 14–19.
4. Etzkowitz H. (2008) *The triple helix: university-industry-government innovation in action*, NY: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203929605>
5. Kline S.J., Rosenberg N. (1986) An overview of innovation. In: *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (eds. R. Landau, N. Rosenberg), Washington DC: The National Academy Press, 275–305. DOI: <https://doi.org/10.17226/612>



6. Leydesdorff L., Meyer M. (2003) The Triple Helix of university-industry-government relations. *Scientometrics*, 58 (2), 191–203. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1026276308287>
7. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. (2009) “Mode 3” and “Quadruple helix”: toward a 21<sup>st</sup> century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46 (3–4), 201–234. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
8. Cai Y., Amaral M. (2021) The Triple Helix Model and the Future of Innovation: A Reflection on the Triple Helix Research Agenda. *Triple Helix*, 8 (2), 217–229. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-12340004>
9. Linton G. (2024) Triple Helix Dynamics and Hybrid Organizations: An Analysis of Value Creation Processes. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 20797–20822. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01911-2>
10. Fitjar R.D. (2025) Does public R&D reinforce regional disparities? Exploring the changing geography of public and business R&D expenditure in Europe. *Research Policy*, 54 (9), art. no. 105312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105312>
11. Ciołek D., Golejewska A., Zabłocka-Abi Yaghi A. (2021) Regional Innovation Systems in Poland: How to classify them? *Economy of Region*, 17 (3), 987–1003. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-19>
12. Ye Q., Zhang X., Zeng G., Cao Z., Zhou S. (2025) The spatial distribution and synergistic effect of different innovation activities in Chinese cities: An analysis based on technology, design, and market activities. *Applied Geography*, 176, art. no. 103527. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103527>
13. Liu S., Xu X.-Y., Zhao K., Xiao L.-M., Li Q. (2021) Understanding the Complexity of Regional Innovation Capacity Dynamics in China: From the Perspective of Hidden Markov Model. *Sustainability*, 13 (4), art. no. 1658. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041658>
14. Bianchini S., Lissoni F., Pezzoni M., Zirulia L. (2016) The economics of research, consulting, and teaching quality: Theory and evidence from a technical university. *Economics of Innovation and New Technology*, 25 (7), 668–691. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1114340>
15. Barinova V.A., Drobyshevsky S.M., Eremkin V.A., Zemtsov S.P., Sorokina A.V. (2015) Russian regions’ typologization for the purposes of regional economies. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 16 (23), 4199–4204. DOI: <https://doi.org/10.18334/rp.16.23.2161>
16. Myslyakova Yu.G. (2021) Developing a Typology of Regions Based on Their Predisposition to Scientific and Technological Development. *Economics and Management*, 27 (10), 775–785. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-10-775-785>
17. Altunina V.V., Anuchina D.A. (2022) Russian regions’ classification in the context of spatial polarization. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 12 (5), 1453–1474. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.12.5.114641>
18. Mitus A.A., Garmashova E.P., Baranov A.G., Drebot A.M. (2020) Methodology for assessing the regional innovative development (on the example of the regions of the Southern federal district). *Creative Economy*, 14 (12), 3259–3276. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.14.12.111416>
19. Pechatkin V.V. (2024) Assessing the level of innovative development of Russian regions regarding the effectiveness of innovation policy. *Russian Journal of Innovation Economics*, 14 (4), 1191–1214. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.14.4.121690>
20. Dzhalalov R.G., Bugaeva T.M., Sumlikina A. (2025) Assessment of innovation activity of the regions of Russian Federation: methods, problems and prospects.  *$\pi$ -Economy*, 18 (3), 100–112. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18306>
21. Huahai L., Xuping Z., Feng Z. (2011) Regional Innovation System Efficiency Evaluation Based on the Triple Helix Model. In: *2011 International Conference on Business Computing and Global Informatization*, 154–157. DOI: <https://doi.org/10.1109/BCGIn.2011.46>
22. Egorov N.E., Vasileva N.V. (2022) Assessing the level of regional innovative development based on the Triple Helix model and the Russian regional innovation index. *Russian Journal of Innovation Economics*, 12 (3), 1697–1710. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115181>
23. Egorov N.E., Pospelova T.V. (2024) Triple and Quadruple Helix Econometric Models for Solving Applied Problems of Innovative Economies of Countries. In: *Digital Transformation: What are the Smart Cities Today?* (eds. M. Sari, A. Kulachinskaya), Cham: Springer, 195–207. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-49390-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-031-49390-4_14)

24. Lukicheva L.I., Egorycheva E.V. (2011) Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia intellektual'nym kapitalom [Organizational and economic mechanism for managing intellectual capital]. *Organizator proizvodstva* [Production Organizer], 48 (1), 96–98.
25. Gileva T.A., Galimova M.P., Babkin A.V., Gorshenina M.E. (2021) Strategic management of industrial enterprise digital maturity in a global economic space of the ecosystem economy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 816 (1), art. no. 012022. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/816/1/012022>
26. Lychagin M., Lychagin A. (2021) Artificial intelligence in Scopus publications on business and economics from the position of bibliometric analysis. *Industry 5.0, Digital Economy and Intelligent Ecosystems (ECOPROM-2021)*, 100–103. DOI: <https://doi.org/10.18720/IEP/2021.3/25>
27. Isaksen A., Trippel M., Mayer H. (2022) Regional innovation systems in an era of grand societal challenges: reorientation versus transformation. *European Planning Studies*, 30 (11), 2125–2138. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2084226>
28. Kurbatova M.V., Kagan E.S., Vshivkova A.A. (2018) Regional development: addressing the problems of building and realization of scientific and technological capacities. *Terra Economicus*, 16 (1), 101–117. DOI: <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-1-101-117>
29. Fidanoski F., Simeonovski K., Kaftandzieva T., Ranga M., Dana L.-P., Davidovic M., Ziolo M., Sergi B.S. (2022) The triple helix in developed countries: when knowledge meets innovation? *Heliyon*, 8 (8), art. no. e10168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10168>
30. Tolstoguzov O.V. (2022) Structural changes in the economy of the Russian North-West regions: institutional factor. *Baltic Region*, 14 (1), 56–74. DOI: <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-1-4>
31. Kleiner G.B. (2008) *Strategiia predpriiatiia* [Enterprise strategy], Moscow: Delo.
32. Petrakis P.E. (2014) *Culture, Growth and Economic Policy*, Berlin, Heidelberg: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41440-4>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

**БАДЫКОВА Иделя Рашитовна**

E-mail: [idelia.badykova@gmail.com](mailto:idelia.badykova@gmail.com)

**Idelya R. Badykova**

E-mail: [idelia.badykova@gmail.com](mailto:idelia.badykova@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9072-3856>

*Поступила: 14.10.2025; Одобрена: 10.11.2025; Принята: 11.11.2025.*

*Submitted: 14.10.2025; Approved: 10.11.2025; Accepted: 11.11.2025.*



Научная статья

УДК 332.12

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18609>

EDN: <https://elibrary/TKRWKR>



## ФОРМИРОВАНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКОВ ЭНЕРГИИ НА ОСНОВЕ БИОГАЗОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

Г.С. Чеботарева  , А.А. Двинянинов  

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Российская Федерация

 [g.s.chebotareva@urfu.ru](mailto:g.s.chebotareva@urfu.ru)

**Аннотация.** Данная работа представляет собой очередную публикацию авторов, посвященную тематике масштабирования биогазовых технологий на отечественном энергетическом рынке. *Актуальность исследования* обусловлена необходимостью решения проблем надежного энергоснабжения изолированных и труднодоступных территорий в российских регионах, совмещенных с мероприятиями энергоперехода, декларируемыми на национальном уровне. *Цель работы* – разработка концепции локальных рынков энергии, функционирующих на указанных территориях на основе применения биогазовых технологий. Примененные *методы* включают системный подход к сбору и обработке данных, сравнение и обобщение исходной информации, а также визуализацию полученных результатов. Используются результаты предыдущих исследований, посвященных оценке экономической целесообразности применения биогазовых установок в российской практике, актуальные нормативно-правовые акты в области регулирования отечественных энергорынков и накопленные статистические данные по регионам. Полученные *результаты исследования* показывают, что в текущих условиях реалистично масштабирование биогазовых технологий в российских регионах. Это возможно за счет формирования в энергосекторе новой категории – локальных рынков энергии, предполагающих строительство и эксплуатацию биогазовых комплексов заинтересованными агро-, рыбо- и лесопромышленными предприятиями для собственного энергообеспечения и устойчивого энергоснабжения изолированных и труднодоступных территорий. В частности, предложена архитектура подобных локальных рынков, включающая характеристику его специфических элементов, и алгоритм функционирования. По принципу «светофора» разработана карта потенциальных локальных рынков энергии в российских регионах, учитывающая совокупность географических, природно-климатических и экономических критериев. Предложены программы государственной финансово-экономической и регуляторной поддержки отечественного биогазового сектора, направленные на производителей и владельцев крупных биогазовых установок, а также косвенно – для стимулирования локальных рынков энергии. Все вышеуказанное обосновывает новизну и практическую ценность полученных результатов. *Направления дальнейших исследований* включают комплексную оценку эффективности использования крупных биогазовых установок при выходе агро-, рыбо- и лесопромышленных предприятий на розничные рынки электроэнергии для формирования новых источников дохода; технико-экономическое обоснование современных биогазовых технологий и формирование условий для их обоснованного применения в условиях низких температур в отдельных российских регионах.

**Ключевые слова:** альтернативная энергетика, биогазовые технологии, локальный рынок энергии, изолированные и труднодоступные территории, российский регион, устойчивое энергоснабжение

**Благодарности:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда в рамках реализации проекта «Исследование закономерностей устойчивого развития российских регионов в условиях перехода энергетического сектора к “зеленой” парадигме» (Соглашение



№23-78-01242, <https://rscf.ru/project/23-78-01242/>), а также при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках Программы развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина в соответствии с программой стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

**Для цитирования:** Чеботарева Г.С., Двинянинов А.А. (2025) Формирование локальных рынков энергии на основе биогазовых технологий в российских регионах. *П-Еconomy*, 18 (6), 159–176. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18609>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18609>



## CREATION OF LOCAL ENERGY MARKETS BASED ON BIOGAS TECHNOLOGIES IN RUSSIAN REGIONS

G.S. Chebotareva  , A.A. Dvinayninov 

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,  
Yekaterinburg, Russian Federation

 [g.s.chebotareva@urfu.ru](mailto:g.s.chebotareva@urfu.ru)

**Abstract.** This work is the next authors' publication devoted to the topic of scaling biogas technologies in the Russian energy market. The *relevance of this study* is determined by the need to address the problems of reliable energy supply to isolated and remote territories in Russian regions, combined with energy transition measures declared at the national level. The *aim of the study* is to develop a concept of local energy markets operating in these territories based on the use of biogas technologies. The *methods* used include a systematic approach to data collection and processing, comparison and generalization of initial information, as well as visualization of the results obtained. The study utilizes findings from previous research on assessing the economic feasibility of biogas plants in Russian practice, current regulatory legal acts governing domestic energy markets, and accumulated regional statistical data. The obtained research *results* showed that, under current conditions, the scaling of biogas technologies in Russian regions is realistic. It is possible due to the formation of a new category in the energy sector – local energy markets, that involve the construction and operation of biogas facilities by interested agricultural, fishery and forestry enterprises for their own energy supply and sustainable energy supply to isolated and remote territories. In particular, the architecture of such local markets is proposed, which includes a description of its specific elements and an algorithm of functioning. Based on the “traffic light” principle, a map of potential local energy markets in Russian regions was developed, taking into account a set of geographical, natural, climatic and economic criteria. Programs for state financial, economic and regulatory support for the national biogas sector were proposed, aimed at producers and owners of large biogas facilities, as well as indirectly aimed at stimulating local energy markets. All of the above substantiates the novelty and practical value of the results obtained. *Directions of further research* include the comprehensive efficiency assessment of using large biogas facilities when agricultural, fishery and forestry enterprises enter retail electricity markets to generate new sources of income; the feasibility study of modern biogas technologies and the creation of conditions for their reasonable use in conditions of low temperatures in specific Russian regions.

**Keywords:** alternative energy, biogas technologies, local energy market, remote and isolated territories, Russian region, sustainable energy supply

**Acknowledgements:** The research was supported by the Russian Science Foundation grant No. 23-78-01242 “A study of the patterns of sustainable development of Russian regions in the context of the energy sector's transition to a “green” paradigm” (Available online: <https://rscf.ru/project/23-78-01242/>) and by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation within the framework of the state assignment development programs of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin in accordance with the strategic academic leadership program “Priority-2030”.



**Citation:** Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A. (2025) Creation of local energy markets based on biogas technologies in Russian regions. *П-Economy*, 18 (6), 159–176. DOI: <https://doi.org/10.18721/ПЕ.18609>

## Введение

Данная статья является продолжением серии авторских работ, посвященных изучению практической целесообразности развития биогазовой энергетики в российских регионах. Предыдущие исследования связаны со сценарной оценкой экономической эффективности биогазовых установок для исключительно домашнего использования [1], крупных биогазовых установок для совместного использования промышленным предприятием и населением [2] как альтернативы централизованному энергоснабжению, в том числе на примере отдаленных территорий российских регионов [3], а также с комплексным анализом отечественного биогазового сектора, включая особенности законодательного регулирования и современное состояние рынка оборудования [4]. С учетом полученных результатов текущая работа посвящена следующему этапу — вопросу масштабирования применения биогазовых технологий в российских регионах при формировании нового сегмента энергорынка.

## Актуальность исследования

На протяжении длительного времени одним из важнейших вызовов перед российским энергосектором и экономикой в целом является низкий уровень энергоснабжения российских регионов. С одной стороны, текущая переориентация на обеспечение потребностей внутреннего рынка [5] и активная реализация программ социальной газификации и догазификации<sup>1</sup> [6] частного сектора и государственных учреждений позволили по итогам 2024 г. повысить средний уровень газификации в России почти до 75%, что признано отечественными экспертами одним из самых высоких показателей в мире<sup>2</sup>. Более того, целевой показатель по газификации к концу 2030 г. зафиксирован на уровне 82,9%, а к 2050 г. уже должен превысить 86%<sup>3</sup>.

С другой стороны, данная проблема практически не решается для изолированных и труднодоступных территорий. По некоторым оценкам, такие территории занимают до 65% России<sup>4</sup> [7]. Энергоснабжение здесь осуществляется в сложных климатических и природных условиях и, как правило, основано на использовании привозного — дорогостоящего и неэкологичного — дизельного топлива, мазута, оно также характеризуется низким уровнем надежности<sup>5</sup>. Высокая стоимость энергоснабжения зачастую компенсируется потребителям за счет мер региональной поддержки, которые носят несистемный характер<sup>6</sup> и требуют увеличения объемов бюджетного субсидирования<sup>7</sup>.

В данной работе под изолированными и труднодоступными понимаются территории, которые не охвачены централизованным энергоснабжением. В частности, к их числу относятся

<sup>1</sup> Воропаева В. (2024) *Путин о будущем газовой индустрии России: ожидаются важные перемены*. [online] Available at: <https://finance.mail.ru/2024-09-26/putin-o-buduschem-gazovoy-industrii-rossii-ozhidayutsya-vazhnye-peremeny-62965036/> [Accessed 14.08.2025]. (in Russian).

<sup>2</sup> Кожемяченко К. (2025) *В 2024 г. газификация России достигла почти 75%: Минэнерго РФ отмечает, что по итогам прошлого года страна добилась самого высокого показателя в мире*. [online] Available at: <https://neftegaz.ru/news/gazoraspredeleniye/884017-v-2024-g-gazifikatsiya-rossii-dostigla-pochti-75/> [Accessed 13.08.2025]. (in Russian).

<sup>3</sup> ТАСС (2025) *Уровень газификации РФ в 2024 году стал самым высоким в мире*. [online] Available at: <https://tass.ru/ekonomika/23465103> [Accessed 13.08.2025]. (in Russian).

<sup>4</sup> Румянцева С. (2025) *Изолированным территориям нужны возможности*. [online] Available at: <https://www.eprussia.ru/epr/503-504/9-859890.htm> [Accessed 13.08.2025]. (in Russian).

<sup>5</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (2020) *Объекты генерации в изолированных и труднодоступных территориях в России: Аналитический доклад*. [online] Available at: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/генерации\\_в\\_ИТТ.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/генерации_в_ИТТ.pdf) [Accessed 10.12.2025]. (in Russian).

<sup>6</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (2017) *Энергоснабжение изолированных территорий в России и мире. Энергоснабжение изолированных территорий*, 14–18. [online] Available at: <https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/14142.pdf> [Accessed 10.12.2025]. (in Russian).

<sup>7</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (2020) *Объекты генерации в изолированных и труднодоступных территориях в России: Аналитический доклад*. [online] Available at: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/генерации\\_в\\_ИТТ.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/генерации_в_ИТТ.pdf) [Accessed 10.12.2025]. (in Russian).

села, деревни, иные поселения, технологически изолированные в силу своего географического расположения и сложных климатических условий или отдаленные от муниципальных центров из-за значительных расстояний<sup>8</sup>.

Особую актуальность данного вопроса подтверждают недавние кейсы. Так, летом 2025 г. выявлены серьезные нарушения в энергоснабжении отдаленного села Онгурён в Иркутской области, расположенного в 150 км от районного центра, — в настоящее время подача энергии здесь осуществляется только по 12 часов в сутки. Суд обязал восстановить бесперебойное круглосуточное и надежное энергообеспечение данной территории<sup>9</sup>. Аналогичная ситуация сложилась в трех населенных пунктах Казачинско-Ленского района Иркутской области, где ранее электричество также включалось только по графику<sup>10</sup>. В Забайкальском крае принято решение действовать на опережение — на фоне планируемого энергодефицита будет создана компания для обеспечения отдаленных сел региона электроэнергией за счет внедрения автономных гибридных энергоустановок (солнечные панели и дизель-генераторы)<sup>11</sup>.

Предлагаемый отечественными министерствами и ведомствами путь по строительству генерации на основе возобновляемых источников энергии (ВИЭ) (преимущественно объектов солнечной, ветровой и малой гидроэнергетики) и сопутствующей инфраструктуры<sup>12</sup> не способен полностью и в ближайшей перспективе устранить указанные проблемы; в первую очередь за счет их масштабы, а также ограниченности программы поддержки сектора — Программы договоров о предоставлении мощности для ВИЭ (ДПМ ВИЭ 2.0), без которой подобные длительные и капиталоемкие проекты в современных условиях являются экономически неэффективными [8]. Например, для покрытия энергодефицита на юге России рассматривается вопрос о том, чтобы эффективно реализовать строительство систем накопления энергии через структуры ПАО «Россети» за счет пятилетней индексации тарифа на передачу электроэнергии, а не специального конкурса — аналога ДПМ ВИЭ, как предлагалось ранее<sup>13</sup>.

Следовательно, для решения вопроса надежного энергоснабжения изолированных и труднодоступных территорий требуется не просто разработка иных способов, а формирование на местах нового сегмента в рамках существующего энергорынка. Причем его создание должно учитывать специфику каждой территории, характеризоваться уникальными собственными архитектурой и требованиями к участникам и механизмам ценообразования, мерами государственной поддержки и т.п., а также принимать во внимание декларируемые на национальном уровне задачи по обеспечению поэтапного перехода отечественной энергетики к углеродно-нейтральной модели [9].

<sup>8</sup> Министерство энергетики РФ (2024) *Модернизация объектов генерации в изолированных и труднодоступных территориях*. [online] Available at: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/modernizatsiya-obektov-generatsii-v-izolirovannykh-i-trudnodostupnykh-territoriyakh-> [Accessed 01.12.2025]. (in Russian); Российское газовое общество (2023) *Комитет Государственной Думы по энергетике обсудил законодательное обеспечение развития распределенной энергетики в изолированных и труднодоступных территориях в Якутске*. [online] Available at: <https://gazo.ru/ru/news/sector/komit-et-gosudarstvennoy-dumy-po-energetike-obsudil-zakonodatelnoe-obespechenie-razvitiya-raspredelennoy-energetiki-v-izolirovannykh-i-trudnodostupnykh-territoriyakh-v-yakutske/> [Accessed 01.12.2025]. (in Russian); Информационно-правовое обеспечение Гарант (2005) *Градостроительный кодекс РФ (ГрК РФ) от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ*. [online] Available at: <https://base.garant.ru/12138258/> [Accessed 01.12.2025]. (in Russian).

<sup>9</sup> Энергетика и промышленность России (2025) *Суд обязал обеспечить круглосуточное электроснабжение села в Иркутской области*. [online] Available at: <https://www.eprussia.ru/news/base/2025/4978786.htm> [Accessed 14.08.2025]. (in Russian).

Тасс (2025) *В Сибири обязали обеспечить круглосуточным электроснабжением труднодоступное село*. [online] Available at: <https://tass.ru/proissheshestviya/24752979> [Accessed 14.08.2025]. (in Russian).

<sup>10</sup> Благоразумов Н. (2024) *Северный район Иркутской области отсудил круглосуточную подачу электричества*. [online] Available at: <https://www.irk.kp.ru/online/news/5817152/> [Accessed 14.08.2025]. (in Russian).

<sup>11</sup> Chita.ru (2025) *Компанию для производства электричества в отдаленных сёлах планируют создать в Забайкалье — ЦБ*. [online] Available at: <https://www.chita.ru/text/economics/2025/08/13/75824217/> [Accessed 14.08.2025]. (in Russian).

<sup>12</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (2020) *Объекты генерации в изолированных и труднодоступных территориях в России: Аналитический доклад*. [online] Available at: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/generatsii\\_v\\_itt.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/generatsii_v_itt.pdf) [Accessed 10.12.2025]. (in Russian); Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (2017) *Энергоснабжение изолированных территорий в России и мире. Энергоснабжение изолированных территорий*, 14–18. [online] Available at: <https://ac.gov.ru/archive/files/publication/a/14142.pdf> [Accessed 10.12.2025]. (in Russian).

<sup>13</sup> Энергетика и промышленность России (2025) *«Россети» займутся строительством СНЭ на юге России*. [online] Available at: <https://www.eprussia.ru/news/base/2025/5161530.htm> [Accessed 14.08.2025]. (in Russian).



В работе авторы рассматривают частный случай подобного решения – формирование локальных рынков энергии, основанных на применении биогазовых технологий на изолированных и/или труднодоступных территориях. Базой для таких рынков должны стать агро-, рыбо- и лесопромышленные предприятия, обладающие достаточным объемом отходов – сырья для биогазовых комплексов.

### **Литературный обзор**

В профессиональном сообществе набирает актуальность проблематика энергообеспечения удаленных – в первую очередь арктических, дальневосточных и сибирских – территорий с использованием распределенной генерации и гибридных энергокомплексов<sup>14</sup>. Современная энергоинфраструктура на таких территориях характеризуется не только высоким моральным и физическим износом, но и ростом цен на привозное топливо для электростанций<sup>15</sup>, а также несоответствием существующей генерации национальной повестке энергоперехода<sup>16</sup> [9]. Одно из предлагаемых экспертами решений состоит в создании для каждого удаленного населенного пункта локальных энергосистем, основанных на развитии на местах требуемой инженерной инфраструктуры<sup>17</sup>. Переход к автономным гибридным энергетическим комплексам на основе ВИЭ требует совершенствования законодательства, государственной поддержки и привлечения частных инвестиций<sup>18</sup>. По мнению отраслевых экспертов, перспективным направлением развития локальной энергетики может стать биотопливо<sup>19</sup>.

Задача развития локальных энергосистем регулярно находится в повестке профильных министерств, однако фактические шаги по их созданию все еще остаются на начальном этапе [10–12]. Единичные примеры успешной реализации проектов энергообеспечения отдельных территорий с использованием биогазовых технологий являются сейчас частной инициативой заинтересованных лиц<sup>20</sup>. В то же самое время использование зарубежного опыта [13, 14] затруднительно из-за существенных отличий в устройстве энергетических рынков и системы в целом, а также реализуемой отраслевой политики на государственных уровнях.

Основу современных исследований по особенностям функционирования биогазовых комплексов в российских регионах, включая труднодоступные и изолированные территории, составляют:

- 1) технико-экономическое обоснование эффективности работы генерирующего оборудования [15–17];
- 2) сравнительный анализ подобных энергообъектов с традиционными техническими решениями [18, 19].

Основной проблемой эффективного развития биоэнергетики в России авторы называют недооценку экономического потенциала данных технологий [20–22]. Для отечественного рынка

<sup>14</sup> Энергетика и промышленность России (2025) *Круглый стол: «Газовая отрасль для собственной генерации»* ПМГФ 2025. [online] Available at: [https://www.eprussia.ru/video/kruglyy\\_stol\\_gazovaya\\_otrasl\\_dlya\\_sobstvennoy\\_generatsii\\_pmgf\\_2025.html](https://www.eprussia.ru/video/kruglyy_stol_gazovaya_otrasl_dlya_sobstvennoy_generatsii_pmgf_2025.html) [Accessed 15.10.2025]. (in Russian).

<sup>15</sup> Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (2020) *Объекты генерации в изолированных и труднодоступных территориях в России: Аналитический доклад*. [online] Available at: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/generatsii\\_v\\_ITT.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/generatsii_v_ITT.pdf) [Accessed 10.12.2025]. (in Russian).

<sup>16</sup> Президент России (2025) *Заседание Совета по науке и образованию*. [online] Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/67740> [Accessed 14.10.2025]. (in Russian).

<sup>17</sup> Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики (2025) *Развитие локальной энергетики обсудили на конференции НТЦ ЕЭС*. [online] Available at: [https://minvr.gov.ru/press-center/news/razvitie\\_lokalnoy\\_energetiki\\_obsudili\\_na\\_konferentsii\\_ntts\\_ees/?view=desktop](https://minvr.gov.ru/press-center/news/razvitie_lokalnoy_energetiki_obsudili_na_konferentsii_ntts_ees/?view=desktop) [Accessed 24.09.2025]. (in Russian).

<sup>18</sup> РЭА Минэнерго России (2025) *Распределенная генерация – эффективный способ обеспечения доступа к энергии на удаленных территориях*. [online] Available at: <https://rosenergo.gov.ru/press-center/news/aleksey-kulapin-raspredeleonnaya-generatsiya-effektivnyy-sposob-obespecheniya-dostupa-k-energii-na-ud/> [Accessed 16.10.2025]. (in Russian).

<sup>19</sup> Егорова А. (2024) *Биотопливо ищет внутренние резервы*. [online] Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/6663336> [Accessed 16.10.2025]. (in Russian).

Тасс (2024) *Потребление биотоплива в РФ может возрасти за три года до 2,5 млн тонн*. [online] Available at: <https://tass.ru/ekonomika/20110433> [Accessed 16.10.2025]. (in Russian).

<sup>20</sup> Энергетика и промышленность России (2027) *Биогазовая станция «Лучки» празднует юбилей*. [online] Available at: <https://www.eprussia.ru/epr/321-322/9681245.htm> [Accessed 24.09.2025]. (in Russian).



это обусловлено отсутствием апробированных механизмов сбыта первичной продукции (биотоплива) с использованием федеральных или региональных инструментов [23], а полученные из них вторичные виды энергии предлагается использовать исключительно для собственных нужд предприятий или реализовывать на розничных энергорынках [24]. В мировой практике, несмотря на прогнозный рост доли использования биотоплива в энергосекторе [25, 26] и утверждение ведущими странами целевых показателей [27], экономическая эффективность отрасли продолжает напрямую зависеть от мер государственного регулирования — предоставления субсидий, создания рынков посредством систем госзакупок, контроля цен, внешнеторговых тарифов, квот и др. [28].

Преимущества и недостатки локального использования биогазовых установок исключительно для частных потребителей достаточно подробно освещены в следующих статьях. М. Пиллони и Т.А. Хамед в [29] отмечают, что в сельских районах африканских, латиноамериканских и азиатских государств отсутствие доступа к централизованному энергоснабжению повышает востребованность технологий маломасштабного производства биогаза и предопределяет ориентацию государственной политики на их развитие.

Авторы настоящей статьи в одной из своих предыдущих работ [1] показали, что целесообразность применения индивидуальных биогазовых установок в российских регионах существенно зависит от специфики государственного регулирования цен, норм потребления газа, а также в меньшей степени — от климатических особенностей.

В данных работах не рассматриваются вопросы законодательного регулирования сектора, что обусловлено небольшой производительностью изучаемых объектов. Однако при последующем масштабировании биогазовых технологий, например для энергообеспечения уже небольших поселений, ключевой проблемой становится именно выстроенное нормативно-правовое регулирование взаимоотношений между всеми участниками процесса.

В [3] авторы настоящей статьи доказывают, что проекты энергоснабжения с использованием крупных биогазовых установок, являясь экономически обоснованной заменой централизованному энергоснабжению, обладают целым рядом ограничений и их функционирование вне конкретного предприятия или энергорынка затруднено.

В [30] В.Е. Захарова обосновывает, что существенным ограничением для объектов биоэнергетики является работа в рамках государственной программы поддержки исключительно на розничных энергорынках с возможностью реализации только электроэнергии.

А.П. Дзюба в [31] также указывает на то, что производители электроэнергии на основе ВИЭ с мощностью не менее 25 МВт должны конкурировать с крупными традиционными электрогенерирующими объектами (например, атомными, тепловыми или крупными гидроэлектростанциями) в рамках оптового рынка электроэнергии, что без соответствующего тарифного регулирования со стороны государства неосуществимо.

Ж. Сюй и др. в [32] показывают, что при стандартной структуре энергорынка, основанного на объединении в пул, может возникнуть локальный ценовой диспаритет, который приводит к низкой рентабельности объектов возобновляемой энергетики, включая биоэнергетику.

Поэтому *цель исследования* состоит в разработке теоретико-методологических основ функционирования новой категории отечественного энергосектора — локальных рынков энергии, работающих на основе применения биогазовых технологий на труднодоступных и/или изолированных территориях. Для достижения указанной цели в работе решаются следующие *задачи*:

- 1) формирование общего представления о локальных рынках энергии, включая практические задачи, которые они способны решать в российских регионах;
- 2) разработка архитектуры отдельного локального рынка энергии, предполагающей анализ неотъемлемых элементов, и логики его функционирования;
- 3) обоснование автономности локальных рынков от оптового и розничных энергорынков;





- 4) создание карты потенциальных локальных рынков энергии в российских регионах;
- 5) разработка мер государственной поддержки подобных рынков, направленных на владельцев и производителей, в первую очередь крупных биогазовых комплексов.

### Методы и материалы

В качестве *методов* проведения исследования авторами применены системный подход к сбору и обработке данных о «качестве» текущего энергообеспечения труднодоступных и/или изолированных территорий в российских регионах, об эффективности применения альтернативных способов их энергообеспечения, методы сравнения и обобщения, в том числе нормативно-правовой документации, при разработке теоретико-методологических основ функционирования локальных рынков энергии, а также визуализации данных в процессе представления предлагаемой архитектуры локальных рынков энергии и составления карты их распространения в российских регионах.

*Информационную основу* данной работы составили результаты предыдущих исследований авторов, посвященных оценке экономической целесообразности применения различных типов биогазовых установок в российских регионах в качестве альтернативы централизованному газоснабжению, а также обзору актуальных вопросов, сопровождающих становление отечественного биогазового сектора (законодательное регулирование, уровень конкуренции, отечественный рынок биогазового оборудования и т.п.). Помимо этого, использованы актуальные нормативно-правовые акты в области регулирования отечественных оптового и розничных энергорынков и накопленные статистические данные по российским регионам.

### Результаты и обсуждение

В данной работе под *локальными рынками энергии* понимается сегмент обращения различных видов энергии, производимых с использованием биогазового комплекса, на изолированных и/или труднодоступных территориях, функционирующий на основе прямых договорных отношений между владельцем и частными потребителями вне оптового и розничных рынков. Локальные рынки должны решать следующие *практические задачи*:

- устойчивое энергоснабжение промышленных и частных потребителей на труднодоступных и/или изолированных территориях;
- формирование экономической альтернативы капиталоемкому строительству и обслуживанию централизованной энергетической инфраструктуры для труднодоступных и/или изолированных территорий, в первую очередь магистрального газопровода, линий электропередач и тепловых сетей;
- эффективная замена дорогостоящих и неэкологичных энергетических технологий, например дизельных генераторов;
- экологичная утилизация отходов производства агропромышленных, лесопромышленных и иных предприятий;
- создание новых рабочих мест в регионе.

Локальные рынки энергии, создаваемые на основе биогазовых технологий на труднодоступных и/или изолированных территориях российских регионов, характеризуются следующими *неотъемлемыми структурными элементами*:

1. Основными товарами являются энергия — газ (биометан), электрическая и/или тепловая энергия, производимые биогазовым комплексом, а также сервисное обслуживание комплекса и сопутствующей инфраструктуры.
2. Субъектами рынка становятся производитель энергии — предприятие (владелец биогазового комплекса) и потребители (предприятие и частные); отсутствуют прочие субъекты — посредники, традиционно работающие на оптовом и розничных энергорынках.

3. Объект рынка — биогазовый комплекс, включающий совокупность зданий и сооружений для получения биогаза с последующим производством биометана, а также технологического оборудования для получения электрической и тепловой энергии, удобрений, который соответствует техническим характеристикам: общий объем биореактора — до 40000 м<sup>3</sup>, производительность — до 26600 м<sup>3</sup> биометана в сутки [2].

4. Механизм расчета цены на энергию и сервисное обслуживание в целом предполагает не формирование тарифа, а погашение на договорной основе капитальных и операционных затрат на биогазовый комплекс и сопутствующую инфраструктуру в течение планового срока эксплуатации всеми субъектами рынка.

5. Требования к территории локального рынка — жилое поселение и предприятие, изолированные или отдаленные от централизованной энергетической инфраструктуры.

6. Требования к владельцу биогазового комплекса — предприятие, работающее в агропромышленном, лесопромышленном или ином секторе экономики, способное производить в необходимом объеме сырье для непрерывной работы комплекса, а также обладающее финансовой и технической возможностью обеспечить строительство и эксплуатацию комплекса.

7. Возможна олигополистическая конкуренция — использование частными потребителями в качестве альтернативы автономных дизельных генераторов, индивидуальных биогазовых установок, объектов микрогенерации на основе возобновляемых источников и др.

8. Предполагаются свободные ограниченно регулируемые государством отношения между производителем и потребителями энергии в рамках заключенного между ними договора о компенсации затрат и энергоснабжении. Пример подобных договорных отношений при распределении затрат предложен при сценарном экономическом обосновании крупных биогазовых установок [2].

9. Регулирование локальных рынков государством возможно в части контроля надежности функционирования данных рынков, а также предоставления государственной поддержки в виде компенсации части затрат на строительство и/или эксплуатацию биогазового комплекса.

10. Приоритетное использование на первых этапах проекта собственных и заемных финансовых ресурсов предприятия-владельца, на последующих этапах — предприятия и частных потребителей, а также государственного финансирования части затрат.

11. Техническое обслуживание биогазового комплекса и сопутствующей инфраструктуры, в том числе на территории частных потребителей, должно осуществляться сервисной организацией, созданной на базе предприятия-владельца, самостоятельно на основе специального разрешения или совместно с уполномоченной организацией в регионе. При необходимости возможно привлечение сторонних инжиниринговых центров.

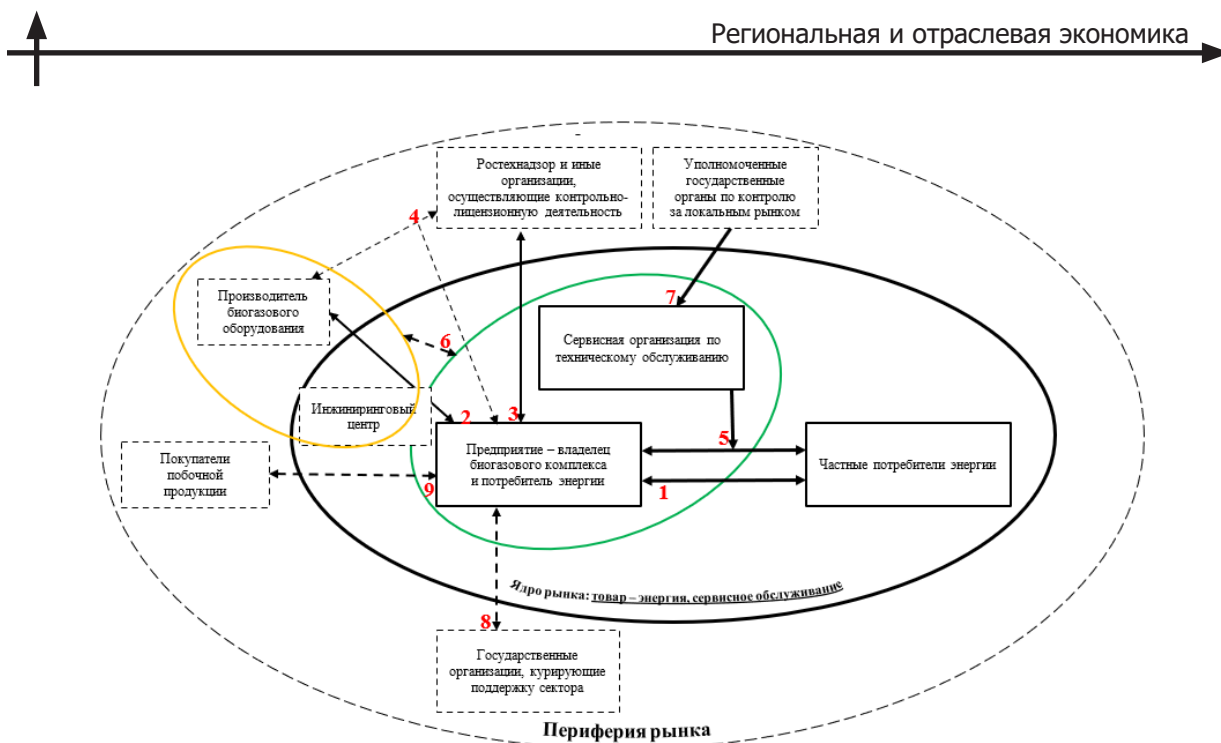
12. Границы локального рынка определяются основным товаром (ядром) рынка — энергией и сервисным обслуживанием, а иная (побочная) продукция, производимая биогазовым комплексом (например, удобрения, углекислый газ), при продаже формирует только периферию рынка.

13. Эластичность спроса на производимую энергию зависит от сезонного фактора (в холодный период энергии для отопления требуется больше) и вероятности использования частными потребителями альтернативных способов энергоснабжения.

В результате (рис. 1) предлагается авторская *архитектура локального рынка энергии* со следующей логикой функционирования:

- сплошными стрелками указаны основные и/или регулярные взаимодействия на рынке, пунктирными — необязательные или разовые;

- владелец биогазового комплекса и организация по техническому обслуживанию образуют единую среду — данная организация является структурным подразделением или дочерней компанией предприятия;



Источник: разработано авторами

Рис. 1. Предлагаемая архитектура локального рынка энергии

Fig. 1. Proposed architecture of the local energy market

— взаимодействия между владельцем биогазового комплекса и частными потребителями предполагают (1): предварительное заключение договора о намерениях построить и эксплуатировать биогазовый комплекс и сопутствующую инфраструктуру для генерации и потребления энергии; заключение договора о компенсации части затрат частными потребителями на строительство и эксплуатацию биогазового комплекса в обмен на энергоснабжение; а затем поставку энергии в требуемых объемах не ниже действующих норм, получение платежей для компенсации затрат — возможна поставка нескольких видов энергии параллельно, например электро- и теплоэнергии, газа и электроэнергии и т.п.;

— компания-производитель на основе договора с предприятием проводит необходимые замеры, исследования проб сырья, разрабатывает проектно-сметную документацию, производит и закупает необходимое оборудование, а также осуществляет строительные-монтажные работы (2);

— владелец биогазового комплекса получает лицензионно-разрешительную документацию на строительство и эксплуатацию установки в уполномоченных органах (3); возможно получение части разрешительных документов через компанию-производителя в случае типового проекта (4);

— сервисная организация самостоятельно или при участии уполномоченной организации в регионе проводит периодическое техническое обслуживание, ремонт и иные требуемые работы по биогазовому комплексу и сопутствующей инфраструктуре, включая внутридомовое оборудование частных потребителей по способам энергоснабжения (газ, электро- и/или теплоэнергия) в соответствии с требованиями законодательства (5);

— возможно привлечение сторонних инжиниринговых центров по комплексному обслуживанию биогазового комплекса в течение жизненного цикла (6); в мировой практике такие центры, как правило, организуют единую среду с предприятием — производителем биогазового оборудования;

— уполномоченные государственные органы осуществляют контроль надежности функционирования локального рынка энергии (7);

— при участии в конкурсе на получение государственной поддержки (8) владелец комплекса подготавливает требуемый пакет документов, обращается в уполномоченные государственные органы и в случае победы получает субсидию (или иную форму поддержки) на компенсацию части затрат;

— владелец биогазового комплекса может выстраивать дополнительные отношения при продаже иной (побочной) продукции от биогазового комплекса (например, удобрения, углекислый газ) для компенсации части затрат на проект (9).

Необходимость создания новых локальных рынков энергии обусловлена тем, что они в силу указанных особенностей *не могут быть элементами уже существующих оптового или розничных энергорынков*<sup>21</sup>:

1) производственные и иные энергообъекты локальных рынков фактически являются автономными, т.е. не связаны единым процессом производства и передачи электрической энергии в условиях централизованного оперативно-диспетчерского управления Единой энергетической системы;

2) субъекты локальных рынков не являются крупными производителями и крупными покупателями электрической энергии;

3) не всегда установленная мощность объектов генерации и суммарная присоединенная мощность энергопринимающего оборудования на локальных рынках соответствует требованиям оптового и розничных энергорынков;

4) на локальном рынке не предусмотрено участие посредников — предполагаются прямые отношения между производителем и потребителями энергии;

5) стоимость потребляемой энергии не рассчитывается и не утверждается в виде тарифа — потребители должны покрыть капитальные и эксплуатационные затраты на биогазовый комплекс и требуемую инфраструктуру в соответствии с достигнутыми договоренностями с предприятием-владельцем.

По принципу «светофора» авторами разработана *карта потенциальных локальных рынков энергии, распределенных по российским регионам* (рис. 2). Она составлена с учетом следующих критериев:

— отсутствие в регионе изолированных или удаленных от централизованного энергоснабжения территорий;

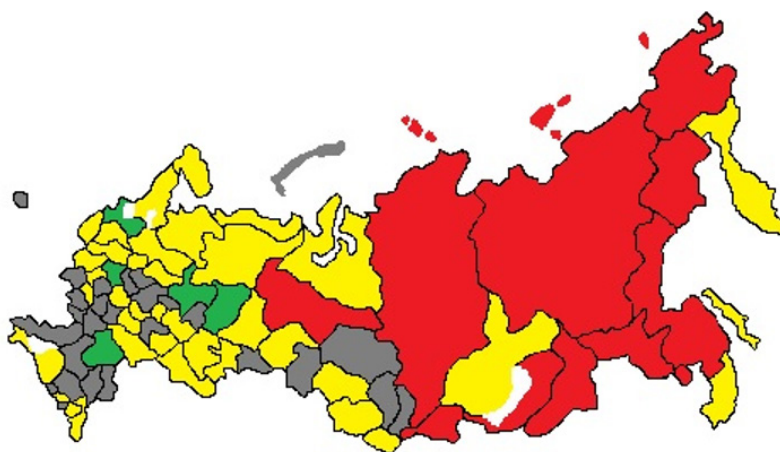
— средняя температура в регионе по сезонам;

— наличие/отсутствие в регионе производителей биогазового оборудования;

— наличие/отсутствие в регионе крупных агро-, рыбо- и лесопромышленных предприятий — потенциальных владельцев биогазовых комплексов.

Главными критериями при составлении данной карты являются наличие изолированных и/или труднодоступных территорий, а также средняя температура в регионе. Именно в зависимости от температурного режима могут существенно возрасти затраты производимой биогазовым комплексом энергии на собственные нужды, например на дополнительный обогрев оборудования в холодный (зимний) период, а также потребность в резерве сырья. В зависимости от закладываемых технических характеристик и специфики эксплуатации каждый биогазовый комплекс способен эффективно работать в различных температурных режимах. С учетом существующей российской практики реализации подобных проектов принято среднее ограничение

<sup>21</sup> Ассоциация НП Совет рынка (2024) *Рынок электроэнергии и мощности*. [online] Available at: <https://www.np-sr.ru/market/wholesale/index.htm> [Accessed 21.10.2024]. (in Russian); Информационно-правовая система КонсультантПлюс (2025) *Порядок получения статуса субъекта оптового рынка, участника обращения электрической энергии и (или) мощности на оптовом рынке и заключения обязательных договоров субъектами оптового рынка*. [online] Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112537/f4a86123ed6444ff9610df35216eb543fc08b3/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112537/f4a86123ed6444ff9610df35216eb543fc08b3/) [Accessed 14.01.2025]. (in Russian); Информационно-правовая система КонсультантПлюс (2024) *О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии*. [online] Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_130498/fa334afd-78f51e27572c7517e0782e774b3480bc/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130498/fa334afd-78f51e27572c7517e0782e774b3480bc/) [Accessed 14.12.2024]. (in Russian).



Источник: разработано авторами с использованием<sup>22</sup> [4]

Рис. 2. Карта потенциальных локальных рынков энергии в российских регионах

Fig. 2. Map of potential local energy markets in Russian regions

по минимальной температуре в регионе в « $-15^{\circ}\text{C}$ »<sup>23</sup>. Третий и четвертый критерии рассматриваются как дополнительные. Фактическая оценка указанных критериев представлена по ссылке<sup>24</sup>.

На карте использованы следующие обозначения:

- зеленым цветом выделены регионы, в которых есть изолированные и/или труднодоступные территории, средняя температура не опускается ниже « $-15^{\circ}\text{C}$ », а также присутствуют производители оборудования и предприятия — потенциальные владельцы установки;
- желтым цветом выделены регионы, где помимо соблюдения главных критериев выполняется только один дополнительный — присутствуют производители оборудования или предприятия — потенциальные владельцы установки;
- красным цветом выделены регионы, где не выполняются один или два главных критерия вне зависимости от выполнения дополнительных критериев;
- серым цветом выделены регионы, где выполняется критерий температурного режима, однако отсутствует информация о наличии труднодоступных и/или изолированных территорий, а также о выполнении одного или двух дополнительных критериев.

Предлагаемая программа государственной поддержки биогазового сектора направлена на владельцев и производителей в первую очередь крупных биогазовых установок. В данном случае следует говорить о поддержке тех участников биогазового сектора, которые формируют локальные рынки энергии. Это обосновано тем, что труднодоступность и/или изолированность подобного энергорынка от централизованного энергоснабжения делает строительство и эксплуатацию биогазового комплекса экономически целесообразным проектом по сравнению с проектами традиционной энергоинфраструктуры или иного альтернативного энергоснабжения, что доказано авторами в [2]. Тем не менее капиталоемкость и рискованность подобных проектов в современных реалиях (новые технологии, необходимость импортозамещения, сложная и длительная логистика) требуют разработки специальных мер поддержки.

<sup>22</sup> Яндекс Погода (2025) *Прогноз погоды*. [online] Available at: [https://yandex.ru/pogoda/ru?utm\\_source=yd&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=pogoda\\_ru\\_web\\_yd\\_search\\_month-ural&utm\\_term=---autotargeting&yclid=700625467680227327&lat=56.826469&lon=60.585792](https://yandex.ru/pogoda/ru?utm_source=yd&utm_medium=cpc&utm_campaign=pogoda_ru_web_yd_search_month-ural&utm_term=---autotargeting&yclid=700625467680227327&lat=56.826469&lon=60.585792) [Accessed 21.01.2025]. (in Russian); 2GIS (2025) *Карта городов России*. [online] Available at: <https://2gis.ru/ekaterinburg> [Accessed 21.01.2025]. (in Russian).

<sup>23</sup> Dining Wild. Dunwoody Architecture Fall 2016 Studio (2016) *Biogas plant 2016. HomeBiogas*. [online] Available at: <https://dining-wild2016.wordpress.com/2016/11/09/home-biogas/> [Accessed 21.01.2025].

<sup>24</sup> Google Таблицы (2025) *Комплексная оценка регионального потенциала*. [online] Available at: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FVHwlg3gtJOpyV1itcFxzS71FY4b12CBHuK7q\\_paRqQ/edit?gid=0#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FVHwlg3gtJOpyV1itcFxzS71FY4b12CBHuK7q_paRqQ/edit?gid=0#gid=0) [Accessed 21.01.2025]. (in Russian).



В настоящий момент на российском рынке существует лишь косвенная поддержка биогазового сектора. Она реализуется в виде федеральных и региональных мер поддержки предприятий сельского хозяйства<sup>25</sup> — гранты на развитие материально-технической базы; льготные кредиты, в том числе на строительство, реконструкцию и модернизацию объектов хранения, переработки птичьего помета и навоза; льготный лизинг средств производства через государственную лизинговую компанию. Для рыбоперерабатывающих предприятий и лесопромышленного комплекса разработаны схожие программы поддержки<sup>26</sup> — например, льготные займы на финансирование проектов модернизации производственных мощностей при участии региональных фондов; льготные налоговые режимы; государственные субсидии и т.п. Однако текущие небольшие размеры подобной поддержки (например, гранты размером до 70–100 млн руб.) по предварительным оценкам позволяют покрыть только до 10% капитальных затрат на крупную биогазовую установку.

Далее представлены условия *программ поддержки владельцев крупных биогазовых установок*, формирующих локальные рынки энергии:

- предоставление безвозвратных целевых субсидий на компенсацию части затрат, связанных с производством (капитальные) и обслуживанием (операционные) биогазового комплекса;
- предоставляемые субсидии должны быть разделены на транши в зависимости от вида затрат и этапа жизненного цикла проекта;
- расчет необходимой величины частично компенсируемых капитальных затрат должен быть привязан к величине альтернативных затрат, которые государство не вложило в строительство требуемой энергетической инфраструктуры к данной территории (например, строительство магистрального газопровода, линий электропередач, тепловых сетей и/или объектов возобновляемой энергетики по программе ДПМ);
- расчет необходимой величины частично компенсируемых операционных затрат должен быть привязан к жизненному циклу проекта с момента ввода его в эксплуатацию и учитывать за период только ту часть операционных затрат, которые не покрываются за счет получаемых дополнительных доходов от продажи побочных товаров, достигаемой экономии и т.п.;
- начало предоставления субсидий возможно только по подтвержденному факту строительства, ввода и непосредственно эксплуатации биогазового комплекса для энергоснабжения предприятия и частных потребителей, т.е. по факту формирования локального рынка энергии;
- обязательными условиями предоставления субсидий должны быть первоначальный и периодический аудиты полных затрат, понесенных владельцем на момент такой проверки, выполнение требований к качеству кредитной истории и текущему финансовому состоянию предприятия-владельца, длительности его работы на профильном рынке, наличие заключенных договоров с частными потребителями; возможны и другие требования. Предлагаемая структура капитальных и операционных затрат на биогазовый комплекс и сопутствующую инфраструктуру представлена в табл. 1 и 15 в [2], а дополнительные доходы и достигаемая экономия, которые могут быть учтены при формировании величины компенсируемых затрат, — в табл. 16 в [2].
- субсидии должны предоставляться на специальный счет владельца биогазового комплекса, а величина субсидий — учитываться при расчете части затрат, компенсируемых потребителями.

<sup>25</sup> Министерство сельского хозяйства РФ (2024) *Меры поддержки субъектов МСП в сфере переработки сельскохозяйственной продукции*. [online] Available at: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/316/3163d4ce43daabf77f54a745c046c3c9.pdf> [Accessed 15.08.2025]. (in Russian); Росагролизинг (2025) *Лизинг техники*. [online] Available at: <https://www.rosagroleasing.ru/> [Accessed 15.08.2025]. (in Russian).

<sup>26</sup> Фонд развития промышленности (2025) *Проекты лесной промышленности с регфондами* [online] Available at: <https://frprf.ru/zaumu-regfondy/proekty-lesnoy-promyshlennosti-s-rfrpf/> [Accessed 15.08.2025]. (in Russian); Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральное агентство по рыболовству (2020) *О развитии и поддержке аквакультуры (рыбоводства) в Российской Федерации*, ин-форм. изд., М.: ФГБНУ «Росинформагротех». [online] Available at: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/d60/d6087223d0e3c78706d93fb3fc1208ac.pdf> [Accessed 10.12.2025]. (in Russian).



В качестве дополнительной меры поддержки предлагается разработка нового ОКВЭД «Переработка отходов предприятий агро-, рыбо- и лесопромышленного комплексов с целью выработки энергии (газа, электрической и/или тепловой). Производство органических удобрений, углекислого газа и иной побочной продукции от биогазового комплекса». Это позволит не только уточнить новый вид деятельности, но и прозрачно учитывать предприятия-владельцев для получения поддержки и иных льгот по вспомогательному виду деятельности.

Курирование предлагаемой программы поддержки владельцев крупных биогазовых установок, формирующих локальные рынки энергии, должно осуществляться специальным комитетом, объединяющим структуры профильных министерств – Минэнерго России, Минсельхоз России, Минприроды России, а также Минвостокразвития России при создании подобных энергорынков на территории Дальнего Востока.

*Поддержка производителей крупного биогазового оборудования* должна реализовываться на уровне Минпромторга России и включать следующие направления:

- предоставление компаниям-производителям государственных гарантий на выкуп не менее  $Y\%$  нереализованного выпускаемого оборудования в течении  $N$  лет. Обязательными условиями являются реализация компаниями-производителями проектов технического переоснащения и/или модернизации производственных мощностей для увеличения объемов и качества выпускаемой продукции, а также затрат на рекламу и маркетинг товаров и услуг в размере не менее  $X1\%$  и  $X2\%$  соответственно от общей величины капитальных вложений;
- предоставление налоговых, кредитных и иных льгот компаниям-производителям, локализуя производственные мощности на территории Дальнего Востока для развития на местах новых локальных рынков энергии;
- привлечение компаний-производителей биогазового оборудования к приоритетному участию в программах поддержки импортозамещения критических технологий для строительства требуемых производств;
- предоставление государственных заданий для сопровождения производителей профильными бюджетными организациями – «консалтинг» подразделений научно-исследовательских институтов, университетов, научных лабораторий, центров компетенций и т.п. – при разработке проектно-сметной документации для строительства новых уникальных производственных мощностей, а также последующих научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для повышения качества выпускаемой продукции.

Реализация предлагаемой программы поддержки владельцев крупных биогазовых установок также должна стимулировать спрос на биогазовое оборудование.

### **Заключение**

В ходе данного исследования получены следующие результаты.

1. Предложен новый сегмент отечественного энергорынка – локальные рынки энергии, основанные на применении крупных биогазовых комплексов. Данные рынки способны решать совокупность практических задач на изолированных и труднодоступных территориях в российских регионах: устойчивое энергоснабжение промышленных и частных потребителей, формирование экономически обоснованной альтернативы централизованной энергоинфраструктуре, а также эффективная замена дорогостоящих и неэкологичных энерготехнологий, экологичная утилизация отходов производства агро-, рыбо- и лесопромышленных предприятий.

2. Разработана архитектура локального рынка энергии, уточняющая специфику его неотъемлемых элементов – товаров, объектов, участников и требований к ним, механизма ценообразования, взаимоотношений с государством и др., – а также алгоритм организации его функционирования на конкретной территории.

3. Обоснована невозможность функционирования локальных рынков энергии в рамках уже существующих оптового и розничных рынков с учетом как особенностей функционирования вновь создаваемого сегмента энергорынка, так и закреплённых нормативно-правовых и технико-экономических особенностей уже существующих сегментов.

4. Разработана карта потенциальных локальных рынков энергии на изолированных и труднодоступных территориях, учитывающая географические, природно-климатические, экономические особенности российских регионов по совокупности критериев и разграничивающая их по «принципу светофора»: от зеленого до красного и серого цветов в зависимости от наличия фактической возможности создания подобного рынка энергии.

5. Предложены программы государственной поддержки отечественного биогазового сектора в качестве косвенных мер создания локальных рынков энергии, направленные на производителей и владельцев крупных биогазовых комплексов и включающие условия целевого субсидирования с учетом оценки не понесенных государством затрат, периодического аудита, предоставления государственных гарантий и налоговых льгот, развития программ импортозамещения, а также «консалтинга» проектной деятельности.

Таким образом, предложенные авторами теоретико-методологические основы функционирования локальных рынков энергии в российских регионах являются одними из основных условий для активизации комплексного развития российского биогазового сектора. При этом особое внимание здесь уделяется как производителям крупного биогазового оборудования, так и его владельцам — агро-, рыбо- и лесопромышленным предприятиям, фактически организующим локальные рынки энергии вокруг своего производства, а также построению данными субъектами эффективных взаимоотношений с государством.

В результате формирование локальных рынков энергии способно одновременно решать несколько актуальнейших задач, стоящих перед отечественной энергетикой и экономикой в целом. В частности, это *комплексная модернизация отрасли, совмещенная с мероприятиями энергетического перехода*: надежное и бесперебойное энергообеспечение изолированных и труднодоступных территорий; распространение альтернативных энерготехнологий; замена дорогостоящего и неэкологичного привозного топлива; *решение экологических вопросов*, связанных с необходимостью безопасной и экономичной утилизации отходов агро-, рыбо- и лесопромышленных предприятий; а также *развитие собственного рынка биогазового оборудования*.

На практике развитие биогазового рынка возможно в рамках нового национального проекта «Технологическое обеспечение биоэкономики» в двух тематических направлениях: «Биотехнологии в энергетике» и «Биотехнологии для утилизации и переработки отходов», которые планируется утвердить к концу 2025 г.<sup>27</sup>, а также политики импортозамещения критических технологий, реализуемой на федеральном уровне.

#### ***Направления дальнейших исследований***

Будущие исследования авторов связаны с комплексным изучением вопроса эффективности использования крупных биогазовых установок при выходе агро-, рыбо- и лесопромышленных предприятий на розничный рынок электроэнергии для формирования новых источников дохода.

Помимо этого, приоритетным направлением является технико-экономическое обоснование современных биогазовых технологий и формирование условий для их обоснованного применения при низких температурах сибирской, дальневосточной и арктической частей России.

<sup>27</sup> Орлов Е. (2025) Директор Департамента химической промышленности Минпромторга Артур Смирнов – о нацпроекте «Биоэкономика» [online] Available at: <https://www.kp.ru/daily/27748.5/5138665/> [Accessed 08.09.2025]. (in Russian).



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Чеботарева Г.С., Двинянинов А.А. (2021) Экономическая альтернатива замены централизованного газоснабжения автономными биогазовыми установками в городах России. *Journal of Applied Economic Research*, 20 (3), 582–612. DOI: <https://doi.org/10.15826/vestnik.2021.20.3.023>
2. Чеботарева Г.С., Двинянинов А.А., Бердников А.Д., Тинарский Д.А. (2025) Экономическая эффективность альтернативных технологий энергообеспечения потребителей Свердловской области. *Journal of Applied Economic Research*, 24 (1), 216–256. DOI: <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.1.008>
3. Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A. (2023) Economic feasibility of gasification scenarios in remote areas (the case of Sverdlovsk region, Russia). *R-Economy*, 9 (1), 5–18. DOI: <https://doi.org/10.15826/recon.2023.9.1.001>
4. Чеботарева Г.С., Двинянинов А.А. (2024) К вопросу о развитии российского биогазового сектора. *Энергетик*, 7, 35–42. DOI: <https://doi.org/10.71527/EP.EN.2024.07.007>
5. Громов А., Кондратьев С., Широков А. (2023) Внутренний рынок газа на историческом перепутье. *Энергетическая политика*, 9 (188), 14–25. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_14](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_14)
6. Новак А. (2023) Максимальная газификация регионов России – приоритет энергетической политики страны. *Энергетическая политика*, 9 (188), 8–13. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_8](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_8)
7. Weiss D., Nelson A., Gibson H., Temperley W., Peedell S., Lieber A., Hancher M., Poyart E., Belchior S., Fullman N., Mappin B., Dalrymple U., Rozier J., Lucas T.C.D., Howes R.E., Tusting L.S., Kang S.Y., Cameron E., Bisanzio D., Battle K.E., Bhatt S., Gething P.W. (2018) A global map of travel time to cities to assess inequalities in accessibility in 2015. *Nature*, 553, 333–336. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature25181>
8. Rausser G., Chebotareva G., Strielkowski W., Smutka L. (2025) Would Russian solar energy projects be possible without state support? *Renewable Energy*, 241, art. no. 122294. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2024.122294>
9. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е., Кожевников М.В. (2023) *Энергетический переход: Руководство для реалистов*, монография, М.: Солон-Пресс.
10. Губанов М., Киушкина В., Широков А. (2023) О создании фонда развития локальных энергосистем. *Энергетическая политика*, 9 (188), 70–83. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_70](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_70)
11. Карасевич В., Васильев Ю., Негримовский В. (2023) Перспективы автономного энергоснабжения изолированных объектов и поселений в арктических регионах РФ с применением водородных технологий. *Энергетическая политика*, 9 (188), 62–69. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_62](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_62)
12. Кожевников М.В., Двинянинов А.А., Сапожников Н.Г. (2024) Институциональные барьеры развития малой энергетики в России. *Journal of New Economy*, 25 (1), 110–130. DOI: <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-1-6>
13. Hvelplund F. (2006) Renewable energy and the need for local energy markets. *Energy*, 31 (13), 2293–2302. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2006.01.016>
14. Lin B., Chen J., Wesseh Jr. P.K. (2022) Peak-valley tariffs and solar prosumers: Why renewable energy policies should target local electricity markets. *Energy Policy*, 165, art. no. 112984. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.112984>
15. Смоляков А.С., Горбенко А.В. (2024) Зарубежный и отечественный опыт повышения энергоэффективности на базе гибридных энергетических установок в изолированных территориях. *Научное обозрение. Экономические науки*, 1, 22–26. DOI: <https://doi.org/10.17513/sres.1138>
16. Санеев Б.Г., Иванова И.Ю., Тугузова Т.Ф. (2016) Использование возобновляемых источников энергии как одно из приоритетных направлений совершенствования систем энергоснабжения труднодоступных территорий восточных регионов. *Возобновляемая энергетика XXI век: Энергетическая и экономическая эффективность*, 136–142.
17. Chaves L.I., da Silva M.J., Melegari de Souza S.N., Secco D., Rosa H.A., Camargo Nogueira C.E., Pires Frigo E. (2016) Small-scale power generation analysis: Downdraft gasifier coupled to engine generator set. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 58, 491–498. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.12.033>



18. Teotia F., Bhakar R. (2016) Local energy markets: Concept, design and operation. *2016 National Power Systems Conference (NPSC)*, 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/NPSC.2016.7858975>
19. Driesen J., Belmans R. (2006) Distributed generation: challenges and possible solutions. *2006 IEEE Power Engineering Society General Meeting*, 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1109/PES.2006.1709099>
20. Зайченко В.М., Соловьев Д.А., Чернявский А.А. (2022) Проблемы и перспективы развития российской биоэнергетики (Часть 2). *Окружающая среда и энергоснабжение*, 1 (13), 32–47.
21. Hänninen R., Hurmekoski E., Mutanen A., Viitanen J. (2018) Complexity of Assessing Future Forest Bioenergy Markets – Review of Bioenergy Potential Estimates in the European Union. *Current Forestry Reports*, 4 (1), 13–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40725-018-0070-y>
22. Аристова А.А., Новикова О.В. (2023) Концепция замкнутого ресурсного цикла с использованием инновационной информационной системы развития биоэнергетики. *Известия высших учебных заведений. ПРОБЛЕМЫ ЭНЕРГЕТИКИ*, 25 (4), 101–114. DOI: <https://doi.org/10.307-24/1998-9903-2023-25-4-101-114>
23. Титова Е.С., Сивак Е.Д. (2020) Анализ нормативно-правового регулирования производства биотоплива в России и мире. *Отходы и ресурсы*, 7 (1), art. no. 04ECOR120. DOI: <https://doi.org/10.15862/04ECOR120>
24. Коновалова О.Е. (2018) Государственная поддержка возобновляемых источников энергии на розничном рынке и изолированных территориях. *Труды Кольского научного центра РАН*, 9 (3–16), 132–139. DOI: <https://doi.org/10.25702/KSC.2307-5252.2018.16.3.132-139>
25. Синельникова А.В. (2022) Исследовательские проекты мирового энергетического агентства в области биоэнергетики. *Экономический вестник ИПУ РАН*, 3, 45–52. DOI: <https://doi.org/10.25728/econbull.2022.3.4-sinelnikova>
26. Fischer G., Schrattenholzer L. (2001) Global bioenergy potentials through 2050. *Biomass and Bioenergy*, 20 (3), 151–159. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0961-9534\(00\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0961-9534(00)00074-X)
27. Ziolkowska J., Meyers W.H., Meyer S., Binfield J. (2010) Targets and Mandates: Lessons Learned from EU and US Biofuels Policy Mechanisms. *The Journal of Agrobiotechnology Management and Economics*, 13 (4), 398–412.
28. De L.T. Oliveira G., McKay B., Plank C. (2017) How biofuel policies backfire: Misguided goals, inefficient mechanisms, and political-ecological blind spots. *Energy Policy*, 108, 765–775. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.036>
29. Pilloni M., Hamed T.A. (2021) Small-Size Biogas Technology Applications for Rural Areas in the Context of Developing Countries. *Anaerobic Digestion in Built Environments*, 10 (5), 70–72. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.96857>
30. Захаров В.Е. (2024) Рыночные аспекты формирования возобновляемой энергетики в России. *Российский внешнеэкономический вестник*, 5, 78–94. DOI: <https://doi.org/10.24412.2072-8042-2022-5-78-94>
31. Дзюба А.П. (2025) Особенности функционирования электробытовых компаний в рамках оптового рынка электроэнергии России. *Вестник экономики, управления и права*, 18 (1), 11–25. DOI: <https://doi.org/10.47475/3034-4247-2025-18-1-11-25>
32. Xu R., Liu Z., Yu Z. (2019) Exploring the Profitability and Efficiency of Variable Renewable Energy in Spot Electricity Market: Uncovering the Locational Price Disadvantages. *Energies*, 12 (14), art. no. 2820. DOI: <https://doi.org/10.3390/en12142820>

## REFERENCES

1. Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A. (2021) An Economic Alternative to Replacing Centralized Gas Supply with Autonomous Biogas Facilities in Russian Cities. *Journal of Applied Economic Research*, 20 (3), 582–612. DOI: <https://doi.org/10.15826/vestnik.2021.20.3.023>
2. Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A., Berdnikov A.D., Tinarsky D.A. (2025) Economic Efficiency of Alternative Energy Supply Technologies for Consumers in the Sverdlovsk Region. *Journal of Applied Economic Research*, 24 (1), 216–256. DOI: <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.1.008>
3. Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A. (2023) Economic feasibility of gasification scenarios in remote areas (the case of Sverdlovsk region, Russia). *R-Economy*, 9 (1), 5–18. DOI: <https://doi.org/10.15826/recon.2023.9.1.001>





4. Chebotareva G.S., Dvinayninov A.A. (2024) On the issue of the Russian biogas sector development. *Energetik*, 7, 35–42. DOI: <https://doi.org/10.71527/EP.EN.2024.07.007>
5. Gromov A., Kondratiev S., Shirov A. (2023) The domestic gas market at a historic crossroads. *Energy Policy*, 9 (188), 14–25. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_14](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_14)
6. Novak A. (2023) Maksimal'naia gazifikatsiia regionov Rossii – prioritet energeticheskoi politiki strany [Maximum gasification of Russia's regions is a priority for the country's energy policy.]. *Energy Policy*, 9 (188), 8–13. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_8](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_8)
7. Weiss D., Nelson A., Gibson H., Temperley W., Peedell S., Lieber A., Hancher M., Poyart E., Belchior S., Fullman N., Mappin B., Dalrymple U., Rozier J., Lucas T.C.D., Howes R.E., Tusting L.S., Kang S.Y., Cameron E., Bisanzio D., Battle K.E., Bhatt S., Gething P.W. (2018) A global map of travel time to cities to assess inequalities in accessibility in 2015. *Nature*, 553, 333–336. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature25181>
8. Rausser G., Chebotareva G., Strielkowski W., Smutka L. (2025) Would Russian solar energy projects be possible without state support? *Renewable Energy*, 241, art. no. 122294. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2024.122294>
9. Gitel'man L.D., Ratnikov B.E., Kozhevnikov M.V. (2023) *Energeticheskii perekhod: Rukovodstvo dlia realistov* [Energy Transition: A Realist's Guide], monograph, Moscow: Solon-Press.
10. Gubanov M., Kiushkina V., Shirokov A. (2023) On the creation of a fund for the development of local energy system. *Energy Policy*, 9 (188), 70–83. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_70](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_70)
11. Karasevich V., Vasiliev Yu., Negrimovsky V. (2023) Prospects of autonomic energy supply of isolated areas in Russian Arctic regions using hydrogen technologies. *Energy Policy*, 9 (188), 62–69. DOI: [https://doi.org/10.46920/2409-5516\\_2023\\_9188\\_62](https://doi.org/10.46920/2409-5516_2023_9188_62)
12. Kozhevnikov M.V., Dvinyaninov A.A., Sapozhnikov N.G. (2024) Institutional barriers to the development of small-scale power generation in Russia. *Journal of New Economy*, 25 (1), 110–130. DOI: <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-1-6>
13. Hvelplund F. (2006) Renewable energy and the need for local energy markets. *Energy*, 31 (13), 2293–2302. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2006.01.016>
14. Lin B., Chen J., Wesseh Jr. P.K. (2022) Peak-valley tariffs and solar prosumers: Why renewable energy policies should target local electricity markets. *Energy Policy*, 165, art. no. 112984. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.112984>
15. Smolyakov A.S., Gorbenko A.V. (2024) Foreign and domestic experience in improving energy efficiency on the basis of hybrid power plants in isolated areas. *Scientific Review. Economic Sciences*, 1, 22–26. DOI: <https://doi.org/10.17513/sres.1138>
16. Saneev B.G., Ivanova I.Yu., Tuguzova T.F. (2016) The use of renewable energy sources as a priority line for the enhancement of systems for energy supply to hard-to-access territories in eastern regions. *International Renewable Energy Congress (REENCON) – XXI 2016*, 136–142.
17. Chaves L.I., da Silva M.J., Melegari de Souza S.N., Secco D., Rosa H.A., Camargo Nogueira C.E., Pires Frigo E. (2016) Small-scale power generation analysis: Downdraft gasifier coupled to engine generator set. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 58, 491–498. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.12.033>
18. Teotia F., Bhakar R. (2016) Local energy markets: Concept, design and operation. *2016 National Power Systems Conference (NPSC)*, 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/NPSC.2016.7858975>
19. Driesen J., Belmans R. (2006) Distributed generation: challenges and possible solutions. *2006 IEEE Power Engineering Society General Meeting*, 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1109/PES.2006.1709099>
20. Zaichenko V., Solovyev D., Chernyavsky A. (2022) Problems and prospects for the development of russian bioenergy (part 2). *Journal of Environmental Earth and Energy Study*, 1 (13), 32–47.
21. Hänninen R., Hurmekoski E., Mutanen A., Viitanen J. (2018) Complexity of Assessing Future Forest Bioenergy Markets – Review of Bioenergy Potential Estimates in the European Union. *Current Forestry Reports*, 4 (1), 13–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40725-018-0070-y>
22. Aristova A.A., Novikova O.V. (2023) The concept of a closed resource cycle using an innovative information system for the development of bioenergy. *Power engineering: research, equipment, technology*, 25 (4), 101–114. DOI: <https://doi.org/10.30724/1998-9903-2023-25-4-101-114>
23. Titova E.S., Sivak E.D. (2020) Analysis of the biofuel production regulation in Russia and in the world. *Russian journal of resources, conservation and recycling*, 7 (1), art. no. 04ECOR120. DOI: <https://doi.org/10.15862/04ECOR120>

24. Konovalova O.E. (2018) The state support of renewable energy in the retail market and isolated areas. *Russian Academy of Sciences Transactions. Kola Science Centre*, 9 (3–16), 132–139. DOI: <https://doi.org/10.25702/KSC.2307-5252.2018.16.3.132-139>
25. Sinelnikova A.V. (2022) Research projects of the world energy agency in the field of bioenergy. *Ekonomicheskii vestnik IPU RAN [Economic Bulletin of the V.A. Trapeznikov Institute of Control Sciences of the Russian Academy of Sciences]*, 3, 45–52. DOI: <https://doi.org/10.25728/econ-bull.2022.3.4-sinelnikova>
26. Fischer G., Schrattenholzer L. (2001) Global bioenergy potentials through 2050. *Biomass and Bioenergy*, 20 (3), 151–159. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0961-9534\(00\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0961-9534(00)00074-X)
27. Ziolkowska J., Meyers W.H., Meyer S., Binfield J. (2010) Targets and Mandates: Lessons Learned from EU and US Biofuels Policy Mechanisms. *The Journal of Agrobiotechnology Management and Economics*, 13 (4), 398–412.
28. De L.T. Oliveira G., McKay B., Plank C. (2017) How biofuel policies backfire: Misguided goals, inefficient mechanisms, and political-ecological blind spots. *Energy Policy*, 108, 765–775. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.036>
29. Pilloni M., Hamed T.A. (2021) Small-Size Biogas Technology Applications for Rural Areas in the Context of Developing Countries. *Anaerobic Digestion in Built Environments*, 10 (5), 70–72. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.96857>
30. Zakharov V.E. (2024) Market Aspects of Renewable Energy in Russia. *Russian Foreign Economic Journal*, 5, 78–94. DOI: <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-5-78-94>
31. Dzyuba A.P. (2025) The specifics of the functioning of energy marketing companies in the framework of the wholesale electricity market in Russia. *Bulletin of Economics, Management and Law*, 18 (1), 11–25. DOI: <https://doi.org/10.47475/3034-4247-2025-18-1-11-25>
32. Xu R., Liu Z., Yu Z. (2019) Exploring the Profitability and Efficiency of Variable Renewable Energy in Spot Electricity Market: Uncovering the Locational Price Disadvantages. *Energies*, 12 (14), art. no. 2820. DOI: <https://doi.org/10.3390/en12142820>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**ЧЕБОТАРЕВА Галина Сергеевна**

E-mail: [g.s.chebotareva@urfu.ru](mailto:g.s.chebotareva@urfu.ru)

**Galina S. CHEBOTAREVA**

E-mail: [g.s.chebotareva@urfu.ru](mailto:g.s.chebotareva@urfu.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7496-4927>

**ДВИНЯНИНОВ Артем Андреевич**

E-mail: [aadvinianinov@urfu.ru](mailto:aadvinianinov@urfu.ru)

**Artyom A. DVINAYNINOV**

E-mail: [aadvinianinov@urfu.ru](mailto:aadvinianinov@urfu.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9852-1861>

*Поступила: 01.11.2025; Одобрена: 08.12.2025; Принята: 08.12.2025.*

*Submitted: 01.11.2025; Approved: 08.12.2025; Accepted: 08.12.2025.*

# Экономико-математические методы и модели Economic & mathematical methods and models

Научная статья

УДК 51-7, 001

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18610>

EDN: <https://elibrary/ZSKTMU>



## КРИТИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ КОМПЛЕКСНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В ЦЕЛЯХ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

С.Е. Щепетова  

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация

 [sv.shchepetova@gmail.com](mailto:sv.shchepetova@gmail.com)

**Аннотация.** По мере усложнения организационных, экономических, институциональных, технических и иных условий жизнедеятельности человечества — как следствие усложнения объектов управления и требующих решения задач — развиваются теория, методология и инструментарий моделирования (в том числе математического). Однако до сих пор в их развитии не уделялось достаточного внимания вопросам создания интеграционного методологического основания для построения комплекса моделей, в совокупности позволяющих достигать эффекта модели «белого (прозрачного) ящика» исследуемых кибер-социо-экономических систем, понимать взаимосвязи их строения, свойств, процессов, результатов и условий жизнедеятельности, исследовать долгосрочные и опосредованные последствия принимаемых организационных и управленческих решений. Целью проводимого исследования является развитие такого методологического основания с учетом когнитивно-психологических особенностей индивидов. В статье представлены этапы системного моделирования, систематизированы возникающие на них проблемы и отражено их влияние на результаты моделирования, предложены методологические рамки построения и оценивания комплекса моделей кибер-социо-экономической системы. Основанием полученных результатов послужили общая теория систем и теория научного познания, методология моделирования, системные принципы мышления, организации и управления. Новизна предложений состоит в реализации принципа комплексирования моделей на основе трехосного каркаса системного описания объекта управления и в систематизации критических проблем моделирования в разрезе укрупненных шагов базовой методики системного исследования. Это позволяет вооружить исследователей методологическими рамками системного описания управляемых социально-экономических систем посредством комплекса моделей и обратить внимание на критические моменты, которые могут негативно повлиять на адекватность, эффективность, целесообразность, согласованность и полезность моделей комплекса. Реализация предложенного подхода к комплексному моделированию позволит повысить качество обоснования решений организационного и управляющего характера. Разработка детальных методических рекомендаций с учетом специфики различных социально-экономических систем (в зависимости от принадлежности к определенному уровню экономики, от видов и масштабов деятельности и других характеристик) должна стать продолжением исследовательских изысканий в этом направлении.

**Ключевые слова:** управляемые системы, социально-экономические системы, когнитивно-психологические особенности исследователя, моделирование, системное моделирование, комплексное моделирование, адекватность моделей системного комплекса, эффективность моделей системного комплекса

**Благодарности:** Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в

рамках государственного задания «Разработка методологии и методики системного моделирования и прогнозирования социально-экономических процессов на базе синтеза технологий эконометрического, агентно-ориентированного и когнитивно-интеллектуального моделирования» (XLFZ-2025-0162).

**Для цитирования:** Щепетова С.Е. (2025) Критические этапы комплексного моделирования социально-экономических систем в целях прогнозирования. *П-Еconomy*, 18 (6), 177–203. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18610>

Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18610>



## CRITICAL PROBLEMS OF COMPLEX MODELING OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS FOR FORECASTING PURPOSES

S.Ye. Shchepetova 

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation

 [sv.shchepetova@gmail.com](mailto:sv.shchepetova@gmail.com)

**Abstract.** As the organizational, economic, institutional, technical and other conditions of human life become more complex, and as a consequence of the increasing complexity of management objects and problems requiring solutions, the theory, methodology and tools of modeling (including mathematical) are developing. However, until now, in their development, insufficient attention has been paid to the issues of creating an integrated methodological basis for constructing a set of models that, taken together, allow achieving the effect of a “white (transparent) box” model of the studied cyber-socio-economic systems, understanding the interrelations of their structure, properties, processes, results and conditions of life, and investigating the long-term and indirect consequences of organizational and managerial decisions. The development of such a methodological basis, taking into account the cognitive and psychological characteristics of individuals, is the goal of the research being conducted. The stages of system modeling, systematizes the problems encountered during these stages, and reflects their impact on modeling results are presented in this article. It also proposes a methodological framework for constructing and evaluating a set of cyber-socio-economic system models. The results are based on general systems theory and epistemology, modeling methodology, and systems principles of thinking, organization, and management. The novelty of the proposals lies in the implementation of the principle of model integration based on a three-axis framework for the system description of the control object and in the systematization of critical modeling problems in the context of the steps of the basic methodology of systems research. This allows to give researchers to equip themselves with a methodological framework for the systemic description of controlled socio-economic systems through a set of models and to draw attention to critical issues that may negatively affect the adequacy, effectiveness, expediency, consistency and usefulness of the models of the set-complex. The implementation of the proposed approach to integrated modeling will improve the quality of substantiation of organizational and management decisions. The development of detailed methodological recommendations, taking into account the specifics of various socio-economic systems (depending on belonging to a certain level of the economy, on the types and scale of activities and other characteristics), should be a continuation of research in this direction.

**Keywords:** controlled systems, socio-economic systems, cognitive-psychological characteristics of the researcher, modeling, systems modeling, complex modeling, adequacy of models of the system complex, effectiveness of models of the system complex

**Acknowledgements:** The article was prepared based on the results of research that was financially supported by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation within the framework of the state assignment “Development of a methodology and techniques for system modeling and forecasting of socio-economic processes based on the synthesis of econometric, agent-based and cognitive-intellectual modeling technologies” (XLFZ-2025-0162).



**Citation:** Shchepetova S.Ye. (2025) Critical problems of complex modeling of socio-economic systems for forecasting purposes. *П-Economy*, 18 (6), 177–203. DOI: <https://doi.org/10.18721/ПЕ.18610>

## **Введение**

### ***Актуальность исследования***

Современная теория и практика моделирования социально-экономических систем (СЭС) обширна как в части используемых методов и строящихся моделей, так и в части их назначения и областей применения [1–3]. Объектами моделирования выступают предприятия (осуществляющие производственную деятельность, выполняющие работы и/или оказывающие услуги, занимающиеся торгово-посредническими операциями, логистикой, перевозками и т.д.), территориальные образования (регионы, городские поселения, муниципальные образования и т.п.), общественные организации и иные объединения людей, представленные в современном экономическом ландшафте. Что объединяет эти объекты моделирования? Все они представляют собой СЭС разной степени сложности, однако обладающие: общесистемными свойствами; свойствами, характерными для систем социально-экономической сферы; свойствами, характерными для систем со сходными атрибутами (например, вид и масштаб деятельности, культурный код и организационная структура, форма собственности и стиль управления); свойствами, отражающими специфику конкретной организационной сущности. Как системы они обладают эмерджентными свойствами (по определению не сводимыми к свойствам составляющих их элементов), которые теряются из вида при узком и/или статичном фокусе исследования.

СЭС представляют собой самый сложный на сегодняшний день класс систем с точки зрения их моделирования. Многие существенные аспекты их организации, управления, функционирования и развития, которые важно учесть при моделировании, имеют качественный характер, трудно определимы, измеримы и формализуемы, зависят от индивидуального и группового поведения и, как следствие, порождают так называемые слабоструктурируемые задачи.

Качественный прогноз в широком понимании как научно-обоснованное предвидение будущего (процесс и его результат) выступает основной, хотя и не всегда явной целью всякого моделирования. Однако обеспечение качественного и аргументированного прогноза динамики СЭС на основе понимания генезиса их эмерджентных свойств с учетом взаимовлияния различных факторов, к тому же в динамично изменяющихся условиях, представляет собой все еще не до конца теоретически, методологически и инструментально проработанную задачу, несмотря на значительный научный задел по вопросам моделирования. Очевидно, что наличие огромного числа узкопрофильных моделей без теоретико-методологического инструментария их системного согласования приводит к эклектичным и часто противоречивым представлениям о СЭС, а значит, к рассогласованию практических усилий и мер.

Очевидно, что распространение выводов, вытекающих из моделирования конкретных организационных сущностей, на СЭС как род систем нужно еще доказывать, верифицировать и валидировать<sup>1</sup>. Выводы, полученные применительно к СЭС как таковым, будут правомерны и для отдельных их представителей. В этом контексте научный и практический интерес представляют методологические вопросы моделирования строения, функционирования и развития сложных систем для повышения адекватности, предсказательности и согласованности разрабатываемых моделей, а также отражения влияния на процесс и результаты моделирования специфики СЭС.

### ***Литературный обзор***

Моделирование возникло и развивается в человеческом сообществе как инструмент научно-практической деятельности для совершенствования когнитивных, коммуникативных, социально-экономических и иных процессов во всех их разновидностях с использованием

<sup>1</sup> Тем не менее это очевидное утверждение часто остается за кадром интерпретаций результатов моделирования.



внешних средств визуализации. Под термином «моделирование» понимаются и процессы построения моделей систем разных типов, и процессы изучения систем на основе моделей<sup>2</sup>. Поэтому на сегодняшний день предложены различные виды и подходы к построению моделей, обоснованы разнообразные методы моделирования (в том числе математического), разработано обширное множество моделей для самых разнообразных научно-практических задач.

Вопросам моделирования посвящены многочисленные публикации. Если описывать укрупненно, то можно выделить несколько основных направлений построения моделей. Охарактеризуем некоторые из них.

Наиболее популярны и описаны в публикациях эконометрические модели<sup>3</sup> [4, 5]. Ветвь построения эконометрических моделей связана с исследованиями зависимостей различных факторов, выявлением (при наличии) трендов в наблюдаемых массивах данных и прогнозированием точечных и интервальных значений интересующего исследователя показателя. Работы в этом направлении связаны с обоснованием спецификаций эконометрических моделей (математических описаний взаимосвязей факторов в исследуемой предметной сфере) [6, 7], с разработкой тестов для оценки адекватности и эффективности эконометрических моделей [8–10], с разработкой методов и приемов обеспечения наилучшего соответствия модельных значений имеющимся эмпирическим данным и повышения точности прогноза [11–14]. Отдельные работы посвящены аналогичным вопросам применительно к системам одновременно решаемых эконометрических уравнений [15].

Однако в основной своей массе работы, содержащие эконометрические модели, посвящены задачам исследования конкретных аспектов СЭС, оставляя за пределами фокуса внимания многоаспектные системные взаимосвязи во времени и в пространстве, тем более контурные. Между тем сколь угодно точная аппроксимация эмпирических данных при построении эконометрической модели не гарантирует точность и корректность прогноза. Так, хорошо известен факт, что использование полиномов в таких моделях позволяет точно описать любое множество заданных точек, но не пригодно для расчета прогнозных значений. Сомнительные выводы и прогнозы могут быть сделаны и в случае так называемых ложных корреляций. Поэтому в целом за построением эконометрической модели, констатирующей наличие корреляционной зависимости факторов с определенной теснотой связи, должен следовать этап моделирования, объясняющий природу и генезис этой зависимости на основе глубинного понимания строения, функционирования и развития изучаемой системы.

Следующими по популярности идут имитационные модели<sup>4</sup>: модели системной динамики [16], дискретно-событийные модели [17], агентно-ориентированные модели [18]. Ветвь построения имитационных моделей направлена на организацию и проведение научных экспериментов, позволяющих исследовать различные сценарии «если – то» [19–21]. Построение имитационных моделей выбирается как альтернатива поиску сложных аналитических зависимостей факторов, объясняющих поведение СЭС<sup>5</sup> [22, 23]. Поведение сложных систем описывается через взаимодействие составных частей системы, наложение различных событий или взаимовлияние отдельных аспектов ее деятельности. Симулируется поведение СЭС в компьютерных программах, позволяющих одновременно вычислять сотни уравнений. Требуемая стохастическая составляющая привносится в модельные эксперименты с использованием метода Монте-Карло. При

<sup>2</sup> Лопатников Л.И. (1996) *Экономико-математический словарь*, М.: АБФ.

<sup>3</sup> Айвазян С.А. (2001) *Основы эконометрики*, М.: ЮНИТИ-ДАНА; Магнус Я.Р., Катышев П.К., Пересецкий А.А. *Эконометрика. Начальный курс*, учебник, М.: Дело; Носко В.П. (2011) *Эконометрика, 1: Эконометрика*, учебник, М.: Издательский дом «Дело»; Вербик М. (2008) *Путеводитель по современной эконометрике*, М.: Научная книга; Ивантер В.В., Буданов И.А., Сутягин В.С. (2007) *Прикладное прогнозирование национальной экономики*, М.: Экономист.

<sup>4</sup> Алиев Т.И. (2009) *Основы моделирования дискретных систем*, учебное пособие, СПб.: СПбГУ ИТМО; Боев В.Д., Кирик Д.И., Сыпченко Р.П. (2011) *Компьютерное моделирование: Пособие для курсового и дипломного проектирования*, СПб.: ВАС; Коровин Д.И. (2022) *Компьютерное моделирование экономических систем*, учебное пособие, М.: КноРус.

<sup>5</sup> Иванус А.И. (2020) *Системные аспекты методов имитационного моделирования*, М.: Прометей.



построении агентно-ориентированных моделей [24–28] изучается еще и влияние правил поведения активных элементов системы (в зависимости от состояния или наступления определенных событий) на ее динамику и системные эффекты. Для СЭС – и правила «выбора». С моделями компьютерной симуляции сейчас срастается и ветвь построения равновесных моделей [29–31], направленных на установление и визуализацию результатов взаимодействия разнонаправленных сил и тенденций, управление стохастическими равновесными процессами.

Построение имитационных моделей трудно представить без использования «системного языка», поэтому требуется разработка стандарта модельного описания [32–34]. Кроме того, имитация многообразных СЭС разных уровней, масштабов и видов деятельности должна обслуживать не только частные научно-практические интересы. Ведь наибольший интерес представляют выявление и объяснение генезиса общих законов функционирования и развития СЭС, а также упорядоченное описание общих и частных результатов имитационного моделирования, а для этого важно обеспечить непротиворечивость и согласованность всех компьютерных симуляций СЭС на основе системного шаблона.

Ветвь построения моделей машинного обучения и нейронных сетей<sup>6</sup> [35–39] направлена на компьютерную имитацию когнитивных процессов мозга человека в части обучения на больших массивах данных, установления связей между факторами, а также прогнозирования и выполнения иных псевдокогнитивных функций на основе прогноза. Отношение специалистов к возможностям и рискам развития этого направления моделирования неоднозначное и требует серьезного доказательного обсуждения. В этой связи методологическое переосмысление данного направления на фундаменте системной парадигмы также представляет научный интерес.

Все большую востребованность приобретает ветвь построения когнитивных моделей<sup>7</sup> [40–45]. По сути, построение моделей для выявления семантического ядра и семантического тезауруса как хранилища смыслов [46–48] должно предварять любые научные исследования. Эта ветвь связана с построением моделей для выявления смыслов и формирования новых знаний как на уровне отдельного индивида, так и на уровнях отдельных групп или сообщества в целом. Представляется, что развитие методов когнитивного моделирования в перспективе позволит человечеству преодолеть коммуникационные барьеры, обусловленные различиями в мировоззрении и в соотносимых с терминами и словами смыслах.

Наиболее зрелыми ветвями методологии моделирования являются классические модели исследования операций<sup>8</sup>. Построение оптимизационных моделей [49–52] направлено на обоснование наилучшего выбора в рамках определенной системы предпочтений из множества допустимых альтернатив с учетом ограничений. Построение игровых моделей<sup>9</sup> [53–56] направлено на выбор оптимальных стратегий в условиях неопределенности или риска, а также при условии влияния на результат выбора других акторов. До сих пор продолжают развиваться модели календарно-сетевое планирования и методы оптимизации на графах<sup>10</sup> [57–59]. Они призваны помочь в обосновании лучшего способа организации деятельности, в согласовании процессов, в координации деятельности их участников, в распределении ресурсов.

Несмотря на то, что перечень моделей и методов моделирования можно продолжать и детализировать, ограничимся приведенными примерами разветвления методологии моделирования. Отметим, что, несмотря на ее бурное за последнее столетие развитие, на рост многообразия возможностей модельно-инструментальной поддержки различных областей деятельности

<sup>6</sup> Николенко С., Кадурин А., Архангельская Е. (2018) *Глубокое обучение*. СПб.: Питер; Платонов А.В. (2025) *Машинное обучение*, учебное пособие для вузов, М.: Юрайт.

<sup>7</sup> Канеман Д. (2004). Контуры ограниченной рациональности: возможность интуитивных суждений и выбора. *Эковест*, 4 (4), 540–592; Баксанский О.Е. (2024) *Моделирование в науке: Когнитивные модели и интеллект*, М.: Ленанд.

<sup>8</sup> Кремер Н.Ш., Путко Б.А., Тришин И.М., Фридман М.Н. (2024) *Исследование операций в экономике* (под ред. Н.Ш. Кремера), учебник для вузов, М.: Юрайт, 2024.

<sup>9</sup> Лабскер Л.Г., Ященко Н.А. (2020) *Теория игр в экономике, финансах и бизнесе*, М.: КноРус.

<sup>10</sup> Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. (2001) *Теория графов в управлении организационными системами*, М.: Синтег.

человека и на несомненные достижения в решении отдельных задач, формирование качественного прогноза в виде научно-обоснованного и согласованного на всех уровнях и во всех ракурсах предвидения будущего СЭС и отдельных индивидов пока остается не решенной задачей [60]. Более того, наблюдаются признаки усугубления проблемы предвидения и объяснения будущего как на уровне отдельного человека, так и на уровнях организаций, стран и человеческой цивилизации в целом. С одной стороны, недостаточно исследовано влияние когнитивно-психологических особенностей субъекта моделирования на процесс и результаты моделирования, недостаточно полно и систематически описаны критические этапы моделирования СЭС и связанные с ними проблемы, не создано системообразующего каркаса для объединения модельных исследований. С другой стороны, развитие методов и инструментария компьютерного моделирования способствует бурному развитию научно-технического прогресса. Изменяя все более и быстрее условия своего существования, человек подрывает саму основу процесса познания и предвидения, которые базируются на существовании законов и закономерностей строения, функционирования и развития исследуемых систем, на сохранении (по крайней мере на период прогнозирования) трендов и обуславливающих их факторов и условий, на воспроизводимости условий жизнедеятельности и результатов модельных экспериментов, на увязывании знаний и опыта в целостно-согласованную структурированную картину.

#### **Цель исследования**

Цель исследования — разработка теоретико-методологического основания формирования согласованного на всех уровнях и во всех ракурсах модельного описания строения и поведения СЭС для аргументированного предвидения будущего.

Задачами поставлено:

- 1) формирование контуров комплексирования моделей как подхода к моделированию сложных систем в сравнении с подходом детализации/усложнения моделей;
- 2) этапизация и обоснование теоретико-методологических оснований построения комплекса моделей СЭС;
- 3) структуризации критических проблем комплексного моделирования СЭС.

#### **Методы и материалы**

Исследование базируется на основных положениях теории систем и прикладного системного анализа в социально-экономической сфере<sup>11</sup> [61–68]. Они проецируются на методологию моделирования сложных систем. В фокус исследования поставлен «наблюдатель» (ключевое понятие при моделировании систем). Обоснование выбора пути комплексирования моделей при изучении сложных систем (вместо усложнения и детализации строящихся моделей) и выявление его особенностей выводятся логическими рассуждениями, соотносящими ограниченность когнитивных возможностей человека и целесообразность сохранения за человеком для развития человеческого рода функций познания, творчества и выбора. Этапы моделирования СЭС соотносятся с процессом познания, рассматриваемом на уровне индивида. При формировании оснований построения комплекса моделей СЭС учитываются идеи описания системы в пространственно-временных координатах [69], тетрадного представления взаимодействия подсистем [70], контурного межуровневого и межвременного взаимовлияния системы и личности [71]. Проблемы моделирования упорядочиваются в разрезе шагов базовой методики системного анализа<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Кучкаров З.А. (2006) *Методы концептуального анализа и синтеза в теоретическом исследовании и проектировании социально-экономических систем*, 2: Альбом концептуальных систем, М.: Концепт.

<sup>12</sup> Дрогобыцкий И.Н. (2007) *Системный анализ в экономике*, М.: Финансы и статистика.



## Результаты и обсуждение

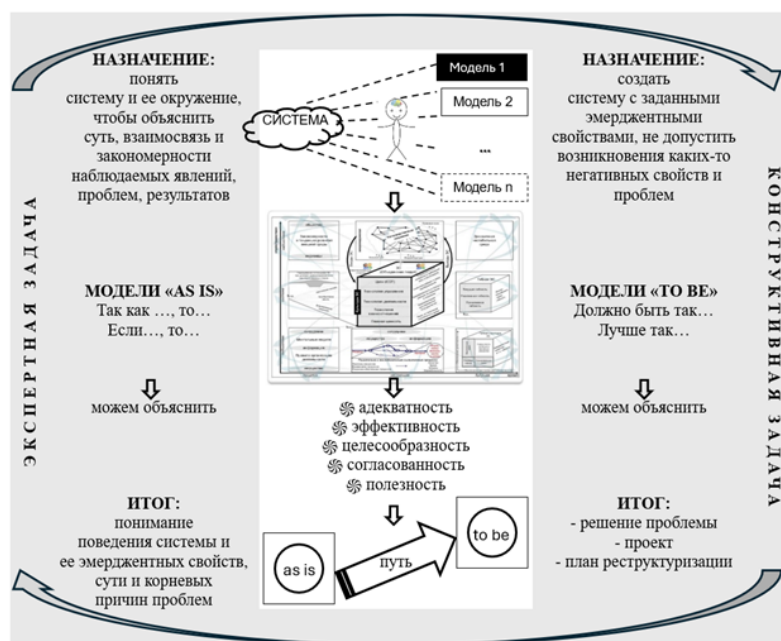
### *Подходы к моделированию СЭС: усложнение vs комплексирование моделей*

Моделирование является неотъемлемой составляющей жизнедеятельности каждого человека, даже если он не занимается моделированием осознанно. Мозг человека отражает все, что он воспринимает через органы чувств, а также результаты когнитивной деятельности в виде упрощенных умозрительных конструкций, содержащих субъективно существенные признаки, характеристики и свойства познаваемого (что важно: не все и не объективно выделенные). Это происходит вследствие ограниченных возможностей человека по осознанному восприятию и хранению больших объемов информации, по осознанному выявлению в больших массивах информации структур, трендов и контуров взаимосвязей, по осознанному извлечению смыслов и формированию знаний на основе неполных, неточных, разнородных и часто противоречивых характеристик объектов, проектов, процессов, сред и явлений. В процессе жизни человека изменяются как само ментальное пространство, так и применяемые для его формирования подходы, методы и инструменты. Все эти процессы направлены на выявление законов и закономерностей нашего мира, на улучшение ясности понимания контуров причинно-следственных связей и сетей взаимовлияния (а значит, влияющих на результаты деятельности системы факторов и условий), на обоснование выбора и поведения, на повышение качества прогноза (его точности, целесообразности и других характеристик).

В настоящее время в связи с кратным увеличением вычислительных мощностей многие исследователи и разработчики программ все меньше и меньше задумываются об эффективности разрабатываемых моделей и алгоритмов, включая в них все больше переменных и параметров, отражая все больше зависимостей между различными факторами, приближая их по сложности состава и структуры к исследуемым системам. Однако этот путь порождает целый спектр негативных последствий и ловушек для развития самого человека, помимо того, что все больше и больше ресурсов планеты расходуется на расширение вычислительных мощностей и технологических сетей, а не на жизнедеятельность социума. Так, например, становятся чрезвычайно сложными и трудозатратными процессы верификации и валидации моделей, а значит, увеличивается вероятность пропуска ошибок в их спецификациях. Все более сложными становятся и процессы интерпретации результатов моделирования, извлечения новых знаний об объекте исследования. Усложнение разрабатываемых моделей и неспособность пользователей таких моделей разобраться в их допущениях, ограничениях, областях применимости, наконец, в содержании приводят к тому, что человек вынужден безосновательно доверять результатам использования таких моделей. Идя по этому пути, человек рано или поздно станет придатком к вычислительным мощностям, если останется существовать как вид.

Альтернативой является принципиально иной подход, при котором разум человека выступает верификатором и валидатором каждого шага построения моделей сложных СЭС, их соединения, интеграции в согласованный комплекс, позволяющий именно «в голове» человека (хотя и с использованием внешних средств визуализации) соединить все существенные признаки исследуемого феномена и обобщить их в целостную картину. Такой подход далее будем называть комплексным моделированием (рис. 1).

Его назначение — объединить в единый комплекс различные виды моделей, отражающих строение, функционирование и развитие СЭС. В этом комплексе должны быть согласованы интересующие исследователя ракурсы СЭС, уровни детализации, характеристики и т.д. Комплекс должен позволять прогнозировать динамику и оптимизировать все аспекты жизнедеятельности СЭС, учитывая все *существенные* внутренние и внешние взаимосвязи и взаимообусловленности, но опираясь при этом на посильные для критического восприятия модельные описания. Комплексное моделирование, как показано на рис. 1, должно способствовать сочетанию возможностей представления как отдельных аспектов СЭС, так и ее как целого, обладающего



Источник: составлено автором

Рис. 1. Комплексирование как альтернатива усложнению моделей в контексте методологии системных исследований

Fig. 1. Complexing as an alternative to model complication in the context of systems research methodology

эмерджентными свойствами, — другими словами, формировать в цикле решения экспертных и конструктивных задач собранные для заданных целей исследования модельные конструкции, словно детали для конструктора ЛЕГО.

Очевидно, что необходимость построения комплекса моделей обусловлена в первую очередь ограниченностью мозга человека и когнитивных процессов познания себя и окружающего мира. Поэтому критически важны такие способности человека, как умение строить комплексные модели, реализуя принципы системных исследований, критически анализировать все возникающие на этом пути ситуации и «развилки», осознанно организовывать и проводить модельные эксперименты или строить модели, разумно и по возможности объективно интерпретировать и использовать результаты такого моделирования в своей жизнедеятельности. Эти способности будут способствовать расширению горизонта понимания человеком системных связей во времени и в пространстве, углублению, уточнению и детализации знаний об объекте исследования, согласованию отдельных аспектов мировоззрения человека (его картины мира), аккумуляции знаний именно в его голове, а значит, развитию его мозга и организма в целом. Поэтому комплексное моделирование поможет повышать разумность и духовность конкретных индивидов, а при росте числа людей, обладающих такими способностями, идти по пути гармоничного развития человека и технологий. Таким образом, выбор между усложнением и комплексированием моделей — принципиально важный момент для дальнейшего развития методологии моделирования.

Комплексирование как альтернатива усложнению моделей сложных СЭС, что показано на рис. 1, предполагает отражение в каждой отдельной модели комплекса ограниченного числа существенных с точки зрения решаемой задачи свойств (признаков) объекта моделирования для достижения адекватности и эффективности конкретной модели (локальной адекватности) и системное согласование составляющих этих моделей по определенным методологическим правилам («связывание моделей в единое целое») для достижения адекватности и эффективности всего комплекса (системной адекватности). При этом при решении задач экспертного типа объектом моделирования выступают реальные системы, а задач конструктивного типа — системы,





создаваемые воображением человека. Модельный комплекс должен связывать модели “as is”, “to be” и модели перехода от состояния “as is” к состоянию “to be”.

Как известно, модель считается адекватной, если на ее основе можно сделать правильные выводы относительно объекта изучения. Для обеспечения адекватности модели она должна учитывать все существенные с точки зрения решаемой задачи свойства объекта. Модель эффективна, если она обладает точностью, необходимой и достаточной для целей исследования.

Модельный комплекс СЭС будем считать адекватным, если он позволяет корректно объяснить генезис проявляемых эмерджентных свойств системы и ее поведение во внешней среде на основе понимания тетрадных структур системы и среды хозяйствования в виде взаимообусловленных сущностей объектного, средового, процессного и проектного типов. Модельный комплекс СЭС будем считать эффективным, если отраженная в нем информация необходима и достаточна для достижения цели моделирования, веской аргументации и корректной интерпретации полученных результатов. Построение комплекса моделей с учетом иерархии систем, с одной стороны, и тетрадных структур «объект», «среда», «процесс», «проект», с другой, представляется при этом первым необходимым условием обеспечения его адекватности. Ибо мир представляет собой систему систем, при этом системы всех четырех типов обладают эмерджентными свойствами. Учитывая, что эти системы взаимообусловлены, их эмерджентные свойства взаимозависимы и системы находятся в постоянном взаимодействии, еще одним необходимым условием обеспечения адекватности модельного комплекса СЭС является отражение их контурного межуровневого, межвременного и пространственно-временного взаимовлияния. Обратим внимание, что, не все эмерджентные свойства проявляются одновременно, они становятся наблюдаемыми в результате взаимовлияния подсистем тетрадной структуры во времени и в пространстве. Так, наблюдать определенные эмерджентные свойства объектных систем (например, гибкость) можно только при их взаимодействии с внешней средой с определенными характеристиками и при наступлении определенных обстоятельств (например, при ускорении изменений условий хозяйствования и увеличении различий потребительских требований). Аналогичные доводы можно привести и для подсистем других типов.

В дополнение к таким хорошо известным характеристикам моделей, как адекватность и эффективность, предлагается ввести дополнительные характеристики: целесообразность, системную согласованность и полезность модельного комплекса и его отдельных моделей. Необходимость введения таких характеристик следует из современных теоретико-методологических оснований исследования и моделирования СЭС.

Характеристика целесообразности связана с вкладом модели в формирование целостного видения СЭС. Ее необходимость обусловлена тем, что любой человек независимо от возраста, пола, образования, социально статуса и других характеристик является заложником уже сформированных ментальных моделей. Они привносят субъективность в интерпретацию ситуации “as is” и в постановку задачи “to be”. Ошибочная формулировка проблемы ведет к ошибочной цели и, как следствие, к ошибочному пути развития. Поэтому не любая модель должна увязываться в комплекс.

Характеристика системной согласованности связана с оценкой внутренней непротиворечивости моделей и их полноты с точки зрения системного видения. Ее необходимость обусловлена потребностью понимания допущений, ограничений и областей применимости построенных моделей, а также масштаба и существа решенных или не полностью решенных с помощью этих моделей задач.

Характеристика полезности модельного комплекса связана с приращением знания о СЭС благодаря этому модельному комплексу. Ее необходимость обусловлена потребностью понимания характера полученных результатов (в градации от общесистемных к конкретным прикладным) и корректного переноса знаний и моделей между областями исследований.

Метрологические аспекты оценки этих характеристик – предмет отдельного научного исследования.

### ***Этапы и критические проблемы комплексного моделирования***

Этапизация процесса и систематизация проблем моделирования СЭС могут быть осуществлены различными способами. Аргументируем наведение фокуса внимания в предлагаемом подходе на человека с его индивидуальными сознанием/подсознанием, ментальным пространством и интересами (далее называемого, по традициям системного подхода, наблюдателем) [72, 73].

Во-первых, именно человек, познавая себя и окружающий мир, вынужден опираться на модели, которые формируются в его голове благодаря врожденным механизмам высшей нервной деятельности или которые он осознанно создает и использует для формирования целостной картины мира, понимания своего места и роли в этом мире, управления своей жизнью и создаваемыми им системами. Его восприятие, оценка, осмысление и интерпретация происходящего, выбор вариантов действий зависят от чувственно-эмоционально-ментального опыта и сформированного внутреннего мира<sup>13</sup>, которые приносят неизбежную субъективность и искажения реальности в процессы моделирования.

Во-вторых, СЭС как объекты моделирования включают составными частями отдельных индивидов и сформированные из них по территориальным, профессиональным и иным признакам различные организации, сообщества, объединения и т.п. Поведение СЭС и поведение человека тесно связаны, хотя эти связи сложны, неочевидны и неоднозначны. Сделать качественный прогноз динамики СЭС без учета взаимовлияния системы и личности очень сложно, если не сказать невозможно.

В-третьих, построение моделей сложных систем, особенно социально-экономических (или, точнее для современного этапа развития, социо-техно-кибер-экономических), сопряжено с целым рядом проблем различной природы. Среди них весомое место занимают проблемы отражения гносеологических аспектов процессов самоорганизации СЭС [74] и обеспечения доказательности модельных построений [75].

В идеале критические проблемы комплексного моделирования СЭС нужно идентифицировать, структурировать и систематизировать, сформировав полный перечень, а в последующем и нивелировать. Под критическими проблемами в данном контексте считаются те моменты комплексного моделирования СЭС, которые играют решающее значение для обеспечения целесобразности, адекватности, эффективности, системной согласованности и полезности моделей комплекса, но при этом не имеют строго выверенной четкой алгоритмической основы реализации, а значит, подвержены ошибкам. Многие из них обусловлены особенностями и ограничениями когнитивных процессов наблюдателя.

Этапизация процесса комплексного моделирования СЭС с точки зрения процесса познания отдельного человека позволяет сформировать основания конфигурирования проблемного поля. Для визуализации этапов и проблем комплексного моделирования используем образы «дерева» и «регулярного парка», создаваемого из деревьев с определенной целью.

Дерево критических проблем комплексного моделирования на индивидуальном уровне (рис. 2) разрастается ветвями вверх и корнями вниз для отражения с позиции отдельного индивида проблем, связанных, соответственно, с методами, процедурами и инструментарием построения моделей, с одной стороны, а также с основаниями формализованных описаний и интерпретациями результатов моделирования, с другой. Процесс исследования сложных систем сопровождается построением комплекса моделей, которые последовательно расширяют и углубляют представления о системе. Начинается процесс с построения модели черного ящика, содержащей информацию о существенных характеристиках системы как целого и ее

<sup>13</sup> Щепетова С.Е. (2008) Экономика качества, или как здравый смысл, человечность и стремление к совершенству преобразуют компанию. *Менеджмент качества*, 1, 46–58; Щепетова С.Е. (2004, 2007) *Менеджмент и экономика качества: от естественного к формальному, от формального к естественному*, М.: URSS.



Источник: составлено автором

Рис. 2. Дерево проблем комплексного моделирования на уровне индивида

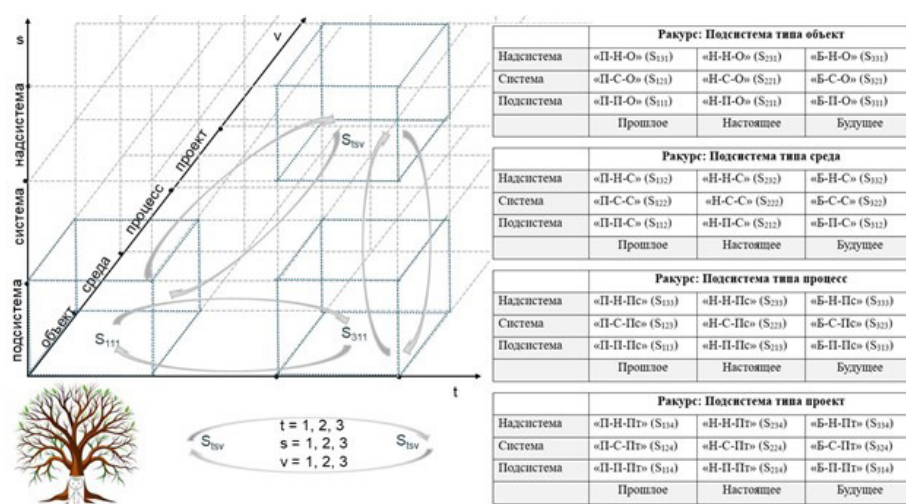
Fig. 2. Problem tree of complex modeling at the individual level

взаимодействий с внешней средой. Далее строятся: модели состава и структуры системы для отражения существенной информации о строении системы; кибернетические модели для отражения существенных аспектов управления; модели процессов и проектов в виде выполняемых параллельно или последовательно действий для отражения процессов функционирования и развития системы; модели, в которых отражается контурное взаимовлияние различных факторов; модели, позволяющие обосновывать оптимальный выбор из множества альтернатив, улучшать деятельность и т.д. Ширину ствола можно образно соотнести с масштабом комплекса связанных наблюдателем в единое согласованное целое моделей, характеризующих различные аспекты СЭС и ее окружения.

На рис. 2 проблемы, сопряженные с процессом мысленного движения от модели черного ящика к модели прозрачного ящика, укрупнены и представлены следующими группами (типами):

- проблемы восприятия, измерения и оценивания СЭС как объекта моделирования (I) (связаны с процессами сбора и обработки информации об объекте моделирования и его окружении);
- проблемы описания проблематики исследовательского запроса, идентификации и конфигурирования предметной области моделирования (II) (связаны с процессами упорядочения, согласования, систематизации и ранжирования информации об объекте моделирования и его окружении);
- проблемы обоснования постановки задачи (III) (связаны с интеллектуальной обработкой информации, целеполаганием, выдвижением гипотез и способов их проверки);
- проблемы формализованного описания состояния, функционирования и динамики СЭС, включая морфологические, грамматические, синтаксические и иные неточности и ошибки спецификаций моделей комплекса (IV) (связаны с процессами уменьшения объемов информации об объекте и его окружении при условии обеспечения целесообразности, адекватности и эффективности модельных описаний);
- проблемы исследования СЭС на моделях и интерпретации результатов моделирования (V) (связаны с получением новых согласованных знаний об объекте моделирования и его окружении, увеличивающих масштабность и детальность целостного восприятия мира).

Такая структуризация проблем позволяет проследить их информационный след при исследовании отдельного объекта изучения и его окружения.



Источник: составлено автором

Рис. 3. Концепция формализации проблем комплексного моделирования на основе трехосного пространства

Fig. 3. Concept of formalization of problems of complex modeling based on three-axis space

Для увязывания отдельных моделей в согласованный системный комплекс (образно для создания «регулярного парка»), позволяющий сформировать исследователю целостное представление о строении и динамике СЭС, требуется определенное упорядочение информации. С учетом вышесказанного комплекс моделей должен представлять собой набор связанных проекций реальности на модельное пространство. Его следует создавать на основе предлагаемого модифицированного каркаса системного видения, который образуется метками «прошлое», «настоящее», «будущее» на временной оси, метками «надсистема», «система», «подсистема» на пространственной оси, метками «объект», «среда», «проект», «процесс» на оси тетрадного представления систем в виде подсистем объектного, проектного, процессного и средового типов (рис. 3). При этом масштабирование и детализацию меток на осях модельного пространства следует производить с учетом решаемой задачи (минимальная размерность приводит при комбинации данных меток к 36 сущностям, которые далее будем именовать аббревиатурой меток по временной, пространственной и видовой осям (например, Н-С-О, что будет обозначать составляющую «настоящее» – «система» – «объект») или в формулах  $S_{tsv}$  через сочетание индексов  $t, s, v$ , где  $t$  принимает значения 1 – прошлое, 2 – настоящее, 3 – будущее,  $s$  принимает значения 1 – подсистема, 2 – система, 3 – надсистема,  $v$  принимает значения 1 – объект, 2 – среда, 3 – процесс, 4 – проект<sup>14</sup>.

Все эти сущности и контурные связи между ними следует выявить и описать при проведении системного исследования. Набор модельных проекций СЭС, образуемых различными комбинациями вышеприведенных меток, в совокупности с теми, что отражают контурные связи между полученными ракурсами, позволит сформировать искомое целостное представление СЭС и понимание взаимообусловленности различных аспектов их строения, свойств, состояний, схем функционирования и развития. Благодаря этому мировоззрение и поведение индивида станут более системными, разумными, рачительными и ответственными. Этому будут способствовать расширение горизонтов понимания человеком исследуемой проблематики, детализация

<sup>14</sup> «П-П-О» ( $S_{111}$ ), «П-П-С» ( $S_{112}$ ), «П-П-Пс» ( $S_{113}$ ), «П-П-Пт» ( $S_{114}$ ), «П-С-О» ( $S_{121}$ ), «П-С-С» ( $S_{122}$ ), «П-С-Пс» ( $S_{123}$ ), «П-С-Пт» ( $S_{124}$ ), «П-Н-О» ( $S_{131}$ ), «П-Н-С» ( $S_{132}$ ), «П-Н-Пс» ( $S_{133}$ ), «П-Н-Пт» ( $S_{134}$ ), «Н-П-О» ( $S_{211}$ ), «Н-П-С» ( $S_{212}$ ), «Н-П-Пс» ( $S_{213}$ ), «Н-П-Пт» ( $S_{214}$ ), «Н-С-О» ( $S_{221}$ ), «Н-С-С» ( $S_{222}$ ), «Н-С-Пс» ( $S_{223}$ ), «Н-С-Пт» ( $S_{224}$ ), «Н-Н-О» ( $S_{231}$ ), «Н-Н-С» ( $S_{232}$ ), «Н-Н-Пс» ( $S_{233}$ ), «Н-Н-Пт» ( $S_{234}$ ), «Б-П-О» ( $S_{311}$ ), «Б-П-С» ( $S_{312}$ ), «Б-П-Пс» ( $S_{313}$ ), «Б-П-Пт» ( $S_{314}$ ), «Б-С-О» ( $S_{321}$ ), «Б-С-С» ( $S_{322}$ ), «Б-С-Пс» ( $S_{323}$ ), «Б-С-Пт» ( $S_{324}$ ), «Б-Н-О» ( $S_{331}$ ), «Б-Н-С» ( $S_{332}$ ), «Б-Н-Пс» ( $S_{333}$ ), «Б-Н-Пт» ( $S_{334}$ ).



системной картины, но главное, осознание выявленного обобщенного знания о связях ментальных моделей человека, его поведения, системных архетипов, структур и паттернов систем вкупе с более глубоким пониманием сути происходящего и корневых причин проблем.

### **Структуризация критических проблем комплексного моделирования СЭС**

Для обеспечения полноты структурного описания критических проблем моделирования их логично соотнести с шагами базовой методики системного анализа и воспользоваться классическими моделями системного упорядочения. Учитывая вышесказанное, проблематику построения комплексных моделей будем разворачивать, используя предложенные образы, по корням, стволам и ветвям «деревьев», увязывая их в рамках структуры «регулярного парка», как показано на рис. 2 и 3. Обратимся также для выявления проблем к базовой методике прикладного системного анализа.

Проблемы встречаются на всех шагах базовой методики, поэтому соотнесем проблемы комплексного моделирования с логически последовательными шагами базовой методики, с одной стороны, и с ранее предложенными пятью группами I–V проблем, представленных в ракурсе информационного сопровождения этих логических шагов. Это позволит сформулировать критические проблемы комплексного моделирования сложных СЭС в привязке к логическим составляющим системных исследований и непрерывной познавательной деятельности человека. На рис. 4 показаны укрупненные основные шаги, отражающие логику исследования, и вспомогательные действия, создающие информационную основу для проведения анализа.

Последствия существования проблем и возможных ошибок моделирования представим в разрезе влияния на:

- адекватность моделей (1);
- эффективность моделей (2);
- целесообразность моделей (3);
- согласованность моделей (4);
- полезность моделей и корректность интерпретаций результатов моделирования (5).

Отметим, что формирование целостного индивидуального понимания СЭС базируется на субъективных суждениях и субъективном опыте индивида, которые, в свою очередь, зависят от позиции индивида по отношению к изучаемой СЭС. Требуется отражение в моделях существенных аспектов СЭС с позиций всех ключевых акторов (различных стейкхолдеров). Из этого следует, что выявления и изучения критических проблем комплексного моделирования

|  |                                 |  |  |  |  |   |
|--|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| Изучение теоретического и эмпирического материала по проблематике исследования | Сбор, обработка и анализ данных | Организация экспериментов, проведение опросов и наблюдений | Шаг 1. Формулировка проблемы   | Обработка и анализ результатов моделирования | Интерпретация результатов моделирования и соотнесение с ранее имеющимися представлениями | Формирование согласованного системного знания |
|  |                                 |  | Шаг 2. Формирование проблематики                                     |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 3. Конфигурирование проблематики и моделирование СЭС “as is”     |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 4. Постановка задачи   |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 5. Определение целей   |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 6. Определение и выбор критериев                                 |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 7. Формирование множества допустимых альтернатив                 |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 8. Спецификация модели “to be”                                   |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 9. Синтез решения  |  |  |   |
|  |                                 |  | Шаг 10. Интерпретация результатов моделирования и реализация решения |  |  |   |

*Источник: составлено автором*

Рис. 4. Базовая методика прикладного системного анализа как контекст выявления проблем комплексного моделирования

Fig. 4. Basic methodology of applied systems analysis as a context for identifying problems of complex modeling



с позиции отдельного индивида недостаточно. Для нивелирования в моделях субъективности индивидуальных представлений требуется выработать формализованную основу для формирования проблематики исследования и конфигурирования проблемной ситуации, которая будет использоваться при сопоставлении индивидуальных ракурсов (образно при сопоставлении и сравнении многочисленных деревьев).

Кроме того, поскольку моделирование выступает важной составляющей профессиональной деятельности многих специалистов, рассматривающих СЭС под специфическим углом зрения, возникает также необходимость формирования согласованного системного научного знания. Для этого требуется сопоставление и согласование моделей, отражающих СЭС в разнообразных фокусах. В этом контексте возникает еще ряд проблем, требующих систематизации и разрешения на последующих этапах научных исследований по данной теме.

Структурное описание проблематики комплексного моделирования сделаем в контексте выше представленных рассуждений в табличном виде (табл. 1).

В табл. 1 используются обозначения  $S_{tsv}$  в случае, если ошибки связаны со всеми блоками, и  $S$  с конкретными значениями индексов  $t$ ,  $s$ ,  $v$ , если они относятся к конкретному блоку или подмножеству блоков (например, ошибочное видение цели решения проблемы на шаге 1 или пропуск значимой альтернативы или значимого ограничения на шаге 7 влияют на срез блоков, описывающих будущее, —  $S_{3sv}$ ; при этом страдают согласованность и полезность модельных описаний на всех уровнях). Ошибки, относящиеся к контурным связям между блоками, показаны символично:  $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ . Для уточнения уровня возникновения ошибки соответствующий блок ставится на первое место. Например, ошибки визуализации контурных связей при индивидуальном предвидении и контурного влияния истории социально-экономического развития возникают в одном контуре, но в первом случае в результате мышления и выбора человека, зависящих от сформированных убеждений, доступных отдельному индивиду данных, применяемых им методов и инструментов интеллектуальной обработки информации, а во втором случае в результате институциональных рамок и паттернов, предопределяемых выстраиваемой структурой системы (другими словами, в первом случае движение идет от периода в прошлом, когда ментальные модели формировались у конкретного человека (блок  $S_{11v}$ ) к периоду в будущем, когда суммарные действия людей, обусловленные этими моделями, в свою очередь, обусловили определенные тренды и закономерности в развитии СЭС в целом и ее надсистемы (блок  $S_{33v}$ ); во втором случае движение идет от будущего надсистемы, которое люди пытаются предсказать, чтобы подстроить свою жизнь под новые условия (блок  $S_{33v}$ ) к тому, как переосмысливается опыт на индивидуальном уровне (блок  $S_{11v}$ )).

Табл. 1 отражает критические проблемы в виде их проекций на связанные с ними ошибки и позволяет сформировать их перечень: в разрезе видов I–V; в разрезе шагов базовой методики системного анализа; в разрезе влияния на конкретные блоки системного видения; в разрезе влияния на ключевые характеристики моделей и модельного комплекса (адекватность, эффективность, целесообразность, согласованность и полезность/корректность). Очевидно, что ошибки, приводящие к неадекватности модельных описаний и их использованию при обосновании решений организующего или управляющего характера наиболее серьезные.

### Заключение

1. Важным условием повышения качества прогнозирования и обоснованности принимаемых решений являются выбор комплексирования моделей как пути дальнейшего развития методологии моделирования СЭС и участие человека в качестве верификатора и валидатора каждого шага комплексирования. Если человек не сохранит за собой эти функции, то по мере усложнения объектов моделирования и разрабатываемых моделей он будет вынужден доверять результатам моделирования без их критического осмысления. С учетом существования целого

Таблица 1. Проблемы моделирования в разрезе шагов базовой методики прикладного системного анализа СЭС  
Table 1. Modeling problems in relation to the steps of the basic methodology of applied systems analysis of SES

| Проблемы в разрезе шагов базовой методики прикладного системного анализа  | Тип | Негативное влияние на   |           |                         |           |           |
|---|-----|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------|
|   |     | (1)А                    | (2)Э      | (3)Ц                    | (4)С      | (5)П      |
| Шаг 1. Формулировка проблемы  |     |                         |           |                         |           |           |
| – Зависимость первичной формулировки проблемы от ментальных моделей индивида, его субъективного восприятия и субъективной оценки текущей ситуации | I   | $S_{2sv}$               |           | $S_{2sv}$               |           |           |
| – Смещение фокуса исследования  | I   | $S_{22v}$               |           | $S_{22v}$               |           |           |
| – Отсутствие значимой информации  | I   | $S_{2sv}$               |           |                         |           |           |
| – Размытое и избыточное понятийное пространство   | I   | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Искаженная интерпретация ситуации. Ложное предположение о причинах проблемы   | II  | $S_{1sv} \cdot S_{2sv}$ |           | $S_{1sv} \cdot S_{2sv}$ |           |           |
| – Неадекватные ментальные модели (в том числе ментальные ловушки), искажающие реальность при формализации   | III | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Ошибочная формулировка цели решения проблемы  | III | $S_{3sv}$               |           | $S_{3sv}$               |           |           |
| – Ошибочные аксиоматические постулаты и допущения исследования  | III | $S_{2sv}$               | $S_{2sv}$ | $S_{2sv}$               | $S_{2sv}$ | $S_{2sv}$ |
| – Иллюзия согласия/несогласия вследствие семантических различий в связке «термин» – «смысл»   | IV  | $S_{2sv}$               |           | $S_{2sv}$               | $S_{2sv}$ |           |
| – Фокус с позиции краткосрочного периода  | V   | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Фокус с позиции локальной зоны системы  | V   | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| Шаг 2. Формирование проблематики  |     |                         |           |                         |           |           |
| – Пропуск значимой заинтересованной стороны и информации, характеризующей систему и ее окружение в этом ракурсе                                   | I   | $S_{2sv}$               |           | $S_{2sv}$               |           |           |
| – Отсутствие или невозможность получения требуемой информации о системе и ее окружении  | II  | $S_{2sv}$               | $S_{2sv}$ |                         |           | $S_{2sv}$ |
| – Ошибки в обработке, интерпретации и согласовании данных и сведений о системе и ее окружении   | III | $S_{1sv}$               |           |                         |           | $S_{1sv}$ |
| – Ошибки в выявлении значимых факторов поведения заинтересованных сторон  | IV  | $S_{1sv}$               |           |                         | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Ошибочная оценка влияния заинтересованных сторон  | V   | $S_{1sv}$               |           | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| Шаг 3. Конфигурирование проблематики и моделирование СЭС «as is»  |     |                         |           |                         |           |           |
| – Неправильное определение и отражение в модели существенных и несущественных сведений о системе и ее окружении                                   | I   | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ |                         |           | $S_{1sv}$ |
| – Включение в информационный базис исследования «достроенных» мозгом информационных блоков  | I   | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               |           |           |
| – Неправильный выбор методов моделирования  | II  | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Неправильный выбор переменных, параметров и вида их зависимости в модели  | II  | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$               |           |           |
| – Игнорирование методик и условий формирования эмпирической базы моделирования (значений параметров и экзогенных переменных)                      | II  | $S_{1sv}$               | $S_{1sv}$ |                         |           | $S_{1sv}$ |

Продолжение Таблицы 1

| Проблемы в разрезе шагов базовой методологии прикладного системного анализа   | Тип | Негативное влияние на             |           |                                   |                                   |
|---|-----|-----------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|   |     | (1)А                              | (2)Э      | (3)Ц                              | (4)С                              |
| – Ошибки спецификации модели черного ящика системы как среды  | III | $S_{ts2}$                         | $S_{ts2}$ | $S_{ts2}$                         | $S_{ts2}$                         |
| – Ошибки спецификации модели черного ящика системы как процесса   | III | $S_{ts3}$                         | $S_{ts3}$ | $S_{ts3}$                         | $S_{ts3}$                         |
| – Ошибки спецификации модели черного ящика системы как проекта  | III | $S_{ts4}$                         | $S_{ts4}$ | $S_{ts4}$                         | $S_{ts4}$                         |
| – Ошибки спецификации моделей состава и структуры системы как объекта   | III | $S_{ts1}$                         | $S_{ts1}$ | $S_{ts1}$                         | $S_{ts1}$                         |
| – Ошибки спецификации моделей состава и структуры системы как среды   | III | $S_{ts2}$                         | $S_{ts2}$ | $S_{ts2}$                         | $S_{ts2}$                         |
| – Ошибки спецификации моделей состава и структуры системы как процесса  | III | $S_{ts3}$                         | $S_{ts3}$ | $S_{ts3}$                         | $S_{ts3}$                         |
| – Ошибки спецификации моделей состава и структуры системы как проекта   | III | $S_{ts4}$                         | $S_{ts4}$ | $S_{ts4}$                         | $S_{ts4}$                         |
| – Ошибки спецификации моделей функционирования и динамики системы   | III | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$ | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Ошибки спецификации кибернетической модели системы  | III | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$ | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Ошибки спецификации контурных системных диаграмм  | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – при визуализации контурных связей на уровне надсистемы  | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – при визуализации контурных связей на уровне надсистемы  | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – при визуализации контурных связей на уровне элементов системы   | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – ошибки визуализации контурных связей системной иерархии в прошлом   | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – ошибки визуализации контурных связей системной иерархии в настоящем   | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – ошибки визуализации контурных связей системной иерархии в будущем   | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           |                                   | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – ошибки визуализации контурных связей при индивидуальном предвидении   | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – ошибки визуализации контурного влияния истории социально-экономического развития  | III | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |           | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ | $S_{tsv} \leftrightarrow S_{tsv}$ |
| – Разрозненность и противоречивость моделей   | III |                                   |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Ошибочные принципы и ракурсы комплексирования моделей   | III | $S_{tsv}$                         |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Несоответствие реальной ситуации и ее упорядоченного представления  | IV  | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$ | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Не корректная интерпретация результатов моделирования   | V   |                                   |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Искаженное понимание системы “as is”  | V   |                                   |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| Шаг 4. Постановка задачи  |     |                                   |           |                                   |                                   |
| – Ошибочное понимание сути проблемы, требующей решения, и ее корневой причины   | I   | $S_{tsv}$                         |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Непонимание, игнорирование или искажение связи личностных и системных архетипов, личностных и системных паттернов, их взаимообусловленности через структуру системы | I   | $S_{tsv}$                         |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Ошибочное техническое задание на изменение системы для решения проблемы   | II  | $S_{tsv}$                         |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |
| – Ошибочное упорядочение и ранжирование влияния факторов  | III | $S_{tsv}$                         |           | $S_{tsv}$                         | $S_{tsv}$                         |

Продолжение Таблицы 1

| Проблемы в разрезе шагов базовой методологии прикладного системного анализа  | Тип | Негативное влияние на |           |           |           |
|--|-----|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
|  |     | (1)А                  | (2)Э      | (3)Ц      | (4)С      |
| – Ошибочная постановка требующей решения задачи при построении моделей “to be”   | V   | $S_{1sv}$             |           | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| <b>Шаг 5. Определение целей</b>  |     |                       |           |           |           |
| – Отсутствие семантических моделей понятий и использование размытых и неточных слов  | I   | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Формулировка проблемы и ее корневых причин ошибочны или неточны  | I   | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Формулировка цели как антипода проблемы не учитывает всех значимых системных связей в пространстве и во времени  | II  | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – При формулировке цели не учитываются или неадекватно учитываются требования-критерии SMART (Specific – конкретная, Measurable – измеримая, Achievable – достижимая, Relevant – значимая, Time-bound – ограниченная по времени) | III | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ |           |
| – Некорректное понимание факторов, влияющих на достижение целей  | IV  | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ |           |
| – Ошибочное понимание связи ожидаемых целевых результатов и системных последствий во времени и пространстве  | V   | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| <b>Шаг 6. Определение и выбор критериев</b>  |     |                       |           |           |           |
| – Ошибочный выбор метрического пространства для формализации целевых показателей   | I   | $S_{1sv}$             |           | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Ошибочный выбор целевого показателя и необоснованные с системных позиций требования к его уровню   | II  | $S_{1sv}$             |           | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Неточное или ошибочное понимание связей показателей, формирующих целевую свертку   | III | $S_{1sv}$             |           | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Неточное или ошибочное формализованное описание связей показателей, формирующих целевую свертку  | IV  | $S_{1sv}$             |           | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Ошибочное или искаженное понимание влияния целевого показателя на системные эффекты и свойства   | V   | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| <b>Шаг 7. Формирование множества допустимых альтернатив</b>  |     |                       |           |           |           |
| – Противоречивые, неполные или неявно сформулированные допущения исследования  | I   | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ |           |
| – Искаженное восприятие вариантов достижения целей и ограничивающих условий  | I   | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ |           |
| – Пропуск значимой альтернативы или значимого ограничения  | II  | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Включение в модель не существующих альтернатив или более жестких, чем требуется, ограничений   | III | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Искажение множества допустимых альтернатив вследствие ошибок идентификации или отражения в спецификации модели   | IV  | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Ошибочная интерпретация влияния альтернатив и ограничений на достижение целей, феномен смещения целей и функций  | V   | $S_{3sv}$             | $S_{3sv}$ | $S_{3sv}$ | $S_{1sv}$ |
| <b>Шаг 8. Спецификация модели “to be”</b>  |     |                       |           |           |           |
| – Неполные, неточные или противоречивые аналитические рамки построения системных моделей для отражения строения, функционирования и развития СЭС в будущем   | I   | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |
| – Неадекватные допущения формализации  | II  | $S_{1sv}$             | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ | $S_{1sv}$ |

Окончание Таблицы 1

| Проблемы в разрезе шагов базовой методики прикладного системного анализа  | Тип | Негативное влияние на |                  |                  |                  |                  |
|---|-----|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   |     | (1)А                  | (2)Э             | (3)Ц             | (4)С             | (5)П             |
| – Межуровневая и внутриуровневая несогласованности моделей  | III | S <sub>лsv</sub>      | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> |
| – Ошибки при переходе от вербального к математическому представлению моделей  | IV  | S <sub>лsv</sub>      | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> |
| – Пропуск или ошибочная интерпретация контурных системных взаимосвязей на основе модельного комплекса   | V   | S <sub>лsv</sub>      | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> | S <sub>лsv</sub> |
| <b>Шаг 9. Синтез решения</b>  |     |                       |                  |                  |                  |                  |
| – Желание простого и быстрого способа достижения целей системы  | I   | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Опора на индивидуальное субъективное восприятие проблемной ситуации   | I   | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Краткосрочные решения локального характера  | II  | S                     | S                | S                | S                | S                |
| – Неправильное обоснование контекста ситуации принятия решения (отсутствие системного видения), как следствие – неправильный выбор целевого направления, критериев оценки и метрического пространства поведения системы | III | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Отсутствие согласованного комплекса адекватных верифицированных моделей “to be”, отражающих состояние, свойства, структуру и поведение системы  | IV  | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Постоянные необоснованные изменения структуры системы без понимания природы ее вариабельности   | V   | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| <b>Шаг 10. Интерпретация результатов моделирования и реализации решения</b>   |     |                       |                  |                  |                  |                  |
| – Выводы, которые не следуют из полученных модельных результатов  | I   | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Игнорирование общесистемных свойств   | II  | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Распространение частных свойств на все системы  | II  | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Ошибки упорядочения, систематизации, ранжирования и обобщения новых знаний  | III | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Искажения при вербальном описании и интерпретации результатов моделирования   | IV  | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Проблемы согласования и распространения нового научного знания, отсутствие аргументации или контраргументации согласованности   | V   | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |
| – Искажения при проецировании новых знаний на практическую деятельность   | V   | S*                    | S*               | S*               | S*               | S*               |

\* S – понимание индивидом системы и ее динамики





спектра критических проблем моделирования, приводящих к разного рода ошибкам с соответствующими последствиями, путь приближения модели по сложности к самому объекту моделирования весьма опасен и сродни использованию в деятельности человека некалиброванных или дефектных инструментов измерения.

2. Назначение комплексного моделирования – представить в посильном для критического восприятия человеком виде множество моделей, отражающих строение, функционирование и развитие СЭС, объединенных по определенным принципам и правилам в единый комплекс. Повышение качества прогнозирования динамики и оптимизации всех аспектов жизнедеятельности СЭС может быть обеспечено посредством учета и согласования всех существенных ракурсов предметной сферы, уровней детализации, структурных взаимосвязей и взаимообусловленностей (как внутренних, так и внешних), свойств, характеристик и т.д. на основе предложенного трехосного каркаса системного описания объекта управления (ось времени – прошлое, настоящее, будущее; ось пространства – элементы и подсистемы, система, надсистема; ось типов систем – объект, среда, процесс, проект). Такой подход развивает методологию моделирования сложных СЭС в части нивелирования разрозненности и кусочности представлений менеджеров и позволяет разрешить противоречие между точностью и сложностью модельного описания.

3. При моделировании СЭС, относящихся к наиболее сложным системам ввиду существенной зависимости их организации, функционирования и развития от слабоструктурируемых факторов и условий, имеет место множество проблем, обусловленных когнитивно-психологическими особенностями индивидов, их выбора и поведения. Те моменты моделирования, которые играют решающее значение для обеспечения целесообразности, адекватности, эффективности, системной согласованности и полезности разрабатываемых моделей, но при этом не имеют строго выверенной четкой алгоритмической основы реализации, а значит, подвержены ошибкам, являются критически важными, потому что допущенные ошибки чаще всего не осознаются и последующая деятельность базируется на искаженных представлениях. Опора представленного в статье структурного описания критических проблем моделирования на шаги базовой методики системного исследования и на классические модели системного упорядочения позволяет сформировать всестороннее понимание проблем комплексного моделирования сложных систем.

В заключение отметим, что, несмотря на многообразие возможностей модельно-инструментальной поддержки различных областей деятельности человека, до сих пор существует проблема прогнозирования, учитывающего многоаспектные системные взаимосвязи исследуемых объектов, проектов, процессов, сред и явлений, формирующих социально-экономическую действительность. Следование базовой методике прикладного системного анализа и корректное прохождение проблемных зон всех ее этапов позволяют нивелировать субъективность индивидуального восприятия, способствуют формированию совместного понимания исследуемых систем и продвижению этого понимания от модели черного ящика, констатирующей внешние признаки форм, свойств и поведения исследуемого, к, в идеале, модели прозрачного ящика, объясняющей их генезис на основе строения системы и протекающих процессов.

#### ***Направления дальнейших исследований***

Как отмечалось, для качественного прогноза требуется учитывать многоаспектные системные взаимосвязи исследуемых объектов, проектов, процессов, сред и явлений, формирующих социально-экономическую действительность в их взаимовлиянии в динамике. В этом контексте в последующем требуются конкретизация и формализация всех взаимосвязей, представленных в табличном виде структурированного перечня проблем. Кроме того, целесообразно переосмыслить и обобщить современное состояние теории и практики эконометрического, агент-ориентированного, равновесного и когнитивно-интеллектуального моделирования для

выявления возможностей их интеграции для построения комплексных моделей СЭС в интересах прогнозирования их динамики. Требуют развития также и подходы к анализу и обеспечению согласованности и системности модельного комплекса.

Проведенная структуризация проблем комплексного моделирования СЭС позволила выявить, что ошибки не ограничиваются хорошо известными ошибками проверки статистических гипотез. С учетом универсальности характера выявленных ошибок по отношению к разным предметным сферам представляют интерес идентификация, упорядочение и типизация ошибок моделирования. Это целесообразно осуществить в дальнейшем на основе представленного в статье структурированного описания критических проблем комплексного моделирования.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Клейнер Г.Б. (2016) *Экономика. Моделирование. Математика: Избранные труды*, М.: ЦЭМИ РАН.
2. Волкова В.Н. (2023) *Истоки и перспективы наук о системах*, М.: КУРС.
3. Stroh D.P. (2015) *Systems Thinking for Social Change. A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Result*, White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
4. Бабешко Л.О., Орлова И.В. (2020) *Инструментарий современного эконометрического моделирования*, научная монография, М.: Центркаталог.
5. Wooldridge J.M. (2009) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge, MA, London: The MIT Press.
6. Бабешко Л.О. (2023) Эконометрические инструменты выбора формы модели. *Современная математика и концепции инновационного математического образования*, 10 (1), 293–303. DOI: [https://doi.org/10.54965/24129895\\_2023\\_10\\_1\\_293](https://doi.org/10.54965/24129895_2023_10_1_293)
7. Diebold F.X., Ghysels E., Mykland P., Zhang L. (2019) Big data in dynamic predictive econometric modeling. *Journal of Econometrics*, 212 (1), 1–3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2019.04.017>
8. Breusch T.S. (1978) Testing for Autocorrelation in Dynamic Linear Models. *Australian Economic Papers*, 17 (31), 334–355. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8454.1978.tb00635.x>
9. Pesaran H., Weeks M. (2001) Nonnested Hypothesis Testing: An Overview. In: *A Companion to Theoretical Econometrics* (ed. B.H. Baltagi), Oxford: Wiley-Blackwell, 279–309. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470996249.ch14>
10. Бабешко Л.О. (2023) Формальные тесты выбора спецификации модели. *Мягкие измерения и вычисления*, 72 (11), 15–23. DOI: <https://doi.org/10.36871/2618-9976.2023.11.002>
11. Бабешко Л.О. (2025) Метод корректировки неоднородности панельных данных в моделях сложных экономических систем. *Экономическая наука современной России*, 28 (3), 26–36. DOI: [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(3\)-26-36](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(3)-26-36)
12. Anani L., Asiedu L., Katsepor J. (2017) Comparison of Imputation Methods for Missing Values in Longitudinal Data Under Missing Completely at Random (MCAR) mechanism. *African Journal of Applied Statistics*, 4 (1), 241–258. DOI: <https://doi.org/10.16929/ajas/241.213>
13. Enders C., Du H., Keller B. (2019) A model-based imputation procedure for multilevel regression models with random coefficients, interaction effects, and nonlinear terms. *Psychological Methods*, 25 (1), 88–112. DOI: <https://doi.org/10.1037/met0000228>
14. Daberdaku S., Tavazzi E., Di Camillo B. (2020) A Combined Interpolation and Weighted K-Nearest Neighbours Approach for the Imputation of Longitudinal ICU Laboratory Data. *Journal of Healthcare Informatics Research*, 4, 174–188. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41666-020-00069-1>
15. Бывшев В.А., Богомолов А.И., Костюнин В.И. (2007) Массовая оценка стоимостных показателей объектов недвижимости: от модели к системе. *Вестник Финансовой академии*, 3 (43), 14–24.
16. Форрестер Дж. (1978) *Мировая динамика*, М.: Наука.
17. Monks T., Robinson S., Kotiadis K. (2014) Learning from discrete-event simulation: Exploring the high involvement hypothesis. *European Journal of Operational Research*, 235 (1), 195–205. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.10.003>



18. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р. (2009) Новый инструментарий в общественных науках — агент-ориентированные модели: общее описание и конкретные примеры. *Экономика и управление*, 12 (50), 13–25.
19. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д. (2016) Агент-ориентированные модели как инструмент апробации управленческих решений. *Управленческое консультирование*, 12 (96), 16–25.
20. Акопов А.С., Бекларян А.Л. (2023) Оптимизация стратегий поведения в имитационной модели многоагентной социально-экономической системы. *Экономика и математические методы*, 59 (3), 117–131. DOI: <https://doi.org/10.31857/S042473880027006-5>
21. Phung T.P., Nguyen L.M.H., Pham H.T. (2025) Simulation-Optimization Framework for Designing Resilient Supply Chain Systems. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14 (10) 105–111. DOI: <https://dx.doi.org/10.21275/SR25928121542>
22. Sterman J. (2000) *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
23. Айгумов А.А., Пшенокова И.А. (2024) Обзор методов моделирования сложных социально-экономических систем на основе агентного подхода. *Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН*, 5 (26), 64–72. DOI: <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2024-26-5-64-72>
24. Bonabeau E. (2002) Agent-based modeling: Methods and techniques for simulating human systems. *PNAS*, 99 (3), 7280–7287. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.082080899>
25. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д., Васенин В.А., Борисов В.А., Роганов В.А. (2016) Агент-ориентированные модели: мировой опыт и технические возможности реализации на суперкомпьютерах. *Вестник Российской академии наук*, 86 (3), 252–262. DOI: <https://doi.org/10.7868/S0869587316030075>
26. Jackson J., Rand D., Lewis K., Norton M., Gray K. (2016) Agent-Based Modeling: A Guide for Social Psychologists. *Social Psychological and Personality Science*, 8 (4), 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1177/1948550617691100>
27. Гулин К.А., Дианов С.В., Алферьев Д.А., Дианов Д.С. (2024) Методология агентного моделирования развития территориальных систем лесозаготовительного производства. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*, 17 (6), 184–203. DOI: <https://doi.org/10.15838/esc.2024.6.96.10>
28. An L., Grimm V., Sullivan A., Turner II B.L., Malleson N., Heppenstall A., Vincenot Ch., Robinson D., Ye X., Liu J., Lindkvist E., Tang W. (2021) Challenges, tasks, and opportunities in modeling agent-based complex systems. *Ecological Modelling*, 457, art. no. 109685. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ECOLMODEL.2021.109685>
29. Лихтенштейн В.Е., Росс Г.В. (2015) *Равновесные случайные процессы: теория, практика, инфобизнес*, М.: Финансы и статистика.
30. Зверева О.М., Берг Д.Б. (2013) Агент-ориентированная модель коммуникаций экономической системы в условиях межотраслевого баланса Леонтьева. *Информатика, телекоммуникации и управление*, 6 (186), 77–86.
31. Королев В.С. (2014) Вопросы устойчивости положений равновесия. *Естественные и математические науки в современном мире*, 24, 13–20.
32. Wilkinson M.D., Dumontier M., Aalbersberg I.J., Appleton G., Axton M., Baak A., Blomberg N., Boiten J.-W., da Silva Santos L.B., Bourne P.E. et al. (2016) The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3, art. no. 160018. DOI: <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>
33. Monks T., Currie C.S.M., Onggo B.S., Robinson S., Kunc M., Taylor S.J.E. (2019) Strengthening the reporting of empirical simulation studies: Introducing the STRESS guidelines. *Journal of Simulation*, 13 (1), 55–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/17477778.2018.1442155>
34. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Россошанская Е.А., Дорошенко Т.А., Самсонова Н.А. (2023) Проблемы стандартизации описания агент-ориентированных моделей и возможные пути их решения. *Вестник Российской академии наук*, 93 (4), 362–372. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869587323040059>
35. LeCun Y., Bengio Y., Hinton G. (2015) Deep learning. *Nature*, 521, 436–444. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature14539>
36. Kavak H., Padilla J.J., Lynch C.J., Diallo S.Y. (2018) Big data, agents, and machine learning: towards a data-driven agent-based modeling approach. In: *ANSS '18: Proceedings of the Annual Simulation Symposium*, art. no. 12. DOI: <https://doi.org/10.22360/springsim.2018.anss.021>

37. Zheng Y., Xu Z., Xiao A. (2023) Deep learning in economics: a systematic and critical review. *Artificial Intelligence Review*, 56, 9497–9539. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10272-8>
38. Tiwaskar S., Thite S., Mamoon R. (2025) A Comparative Analysis of Machine Learning Imputation Techniques for MAR Missingness. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, 28 (3s), 46–57. DOI: <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.2848>
39. Бахтизин А.Р. (2025) Технологии ИИ для моделирования социально-экономических систем. В книге: *Исследования по цифровой экономике* (под ред. М.И. Лугачева, А.А. Курдина), коллективная монография, М.: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 48–62.
40. Eden C. (1994) Cognitive mapping and problem structuring for System Dynamics model building. *System Dynamics Review*, 10 (2–3), 257–276. DOI: <https://doi.org/10.1002/sdr.4260100212>
41. Nicolini D. (1999) Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition. *Organization Studies*, 20 (5), 833–860. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840699205006>
42. Кубрякова Е.С. (2001) О когнитивной лингвистике и семантике термина «когнитивный». *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация*, 1, 4–10.
43. Tegarden D.P., Sheetz S.D. (2003) Group cognitive mapping: a methodology and system for capturing and evaluating managerial and organizational cognition. *Omega*, 31 (2), 113–125. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00018-5)
44. Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д.И. (2006) Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями). *Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2006)*, 41–54.
45. Збрищак С.Г. (2017) Системно-когнитивный подход к организации совместной деятельности группы заинтересованных сторон. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 3 (6) 155–158.
46. Иванус А.И. (2020) Об искусственном генерировании новых знаний. *Системный анализ в экономике – 2020*, 168–171. DOI: <https://doi.org/10.33278/SAE-2020.book1.168-171>
47. Голубев С.С., Губин А.М., Иванус А.И., Романенко Н.Ю., Щербаков А.Г. (2023) Проблемы создания семантического тезауруса как хранилища смыслов. *Инновации и инвестиции*, 12, 326–329.
48. Артюхов В.В. (2021) *Общая теория систем: Самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы*, монография, М.: Ленанд.
49. Leontief W., Strout A. (1963) Multiregional Input-Output Analysis. In: *Structural Interdependence and Economic Development* (ed. T. Barna), London: Palgrave Macmillan. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-81634-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-349-81634-7_8)
50. Канторович Л.В. (1939) *Математические методы организации и планирования производства*, Л.: ЛГУ.
51. Вентцель Е.С. (1963) *Математические методы исследования операций*, М.: Воениздат.
52. Чечнев В.Б. (2024) Анализ и классификация многокритериальных методов принятия решений. *Онтология проектирования*, 14 (4), 607–624. DOI: <https://doi.org/10.18287/2223-9537-2024-14-4-607-624>
53. Петросян Л.А., Зенкевич Н.А. (2002) Теория игр и социально-экономическое поведение. *Экономическая школа. Аналитическое приложение*, 1 (1), 119–131.
54. Nisan N., Roughgarden T., Tardos E., Vazirani V.V. (2007) *Algorithmic Game Theory*, New York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511800481>
55. Лабскер Л.Г. (2024) *Принцип оптимальности Вальда–Сэвиджа в теории игр с природой*, монография, М.: КноРус.
56. Васильев В.А. (2023) Вектор Шепли однородных кооперативных игр. *Журнал вычислительной математики и математической физики*, 63 (3), 474–490. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0044466923030122>
57. Басакер Р., Саати Т. (1974) *Конечные графы и сети*, М.: Наука.
58. Решке Х., Шелле Х. (1994) *Мир управления проектами*, М.: Аланс.
59. Hu Z.-g. (2011) A new progress in the theory of PERT. In: *IEEE 18<sup>th</sup> International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 15–20. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2011.6035095>
60. Ивантер В.В., Суворов А.В., Сутягин В.С. (2015) Основные задачи и принципы социально-экономического прогнозирования. *Управление*, 3 (1), 8–17. DOI: <https://doi.org/10.12737/8785>





61. Богданов А.А. (1989) *Тектология: Всеобщая организационная наука*, М.: Экономика.
62. Von Bertalanffy L. (1962) General System Theory – A Critical Review. *General Systems*, 7, 1–20.
63. Садовский В.Н. (1974) *Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ*, М.: Наука.
64. Уемов А.И. (1978) *Системный подход и общая теория систем*, М.: Мысль.
65. Kornai J. (1998) *The System Paradigm*, Ann Arbor, MI: The Davidson Institute.
66. Helbing D. (2010) Pluralistic Modeling of Complex System. *arXiv:1007.2818*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1007.2818>
67. Щепетова С.Е. (2016) Принципы системной оптимизации в социально-экономической сфере. *Системный анализ в экономике – 2016*, 31–42.
68. Гараедаги Дж. (2010) *Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса*, М.: Гревцов Букс.
69. Альтшуллер Г.С. (2008) *Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач*, М.: Альпина Пабlishер.
70. Клейнер Г.Б. (2006) Системная структура экономики и экономическая политика. *Проблемы теории и практики управления*, 5, 8–21.
71. Клейнер Г.Б., Щепетова С.Е., Дрогобыцкий И.Н., Прокопчина С.В., Кружилов С.И., Моисеев Н., Рыбачук М.А., Рытиков С.А., Шмерлинг Д.С., Григориади Э.М., Ильин Р.А., Исаева А.А., Сирота Е.Н., Щербаков Г.А. (2021) *Системные основы инновационной экономики в цифровом мире* (под ред. Г.Б. Клейнера, С.Е. Щепетовой), монография, М.: Научный мир.
72. Менегетти А. (2014) *Система и личность*, М.: Онтопсихология.
73. Щепетова С.Е. (2014) Личностные и системные архетипы как модельный фундамент объяснения социально-экономических явлений. *Системная экономика, экономическая кибернетика, мягкие измерения*, 91–95.
74. Куcый М.Ю. (2022) *Гносеологические аспекты процессов самоорганизации в социально-экономических системах с позиций экономико-математического моделирования*, монография, М.: ИНФРА-М. DOI: [https://doi.org/10.12737/monography\\_5d0c698e03c0c8.56932496](https://doi.org/10.12737/monography_5d0c698e03c0c8.56932496)
75. Клейнер Г.Б. (2023) Доказательное моделирование как перспективный инструмент научного исследования социально-экономических процессов. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2 (6), 5–16. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.06.02.001>

## REFERENCES

1. Kleiner G.B. (2016) *Ekonomika. Modelirovanie. Matematika: Izbrannye trudy [Economics. Modeling. Mathematics: Selected Works]*, Moscow: TSEMI RAN.
2. Volkova V.N. (2023) *Istoki i perspektivy nauk o sistemakh [Origins and Prospects of Systems Science]*, Moscow: KURS.
3. Stroh D.P. (2015) *Systems Thinking for Social Change. A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Result*, White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
4. Babeshko L.O., Orlova I.V. (2020) *Instrumentarii sovremennogo ekonometricheskogo modelirovaniia [Tools for modern econometric modeling]*, monograph, Moscow: Tsentrkatalog.
5. Wooldridge J.M. (2009) *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge, MA, London: The MIT Press.
6. Babeshko L.O. (2023) Ekonometricheskie instrumenty vybora formy modeli [Econometric tools for choosing the model form]. *Sovremennaiia matematika i kontseptsii innovatsionnogo matematicheskogo obrazovaniia [Modern Mathematics and Concepts of Innovative Mathematical Education]*, 10 (1), 293–303. DOI: [https://doi.org/10.54965/24129895\\_2023\\_10\\_1\\_293](https://doi.org/10.54965/24129895_2023_10_1_293)
7. Diebold F.X., Ghysels E., Mykland P., Zhang L. (2019) Big data in dynamic predictive econometric modeling. *Journal of Econometrics*, 212 (1), 1–3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2019.04.017>
8. Breusch T.S. (1978) Testing for Autocorrelation in Dynamic Linear Models. *Australian Economic Papers*, 17 (31), 334–355. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8454.1978.tb00635.x>



9. Pesaran H., Weeks M. (2001) Nonnested Hypothesis Testing: An Overview. In: *A Companion to Theoretical Econometrics* (ed. B.H. Baltagi), Oxford: Wiley-Blackwell, 279–309. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470996249.ch14>
10. Babeshko L.O. (2023) Formal tests for choosing a model specification. *Soft Measurement and Computing*, 72 (11), 15–23. DOI: <https://doi.org/10.36871/2618-9976.2023.11.002>
11. Babeshko L.O. (2025) Method for Correcting Panel Data Heterogeneity in the Models of Complex Economic Systems. *Economics of Contemporary Russia*, 28 (3), 26–36. DOI: [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(3\)-26-36](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(3)-26-36)
12. Anani L., Asiedu L., Katsepor J. (2017) Comparison of Imputation Methods for Missing Values in Longitudinal Data Under Missing Completely at Random (MCAR) mechanism. *African Journal of Applied Statistics*, 4 (1), 241–258. DOI: <https://doi.org/10.16929/ajas/241.213>
13. Enders C., Du H., Keller B. (2019) A model-based imputation procedure for multilevel regression models with random coefficients, interaction effects, and nonlinear terms. *Psychological Methods*, 25 (1), 88–112. DOI: <https://doi.org/10.1037/met0000228>
14. Daberdaku S., Tavazzi E., Di Camillo B. (2020) A Combined Interpolation and Weighted K-Nearest Neighbours Approach for the Imputation of Longitudinal ICU Laboratory Data. *Journal of Healthcare Informatics Research*, 4, 174–188. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41666-020-00069-1>
15. Byvshev V.A., Bogomolov A.I., Kostyunin V.I. (2007) Mass evaluation of property cost parameters. *Vestnik Finansovoi akademii [Bulletin of the Financial Academy]*, 3 (43), 14–24.
16. Forrester J.W. (1971) *World Dynamics*, Encino, California: Pegasus Communications.
17. Monks T., Robinson S., Kotiadis K. (2014) Learning from discrete-event simulation: Exploring the high involvement hypothesis. *European Journal of Operational Research*, 235 (1), 195–205. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.10.003>
18. Makarov V.L., Bakhtizin A.R. (2009) New instruments in social sciences – agent-oriented models: general description and specific examples. *Economics and Management*, 12 (50), 13–25.
19. Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Sushko E.D. (2016) Agent-Based Models as a Means of Testing of Management Solutions. *Administrative Consulting*, 12 (96), 16–25.
20. Akopov A., Beklaryan A. (2023) Optimization of behaviour strategies within the simulation model of a multi-agent socio-economic system. *Economics and Mathematical Methods*, 59 (3), 117–131. DOI: <https://doi.org/10.31857/S042473880027006-5>
21. Phung T.P., Nguyen L.M.H., Pham H.T. (2025) Simulation-Optimization Framework for Designing Resilient Supply Chain Systems. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14 (10) 105–111. DOI: <https://dx.doi.org/10.21275/SR25928121542>
22. Sterman J. (2000) *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
23. Aigumov A.A., Pshenokova I.A. (2024) Overview of methods for modeling complex socio-economic systems based on an agent approach. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*, 5 (26), 64–72. DOI: <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2024-26-5-64-72>
24. Bonabeau E. (2002) Agent-based modeling: Methods and techniques for simulating human systems. *PNAS*, 99 (3), 7280–7287. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.082080899>
25. Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Sushko E.D., Vasenin V.A., Borisov V.A., Roganov V.A. (2016) Supercomputer technologies in social sciences: agent-oriented demographic models. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 86 (3), 248–257. DOI: <https://doi.org/10.1134/S1019331616030047>
26. Jackson J., Rand D., Lewis K., Norton M., Gray K. (2016) Agent-Based Modeling: A Guide for Social Psychologists. *Social Psychological and Personality Science*, 8 (4), 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1177/1948550617691100>
27. Gulin K.A., Dianov S.V., Alfer'ev D.A., Dianov D.S. (2024) Agent-based modeling methodology for the development of territorial logging systems. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 17 (6), 184–203. DOI: <https://doi.org/10.15838/esc.2024.6.96.10>
28. An L., Grimm V., Sullivan A., Turner II B.L., Malleon N., Heppenstall A., Vincenot Ch., Robinson D., Ye X., Liu J., Lindkvist E., Tang W. (2021) Challenges, tasks, and opportunities in modeling agent-based complex systems. *Ecological Modelling*, 457, art. no. 109685. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ECOLMODEL.2021.109685>
29. Liechtenstein V.E., Ross G.V. (2015) *Equilibrium stochastic processes: theory, practice, infobusiness*, Moscow: Finansy i statistika.



30. Zvereva O.M., Berg D.B. (2013) Economic system agent-based communication model based on Leontyev's intersectoral balance. *St. Petersburg Polytechnical University Journal. Computer Science. Telecommunication and Control Systems*, 6 (186), 77–86.
31. Korolev V. (2014) Stability solution of the equilibrium point. *Estestvennye i matematicheskie nauki v sovremennom mire [Natural and mathematical sciences in the modern world]*, 24, 13–20.
32. Wilkinson M.D., Dumontier M., Aalbersberg I.J., Appleton G., Axton M., Baak A., Blomberg N., Boiten J.-W., da Silva Santos L.B., Bourne P.E. et al. (2016) The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3, art. no. 160018. DOI: <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>
33. Monks T., Currie C.S.M., Onggo B.S., Robinson S., Kunc M., Taylor S.J.E. (2019) Strengthening the reporting of empirical simulation studies: Introducing the STRESS guidelines. *Journal of Simulation*, 13 (1), 55–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/17477778.2018.1442155>
34. Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Rossoshanskaya E.A., Doroshenko T.A., Samsonova N.A. (2023) Problems of standardizing agent-based model description and possible ways to solve them. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 93 (4), 362–372. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0869587323040059>
35. LeCun Y., Bengio Y., Hinton G. (2015) Deep learning. *Nature*, 521, 436–444. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature14539>
36. Kavak H., Padilla J.J., Lynch C.J., Diallo S.Y. (2018) Big data, agents, and machine learning: towards a data-driven agent-based modeling approach. In: *ANSS '18: Proceedings of the Annual Simulation Symposium*, art. no. 12. DOI: <https://doi.org/10.22360/springsim.2018.anss.021>
37. Zheng Y., Xu Z., Xiao A. (2023) Deep learning in economics: a systematic and critical review. *Artificial Intelligence Review*, 56, 9497–9539. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10272-8>
38. Tiwaskar S., Thite S., Mamoon R. (2025) A Comparative Analysis of Machine Learning Imputation Techniques for MAR Missingness. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, 28 (3s), 46–57. DOI: <https://doi.org/10.52783/anvi.v28.2848>
39. Bakhtizin A.R. (2025) Tekhnologii II dlia modelirovaniia sotsial'no-ekonomicheskikh system [AI Technologies for Modeling Socioeconomic Systems]. In: *Issledovaniia po tsifrovoi ekonomike [Research in the Digital Economy]* (eds. M.I. Lugacheva, A.A. Kurdina), monograph, Moscow: MGU im. Lomonosova, 48–62.
40. Eden C. (1994) Cognitive mapping and problem structuring for System Dynamics model building. *System Dynamics Review*, 10 (2–3), 257–276. DOI: <https://doi.org/10.1002/sdr.4260100212>
41. Nicolini D. (1999) Comparing Methods for Mapping Organizational Cognition. *Organization Studies*, 20 (5), 833–860. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840699205006>
42. Kubriakova E.S. (2001) O kognitivnoi lingvistike i semantike termina «kognitivnyi» [On cognitive linguistics and the semantics of the term “cognitive”]. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Linguistics and intercultural communication*, 1, 4–10.
43. Tegarden D.P., Sheetz S.D. (2003) Group cognitive mapping: a methodology and system for capturing and evaluating managerial and organizational cognition. *Omega*, 31 (2), 113–125. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00018-5](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00018-5)
44. Avdeeva Z.K., Kovriga S.V., Makarenko D.I. (2006) Kognitivnoe modelirovanie dlia resheniia zadach upravleniia slabostrukturirovannymi sistemami (situatsiiami) [Cognitive modeling for solving problems of managing weakly structured systems (situations)]. *Kognitivnyi analiz i upravlenie razvitiem situatsii [Cognitive analysis and management of situational developments]* (CASC'2006), 41–54.
45. Zbrishchak S.G. (2017) System-cognitive approach to cooperative activities of the group of stakeholders. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 3 (6) 155–158.
46. Ivanus A.I. (2020) About Artificial Generation of New Knowledge. *Sistemnyi analiz v ekonomike – 2020 [Systems Analysis in Economics – 2020]*, 168–171. DOI: <https://doi.org/10.33278/SAE-2020.book1.168-171>
47. Golubev S.S., Gubin A.M., Ivanus A.I., Romanenko N.IU., SHCHerbakov A.G. (2023) Problemy sozdaniia semanticheskogo tezaurusa kak khranilishcha smyslov [The Challenges of Creating a Semantic Thesaurus as a Repository of Meanings]. *Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments]*, 12, 326–329.
48. Artiukhov V.V. (2021) *Obshchaia teoriia sistem: Camoorganizatsiia, ustoichivost', raznoobrazie, krizisy [General Systems Theory: Self-organization, Stability, Diversity, Crises]*, monograph, Moscow: Lenand.
49. Leontief W., Strout A. (1963) Multiregional Input-Output Analysis. In: *Structural Interdependence and Economic Development* (ed. T. Barna), London: Palgrave Macmillan. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-81634-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-349-81634-7_8)

50. Kantorovich L.V. (1939) *Mathematical Methods of Organizing and Planning Production*, Leningrad: LGU.
51. Venttsel' E.S. (1963) *Matematicheskie metody issledovaniia operatsii* [Mathematical methods of operations research], Moscow: Voenizdat.
52. Chechnev V.B. (2024) Analysis and classification of the multi-criteria decision-making methods. *Ontology of Designing*, 14 (4), 607–624. DOI: <https://doi.org/10.18287/2223-9537-2024-14-4-607-624>
53. Petrosyan L.A., Zenkevich N.A. (2002) Game theory, social and economic behaviour. *Ekonomicheskaya shkola. Analiticheskoe prilozhenie* [Economics school. Analytical application], 1 (1), 119–131.
54. Nisan N., Roughgarden T., Tardos E., Vazirani V.V. (2007) *Algorithmic Game Theory*, New York: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511800481>
55. Labsker L.G. (2024) *Printsip optimal'nosti Val'da—Sevidzha v teorii igr s prirodoy* [The Wald– Savage optimality principle in game theory with nature], monograph, Moscow: KnoRus.
56. Vasil'ev V.A. (2023) Shapley Value of Homogeneous Cooperative Games. *Computational Mathematics and Mathematical Physics*, 63 (3), 474–490. DOI: <https://doi.org/10.31857/S0044466923030122>
57. Busacker R.G., Saaty T.L. (1965) *Finite Graphs and Networks*, NY: McGraw-Hill.
58. Reschke H., Schelle H. (1990) *Dimension of Project Management*, Berlin: Springer-Verlag.
59. Hu Z.-g. (2011) A new progress in the theory of PERT. In: *IEEE 18<sup>th</sup> International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 15–20. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2011.6035095>
60. Suvorov A., Ivantyer V., Sutyagin V. (2015) The main objectives and principles of socio-economic forecasting. *Administration*, 3 (1), 8–17. DOI: <https://doi.org/10.12737/8785>
61. Bogdanov A.A. (1989) *Tektologiya: Vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology: General Organizational Science], Moscow: Ekonomika.
62. Von Bertalanffy L. (1962) General System Theory – A Critical Review. *General Systems*, 7, 1–20.
63. Sadvovskii V.N. (1974) *Osnovaniya obshchei teorii sistem. Logiko-metodologicheskii analiz* [Foundations of General Systems Theory. Logical and Methodological Analysis], Moscow: Nauka.
64. Uemov A.I. (1978) *Sistemnyi podkhod i obshchaya teoriya sistem* [Systemic approach and general theory of systems], Moscow: Mysl'.
65. Kornai J. (1998) *The System Paradigm*, Ann Arbor, MI: The Davidson Institute.
66. Helbing D. (2010) Pluralistic Modeling of Complex System. *arXiv:1007.2818*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1007.2818>
67. Shchepetova S.E. (2016) Printsipy sistemnoi optimizatsii v sotsial'no-ekonomicheskoi sfere [Principles of System Optimization in the Socioeconomic Sphere]. *Sistemnyi analiz v ekonomike – 2016* [Systems Analysis in Economics – 2016], 31–42.
68. Charajedaghi J. (2006) *System Thinking. Managing Chaos and Complexity*, Burlington, MA: Elsevier INC.
69. Al'tshuller G.S. (2008) *Naiti ideyu: Vvedenie v TRIZ – teoriiu resheniya izobretatel'skikh zadach* [Find an Idea: An Introduction to TRIZ – The Theory of Inventive Problem Solving], Moscow: Al'pina Publisher.
70. Kleiner G. (2006) Systemic structure of economy and economic policy. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice], 5, 8–21.
71. Kleiner G.B., Shchepetova S.E., Drogozovskii I.N., Prokopchina S.V., Kruzhilov S.I., Moiseev N., Rybachuk M.A., Rytikov S.A., Shmerling D.S., Grigoriadi E.M., Il'in R.A., Isaeva A.A., Sirota E.N., Shcherbakov G.A. (2021) *Sistemnye osnovy innovatsionnoi ekonomiki v tsifrovom mire* [Systemic foundations of an innovative economy in the digital world] (eds. G.B. Kleiner, S.E. Shchepetovoi), monograph, Moscow: Nauchnyi mir.
72. Meneghetti A. (2007) *Sistema e personalità*, Roma: Psicologica.
73. Shchepetova S.E. (2014) Lichnostnye i sistemnye arkhetyipy kak model'nyi fundament ob"yasneniya sotsial'no-ekonomicheskikh yavleniy [Personality and system archetypes as a model foundation for explaining socio-economic phenomena]. *Sistemnaya ekonomika, ekonomicheskaya kibernetika, miagkie izmereniya* [System economics, economic cybernetics, soft dimensions], 91–95.
74. Kussy M.Yu. (2022) *Epistemological aspects of self-organization processes in socio-economic systems from the standpoint of economic and mathematical modeling*, monograph, Moscow: INFRA-M. DOI: [https://doi.org/10.12737/monography\\_5d0c698e03c0c8.56932496](https://doi.org/10.12737/monography_5d0c698e03c0c8.56932496)
75. Kleiner G.B. (2023) Evidence-based modeling as a perspective tool for scientific research of socio-economic processes. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2 (6), 5–16. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.06.02.001>



**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR**

**ЩЕПЕТОВА Светлана Евгеньевна**

E-mail: sv.shchepetova@gmail.com

**Svetlana Ye. SHCHPETOVA**

E-mail: sv.shchepetova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1545-7383>

*Поступила: 07.11.2025; Одобрена: 10.12.2025; Принята: 10.12.2025.*

*Submitted: 07.11.2025; Approved: 10.12.2025; Accepted: 10.12.2025.*



Научная статья

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18611>

EDN: <https://elibrary/YKBKMC>



## АДАПТАЦИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРОЕКТНОЙ ЗРЕЛОСТИ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

В.В. Яценко, С.Б. Кланица ✉

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана,  
Москва, Российская Федерация

✉ [sofya.bk@yahoo.com](mailto:sofya.bk@yahoo.com)

**Аннотация.** В условиях активизации проектной деятельности оценка проектной зрелости организаций становится критически важным аспектом для обеспечения их конкурентоспособности и устойчивости на рынке. В данной статье рассматривается актуальность оценки проектной зрелости с акцентом на внутренние цифровые проекты, которые часто остаются вне поля зрения традиционных моделей оценки. Авторы анализируют существующие подходы, такие как ОРМЗ, РЗМЗ и СММІ, выявляя их ограниченность в применении к внутренним инициативам, особенно в условиях цифровой трансформации. Традиционные модели, как правило, ориентированы на внешние проекты, в то время как внутренние проекты требуют более гибкого и адаптивного подхода, учитывающего уникальные особенности и цели организации. Рассматриваются современные модели оценки проектной зрелости, а именно: AI-Driven Maturity Framework, Agile Maturity Model, IDEO Project Maturity Model и Digital Project Management Model, объединяющие технологические инновации и антропоцентричные подходы, но не учитывающие организационные барьеры при внедрении в контексте несоответствия цифровой инфраструктуры или корпоративной культуры. В связи с этим возникает необходимость разработки новых подходов, которые бы учитывали специфику внутренних проектов и их влияние на стратегические цели организации. Статья также включает практический пример внедрения проекта по управлению персоналом в компании N, что иллюстрирует эффективность предложенной методики оценки проектной зрелости. Внутренние проекты, такие как разработка системы обратной связи для сотрудников, требуют глубокого понимания организационной культуры и взаимодействия между подразделениями, что подчеркивает важность адаптации подходов оценки внутренних проектов. В заключение авторы предлагают рекомендации по внедрению методов оценки проектной зрелости, что позволит организациям оптимизировать ресурсы, повысить эффективность управления проектами и минимизировать риски. Данная работа будет полезна как для исследователей, так и для практиков, стремящихся улучшить управление проектами в условиях цифровой трансформации и обеспечить долгосрочный успех своих организаций. Внедрение предложенных подходов может значительно повысить адаптивность и инновационную способность компаний, что является ключевым фактором в современном бизнесе.

**Ключевые слова:** цифровая зрелость, проектная зрелость, внутренние инициативы, управление проектами, инновационные подходы

**Для цитирования:** Яценко В.В., Кланица С.Б. (2025) Адаптация методов оценки проектной зрелости для внутренних проектов организации. П-Economy, 18 (6), 204–229. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18611>





Research article

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18611>

## ADAPTATION OF PROJECT MATURITY ASSESSMENT METHODS FOR INTERNAL PROJECTS OF AN ORGANIZATION

**V.V. Yatsenko, S.B. Klanitsa**

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

[sofya.bk@yahoo.com](mailto:sofya.bk@yahoo.com)

**Abstract.** In the context of increased project activity, assessing the project maturity of organizations has become a critical aspect for ensuring their competitiveness and sustainability in the market. This article explores the relevance of assessing project maturity, with a focus on internal digital projects that often fall outside the scope of traditional assessment models. The authors analyze existing approaches, such as OPM3, P3M3 and CMMI, highlighting their limitations in application to internal initiatives, particularly in the context of digital transformation. Traditional models are typically focused on external projects, while internal projects require a more flexible and adaptive approach that takes into account the unique characteristics and goals of the organization. The article discusses modern models for assessing project maturity, such as the AI-Driven Maturity Framework, the Agile Maturity Model, IDEO Project Maturity Model and Digital Project Management Model, which combine technological innovations and anthropocentric approaches, but fail to account for organizational barriers during implementation in the context of misaligned digital infrastructure or corporate culture. Therefore, there is a need to develop new approaches that take into account the specific features of internal projects and their impact on the organization's strategic goals. The article also includes a practical example of implementing a human resources management project at Company *N*, which illustrates the effectiveness of the proposed methodology for assessing project maturity. Internal projects, such as developing a feedback system for employees, require a deep understanding of organizational culture and interdepartmental collaboration, highlighting the importance of adapting internal project assessment approaches. In conclusion, the authors provide recommendations for implementing project maturity assessment methods, enabling organizations to optimize resources, enhance project management efficiency and minimize risks. This work will be useful for researchers and practitioners seeking to improve project management in the context of digital transformation and ensure the long-term success of their organizations. Implementing these approaches can significantly enhance the adaptability and innovation capacity of companies, which is a key factor in modern business.

**Keywords:** digital maturity, project maturity, internal initiatives, project management, innovative approaches

**Citation:** Yatsenko V.V., Klanitsa S.B. (2025) Adaptation of project maturity assessment methods for internal projects of an organization. *П-Economy*, 18 (6), 204–229. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18611>

### Введение

В современном мире цифровые технологии и инновации играют ключевую роль в развитии организаций, определяя их конкурентоспособность и устойчивость на рынке. Одним из важных аспектов успешной деятельности компании является ее способность эффективно управлять проектами, особенно в условиях высокой динамики изменений и технологических трансформаций. В этом контексте оценка проектной зрелости организации становится критически важным инструментом, позволяющим определить, насколько компания готова к реализации сложных инициатив, как внутренних, так и внешних, и насколько ее процессы соответствуют лучшим практикам управления проектами.

Традиционно оценивают организационную зрелость — понятие, основанное на общем для живых существ и структур процессе накопления опыта и трансформации из одного состояния

в другое, начиная с момента создания организации и заканчивая возможным прекращением ее деятельности.

Не менее актуальной является проектная зрелость — обобщенная оценка способности организации эффективно и целесообразно внедрять, реализовывать проектные инициативы, их соответствия стратегическим целям и адаптивности к изменениям. Она отражает уровень развития процессов управления проектами, цифровую оснащенность, кадровый потенциал и другие факторы, которые в совокупности определяют успешность проектной деятельности. Оценка проектной зрелости позволяет выявить слабые места, оптимизировать ресурсы, повысить эффективность управления и минимизировать риски, что особенно актуально для высокотехнологичных компаний, работающих в условиях цифровой трансформации.

Оценка проектной зрелости организаций становится все более актуальной в условиях стремительного развития цифровых технологий и их влияния на бизнес-процессы. В последние годы исследователи активно изучают различные модели оценки проектной зрелости, подчеркивая необходимость адаптации традиционных подходов к специфике высокотехнологичных компаний.

Традиционные модели оценки проектной зрелости зачастую ориентированы на внешние проекты и не учитывают специфику внутренних инициатив, особенно в цифровой сфере, а так же направлены на проведение качественных исследований. Так, в работе А.Г. Геокачяна [1] рассматриваются уровни зрелости управления проектами и подчеркивается важность структурированного подхода к оценке. Автор отмечает, что традиционные модели часто не учитывают специфику внутренних проектов, что требует разработки новых подходов, которые бы учитывали уникальные аспекты высокотехнологичных организаций и их проектов.

Модели оценки проектной зрелости, такие как ОРМЗ<sup>1</sup>, РЗМЗ<sup>2</sup> и СММИ<sup>3</sup>, получили широкое распространение благодаря своей универсальности и системности [2–6] и основаны на поэтапном развитии процессов управления проектами и стандартизации проектной деятельности. Однако в ряде работ отмечается, что эти модели преимущественно ориентированы на внешние проекты и не учитывают уникальные аспекты внутренних инициатив, особенно в цифровой сфере. Так, например, СММИ хорошо зарекомендовал себя в IT- и инжиниринговых компаниях, но требует значительных ресурсов на внедрение и плохо адаптируется под быстро меняющиеся внутренние проекты.

Современные зарубежные авторы уделяют особое внимание человеческому фактору, организационной культуре и необходимости гибкой адаптации моделей под внутренние проекты [7–9], подчеркивая важность стандартизации процессов, но отмечая, что успех проектов во многом зависит от компетенций и вовлеченности сотрудников.

Такие модели оценки зрелости проектов, как AI-Driven Maturity Framework, Agile Maturity Model, IDEO Project Maturity Model и Digital Project Management Model [10], фокусируются на технологических и человеческих аспектах управления проектами [8–12]. AI-Driven Framework выделяет внедрение ИИ и культурные изменения, Agile Maturity Model — адаптивность и вовлеченность команд, IDEO Project Maturity Model — креативность и междисциплинарное сотрудничество, а Digital Project Management Model — цифровую трансформацию и развитие цифровой культуры. Однако эти модели часто ориентированы на масштабные цифровые инициативы и недостаточно учитывают особые условия внутренних проектов компании, такие как быстро меняющиеся требования, ограниченные ресурсы и необходимость гибкой интеграции в существующую корпоративную среду.

Российские авторы отмечают ограниченность зарубежных моделей для внутренних проектов и предлагают собственные адаптации, в которых акцент делается на цифровизации, культуре, вовлеченности и инновациях [11–20].

<sup>1</sup> Organizational Project Management Maturity Model.

<sup>2</sup> Program and Project Management Maturity Model.

<sup>3</sup> Capability Maturity Model Integration.



Ежегодные отчеты PMI (Project Management Institute) фиксируют рост числа внутренних цифровых проектов, важность гибкости и вовлеченности персонала, а также необходимость адаптации моделей зрелости к новым реалиям. Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Ориентация традиционных моделей на внешние проекты – большинство классических моделей оценки зрелости проектов ориентированы на внешние проекты и не учитывают специфику внутренних цифровых инициатив, что ограничивает их применимость в современных высокотехнологичных организациях.
2. Расширение требований и критериев – современные зарубежные и российские исследования подчеркивают важность учета организационной культуры, вовлеченности сотрудников, цифровых показателей и гибкости подходов при оценке зрелости внутренних проектов.
3. Сочетание универсальности и уникальности моделей – российские авторы предлагают адаптировать зарубежные модели и разрабатывать собственные методики, ориентированные на внутренние цифровые проекты, что позволяет повысить релевантность оценки и управляемость проектной деятельностью.
4. Прикладная значимость и практическая реализуемость – внедрение новых подходов к оценке проектной зрелости способствует оптимизации использования ресурсов, а также повышению гибкости проектного управления в условиях цифровой трансформации.

#### *Цель исследования*

Целью являются анализ подходов к оценке проектной зрелости организации с акцентом на внутренние цифровые проекты, а также адаптация существующих методов к внутренним проектам, выработка рекомендаций менеджменту по повышению уровня проектной зрелости. В рамках исследования рассматривается пример внутреннего проекта компании *N*, что позволяет на практике проанализировать эффективность предложенных методов.

#### *Задачи исследования*

1. На основе анализа традиционных моделей оценки проектной зрелости выявить их ограниченность применительно к внутренним цифровым проектам.
2. Определить специфику внутренних цифровых проектов.
3. Разработать предложения по адаптации существующих моделей оценки проектной зрелости применительно к внутренним цифровым проектам организации (на примере реального проекта по разработке системы обратной связи для персонала организации).
4. Сформулировать рекомендации по оценке и повышению уровня проектной зрелости организации, реализующей проектный подход для совершенствования системы управления.

*Объект исследования* – система управления внутренними проектами организации.

*Предмет исследования* – методы оценки проектной зрелости организации.

#### **Методы и материалы**

Методы исследования включают стандартные подходы описания, сравнения, системного анализа и синтеза, а также экономико-статистическую оценку и изучение современных публикаций по теме в российских и зарубежных научных базах.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования предложенных рекомендаций по оценке проектной зрелости для повышения эффективности управления внутренними цифровыми проектами, оптимизации использования ресурсов и повышения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Не теряет свою актуальность проблема эффективного управления проектами, что особенно значимо для широкого спектра проектов, сопровождающих цифровую трансформацию [21]. Проектное управление становится важным инструментом для достижения стратегических целей, оптимизации бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности организации.

В теории и на практике используют различные подходы к классификации проектов. В данной статье будет использовано традиционное разделение проектов на внутренние и внешние.

*Внешние проекты* направлены на взаимодействие с клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами. Именно этот аспект является ключевым во внешних проектах. Они могут включать разработку новых продуктов, услуг или решений, которые будут предложены на рынке. При этом успех внешних проектов во многом зависит от способности организации адаптироваться к требованиям клиентов, проводить маркетинговые исследования и управлять отношениями с заинтересованными сторонами. Зачастую в компаниях практикуется именно такой тип инициативы. Большинство пособий и спецификаций направлено на описание внешних проектов для их дальнейшего внедрения на рынок [22].

Совершенствование внутренних процессов, реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение новых технологий, изменения в системе управления, трансформация организационной структуры тоже требуют реализации проектного подхода. Целесообразно рассматривать мероприятия по изменению и реорганизации внутренней среды организации, что связано с учетом понимания культуры организации, ее внутренних ресурсов и специфики взаимодействия между различными подразделениями. Благодаря такой инициативе компании могут эффективно начать развивать свою экосистему для дальнейшей реализации уже внешних проектов на более высоком уровне<sup>4</sup>.

Наиболее актуальными *внутренними проектами* являются проекты по цифровой трансформации организации. Внутренние цифровые проекты обладают рядом особенностей, которые отличают их от традиционных внутренних и внешних проектов и требуют отдельного подхода (табл. 1).

Эти особенности делают внутренние цифровые проекты сложными и многогранными, что требует интегрированного подхода к оценке их зрелости с учетом технологических, организационных и человеческих факторов в едином контексте.

В настоящее время деятельность большинства современных крупных организаций направлена на развитие гибкости и адаптивности с помощью инноваций и технологий, использования цифровых ресурсов для достижения поставленных целей, сосредотачиваясь на внутренних процессах и культуре. Рассмотрим проектную деятельность компании *N* и специфику ее реализации [23].

Компания *N* — российская продуктовая розничная торговая компания. В ведении организации находится около 14 активов, развитых под каждый потребительский сегмент на рынке. У компании есть своя инфраструктура: логистическая и ИТ. На данный момент организация развивает свои цифровые бизнесы, присутствуя на всех этапах клиентского пути, включая единую программу лояльности.

С 2024 г. компания реализует систему управления персоналом, в рамках которой запускается 12 проектов, например — обратная связь для сотрудника. Ключевым аспектом является создание единого пространства для работников организации, где каждый может быстро получить ответ на свой вопрос или решение проблемы, не создавая дополнительных обращений в смежные отделы.

На данный момент все обращения обрабатываются такими же сотрудниками, у которых есть определенный скрипт ответа на тот или иной вопрос. Проблема заключается в том, что зачастую операторы не дают корректный ответ на существующий вопрос или переадресовывают работника в другое подразделение. Если же сотруднику не было предоставлено решение его проблемы, ему необходимо создать новый запрос в поддержку и ждать около семи часов, чтобы ему ответили<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Павлов А.Н. (2023) Управление заинтересованными сторонами проекта. В книге: *Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition*, гл. 10. М.: Лаборатория знаний, 210–220.

<sup>5</sup> Сергеева М. (2023) *Жизненный цикл проекта в организации: как избежать бюрократизации на ранних этапах*. [online] Available at: <https://vc.ru/office/1942732-zhiznennyi-tsikl-proekta> [Accessed 14.04.2025]. (in Russian)

**Таблица 1. Специфика цифровых внутренних проектов**  
**Table 1. Specifics of digital internal projects**

| Особенность                             | Описание  | Влияние на управление проектами  |
|---|---|--|
| Высокая технологическая динамичность    | Быстрая смена технологий, постоянные инновации и обновления цифровых платформ и решений | Требует гибкости, адаптивности и регулярного пересмотра планов         |
| Комплексная интеграция с IT-экосистемой | Необходимость объединения разнородных систем (ERP, CRM, HRM, BI и пр.)                  | Усложняет координацию, требует межфункционального взаимодействия       |
| Изменение ролей и компетенций           | Рост требований к новым цифровым компетенциям и появление новых профессиональных ролей  | Влияет на кадровое обеспечение, требует программ обучения и развития   |
| Влияние на культуру и процессы          | Трансформация внутренних процессов и коммуникаций, сопротивление изменениям             | Нужны меры по управлению изменениями и вовлечению персонала            |
| Неопределенность и инновационность      | Эксперименты и прототипирование, отсутствие четких требований на ранних этапах          | Требует гибких методологий и активного управления рисками              |
| Цифровая безопасность и соответствие    | Повышенные требования к безопасности данных и соблюдению нормативов (GDPR, ISO и др.)   | Обязательна интеграция механизмов безопасности в процессы проекта      |
| Долгосрочность и эволюционность         | Длительные сроки реализации с итеративным развитием и постоянным улучшением             | Необходимы стратегии длительного сопровождения и гибкость планирования |
| Ориентация на пользовательский опыт     | Создание удобных цифровых сервисов для сотрудников, сбор обратной связи                 | Важна аналитика пользовательского опыта и интеграция обратной связи    |
| Интенсивное использование данных        | Активное применение сбора, анализа и отчетности по большим данным                       | Требуются цифровые KPI и системы мониторинга цифровой зрелости         |

Проект включает в себя два направления: входящую и исходящую обратную связь. Входящая обратная связь – обращения сотрудника, на данный момент, на горячую линию или в контактный центр (КЦ) организации. В дальнейшем обращения будут приниматься и обрабатываться с помощью ИИ, внедренного в личный кабинет работника. К 2028 г., согласно дорожной карте проекта, 90% заявок от сотрудника будут закрываться с помощью внедренного чат-бота, остальные же – исключительные случаи, которые направляются операторам в КЦ для решения проблемы через них и дальнейшей эскалации. Также уже осуществляется обучение сотрудников КЦ посредством ИИ-ассистента для дальнейшего его пилотирования на существующих сервисах.

Исходящая обратная связь включает в себя процесс получения важной информации от сотрудников с помощью назначаемых на них опросов. На данный момент большая часть опросов проводится посредством платформы Happy Job, что значительно влияет на финансовую составляющую организации. В рамках продукта «Обратная связь» реализуется собственная платформа, которая даст возможность создать анкету с помощью специального конструктора опросов. Существуют разные типы опросов: VoE, ad hoc, внутрикорпоративные.

VoE (Voice of Employee) – это опрос, служащий для сбора информации о том, как сотрудники воспринимают свое рабочее место, культуру компании, процессы управления и лидерство.

Внутрикорпоративные опросы назначаются не чаще чем раз в полгода на всех сотрудников компании. В рамках данного типа анкетирования важны анонимность и максимальное ограничение прав на его создание и редактирование. Благодаря этим опросам есть возможность измерить вовлеченность сотрудников и eNPS (Employee Net Promoter Score) – метрику для оценки уровня удовлетворенности работников и их лояльности организации.



Ad hoc – опросы, нужные для всех остальных случаев, когда, например, руководителю необходимо узнать, насколько комфортно себя чувствует его продуктовая команда, т.е. для решения конкретных задач. По результатам опросов будут направляться персональные рекомендации для руководителей, направленные на улучшение опыта участников продуктовой команды.

На разводящей странице личного кабинета сотрудника в рамках проекта «Обратная связь для сотрудника компании» будут реализованы следующие компоненты: чат-бот, раздел с опросами и часто задаваемыми вопросами (Frequently Asked Questions, FAQ), корпоративные каналы, полезные контакты, кнопка “Real-time feedback”.

Паспорт проекта:

- наименование проекта – «Обратная связь для сотрудника компании»;
- обоснование инициации – сокращение текучести кадров и увеличение показателя eNPS в компании за счет реализации проекта «обратная связь для сотрудника»;
- цели проекта – закрытие 90% заявок с помощью ИИ к 2028 г., проактивная работа с болями сотрудника, реорганизация процессов в КЦ, переориентация деятельности операторов КЦ в направлении достижения стратегической цели компании – технологического лидерства, создание собственной релевантной платформы исходящей обратной связи;
- команда проекта – менеджер проекта, техлид (технический лидер), скрам-мастер, QA (тестировщик), фронтенд- и бэкенд-разработчики, DevOps, дизайнер, архитектор, аналитик;
- заказчик – компания, дирекция по персоналу и организационному развитию;
- сроки – проект бессрочный, однако основных целей планируется достичь в 2028 г.;
- класс проекта – монопроект (входит в мультипроект), смешанный, инновационный (цифровой проект), долгосрочный, малый.

Таким образом, проект «Обратная связь...» – внутренний, поскольку заказчиком является сама компания и инициатива направлена на развитие системы управления персоналом. Ключевой характеристикой является то, что данный проект цифровой и реализуется в высокотехнологической организации<sup>6</sup>.

Рассмотрим наиболее известные модели для оценки проектной зрелости:

- Модель зрелости организационного управления проектами (ОРМЗ).
- Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (РЗМЗ).
- Интегрированная модель зрелости способностей (СММІ).
- «20 ключей»<sup>7</sup>.

ОРМЗ представляет собой многогранную систему оценки, которая включает несколько измерений:

- 1) элементы проектной деятельности, такие как организационные механизмы, проекты, программы и портфели;
- 2) стадии зрелости процессов управления проектами, включая стандартизацию, измерение, управление и постоянное совершенствование;
- 3) непосредственные процессы (этапы) управления проектами, такие как инициация, планирование, организация выполнения, контроль и завершение;
- 4) возможности, которые могут быть реализованы в организации или не реализованы.

Уровень зрелости управления проектами определяется наличием необходимых возможностей и тем, насколько процессы соответствуют лучшим практикам. Эта модель не имеет четко выраженных уровней зрелости, а степень зрелости оценивается комплексно [1].

РЗМЗ включает в себя пять уровней зрелости (рис. 1) и семь процессных областей.

<sup>6</sup> Tadviser (2023) *Уровень цифровой зрелости в России (Digital IQ)*. [online] Available at: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Уровень\\_цифровой\\_зрелости\\_в\\_России\\_%28Digital\\_IQ%29](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Уровень_цифровой_зрелости_в_России_%28Digital_IQ%29) [Accessed 20.03.2025]. (in Russian)

<sup>7</sup> Projecto (2022) *Уровни зрелости управления проектами организации*. [online] Available at: <https://projecto.pro/blog/theory/urovni-zrelosti-upravleniya-proektami-organizacii/> [Accessed 04.04.2025]. (in Russian)



Рис. 1. Уровни зрелости по модели P3M3 [2]

Fig. 1. Maturity levels according to the P3M3 model [2]

Семь процессных областей модели P3M3 – это аспекты, которые важны для успешного управления проектами:

- 1) управление рисками – например, рассматривается, систематически ли в проектах управляют рисками;
- 2) управление финансами – в частности, оценивается, как настроена финансовая отчетность;
- 3) управление ресурсами – рассматривается, эффективно ли работают планирование и распределение ресурсов;
- 4) организационное управление – например, проверяется, соответствуют ли проекты правилам и стратегиям организации;
- 5) управленческий контроль – в частности, рассматриваются стандартизация проектов, внутренние регламенты управления изменениями и рисками и т. д.;
- 6) управление выгодами – включает выявление и проверку выгод проектов, в том числе ретроспективный обзор выгод;
- 7) управление заинтересованными сторонами – рассматривается, идентифицированы ли заинтересованные стороны проектов и происходит ли с ними эффективное общение<sup>8</sup>.

СММІ используется для оценки не только проектной зрелости, но и зрелости различных видов процессов в организации. Концепция состоит из пяти уровней зрелости, каждый из которых отражает степень формализации и эффективности процессов в организации (рис. 2).

Суть модели «20 ключей» состоит в оценке компании по 20 параметрам, каждый из которых имеет критическое значение для ее функционирования. Эти параметры называют ключами.

Некоторые примеры ключей:

- оптимизация системы управления целями;
- работа коллектива по внедрению улучшений;

<sup>8</sup> Tayllorcox. P3M3® Assesment. [online] Available at: <https://www.tx.cz/en/p3m3/p3m3-assesment> [Accessed 04.04.2025].

Рис. 2. Уровни зрелости по модели CMMI<sup>9</sup>Fig. 2. Maturity levels according to the CMMI model<sup>9</sup>

- сокращение запасов и времени на выполнение заказа;
- быстрый переход производства к выпуску новой продукции;
- производственный функционально-стоимостной анализ.

Каждый из 20 ключей состоит из пяти уровней, преодоление каждого уровня оценивается в один балл. Максимальное количество баллов, которое может получить предприятие, следуя программе «20 ключей», составляет 100 баллов.

Ниже представлена сравнительная таблица четырех основных моделей оценки проектной зрелости компании (табл. 2). Предлагается оценить концепции по следующим параметрам: существующие уровни зрелости, цели и сущность, преимущества, недостатки, область применения (по типу проектов), подходит ли для высокотехнологичных компаний и реализации цифровых проектов.

Существуют также современные модели оценки проектной зрелости организации для внутренних проектов, а именно:

- AI-Driven Maturity Framework;
- Agile Maturity Model;
- IDEO Project Maturity Model;
- Digital Project Management Model.

Приведем сравнительную характеристику приведенных выше моделей (табл. 3).

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) Универсальные модели либо слишком общие (Agile Maturity Model, IDEO Project Maturity Model), либо слишком специализированы и технологичны (AI-Driven Maturity Framework, Digital Project Management Model), что может привести к их неэффективности или трудностям во внедрении.

2) Существующие модели недостаточно гибки и адаптивны в части учета уникальных потребностей и бизнес-целей внутреннего цифрового проекта.

3) Часто присутствует разрыв между технологическими и организационными аспектами зрелости, который лучше покрывается кастомными моделями.

4) Необходимо учитывать возможность поэтапной адаптации и улучшения с фокусом на результат, минимизируя избыточную сложность внешних моделей, поскольку проект относительно молодой.

<sup>9</sup> Gantbpm. CMMI (Capability Maturity Model Integration). [online] Available at: <https://gantbpm.ru/topics/cmmi/> [Accessed 15.04.2025]

**Таблица 2. Сравнительная характеристика моделей по оценке проектной зрелости организаций**  
**Table 2. Comparative characteristics of models for assessing the project maturity of organizations**

| Модель      | Уровни зрелости  | Цели и сущность   | Преимущества  | Недостатки   | Область применения           | Подходит для высокотехнологичных компаний и цифровых проектов                              |
|-------------|--|---|---|--|------------------------------|--|
| ОРМЗ        | пять уровней зрелости (от начального до оптимизированного)                     | Повышение эффективности управления проектами и их соответствия стратегическим целям | Структурированный подход к улучшению процессов, согласование с бизнес-целями  | Сложность внедрения, требует значительных ресурсов и времени                 | В основном внешние проекты   | Частично подходит, но может быть недостаточно гибкой для быстро меняющихся технологий      |
| РЗМЗ        | пять уровней зрелости (от начального до стратегического)                       | Оценка и улучшение управления проектами в контексте портфелей и программ            | Упрощает понимание взаимосвязей между проектами, программами и портфелями     | Может быть сложной для понимания и применения без предварительной подготовки | В основном внешние проекты   | Частично подходит, но может не учитывать специфические требования цифровых проектов        |
| СММІ        | пять уровней зрелости (от начального до оптимизированного)                     | Повышение качества процессов и продуктов, улучшение управления проектами            | Широкая область применения, подходит для разных отраслей и процессов          | Сложность и объемность модели могут затруднять ее внедрение                  | Внешние и внутренние проекты | Подходит только для традиционных процессов, не для гибких                                  |
| «20 ключей» | Не имеет четкой структуры уровней зрелости, но включает 20 аспектов для оценки | Оценка и улучшение качества управления проектами и процессами                       | Практическая направленность, возможность быстрой оценки и внедрения изменений | Ограниченность в глубине анализа, не всегда подходит для крупных проектов    | Внутренние проекты           | Не подходит для высокотехнологичных и цифровых проектов из-за своей ограниченной структуры |

Итак, существующие модели либо слишком узкоспециализированы, либо недостаточно комплексны для оценки зрелости именно внутренних цифровых проектов. Новый подход позволит создать гибкий, интегрированный и релевантный инструмент, учитывающий специфику цифровой трансформации, организационной культуры и стратегических целей компании.

В рамках некоторых научных работ в оценке проектной зрелости компании предлагается использовать аспект управления компетенциями организации [3].

Тогда процесс оценки проектной зрелости будет включать в себя следующие этапы:

- 1) определение типа модели зрелости управления проектами;
- 2) разработку корпоративного стандарта управления проектами на основе компетентностного подхода;
- 3) управление компетенциями организации (компетенциями, требующимися для реализации проекта);
- 4) разработку системы управления компетенциями организации;
- 5) повышение уровня зрелости организационного управления проектами.

**Таблица 3. Сравнительная характеристика современных моделей оценки проектной зрелости организации для внутренних проектов**  
**Table 3. Comparative characteristics of modern models for assessing the project maturity of an organization for internal projects**

| Модель                                     | Суть  | Область применения                                      | Преимущества   | Недостатки  |
|--|---|---|--|---|
| AI-Driven Maturity Framework <sup>10</sup> | Использование ИИ для автоматизированного мониторинга, анализа рисков и принятия решений     | Сложные технологические проекты, цифровая трансформация | Высокая точность прогнозов, адаптивность, автоматизация              | Требует развитой инфраструктуры и компетенций, сложна во внедрении                                    |
| Agile Maturity Model <sup>11</sup>         | Оценка зрелости внедрения Agile-практик и гибкости в управлении проектами                   | Agile-команды, гибкие проекты                           | Повышает адаптивность, улучшает коммуникацию, поддерживает изменения | Не подходит для традиционных или смешанных проектов, требует зрелой Agile-культуры                    |
| IDEO Project Maturity Model <sup>12</sup>  | Фокус на креативности, инновациях и дизайн-мышлении в управлении проектами                  | Креативные и инновационные проекты                      | Способствует инновациям и творческому подходу                        | Слабо формализована, сложно масштабируется и интегрируется с традиционными управленческими процессами |
| Digital Project Management Model           | Оценка зрелости с упором на цифровые технологии, ИТ-инфраструктуру, процессную цифровизацию | Цифровые и ИТ-проекты                                   | Учитывает технические аспекты, поддерживает цифровую трансформацию   | Недооценивает организационные, человеческие и культурные аспекты, сложна для широкой адаптации        |

Существующие методы (модели) и подходы к оценке проектной зрелости компании направлены на преимущественно внешние проекты в отраслях, характеризующихся как негибкие с относительной адаптивностью. Даже при условии, что та или иная модель может быть адаптирована для внутреннего проекта, достаточно сложно применить эти модели без существенных изменений для организаций, реализующих цифровые проекты/продукты.

### Результаты и обсуждение

Предлагаемый подход к оценке проектной зрелости адаптирован под внутренние цифровые проекты высокотехнологичных организаций и учитывает специфику организационной культуры, структуру коммуникаций и особенности внутренних процессов, что позволяет повысить эффективность и результативность внутренних цифровых проектов.

Основные положения заключаются в следующем:

1. Обязательная предварительная оценка соответствия направлений, реализуемых в рамках рассматриваемого проекта, целям компании для предотвращения рисков стратегического несоответствия, что позволит концентрировать ресурсы организации на приоритетных задачах или инициативах.

<sup>10</sup> Магдаленко Р. (2025) *Модели зрелости AI для компаний и RevOps: руководство по оценке готовности к внедрению ИИ*. [online] Available at: <https://blog.salesai.ru/modeli-zrelosti-ai> [Accessed 11.07.2025]. (in Russian); Models AI. *Understanding the AI Maturity Framework: A Comprehensive Guide to AI Success*. [online] Available at: <https://modelsai.org/blog/ai-maturity-framework> [Accessed 07.07.2025]

<sup>11</sup> Study Smarter. *Agile maturity model*. [online] Available at: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/project-planing-management/agile-maturity-model/> [Accessed 07.07.2025]; Assaf A.B. (2021) *The complete guide to Agile*. [online] Available at: <https://www.initialyze.com/insights/the-complete-guide-to-agile-maturity-assessment> [Accessed 10.07.2025]

<sup>12</sup> Laoyan S. (2025) *A deep-dive into project management maturity models*. [online] Available at: <https://asana.com/ru/resources/project-management-maturity-model> [Accessed 10.07.2025]





2. Экспертная оценка для определения степени присутствия факторов цифровой зрелости проекта. Качественная оценка степени присутствия факторов цифровой зрелости проекта включает три уровня:

- высокую степень (3) — фактор присутствует в процессе реализации проекта более чем на 70%;
- среднюю степень (2) — фактор частично присутствует (более 30%);
- низкую степень (1) — фактор почти отсутствует (более 5%).

3. Оценка компетенций сотрудников цифрового проекта, отражающая имеющиеся компетенции, необходимые компетенции и результаты обучения.

Для определения индекса проектной зрелости компании ( $I$ ) необходимо рассчитать сумму интегральных показателей, а именно: показатели соответствия ( $S_{\text{л}}$ ), степени присутствия факторов цифровой зрелости проекта ( $S_{\text{р}}$ ) и компетентности сотрудников ( $S_{\text{б}}$ ).

Для высокотехнологичных компаний при оценке проектной зрелости должны учитываться следующие факторы:

— Процессы управления проектами — структура и ключевые направления, действующие для обеспечения соответствия проектов целям организации.

Стратегические цели, рассматриваемой организации:

- *Технологическое лидерство*. Компания планирует активно развивать существующие форматы, делая ставку на технологическую трансформацию.
- *Цифровой контакт со всеми покупателями*. Цель — достичь этого уже в ближайшие годы.
- *Рост основного бизнеса*. Также компания видит потенциал в развитии онлайн-сервисов, готовой еды и других направлений.
- *Оmnikanальность*. Коммуникационная стратегия компании, в которой все каналы взаимодействия с клиентом объединяются в систему.
- *Социальная ответственность*. Вопросы устойчивого развития и работы социального фонда компании стали ключевой частью стратегии организации.

— Цифровая зрелость и проектная спецификация — показатель оснащенности компании определенным техническим и программным обеспечением, а также наличие методических материалов и проектной документации<sup>13</sup>.

— Кадровое обеспечение — навыки и экспертиза команды управления проектом [24–27].

Индекс проектной зрелости организации предлагается оценить методом аддитивной свертки по каждому из факторов:

$$I = \sum_{i=1}^n S_{fi},$$

где  $I$  — индекс проектной зрелости компании,  $S_{fi}$  — интегральный показатель параметра, который учитывается при оценке проектной зрелости организации.

#### 1. Процессы управления проектами

В рамках данного фактора оценим ключевые направления с помощью метода «20 ключей», которые можно будет реализовать (или уже реализованы) в проекте «обратная связь для сотрудника» в компании  $N$  (рис. 3).

Каждый блок оценивается последовательно, учитывая успешность реализации того или иного направления. Если заданный параметр претворен в жизнь, то проекту присваиваются

<sup>13</sup> Можаяева А. (2021) *Digital-зрелость: как узнать, на каком этапе цифровой трансформации находится бизнес и что происходит с российскими компаниями*. [online] Available at: <https://rb.ru/opinion/digital-maturity/> [Accessed 22.03.2025] (in Russian); Лужецкая М., Меньших Г. (2025) *Модель зрелости в управлении проектами — что это, уровни и примеры*. [online] Available at: <https://kaiten.ru/blog/modeli-zrieloŝti-kompanii/> [Accessed 14.04.2025] (in Russian); Чекмарев А.В. (2025) *Управление цифровыми проектами и процессами*, учебник для вузов, М.: Юрайт. [online] Available at: <https://urait.ru/bcode/564520> [Accessed 10.04.2025] (in Russian)



Рис. 3. Систематизация ключевых направлений по методу «20 ключей»

Fig. 3. Systematization of key directions using the “20 keys” method

пять баллов. Максимальное количество баллов, которое может получить инициатива, составляет 100 баллов. Считаем, что пять баллов присваиваются параметру, который выполнен с максимальным успехом, ниже пяти — если в процессе реализации произошли какие-то проблемы, не учтенные на старте и повлиявшие негативно на результат.

В рамках данного проекта, для упрощения расчетов, будем присваивать воплощенному ключевому направлению пять баллов по умолчанию без учета сложностей в ходе его реализации. Также учитываем следующее ограничение: проект будет развиваться до 2028 года включительно (возможно увеличение сроков), поэтому априори сумма баллов не может достигнуть 100.

Также стоит учитывать соответствие результатов проектной деятельности (ключевых направлений) стратегическим целям компании. Ориентируясь на пять целей организации, приведенных выше, рассчитаем показатель соответствия (исходя из того, что благодаря вкладу проекта «обратная связь для сотрудника», организация станет ближе к достижению технологического лидерства), рост основного бизнеса и омниканальность:

$$\alpha = \frac{N}{T},$$

где  $\alpha$  — показатель соответствия,  $N$  — количество целей, в достижении которых участвует проект,  $T$  — общее количество стратегических целей компании.

Тогда:

$$\alpha = \frac{3}{5} = 0,6.$$

Результаты исследования приведены в табл. 4.

Расчет интегрального показателя  $S_{f1}$  производится по следующей формуле:

$$S_{f1} = W_i \times \alpha.$$

**Таблица 4. Систематизация ключевых направлений по методу «20 ключей»**  
**Table 4. Systematization of key directions using the “20 keys” method**

| п/п  | Параметр                                      | Оценка ( $W_i$ ) | Показатель соответствия ( $\alpha$ ) |
|--|---|------------------|--------------------------------------|
| 1  | Регулярная обратная связь                     | 5                | 0,6                                  |
| 2  | Улучшение корпоративной культуры              | 5                |                                      |
| 3  | Улучшение коммуникации между подразделениями  | 5                |                                      |
| 4  | Создание культуры открытой обратной связи     | 5                |                                      |
| 5  | Анализ и улучшение процессов управления       | 5                |                                      |
| 6  | Повышение прозрачности процессов              | 5                |                                      |
| 7  | Поддержка инноваций в обучении                | 5                |                                      |
| 8  | Мониторинг вовлеченности сотрудников          | 5                |                                      |
| 9  | Создание собственной платформы для опросов    | 5                |                                      |
| 10   | Автоматизация обработки запросов              | 5                |                                      |
| 11   | Улучшение качества обслуживания               | 5                |                                      |
| 12   | Анонимность опросов                           | 0                |                                      |
| 13   | Снижение нагрузки на контактный центр         | 0                |                                      |
| 14   | Сокращение времени ожидания                   | 0                |                                      |
| 15   | Гибкость в проведении опросов                 | 0                |                                      |
| 16   | Снижение текучести кадров                     | 0                |                                      |
| 17   | Создание единого информационного пространства | 0                |                                      |
| 18   | Персонализированный подход                    | 0                |                                      |
| 19   | Анализ эмоционального состояния сотрудника    | 0                |                                      |
| 20   | Интерактивные возможности для сотрудников     | 0                |                                      |
| Сумма                                      |   | 55               |                                      |
| Интегральный показатель ( $S_{\text{и}}$ ) |   | 33               |                                      |

## 2. Цифровая зрелость и проектная спецификация

Цифровая зрелость проекта — это уровень цифрового развития проекта, его способность создавать ценности и улучшать бизнес-процессы с помощью цифровых технологий<sup>14</sup>.

Выделим следующие возможные аспекты цифровой зрелости проекта:

- 1) анализ процессов (гибкость, документирование процессов);
- 2) оценку технологий (интеграцию систем, используемые технологии)<sup>15</sup>;
- 3) оценку культуры (обратную связь, культуру инноваций);
- 4) уровень вовлеченности (участие сотрудников).

Проведем качественную оценку факторов с помощью экспертного метода оценки — сценарного анализа, выбрав в качестве экспертов всех членов команды проекта «обратная связь для сотрудников»:

- 1) менеджера проекта;
- 2) техлида;

<sup>14</sup> Прусов Д., Саркисов Т., Верховский Н. (2024) *Уровень «цифровой зрелости» компаний в России выше, чем в среднем по миру*. [online] Available at: <https://vc.ru/ai/1414431-uroven-cifrovoy-zrelosti-kompanii-v-rossii-vyshe-chem-v-srednem-po-miru> [Accessed 12.02.2025] (in Russian)

<sup>15</sup> Селина М.В. (2021) *Цифровая трансформация*. [online] Available at: <https://issek.hse.ru/news/469298762.html> [Accessed 25.03.2025] (in Russian); Минпромторг России (2021) *Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости»: До 2024 года и на период до 2030 года*. [online] Available at: <https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adbc7/documents/3a3eaba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf> [Accessed 22.03.2025] (in Russian)

- 3) скрам-мастера;
- 4) DevOps;
- 5) фронтенд-разработчика;
- 6) бэкенд-разработчика;
- 7) дизайнера;
- 8) архитектора;
- 9) QA;
- 10) аналитика.

Возможно предложить экспертам определить степень присутствия факторов в рамках цифровой зрелости проекта. Определенной степени присутствия присваивается численное обозначение для упрощения получения согласованной итоговой оценки от экспертов (табл. 5) [28–30].

**Таблица 5. Качественная оценка степени присутствия факторов цифровой зрелости проекта**  
**Table 5. Qualitative assessment of the presence of digital maturity factors of the project**

| Численное обозначение | Степень присутствия | Критерии оценки  |
|-----------------------|---------------------|--|
| 3                     | Высокая             | Фактор присутствует в процессе реализации проекта (более 70%), высшая степень проявления цифровой зрелости           |
| 2                     | Средняя             | Фактор частично присутствует в процессе реализации проекта (более 30%), средняя степень проявления цифровой зрелости |
| 1                     | Низкая              | Фактор почти отсутствует в процессе реализации проекта (более 5%), нет проявлений цифровой зрелости                  |

В рамках проводимого анализа допускается, что вес каждого сценария — равный (0,25), то есть равная значимость прогноза каждого эксперта<sup>16</sup>. Каждому эксперту присвоен номер в соответствии с перечнем представителей (рассмотрен выше), участвующих в проведении сценарного анализа [31]. Сценарий 1 выдвигается экспертом 1, сценарий 2 — экспертом 2 и так далее. Полученные результаты представим в табл. 6–9.

#### *Анализ процессов*

Сценарий 1: гибкость процессов около 60%, документирование в цифре.

Сценарий 2: анализ процессов осуществляется благодаря автоматизации на 75%.

Сценарий 3: есть возможность улучшить гибкость и адаптивность процессов (около 50%).

Сценарий 4: гибкость и цифровизация процессов на высоком уровне (75–80%).

Сценарий 5: автоматизация процессов и наличие спецификаций в электронном виде (80%).

Сценарий 6: гибкость процессов на 50%.

Сценарий 7: доволен автоматизацией, но хочу внести некоторые изменения (50%).

Сценарий 8: знаю мало, только недавно пришел в проект (15%).

Сценарий 9: есть, что улучшить, однако в сравнении с прошлым проектом гибкость около 60%.

Сценарий 10: гибкость не такая, как хотелось бы (15%).

#### *Технологии*

Сценарий 1: интеграция различных систем на уровне 70%, позволяющая обмениваться данными между платформами без значительных задержек.

Сценарий 2: используются современные технологии, такие как облачные решения и API, что обеспечивает высокую степень масштабируемости (около 80%).

<sup>16</sup> Захаров А. (2022) *Экспертная оценка*. [online] Available at: <https://www.calltouch.ru/blog/glossary/ekspertnaya-ocenka/> [Accessed 12.04.2025] (in Russian)

**Таблица 6. Оценка степени присутствия анализа процессов в проекте**  
**Table 6. Assessment of the degree of process analysis presence in the project**

| Сценарии                    | Экспертная оценка | Вес сценария | Средневзвешенная оценка |
|-----------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 1                           | 2                 | 0,1          | 0,2                     |
| 2                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 3                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 4                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 5                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 6                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 7                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 8                           | 1                 |              | 0,1                     |
| 9                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 10                          | 1                 |              | 0,1                     |
| Обобщенная оценка ( $Q_1$ ) |                   | 1,00         | <b>2,1</b>              |

Сценарий 3: технологическая инфраструктура позволяет быстро адаптироваться к изменениям рынка, уровень гибкости составляет 75%.

Сценарий 4: процессы автоматизированы на 55%.

Сценарий 5: используются различные инструменты для управления проектами, которые коррелируются с Agile-методологией (90%).

Сценарий 6: наличие поддержки и обновлений для используемых технологий на уровне 80%, что обеспечивает их актуальность.

Сценарий 7: проведено обучение для сотрудников по использованию новых технологий, уровень удовлетворенности составляет 65%.

Сценарий 8: постоянное внедрение инноваций и улучшений в технологической инфраструктуре (75%).

Сценарий 9: внедрение новых технологий происходит на 80% быстрее по сравнению с предыдущими проектами.

Сценарий 10: использование аналитических инструментов для оценки производительности процессов на уровне 70%.

#### *Цифровая культура*

Сценарий 1: уровень обратной связи от сотрудников составляет 65%, что позволяет выявлять проблемы, но требует улучшения.

Сценарий 2: в команде поощряется инновационное мышление, уровень вовлеченности сотрудников в процесс генерации идей составляет 70%.

Сценарий 3: проводятся регулярные опросы для оценки удовлетворенности сотрудников, уровень участия составляет 50%.

Сценарий 4: сотрудники проявляют умеренную открытость к изменениям и новым идеям, уровень поддержки инноваций достигает 60%.

Сценарий 5: создана платформа для сбора идей от сотрудников, на которой зарегистрировано 30 предложений, что говорит о низкой активности (40%).

Сценарий 6: обратная связь собирается на уровне 55%, что требует дополнительных усилий для улучшения.

Сценарий 7: регулярные командные встречи для обсуждения идей проводятся два раза в месяц с участием 90% сотрудников.



**Таблица 7. Оценка степени присутствия технологий в проекте**  
**Table 7. Assessment of the degree of technology presence in the project**

| Сценарии                    | Экспертная оценка | Вес сценария | Средневзвешенная оценка |
|-----------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 1                           | 3                 | 0,1          | 0,3                     |
| 2                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 3                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 4                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 5                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 6                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 7                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 8                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 9                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 10                          | 3                 |              | 0,3                     |
| Обобщенная оценка ( $Q_2$ ) |                   | 1,00         | <b>2,8</b>              |

Сценарий 8: в проекте проводятся тренинги по инновационному мышлению, уровень участия сотрудников составляет 30%.

Сценарий 9: руководство поддерживает инициативы сотрудников, уровень одобрения новых идей составляет 60%.

Сценарий 10: существует культура экспериментов, где сотрудники могут тестировать новые идеи, уровень принятия рисков составляет 50%.

**Таблица 8. Оценка степени присутствия цифровой культуры в проекте**  
**Table 8. Assessment of the degree of digital culture presence in the project**

| Сценарии                    | Экспертная оценка | Вес сценария | Средневзвешенная оценка |
|-----------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 1                           | 2                 | 0,1          | 0,2                     |
| 2                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 3                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 4                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 5                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 6                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 7                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 8                           | 1                 |              | 0,1                     |
| 9                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 10                          | 2                 |              | 0,2                     |
| Обобщенная оценка ( $Q_3$ ) |                   | 1,00         | <b>2,1</b>              |

#### *Вовлеченность сотрудников*

Сценарий 1: уровень участия сотрудников в проектах составляет 80%, что свидетельствует о высокой вовлеченности.

Сценарий 2: 55% сотрудников активно предлагают инициативы для улучшения процессов.

Сценарий 3: на тренингах по проекту присутствуют только 40% сотрудников, что указывает на низкую вовлеченность в обучающие мероприятия.

Сценарий 4: участие сотрудников в командных мероприятиях достигает 75%, что свидетельствует о высоком уровне командного духа.

Сценарий 5: 50% сотрудников регулярно участвуют в опросах и дают обратную связь о проекте, что указывает на средний уровень вовлеченности.

Сценарий 6: на встречах участвуют 70% сотрудников, что говорит о достаточно активной вовлеченности.

Сценарий 7: лишь 28% сотрудников активно делятся своими идеями и предложениями по улучшению.

Сценарий 8: на обсуждениях по проекту присутствуют 70% сотрудников.

Сценарий 9: дарят подарки на регулярных встречах по скраму, это повышает вовлеченность (80%).

Сценарий 10: 65% сотрудников активно поддерживают изменения в проекте.

**Таблица 9. Оценка степени присутствия вовлеченности сотрудников в проекте**  
**Table 9. Assessment of the degree of employee engagement in the project**

| Сценарии                    | Экспертная оценка | Вес сценария | Средневзвешенная оценка |
|-----------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 1                           | 3                 | 0,1          | 0,3                     |
| 2                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 3                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 4                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 5                           | 2                 |              | 0,2                     |
| 6                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 7                           | 1                 |              | 0,1                     |
| 8                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 9                           | 3                 |              | 0,3                     |
| 10                          | 2                 |              | 0,2                     |
| Обобщенная оценка ( $Q_4$ ) |                   | 1,00         | <b>2,4</b>              |

Таким образом, интегральный показатель  $S_{f2}$  производится по следующей формуле:

$$S_{f2} = Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4 = 2,1 + 2,8 + 2,1 + 2,4 = 9,4.$$

### 3. Кадровое обеспечение

Рассмотрим необходимые компетенции сотрудников в проекте по разработке цифрового продукта (табл. 10) [32].

Компания  $N$  ориентирована на компетентностное развитие сотрудников своими силами. С помощью корпоративного цифрового университета, который доступен всем работникам организации, можно получить новые знания и развить имеющиеся навыки. Поэтому в рамках данной научной работы рассмотрим сценарий, когда внутри компании есть люди с необходимыми компетенциями (или компетенций нет, но есть потенциал их приобрести), но их нужно совершенствовать.

Для количественного определения фактора кадрового обеспечения и, соответственно, расчета интегрального показателя  $S_{f3}$  предлагается воспользоваться возможностями внутреннего корпоративного университета. Для этого необходимо по каждому члену команды проекта:

1) провести анализ имеющихся компетенций на требуемом уровне и тех, которые необходимо развить;

**Таблица 10. Компетенции сотрудников цифрового проекта «обратная связь для сотрудника»**  
**Table 10. Competencies of employees of the digital project “employee feedback”**

| Компетенции               | Составляющие   |
|---------------------------|--|
| Технические навыки        | Знание языков программирования (например, Python, Java, JavaScript) и технологий (например, облачные платформы, базы данных) |
|                           | Умение работать с системами контроля версий (например, Git), инструментами для CI/CD (например, Jenkins, Travis CI)          |
|                           | Понимание принципов проектирования архитектуры, включая микросервисную архитектуру и RESTful API                             |
| Аналитические способности | Умение использовать инструменты для сбора и хранения данных (например, SQL)  |
|                           | Способность применять методы статистики и машинного обучения для анализа данных и извлечения инсайтов                        |
|                           | Умение интерпретировать результаты анализа и принимать обоснованные решения на основе данных                                 |
| Управление проектами      | Знание и применение Agile, Scrum и других методологий управления проектами   |
|                           | Умение пользоваться цифровыми инструментами проектного управления  |
| Креативное мышление       | Способность рассматривать проблемы с разных точек зрения и находить нестандартные решения                                    |
|                           | Применение принципов дизайн-мышления для создания пользовательских решений, ориентированных на потребности пользователей     |
| Коммуникационные навыки   | Умение четко и лаконично излагать мысли – как устно, так и письменно.  |
|                           | Навыки разрешения конфликтов и конструктивного обсуждения разногласий  |
|                           | Способность внимательно слушать других и понимать их точку зрения  |
|                           | Умение делиться знаниями с другими и помогать им в профессиональном развитии   |
| Гибкость и адаптивность   | Способность быстро реагировать на изменения в проекте или требованиях заинтересованных сторон                                |
|                           | Умение одновременно работать над несколькими задачами и приоритизировать их  |
|                           | Готовность к обучению новым навыкам и технологиям  |

2) после прохождения обучения оценить набранный балл в результате прохождения курсов (включающих в себя как теорию, так и практику);

3) посчитать среднее арифметическое, обобщив данные.

Рассмотрим пример приведенного выше алгоритма для проведения количественной оценки кадрового обеспечения в проекте (табл. 11). Нам нужно оценить компетенции следующих участников команды: аналитика, архитектора, скрам-мастера [33–35].

Тогда интегральный показатель  $S_3$  будет рассчитываться по следующей формуле:

$$S_{f3} = \frac{a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n}{n} = \frac{85 + 78 + 90}{3} + \frac{243}{3} + \frac{275}{3} = \frac{84 + 81 + 92}{3} = 85,7,$$

где  $S_3$  – интегральный показатель фактора «кадровое обеспечение»,  $n$  – количество участников в проекте,  $a_1 \dots a_n$  – среднее арифметическое результатов обучения.

Итак, оценив интегральный показатель по каждому фактору оценки проектной зрелости компании, можно найти обобщенное значение и сопоставить его с пороговым значением, присвоенным, в свою очередь, определенному уровню зрелости.



Таблица 11. Оценка компетенций сотрудников цифрового проекта  
Table 11. Assessment of the competencies of the digital project staff

| Участник команды | Имеющиеся компетенции             | Необходимые компетенции           | Результаты обучения |
|------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Аналитик         | Анализ данных                     | Продвинутый анализ данных         | 85                  |
|                  | Статистические методы             | Машинное обучение                 | 78                  |
|                  | Работа с SQL                      | Визуализация данных               | 90                  |
| Архитектор       | Проектирование архитектуры        | Микросервисная архитектура        | 88                  |
|                  | Знание языков программирования    | DevOps практики                   | 80                  |
|                  | Оптимизация производительности    | Безопасность приложений           | 75                  |
| Скрам-мастер     | Управление командой               | Гибкие методологии (Agile, Scrum) | 95                  |
|                  | Коммуникация и фасилитация        | Управление конфликтами            | 90                  |
|                  | Оценка производительности команды | Наставничество и коучинг          | 92                  |

В силу ограниченности данных соотношение пороговых значений определенному уровню зрелости компании не представляется возможным, однако это можно реализовать отдельным исследованием на актуальную тематику. Построим математическую модель на основе имеющихся данных.

1. Определение переменных и условий

- пусть  $S$  – сумма интегральных оценок факторов цифрового проекта;
- пусть  $L$  – уровень зрелости проектной зрелости;
- определим функцию  $f(S)$ , которая отображает сумму оценок в уровень зрелости:  $L = f(S)$ .

2. Формулировка гипотезы

Предположим, что существует пороговая сумма  $S_0$ , такая что:

- если  $S < S_0$ , то уровень зрелости  $L$  низкий (например,  $L_1$ );
- если  $S_0 \leq S < S_1$ , то уровень зрелости  $L$  средний (например,  $L_2$ );
- если  $S \geq S_1$ , то уровень зрелости  $L$  высокий (например,  $L_3$ ).

3. База индукции

Для базового случая проверим, что для минимальной суммы  $S_0$  уровень зрелости действительно равен  $L_1$ . Например, если  $S = 0$ , то уровень зрелости  $L = L_1$ .

4. Шаг индукции

Предположим, что для некоторого  $n$  (где  $n$  – это сумма оценок) гипотеза верна, то есть если  $S_n$  – сумма оценок, то  $L = f(S_n)$ .

Теперь нужно показать, что если  $S_{n+1} = S_n + k$  (где  $k$  – оценка нового аспекта), то уровень зрелости изменится соответственно.

5. Вывод

Если  $S_{n+1} \geq S_1$ , то по определению  $L = L_3$ . Таким образом, можно сделать вывод, что увеличение суммы оценок ведет к изменению уровня зрелости проекта и компании соответственно.

6. Обобщение

На основании вышеизложенного если мы можем индуктивно показать, что для всех  $n$  выполняется:

- $S_n < S_0 \Rightarrow L = L_1$ ;
- $S_0 \leq S_n < S_1 \Rightarrow L = L_2$ ;
- $S_n \geq S_1 \Rightarrow L = L_3$ ,

то мы можем утверждать, что существует зависимость между суммой оценок и уровнем зрелости проекта.

Итак, оценим условную проектную зрелость компании  $N$  на основе интегральных показателей по цифровому проекту «обратная связь для сотрудника»:

- 1)  $S = S_{f1} + S_{f2} + S_{f3} = 33 + 9,4 + 85,7 = 128,1$ ;
- 2) предположим, что пороговые значения для уровня зрелости:
  - $S_0 = 60$  (низкий уровень проектной зрелости);
  - $S_1 = 130$  (средний уровень проектной зрелости);
  - $S_2 = 200$  (высокий уровень проектной зрелости);
- 3) поскольку  $S = 128,1$ , то  $S_0 \leq S < S_1$  – у компании средний уровень проектной зрелости.

### Заключение

Таким образом, возможные рекомендации менеджменту организации, необходимые в случае получения низкого, среднего и высокого уровней проектной зрелости, могут быть представлены следующим образом:

#### 1. Низкий уровень проектной зрелости ( $I < 60$ )

- 1.1. *Внедрение базовых процессов* – разработка корпоративного стандарта управления проектами по гибким методологиям, внедрение инструмента для трекинга задач.
- 1.2. *Обучение сотрудников* – организация тренингов по основам проектного управления для ключевых сотрудников, запуск программ наставничества для передачи знаний.
- 1.3. *Старт пилотных проектов* – выбор 1–2 внутренних проектов для апробации методики (например, цифровизации HR-процессов), регулярный анализ их прогресса и корректировка подходов.
- 1.4. *Мониторинг цифровой инфраструктуры* – оценка текущего состояния IT-систем и разработка плана их модернизации.

#### 2. Средний уровень проектной зрелости ( $60 \leq I < 130$ )

- 2.1. *Оптимизация процессов* – внедрение гибридных методологий с продуктовым подходом, автоматизация отчетности и мониторинг KPI.
- 2.2. *Развитие цифровой культуры* – запуск внутренних хакатонов для генерации инновационных идей, внедрение системы регулярной обратной связи (например, ежеквартальных опросов eNPS).
- 2.3. *Стратегическая интеграция* – объединение проектных инициатив с целями компании через OKR (Objectives and Key Results), организация аудита проектов на соответствие стратегии (отказ от низкоприоритетных инициатив).
- 2.4. *Развитие компетенций* – формирование кросс-функциональных навыков у сотрудников (например, курсы по data-driven управлению).

#### 3. Высокий уровень проектной зрелости ( $I \geq 130$ )

- 3.1. *Масштабирование лучших практик* – создание центра управления проектами для тиражирования успешных кейсов, внедрение предиктивной аналитики для оценки рисков и эффективности проектов.
- 3.2. *Развитие инновационных экспериментов* – запуск программы внутренних стартапов с финансированием перспективных идей, тестирование ИИ-решения для автоматизации рутинных процессов.
- 3.3. *Рост цифровой трансформации* – развитие экосистемы цифровых двойников для моделирования проектов, интеграция блокчейна для прозрачности управления портфелем проектов.
- 3.4. *Поддержка организационной культуры* – внедрение программы признания за вклад в проекты (геймификация, бонусы), организация ежегодной ретроспективы для непрерывного улучшения процессов.

Выполнены следующие задачи исследования:





1. Выявлена ограниченность традиционных моделей оценки проектной зрелости, обусловленная их ориентацией на внешние и внутренние масштабные инициативы, недостаточно учитывающие особенные условия внутренних проектов компании, такие как быстро меняющиеся требования, ограниченные ресурсы и необходимость гибкой интеграции в существующую корпоративную среду.

2. Определена специфика внутренних цифровых проектов, обуславливающая внедрение интегрированного подхода к оценке их зрелости с учетом технологических, организационных и человеческих факторов в едином контексте.

3. Разработаны предложения по адаптации моделей оценки проектной зрелости для внутренних цифровых проектов.

4. Сформулированы практические рекомендации по оценке и повышению уровня проектной зрелости организации, дифференцированные для трех уровней (низкого, среднего, высокого).

#### **Направления дальнейших исследований**

Перспективные направления дальнейших исследований:

1. Отраслевая адаптация моделей зрелости

Разработка специализированных методик оценки для разных секторов (ИТ, промышленность, здравоохранение) с учетом их цифровых требований.

2. ИИ-инструменты для мониторинга

Создание интеллектуальных систем анализа проектной зрелости на основе обработки данных в реальном времени и предиктивной аналитики.

3. Изучение культурных факторов успеха

Исследование влияния организационной культуры (гибкости, инновационности) на эффективность цифровой трансформации проектов.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Геокчакян А.Г. (2024) Обзор методологических аспектов оценки уровня проектной зрелости организаций. *Вестник Челябинского государственного университета*, 10 (492), 238–248. DOI: <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-492-10-238-248>

2. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. (2019) Модели зрелости управления проектами: критический обзор. *Государственное управление. Электронный вестник*, 73, 71–111.

3. Анаскин А.П., Глухова Т.В. (2025) Оценка уровня зрелости устойчивого развития организации. *Эффективные системы менеджмента: Качество. Биоэкономика. Кадровый и технологический суверенитет*, 35–39. DOI: [https://dx.doi.org/10.21202/978-5-8399-0863-5\\_35-39](https://dx.doi.org/10.21202/978-5-8399-0863-5_35-39)

4. Domingues L., Ribeiro P. (2023) Project Management Maturity Models: Proposal of a Framework for Models Comparison. *Procedia Computer Science*, 219, 2011–2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.502>

5. Nikolaenko V., Sidorov A. (2023) Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (2), art. no. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020121>

6. El Khatib M., Yaish A., Alblooshi S. (2024) Role of Organization Project Management Maturity Model (OPM3) in leveraging Program and Project Management Practices. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, 3 (2), 210–231. DOI: <https://doi.org/10.54489/ijtop.v3i2.316>

7. Crawford J.K. (2021) *Project Management Maturity Model*, 4<sup>th</sup> ed., NY: Auerbach Publications. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003129523>

8. Pavez I., Gómez H., Liu C., González V.A. (2022) Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International Journal of Project Management*, 40 (8), 951–971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.001>

9. Руис-Лопес Х.Ф., Ортис-Эрнандес Х., Бонжур Э., Микаэлли Ж.-П., Эрнандес Я. (2024) Модели зрелости управления проектами: систематический обзор литературы. *Труды ИСП РАН*, 36 (6), 83–102. DOI: [https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2024-36\(6\)-5](https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2024-36(6)-5)
10. Shivakumar S.K. (2018) Models, Tools, and Templates Used in Digital Project Management. In: *Complete Guide to Digital Project Management*, Berkeley, CA: Apress, 123–154. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3417-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3417-4_5)
11. Яценко В.В., Найдис И.О. (2020) Управление компетенциями организации. Уровень зрелости проектной деятельности. *Компетентность*, 8, 38–45. DOI: <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10805>
12. Чурсин А.А., Кокуйцева Т.В. (2022) Развитие методов оценки цифровой зрелости организации с учетом регионального аспекта. *Экономика региона*, 18 (2), 450–463. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-11>
13. Аньшин В.М., Ильина О.Н. (2022) *Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях*, монография, М.: ИНФРА-М.
14. Тарасьев А.А., Илышева М.А., Детков А.А., Пирогова М.М. (2022) Разработка методического подхода к оценке зрелости компании в области управления проектами. *Московский экономический журнал*, 7 (11), art. no. 45. DOI: [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2022\\_7\\_11\\_633](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_11_633)
15. Хохлов Д.С., Слабинский С.В. (2022) Формирование портфеля проектов на основе оценки проектной зрелости организации. *Инновационная наука*, 8–1, 33–35.
16. Токтарова В.И., Семенова Д.А., Матросова Н.В. (2024) Цифровые проекты: сущность, характеристики и инструменты реализации. *Вестник Марийского государственного университета*, 18 (1), 44–54. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2024-18-1-44-54>
17. Бабкин А.В., Михайлов П.А., Шкарупета Е.В., Гаев К.Б. (2024) Методика оценки цифровой зрелости промышленного предприятия и экосистемы на основе динамического коэволюционного потенциала. *π-Economy*, 17 (4), 153–178. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17410>
18. Мошарова П.С., Островская Н.В. (2023) Гармоничное управление проектами в зависимости от уровня зрелости организации в условиях цифровизации. *Лидерство и менеджмент*, 10 (3), 957–974. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118735>
19. Марков О.А., Логинов М.П. (2018) Оценка зрелости проектного управления. *Вопросы управления*, 3 (33), 133–141.
20. Кричевский М.Л., Мартынова Ю.А., Дмитриева С.В. (2022) Оценка цифровой зрелости предприятия. *Вопросы инновационной экономики*, 12 (4), 2545–2560. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116786>
21. Абдрахманова Г.И., Васильковский С.А., Вишневский К.О., Гершман М.А., Гохберг Л.М. и др. (2022) *Цифровая трансформация: ожидания и реальность*, М.: Изд. дом Высшей школы экономики.
22. Наугольнова И.А., Артемьев А.В., Зятчин Н.В. (2023) Проектное управление в условиях цифровой среды. *Креативная экономика*, 17 (11), 4089–4100. DOI: <https://doi.org/10.18334/se.17.11.119334>
23. Деннинг С. (2019) *Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов*, М.: МИФ Бизнес.
24. Яценко В.В. (2019) Архитектоника компетенций менеджера проекта. *Управление научно-техническими проектами*, 430–433.
25. Яценко В.В. (2018) Компетенции менеджеров инновационных проектов. *Сперанские чтения «Актуальные проблемы управления: история и современность»*, 107–112.
26. Яценко В.В. (2018) Компетентностный подход в управлении инновационными проектами высокотехнологичных предприятий. *Управление инновациями – 2018*, 77–81.
27. Яценко В.В., Яценко Р.Д. (2018) Компетенции менеджера проектов. *Управление научно-техническими проектами*, 266–269.
28. Коробов В.Б. (2021) *Теория и практика экспертных методов*, монография, М.: ИНФРА-М. DOI: [https://doi.org/10.12737/monography\\_5caee0067f1835.43206494](https://doi.org/10.12737/monography_5caee0067f1835.43206494)
29. Вардомацкая Е.Ю. (2021) Применение методов экспертных оценок при выборе управленческих решений. *Инновационная наука*, 6, 83–85.
30. Калашник Г.А., Попов Г.А. (2022) Современные методы согласования экспертных оценок. *Современные научные исследования и инновации*, 6 (134), art. no. 7.



31. Димитриади Н.А., Иванова Е.А., Левина Ю.В., Щепилов О.И. (2023) *Сценарный анализ в стратегическом управлении современным бизнесом*, монография, М.: Первое экономическое издательство. DOI: <https://doi.org/10.18334/9785912924705>
32. Mubarak N., Khan J., Khan A.K. (2022) Psychological distress and project success: The moderating role of employees' resilience and mindfulness. *International Journal of Project Management*, 40 (5), 566–576. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.004>
33. Omonyo A.B., Gakure R., Odhiambo R. (2018) Influence of System Behavior on Success of Public Infrastructural Megaprojects in Kenya. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7 (3), 11–26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3483409>
34. Ahlfänger M., Gemünden H.G., Leker J. (2022) Balancing knowledge sharing with protecting: The efficacy of formal control in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 40 (2) 105–119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.007>
35. Idrees H., Xu J., Haider S.A., Tehseen S. (2023) A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (2), art. no. 100350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350>

## REFERENCES

1. Geokchakyan A.G. (2024) Overview of methodological aspects of assessing the level of project maturity of organizations. *Bulletin of Chelya binsk State University*, 10 (492), 238–248. DOI: <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-492-10-238-248>
2. Nikolaenko V.S., Miroshnichenko E.A., Grisaev R.T. (2019) Project Management Maturity Models: Critical Review. *Public Administration. E-journal*, 73, 71–111.
3. Anaskin A.P., Glukhova T.V. (2025) ASSESSMENT OF THE MATURITY LEVEL OF AN ORGANIZATION'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Effektivnye sistemy menedzhmenta: Kachestvo. Bioekonomika. Kadrovyy i tekhnologicheskij suverenitet [Effective Management Systems: Quality. Bioeconomics. Human Resource and Technological Sovereignty]*, 35–39. DOI: [https://dx.doi.org/10.21202/978-5-8399-0863-5\\_35-39](https://dx.doi.org/10.21202/978-5-8399-0863-5_35-39)
4. Domingues L., Ribeiro P. (2023) Project Management Maturity Models: Proposal of a Framework for Models Comparison. *Procedia Computer Science*, 219, 2011–2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.502>
5. Nikolaenko V., Sidorov A. (2023) Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (2), art. no. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020121>
6. El Khatib M., Yaish A., Alblooshi S. (2024) Role of Organization Project Management Maturity Model (OPM3) in leveraging Program and Project Management Practices. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, 3 (2), 210–231. DOI: <https://doi.org/10.54489/ijtop.v3i2.316>
7. Crawford J.K. (2021) *Project Management Maturity Model*, 4<sup>th</sup> ed., NY: Auerbach Publications. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003129523>
8. Pavez I., Gómez H., Liu C., González V.A. (2022) Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International Journal of Project Management*, 40 (8), 951–971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.001>
9. Ruiz-Lopez J.F., Ortiz-Hernandez J., Bonjour E., Micaelli J.-P., Hernandez Y. (2024) Project Management Maturity Models: A Systematic Review. *Proceedings of ISP RAS*, 36 (6), 83–102. DOI: [https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2024-36\(6\)-5](https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2024-36(6)-5)
10. Shivakumar S.K. (2018) Models, Tools, and Templates Used in Digital Project Management. In: *Complete Guide to Digital Project Management*, Berkeley, CA: Apress, 123–154. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3417-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3417-4_5)
11. Yatsenko V.V., Naydis I.O. (2020) Management of Organizational Competencies. Project Activities Maturity Level. *Competency*, 8, 38–45. DOI: <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10805>
12. Chursin A.A., Kokuytseva T.V. (2022) Development of Methods for Assessing the Digital Maturity of Organisations Considering the Regional Aspect. *Ekonomika regiona [Economy of Regions]*, 18 (2), 450–463. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-11>

13. An'shin V.M., Il'ina O.N. (2022) *Issledovanie metodologii ocenki i analiz zrelosti upravleniya portfelyami proektov v rossijskikh kompaniyah* [A study of the assessment methodology and analysis of the maturity of project portfolio management in Russian companies], monograph, Moscow: INFRA-M.
14. Tarasyev A.A., Ilysheva M.A., Detkov A.A., Pirogova M.M. (2022) Development of a methodological approach to assessing the maturity of a company in the field of project management. *Moscow Economic Journal*, 7 (11), art. no. 45. DOI: [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2022\\_7\\_11\\_633](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_11_633)
15. Khokhlov D.S., Slabinskii S.V. (2022) Formirovanie portfelia proektov na osnove otsenki proektnoi zrelosti organizatsii [Formation of a project portfolio based on an assessment of the organization's project maturity]. *Innovatsionnaia nauka* [Innovative Science], 8–1, 33–35.
16. Toktarova V.I., Semenova D.A., Matrosova N.V. (2024) Digital projects: essence, characteristics and implementation tools. *Vestnik of the Mari State University*, 18 (1), 44–54. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2024-18-1-44-54>
17. Babkin A.V., Mikhailov P.A., Shkarupeta E.V., Gaev K.B. (2024) Methodology for assessing the digital maturity of an industrial enterprise and ecosystem based on dynamic coevolutionary potential. *π-Economy*, 17 (4), 153–178. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17410>
18. Mosharova P.S., Ostrovskaya N.V. (2023) Harmonious project management depending on the organization's maturity level in a digitalized environment. *Leadership and Management*, 10 (3), 957–974. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118735>
19. Markov O.A., Loginov M.P. (2018) Maturity assessment of project management. *Management Issues*, 3 (33), 133–141.
20. Krichevskiy M.L., Martynova Y.A., Dmitrieva S.V. (2022) Assessment of the enterprise's digital maturity. *Russian Journal of Innovation Economics*, 12 (4), 2545–2560. DOI: <https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116786>
21. Abdrakhmanova G.I., Vasil'kovskii S.A., Vishnevskii K.O., Gershman M.A., Gokhberg L.M. et al. (2022) *Tsifrovaia transformatsiia: ozhidaniia i real'nost'* [Digital transformation: expectations and reality], Moscow: Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki.
22. Naugolnova I.A., Artemyev A.V., Zyatchin N.V. (2023) Project management in a digital environment. *Creative Economy*, 17 (11), 4089–4100. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.17.11.119334>
23. Denning S. (2018) *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*, Delhi: Amaryllis.
24. Yatsenko V.V. (2019) Architectonics of Project Manager Competencies. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami* [Management of scientific and technical projects], 430–433.
25. Yatsenko V.V. (2018) Competences of managers of innovation projects. *V Speranskie chteniia "Aktual'nye problemy upravleniia: istoriia i sovremennost'"* [Speransky Readings "Current Issues of Management: History and Modernity"], 107–112.
26. Yatsenko V.V. (2018) Kompetentnostnyi podkhod v upravlenii innovatsionnymi proektami vysokotekhnologichnykh predpriatii [Competency-based approach to managing innovative projects of high-tech enterprises]. *Upravlenie innovatsiiami – 2018* [Innovation Management – 2018], 77–81.
27. Yatsenko V.V., Yatsenko R.D. (2018) Project manager competencies. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami* [Management of scientific and technical projects], 266–269.
28. Korobov V.B., Kochurov B.I. (2025) *Theory and practice of expert methods*. Moscow: INFRA-M. DOI: [https://doi.org/10.12737/monography\\_5caee0067f1835.43206494](https://doi.org/10.12737/monography_5caee0067f1835.43206494)
29. Vardomatskaia E.Iu. (2021) Primenenie metodov ekspertnykh otsenok pri vybore upravlencheskikh reshenii [Application of expert assessment methods in choosing management decisions]. *Innovatsionnaia nauka* [Innovative science], 6, 83–85.
30. Kalashnik G.A., Popov G.A. (2022) Sovremennyye metody soglasovaniia ekspertnykh otsenok [Modern methods of coordinating expert assessments]. *Sovremennyye nauchnye issledovaniia i innovatsii* [Modern scientific research and innovation], 6 (134), art. no. 7.
31. Dimitriadi N.A., Ivanova E.A., Levina Yu.V., Shchepilov O.I. (2023) *Stsenarnyy analiz v strategicheskoy upravlenii sovremennym biznesom* [Scenario analysis in strategic management of modern business], monograph, Moscow: Pervoe ekonomicheskoe izdatel'stvo. DOI: <https://doi.org/10.18334/9785912924705>
32. Mubarak N., Khan J., Khan A.K. (2022) Psychological distress and project success: The moderating role of employees' resilience and mindfulness. *International Journal of Project Management*, 40 (5), 566–576. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.004>





33. Omonyo A.B., Gakure R., Odhiambo R. (2018) Influence of System Behavior on Success of Public Infrastructural Megaprojects in Kenya. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 7 (3), 11–26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3483409>
34. Ahlfänger M., Gemünden H.G., Leker J. (2022) Balancing knowledge sharing with protecting: The efficacy of formal control in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 40 (2) 105–119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.007>
35. Idrees H., Xu J., Haider S.A., Tehseen S. (2023) A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (2), art. no. 100350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350>

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**ЯЦЕНКО Виктория Викторовна**

E-mail: [vika\\_management@mail.ru](mailto:vika_management@mail.ru)

**Viktoriya V. YATSENKO**

E-mail: [vika\\_management@mail.ru](mailto:vika_management@mail.ru)

**КЛАНИЦА Софья Борисовна**

E-mail: [sofya.bk@yahoo.com](mailto:sofya.bk@yahoo.com)

**Sofiya B. KLANITSA**

E-mail: [sofya.bk@yahoo.com](mailto:sofya.bk@yahoo.com)

*Поступила: 27.04.2025; Одобрена: 23.10.2025; Принята: 26.10.2025.*

*Submitted: 27.04.2025; Approved: 23.10.2025; Accepted: 26.10.2025.*



Научная статья

УДК 338.24:330.43

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18612>

EDN: <https://elibrary/XQRDVN>



## МОДЕЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ И ВЕРИФИКАЦИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Н.А. Благой , Н.Д. Дмитриев , К.А. Алькин 

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

✉ [nikita\\_1915@bk.ru](mailto:nikita_1915@bk.ru)

**Аннотация.** Исследование представляет оценку цифровой зрелости национальной экономики на основе теории нечетких множеств и объективного взвешивания признаков. Из сопоставимой панели показателей информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) после нормирования рядов с винсоризацией 1–99-го перцентилей контролем направленности признаков и унификацией единиц измерения формируется интегральный индекс зрелости с последующей стратификацией стран по уровням зрелости. В исходный набор входят распространенность фиксированного широкополосного доступа в Интернет для домохозяйств и бизнеса, число активных мобильных подключений на душу населения, доля пользователей Интернета, плотность защищенных интернет-серверов, удельный вес импорта товаров ИКТ в товарном импорте и удельный вес экспорта услуг ИКТ в экспорте услуг. При наличии добавляются позиции по программному и телекоммуникационному продуктам с отдельной учетной логикой для товарных и сервисных потоков. Нормированные признаки переводятся в лингвистические переменные; задаются треугольные и трапециевидные функции принадлежности для градаций «низкий», «средний», «высокий» с открытой параметризацией вершин и плато, пригодной для сценарных сдвигов. Далее применяются фаззификация, взвешенное агрегирование и дефаззификация по методу центра тяжести с проверкой устойчивости к изменению форм принадлежности и к альтернативным схемам агрегации. Весовые коэффициенты оцениваются энтропийным методом и методом главных компонент, согласуются и применяются при агрегировании для снижения влияния мультиколлинеарности; для метода главных компонент сохраняется интерпретация вкладов главных компонент и нагрузок признаков. Итоговый индекс используется для ранжирования экономик, расчета вероятностных долей принадлежности к уровням зрелости, картографирования и кластеризации. Внешняя проверка проводится через сопоставление с индексом человеческого развития с применением корреляционно-регрессионного анализа; устойчивость подтверждается бутстреп-оценками и робастными стандартными ошибками. Алгоритм реализован в среде Python с открытыми параметрами нормализации и функциями принадлежности, что гарантирует воспроизводимость и масштабируемость расчетов. Полученные оценки служат обоснованием приоритизации инфраструктуры, кибербезопасности и развития цифровых компетенций для стратегического планирования, мониторинга прогресса и международного бенчмаркинга.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровая зрелость, макроэкономические эффекты, цифровая экономика, нечеткие множества, энтропийный метод, метод главных компонент

**Благодарности:** Исследование выполнено за счет субсидии из федерального бюджета образовательным организациям высшего образования на реализацию мероприятий, направленных на поддержку студенческих научных сообществ (Соглашение №075-15-2025-532).

**Для цитирования:** Благой Н.А., Дмитриев Н.Д., Алькин К.А. (2025) Моделирование цифровой зрелости национальной экономики и верификация макроэкономических эффектов технологической трансформации. П-Economy, 18 (6), 230–246. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18612>



## MODELING THE DIGITAL MATURITY OF NATIONAL ECONOMY AND VERIFICATION OF THE MACROECONOMIC EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION

N.A. Blagoi , N.D. Dmitriev , K.A. Alkin 

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russian Federation

✉ [nikita\\_1915@bk.ru](mailto:nikita_1915@bk.ru)

**Abstract.** The study presents an assessment of the digital maturity of national economy grounded in fuzzy set theory and objective feature weighting. From a harmonized panel of information and communication technology (ICT) indicators — after series normalization with 1<sup>st</sup>–99<sup>th</sup> percentile winsorization, monotonicity control and unit harmonization — a composite maturity index is constructed, followed by stratification of countries by maturity levels. The baseline set includes the prevalence of fixed broadband access for households and businesses, the number of active mobile subscriptions per capita, the share of Internet users, the density of secure Internet servers, the share of ICT goods in total merchandise imports and the share of ICT services in services exports. Where available, positions for software and telecommunications products are added with separate accounting logic for goods and service flows. Normalized indicators are transformed into linguistic variables; triangular and trapezoidal membership functions are specified for the “low”, “medium” and “high” gradations with openly parameterized vertices and plateaus suitable for scenario adjustments. The pipeline then performs fuzzification, weighted aggregation and defuzzification via the centroid method, with robustness checks against alternative membership shapes and aggregation schemes. Indicator weights are estimated using the entropy method and principal component analysis, reconciled and applied at aggregation to mitigate multicollinearity; principal component analysis loadings and component contributions are retained for interpretation. The resulting index supports ranking of economies, computation of probabilistic membership shares across maturity tiers, mapping, and clustering. External validation is carried out against the Human Development Index using correlation-regression analysis; robustness is confirmed by bootstrap estimates and heteroskedasticity-robust standard errors. The algorithm is implemented in Python with openly specified normalization settings and membership functions, which ensures reproducibility and scalability. The resulting estimates substantiate the prioritization of infrastructure, cybersecurity and digital-skills development for strategic planning, progress monitoring and international benchmarking.

**Keywords:** digital transformation, digital maturity, macroeconomic effects, digital economy, fuzzy sets, entropy method, principal component analysis

**Acknowledgements:** The study was carried out using a subsidy from the federal budget to higher education institutions for the implementation of activities aimed at supporting student scientific communities (Agreement No. 075-15-2025-532).

**Citation:** Blagoi N.A., Dmitriev N.D., Alkin K.A. (2025) Modeling the digital maturity of national economy and verification of the macroeconomic effects of digital transformation. *П-Economy*, 18 (6), 230–246. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18612>

### Введение

Каждое государство сталкивается с необходимостью определять текущую степень цифровой зрелости в рамках цифровой трансформации для обеспечения эффективного внедрения инновационных решений и поддержки экономического роста. В условиях цифровой трансформации возрастает потребность в количественной оценке степени сформированности цифровой среды на уровне отдельных стран. Такая оценка требуется для сопоставления траекторий цифрового

развития, выявления структурных ограничений и обоснования приоритетов государственной политики. В научной литературе для обозначения данной характеристики используется категория цифровой зрелости национальной экономики, содержание которой уточняется в исследовании.

Применение методов нечеткой логики и расчет показателей, таких как уровень интернет-подключений, кибербезопасность серверной инфраструктуры и внешнеэкономическая цифровая активность, формируют целостную картину цифровой зрелости национальной экономики. Результаты анализа создают базис для внедрения игровых технологий в экономическую деятельность и открывают возможности управления процессами и стимулирования поведения сотрудников.

Результатом классификации является стратификация стран по уровням цифровой зрелости — от низкого до высокого. Полученные оценки формируют основу методики прикладного анализа, ориентированной на выбор и настройку инструментов цифровой трансформации в экономической деятельности компаний изучаемых стран. Разработанная методика позволяет соотносить зрелость цифровой среды с типом и функциональной сложностью игровых механизмов, формируя базис для принятия решений в рамках стратегий цифровой трансформации на уровне отраслей и национальной экономики. В перспективе методика может быть расширена за счет включения сценарных симуляторов, учитывающих специфику бизнес-процессов и институциональных условий.

#### *Литературный обзор*

Актуальность оценки цифровой зрелости стран связана с необходимостью сопоставления уровня развития цифровой инфраструктуры, человеческого капитала и цифровой экономики, а также с обоснованием приоритетов государственной политики и задач международного бенчмаркинга. В работах Т.В. Миролюбовой и Р.С. Николаева [1], И.С. Хвана и С.С. Халиковой [2], а также А.В. Бабкиным, П.А. Михайловым, Е.В. Шкарупетой и Л. Чэнь [3] подчеркивается возрастающая роль интегрального индекса цифровой зрелости (Digital Maturity Index, DMI) как инструмента стратегического анализа, мониторинга цифровой трансформации и увязки технологических изменений с целями социально-экономического развития. Исследования фиксируют переход от фрагментарных показателей цифровизации к комплексным оценкам, ориентированным на сопоставимость и воспроизводимость результатов.

Измерение цифровой зрелости стран и публичного сектора опирается на индикаторный подход и процедуры обеспечения сопоставимости данных. Обзор международных практик и структур показателей представлен в работе И.Ю. Мерзлова [4], тогда как классификация методов оценки цифровой зрелости систематизирована Л.В. Шабалтиной [5]. Региональные различия и эмпирические апробации показателей цифровой зрелости анализируются в исследованиях В.В. Строева и С.В. Сидоренко [6], а также Л.Г. Батраковой [7]. Информационно-аналитическую базу для отбора индикаторов и межтерриториальных сопоставлений дополняют материалы А.Э. Калининой и Е.А. Петровой [8].

Методология, связанная с теорией нечетких множеств, представлена работами, где лингвистические переменные и функции принадлежности применяются для интегральных оценок: А.О. Недосекин и соавторы демонстрируют построение нечетких моделей для социально-экономических индикаторов и показателей устойчивости субъектов [9, 10]; Е.М. Дебердиева и С.В. Фролова рассматривают эффективность интеграционных структур [11]; Н.А. Еремин и К.Р. Черепов предлагают модель оценки цифровизации компаний [12]; на региональном уровне подход реализован у А.В. Козлова, А.Б. Тесли и А.А. Ивашенко [13], а для промышленных предприятий — у А.В. Веретехина [14]; сочетание нечеткой логики и машинного обучения в промышленной аналитике представлено у Л.А. Серкова [15]. Данные результаты подтверждают уместность фазификации нормированных индикаторов, взвешенного агрегирования и дефазификации при построении DMI.



Для объективного задания весов в композитных показателях используются две линии: энтропийные методы [16–19] и статистические процедуры извлечения латентных факторов. К первой линии относятся работы А.С. Птускина [16], Р.С. Кульшина и А.А. Сидорова [17], Б.Д. Матризаева [18], Д.С. Соловьева [19]. Ко второй линии относятся исследования по методу главных компонент (Principal Component Analysis, PCA) и кластерному анализу: С.С. Шишулин демонстрирует снижение размерности и группировку регионов на базе PCA [20]; С.В. Трещина и Н.В. Суворов сопоставляют прогнозные и фактические макропоказатели и показывают потенциал компонентного разложения [21]; Р.Б. Шестаков и Е.И. Ловчикова используют кластеризацию для идентификации однородных групп регионов и интерпретации вкладов признаков [22]. Эта связка «нормирование → фаззификация → взвешивание → агрегирование → дефаззификация» задает устойчивую схему построения DMI.

Институциональный контекст цифровой трансформации и платформенные механизмы координации экономических агентов подробно рассмотрены в работах Д.Г. Родионова, О.И. Лавровой и Н.Д. Дмитриева по цифровым платформам Союзного Государства: институциональные механизмы и пространственная координация [23], а также технологическая и организационная архитектура промышленной трансформации [24]. Эти источники фиксируют практическую плоскость применения DMI для приоритизации инфраструктуры, настройки платформенных решений и управления организационными изменениями. Верификационная часть опирается на ряд работ по корреляционно-регрессионному анализу социально-экономических зависимостей: К.А. Шлюшеноквой [25], У.У. Умарова, Г.Ж. Пошаходжаевой и А.А. Хаитметова [26], Н.П. Горидько [27], Н.Н. Яроменко, Е.Д. Бубенок и Е.А. Хахалевой [28], М.С. Вареник [29], Ю.А. Тимофеевой [30], М.К. Беданоква, Е.В. Моргунова и С.В. Чернявского [31]. Совокупно это подтверждает корректность логики исследования от отбора сопоставимых показателей информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и объективного взвешивания до построения интегрального DMI и проверки его связей с макроиндикаторами.

Стратегическое направление перехода от экономической устойчивости к опережающему развитию обобщено в коллективной монографии под редакцией В.В. Сорокожердьева [32]. Суммарно формируется комплексная методическая база, согласованная с целями исследования: от отбора сопоставимых ИКТ-показателей и их направленного нормирования с едиными правилами обработки пропусков до объективного взвешивания признаков энтропийными мерами и PCA. Далее выполняются фаззификация, взвешенное агрегирование и дефаззификация в рамках нечеткой логики с последующей стратификацией и кластеризацией стран, а также оценкой устойчивости результатов на чувствительность к выбору весов и параметров функций принадлежности. Завершающий шаг включает внешнюю валидацию по макроиндикаторам на основе корреляционных и регрессионных моделей, что обеспечивает проверяемость, воспроизводимость и прикладную интерпретируемость интегрального DMI.

*Цель исследования* — разработать и эмпирически подтвердить воспроизводимую методику оценки цифровой зрелости национальной экономики на основе теории нечетких множеств и объективного взвешивания признаков.

*Задачи исследования:*

1. Построить интегральный DMI из сопоставимой панели ИКТ-показателей с нормированием, фаззификацией, агрегированием на весах (энтропия и PCA) и дефаззификацией, получив ранжирование и картографирование стран.
2. Выполнить стратификацию и кластеризацию стран по уровням зрелости, выделив типовые профили и кратко их интерпретировав.
3. Провести внешнюю верификацию DMI по связи с индексом человеческого развития (корреляция и линейная регрессия) и на основе результатов сформулировать прикладные рекомендации по приоритизации инфраструктуры, кибербезопасности и цифровых компетенций.

*Объектом исследования* выступает национальная экономика, рассматриваемая как макроэкономическая система, в рамках которой формируется цифровая зрелость и проявляются процессы цифровой трансформации.

*Предметом исследования* являются макроэкономические отношения, отражающие связь цифровой зрелости национальной экономики, измеряемой интегральным DMI на основе ИКТ-показателей и нечеткой логики, с уровнем человеческого развития.

### Методы и материалы

Исследование основано на страновых рядах, отражающих развитие ИКТ и цифровой экономики за последний доступный период наблюдений. Сформирована сопоставимая панель стран, включающая унификацию исходных единиц измерения, масштабирование показателей в интервал  $[0-1]$  с учетом направленности индикаторов и локальное восстановление либо исключение пропусков на уровне региональных и доходных групп. Методологическая база строится на применении теории нечетких множеств, обеспечивающей работу с неопределенными и частично совместимыми данными. Для каждого показателя задаются лингвистические переменные и функции принадлежности (треугольные и трапециевидные), после чего выполняются фаззификация, взвешенное агрегирование и дефаззификация по методу центра тяжести. Итогом является интегральный DMI, выраженный в единой шкале.

Весовые коэффициенты определяются двумя независимыми процедурами: энтропийным методом, отражающим информативность признаков, и PCA, характеризующим вклад переменных в общую дисперсию. Полученные веса согласуются и применяются при агрегировании для снижения эффекта мультиколлинеарности. Для проверки и интерпретации результатов проводятся регрессионный и корреляционный анализы, включая построение линейных моделей с оценкой стандартных ошибок, тесты на гетероскедастичность и мультиколлинеарность, а также вычисление ранговых корреляций Спирмена. Дополнительно выполняется анализ чувствительности к параметрам весов и форме функций принадлежности. Визуализация результатов включает карты цифровой зрелости, рейтинги и диаграммы рассеяния. Все вычисления реализованы в среде Python с фиксированными параметрами нормализации и воспроизводимыми процедурами запуска, что обеспечивает открытость, повторяемость и масштабируемость исследования.

### Результаты и обсуждение

В рамках настоящего исследования цифровая зрелость национальной экономики раскрывается через четыре взаимосвязанных измерения: телекоммуникационную инфраструктуру, цифровые компетенции, кибербезопасность и интеграцию в международные рынки ИКТ. Выбор указанного набора обусловлен логикой воспроизводственного цикла цифровой трансформации и требованиями сопоставимости межстрановых данных.

1. Телекоммуникационная инфраструктура формирует техническую основу цифровой среды и определяет доступность высокоскоростных сетей для домохозяйств, бизнеса и государственного сектора. При недостаточном развитии инфраструктуры использование цифровых технологий носит фрагментарный характер и не поддается масштабированию.

2. Цифровые компетенции отражают способность населения и организаций применять цифровые сервисы в экономической и социальной деятельности, участвовать в электронных формах взаимодействия и формировать устойчивый спрос на цифровые продукты. Данный компонент связывает технологический потенциал с характеристиками человеческого капитала и практиками производства.

3. Кибербезопасность характеризует уровень защищенности цифровой инфраструктуры и степень доверия к электронным транзакциям, платформам и сервисам. Низкая защищенность





ограничивает экономические эффекты цифровизации и сдерживает развитие электронной коммерции, финансовых технологий и цифровых государственных услуг.

4. Интеграция в международные рынки ИКТ отражает степень включенности национальной экономики в глобальные цепочки создания цифровой добавленной стоимости. Экспорт и импорт ИКТ-товаров и услуг фиксируют доступ к современным технологиям и способность формировать конкурентоспособные цифровые продукты.

Совместное рассмотрение указанных измерений позволяет охарактеризовать цифровую зрелость как сбалансированное состояние цифровой среды, в котором инфраструктурные, кадровые, институциональные и внешнеэкономические элементы взаимно согласованы. Исключение любого компонента искажает итоговую оценку и снижает аналитическую интерпретируемость интегрального DMI. Комплексное развитие указанных элементов связано с ускорением диффузии инноваций, повышением эффективности взаимодействия экономических субъектов и формированием долгосрочных траекторий экономического роста.

Для агрегирования разношкальных данных применена нечеткая логическая модель, обеспечивающая переход от количественных показателей к лингвистическим термам «низкий», «средний», «высокий» и позволяющая формировать итоговую оценку зрелости по единой шкале.

Отобранные показатели:

X1. Абоненты фиксированного широкополосного доступа в Интернет (на 100 человек). Показатель характеризует инфраструктурную зрелость стационарных сетей и потенциал потребления высокоскоростных сервисов, включая облачные приложения, видеоконференции и потоковое видео. Рост плотности фиксированных подключений отражает развитие оптоволоконных магистралей и локальных сетей доступа, способствуя сокращению цифрового разрыва между регионами. В интегральной модели данный параметр обозначает доступность емкостной инфраструктуры и устойчивость коммуникационной экосистемы.

X2. Абоненты мобильной сотовой связи (на 100 человек). Показатель оценивает мобильную составляющую цифрового доступа и гибкость использования цифровых сервисов вне стационарной среды. Значения свыше 100 демонстрируют насыщение рынка и множественность подключений на одного пользователя. В таких условиях решающими становятся параметры качества сети и структуры трафика. Высокая плотность мобильных подключений усиливает цифровую инклюзию, снижает барьеры входа для МСП и поддерживает распространение цифровых сервисов в отдаленных районах.

X3. Пользователи Интернета (% населения). Индикатор отражает уровень массовой цифровой инклюзии и вовлеченности населения в сетевые коммуникации, электронную коммерцию, образование и государственные услуги. Повышение доли пользователей расширяет внутренний рынок для цифровых платформ, ускоряет обмен информацией и знаниями, способствует росту производительности. При приближении к насыщению ключевыми становятся качество соединения, частота и интенсивность использования цифровых сервисов, что влияет на эффективность цифровой трансформации.

X4. Безопасные интернет-серверы (на один миллион человек). Показатель служит индикатором киберустойчивости и технологической готовности экономики к безопасным электронным транзакциям, онлайн-платежам и обмену конфиденциальными данными. Рост плотности таких серверов свидетельствует о развитии электронной коммерции, финансовых технологий и зрелости инфраструктуры защиты данных. В модели цифровой зрелости данный параметр описывает уровень доверия и надежности цифровой среды.

X5. Импорт товаров ИКТ (% от общего импорта). Индикатор характеризует технологическую открытость и обновляемость аппаратной базы. Повышенные значения отражают модернизацию оборудования и внедрение инноваций через внешние поставки. При интерпретации учитывается структура импорта: потребительская электроника усиливает оснащенность домохозяйств, а

поставки серверного и сетевого оборудования способствуют модернизации бизнеса и государственного сектора. В интегральной оценке данный показатель фиксирует доступность современной техники и скорость технологического обновления.

Х6. Экспорт услуг ИКТ (в миллионах долларов США). Индикатор отражает внешнюю конкурентоспособность цифровой экономики и способность производить программные продукты, аутсорсинговые и телекоммуникационные услуги. Высокие значения свидетельствуют о развитии человеческого капитала и инновационной активности, а также о способности страны формировать добавленную стоимость на глобальных рынках. В итоговом DMI данный параметр усиливает вклад знаний, креативности и экспортной специализации. На основе нормированных показателей и нечеткого агрегирования построен единый DMI, отражающий относительное положение стран по шкале от низкого до высокого уровня цифровой зрелости.

Стратификация стран выявила различия по профилям развития: часть экономик характеризуется сбалансированной инфраструктурой и высоким экспортным потенциалом, другие демонстрируют избыточную зависимость от импорта технологий или ограниченность в кибербезопасности. Построенные карты и диаграммы рассеяния визуализируют пространственную неоднородность цифрового развития и позволяют выделить группы с общими стратегическими вызовами и направлениями роста.

На начальном этапе исследования формируется сводная база показателей, служащая эмпирической основой для последующего расчета DMI. В нее включаются данные, характеризующие доступность фиксированных и мобильных сетей, интенсивность интернет-проникновения, активность пользователей, динамику внешнеэкономических потоков ИКТ-товаров и услуг, а также уровень защищенности цифровой инфраструктуры. Набор индикаторов обеспечивает целостное представление о состоянии цифрового пространства стран и позволяет выделять типовые модели развития – от инфраструктурно насыщенных до зависимых от импорта технологий. Обобщенные сведения для первой выборки стран приведены в табл. 1.

**Таблица 1. Исходные данные для первых десяти стран выборки**  
**Table 1. Initial data for the first ten countries of the sampling**

| Страна               | X1    | X2     | X3   | X4        | X5    | X6     |
|----------------------|-------|--------|------|-----------|-------|--------|
| Российская Федерация | 24,63 | 168,98 | 92,2 | 23603,59  | 9,99  | 2883   |
| США                  | 38,05 | 110,16 | 93,1 | 187747,20 | 12,98 | 70630  |
| Китай                | 44,72 | 124,87 | 77,5 | 1508,37   | 22,14 | 58096  |
| Германия             | 45,38 | 125,22 | 92,5 | 139985,02 | 7,48  | 48339  |
| Япония               | 38,54 | 167,52 | 87,0 | 31701,71  | 11,27 | 11724  |
| Индия                | 2,35  | 80,64  | 55,9 | 966,08    | 7,64  | 162588 |
| Великобритания       | 41,04 | 120,81 | 96,3 | 47452,83  | 7,26  | 52964  |
| Франция              | 48,61 | 118,84 | 86,8 | 52082,58  | 5,35  | 28083  |
| Канада               | 43,17 | 91,23  | 94,0 | 42549,88  | 6,75  | 20568  |
| Бразилия             | 22,91 | 98,89  | 84,2 | 5628,66   | 6,13  | 5783   |

Источник: разработано авторами на основе данных<sup>1</sup>

Анализ исходных данных выявляет несколько устойчивых профилей цифрового развития:  
– инфраструктурно развитые экономики (Германия, Великобритания, США, Франция, Канада) демонстрируют высокий фиксированный доступ, значительную плотность защищенных серверов и мощный экспорт ИКТ-услуг;

<sup>1</sup> The World Bank. Sustainable Development Goals. [online] Available at: <https://data.worldbank.org> [Accessed 15.11.2025].

- сбалансированные модели (Китай, Япония) сочетают развитую телекоммуникационную инфраструктуру с высоким уровнем промышленной цифровизации и умеренной сервисной ориентацией;
- мобильные экономики (Бразилия, частично Россия) опираются на широкое использование мобильной связи при ограниченном фиксированном подключении, что сдерживает экспортные возможности;
- аутсорсинговые центры (Индия) демонстрируют минимальную обеспеченность фиксированными сетями при рекордных объемах экспорта ИКТ-услуг, указывая на зависимость от человеческого капитала и низких издержек.

Таким образом, высокая плотность фиксированных сетей и развитая серверная инфраструктура коррелируют с сильным экспортом цифровых услуг, тогда как альтернативные конфигурации отражают различные стратегии цифровизации — от технологического импорта до специализации на интеллектуальных и программных продуктах. На втором этапе анализа проводится построение взвешенной системы показателей, предназначенной для расчета интегрального DMI. Выбор индикаторов и методов определения их значимости направлен на получение сбалансированной оценки, учитывающей как вариативность исходных данных, так и взаимозависимости между ними. В основу положено сочетание энтропийного метода, отражающего информационную насыщенность признаков, и PCA, обеспечивающего учет структурных связей. Использование комбинированного подхода позволило устранить перекосы в распределении весов и сформировать устойчивые коэффициенты, применимые к разнородным экономикам. Полученные значения интегрированы в сводную табл. 2.

**Таблица 2. Методика и итоговые веса цифровых показателей**  
**Table 2. Methodology and final weights of digital indicators**

| Показатель | Энтропия (%) | PCA (%) | Среднее (норм.) | Итоговый вес |
|------------|--------------|---------|-----------------|--------------|
| X1         | 6,31         | 25,09   | 0,157           | 0,1570       |
| X2         | 16,98        | 20,53   | 0,188           | 0,1875       |
| X3         | 3,09         | 32,85   | 0,180           | 0,1797       |
| X4         | 15,38        | 4,98    | 0,102           | 0,1018       |
| X5         | 38,77        | 2,45    | 0,206           | 0,2061       |
| X6         | 17,02        | 16,56   | 0,168           | 0,1679       |

*Источник:* разработано авторами

После получения нормированных данных и расчета весов для каждого показателя проводится агрегирование значений в интегральный DMI, отражающий относительное положение стран на шкале от 0 до 1. Итоговые значения интерпретируются через систему классификационных уровней цифрового развития, включающую пять градаций: низкий, ниже среднего, средний, выше среднего и высокий уровни зрелости. Они представлены в табл. 3, демонстрирующей абсолютные DMI и вероятностное распределение стран по уровням цифрового развития.

На заключительном этапе выполняется распределение стран по уровням цифрового развития в соответствии с интегральными DMI, рассчитанными на предыдущем шаге (табл. 4). Каждому диапазону значений присваивается качественная характеристика, описывающая степень сформированности цифровой среды — от слабовыраженной инфраструктуры и низкой инновационной активности до устойчивых моделей цифровой экономики. Пороговые границы определены с учетом плавных переходов между уровнями в соответствии с логикой нечеткой классификации и отражают постепенный характер цифровой трансформации.

**Таблица 3. Итоговые значения DMI и уровни цифровой зрелости**  
**Table 3. Final DMI values and digital maturity levels**

| Страна               | Итоговый DMI | Низкий | Ниже среднего | Средний | Выше среднего | Высокий |
|----------------------|--------------|--------|---------------|---------|---------------|---------|
| Российская Федерация | 0,6781       | —      | —             | —       | 0,98          | 0,02    |
| США                  | 0,7714       | —      | —             | —       | 0,47          | 0,53    |
| Китай                | 0,6850       | —      | —             | —       | 0,89          | 0,11    |
| Германия             | 0,7374       | —      | —             | —       | 0,57          | 0,43    |
| Япония               | 0,7900       | —      | —             | —       | 0,28          | 0,72    |
| Индия                | 0,4777       | —      | 0,13          | 0,87    | —             | —       |
| Великобритания       | 0,7365       | —      | —             | —       | 0,58          | 0,42    |
| Франция              | 0,6799       | —      | —             | —       | 0,91          | 0,09    |
| Канада               | 0,7036       | —      | —             | —       | 0,78          | 0,22    |
| Бразилия             | 0,5385       | —      | —             | 0,76    | 0,24          | —       |

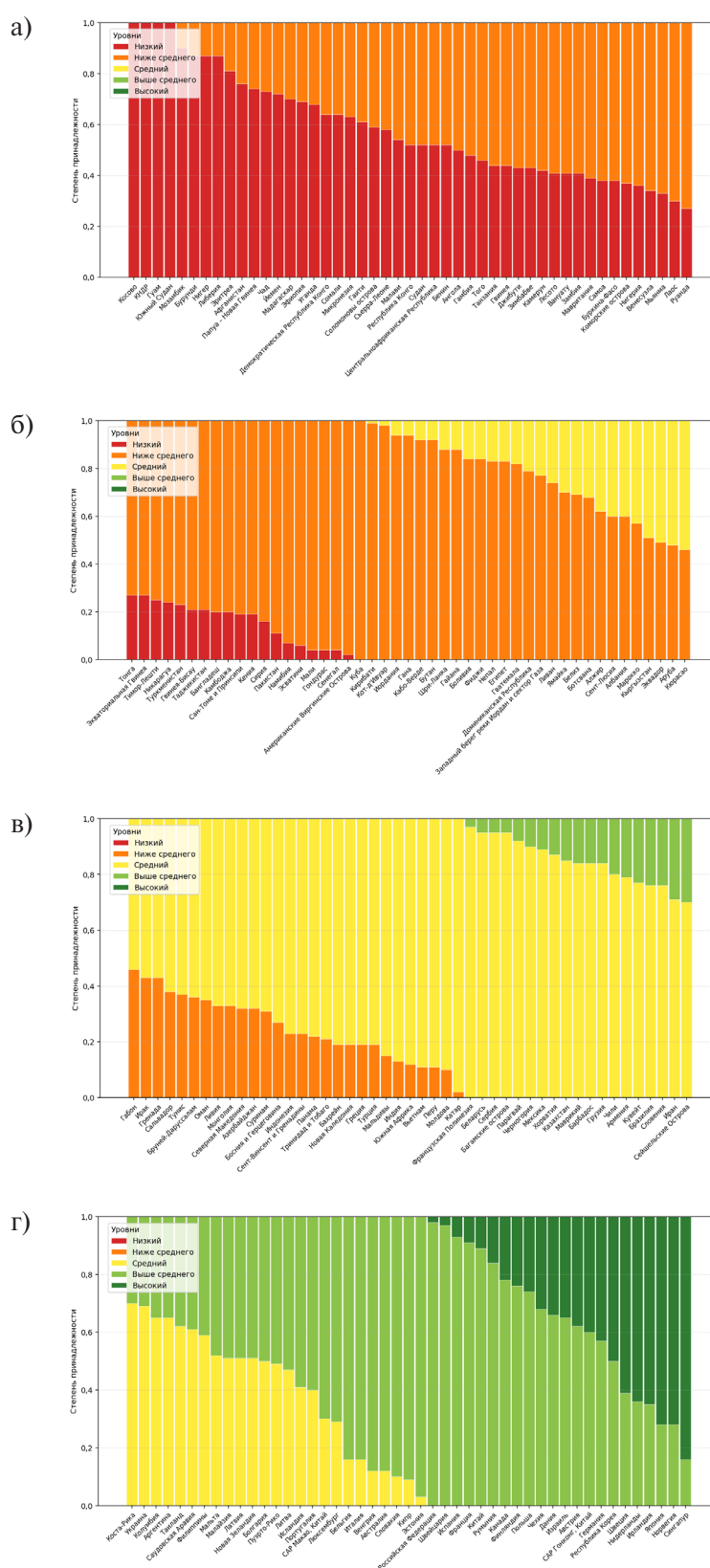
Источник: разработано авторами

**Таблица 4. Классификация уровня цифровой зрелости страны**  
**Table 4. Classification of a country's digital maturity level**

| Множество значений | Уровень       | Описание   |
|--------------------|---------------|--|
| 0,000–0,333        | Низкий        | Страна имеет невысокие показатели экономического развития, недостаточный доступ к Интернету, низкие расходы на цифровую экономику, малое число электронных коммерческих сделок, ИКТ-патентов и цифровых транзакций |
| 0,167–0,500        | Ниже среднего | Показатели ниже средних; ограниченное интернет-покрытие, невысокие расходы и низкая активность в цифровом секторе  |
| 0,333–0,667        | Средний       | Средние значения по развитию, доступу и затратам; умеренные показатели электронной торговли и инновационной активности   |
| 0,500–0,833        | Выше среднего | Показатели выше средних; расширенный интернет-доступ, рост расходов на цифровую экономику и увеличенные объемы электронных коммерческих и цифровых транзакций  |
| 0,667–1,000        | Высокий       | Высокие значения по всем параметрам: интернет-доступ, инновации, электронные коммерческие и цифровые платежи; зрелая цифровая инфраструктура и высокий уровень технологической активности.                         |

Источник: разработано авторами

Рассчитанные значения интегрального DMI были визуализированы с использованием многомерного анализа и кластеризации, что позволило выделить группы стран с различными характеристиками цифрового развития (рис. 1). В совокупности данные по распространению Интернета, плотности защищенных серверов, импорту и экспорту ИКТ-продуктов, а также насыщенности фиксированной и мобильной инфраструктуры позволили выстроить единую шкалу цифрового прогресса. В нижний диапазон попали государства с низкой степенью сетевой включенности, ограниченными возможностями широкополосного доступа в Интернет и минимальной долей ИКТ в структуре внешнеэкономической деятельности. Вторая группа отражает страны, где цифровизация находится на ранних стадиях: инфраструктура развивается, но объемы экспорта и кибербезопасность остаются ограниченными. Средний и выше среднего уровни соответствуют экономическим системам, в которых цифровые технологии интегрированы в большинство отраслей, присутствует устойчивый рост онлайн-сервисов, развиты сеть



Источник: разработано авторами

Рис. 1. Классификация стран по уровням цифровой зрелости:

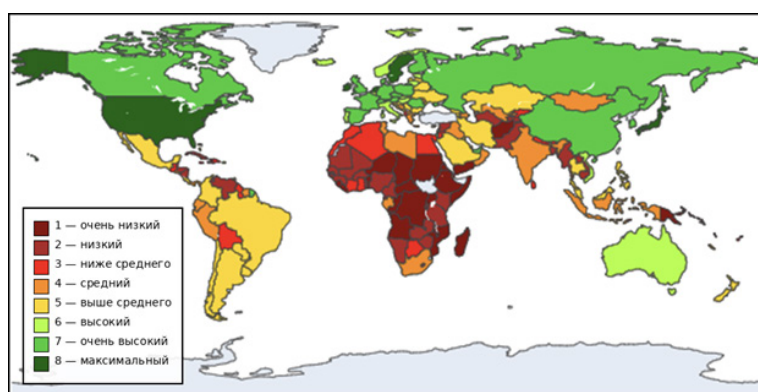
а) низкий; б) ниже среднего; в) средний и выше среднего; г) высокий

Fig. 1. Classification of countries by digital maturity levels: a) low level; b) below-average; c) average and above-average; d) high level



защищенных серверов и телекоммуникационные каналы. Высокая зрелость характерна для стран с доминированием цифровой экономики, масштабными инвестициями в ИКТ и развитой системой киберзащиты, обеспечивающей доверие к онлайн-операциям. Результаты кластеризации подтверждают наличие пяти блоков цифровой зрелости, различающихся по инфраструктурным и экономическим признакам.

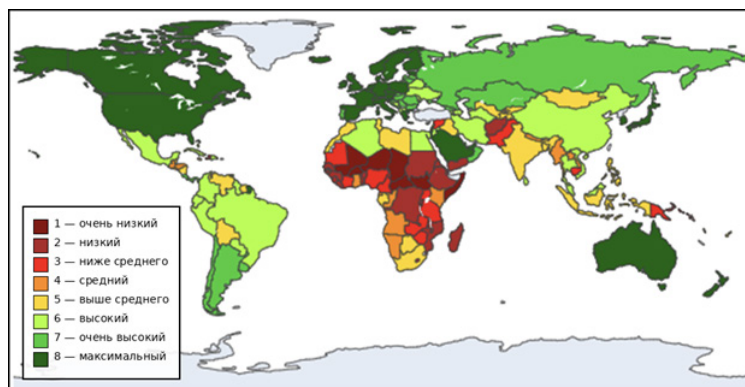
После вычисления интегрального DMI следующим этапом стала оценка его связи с индексом человеческого развития (HDI). HDI формируется на основе трех групп показателей: здоровья, образования и уровня доходов населения, для которых задаются минимальные и максимальные пороговые значения. Для исходного показателя (ожидаемая продолжительность жизни, ожидаемая и средняя продолжительность обучения, валовый национальный доход на душу населения в паритете покупательной способности) строят нормированный субиндекс в интервале от 0 до 1 с помощью линейной шкалы, а доход предварительно логарифмируют. Затем по трем группам формируют индексы измерений и агрегируют их через геометрическое среднее, получая итоговое значение HDI. Визуализация показала, что регионы с высокой цифровой зрелостью, как правило, характеризуются также и высоким уровнем человеческого развития, что подтверждает взаимное усиление технологических и социальных факторов (рис. 2 и 3).



Источник: разработано авторами

Рис. 2. Карта мира по DMI

Fig. 2. World map by DMI



Источник: разработано авторами

Рис. 3. Карта мира по HDI

Fig. 3. World map by HDI



Объединение этих показателей позволило выявить взаимовлияние технологического прогресса и социальных параметров, отражающих качество жизни, доступ к образованию и уровень доходов. Для анализа были объединены наборы данных DMI и HDI, выполнено ранжирование стран и построены картографические распределения, демонстрирующие пространственные различия цифровой и человеческой зрелости.

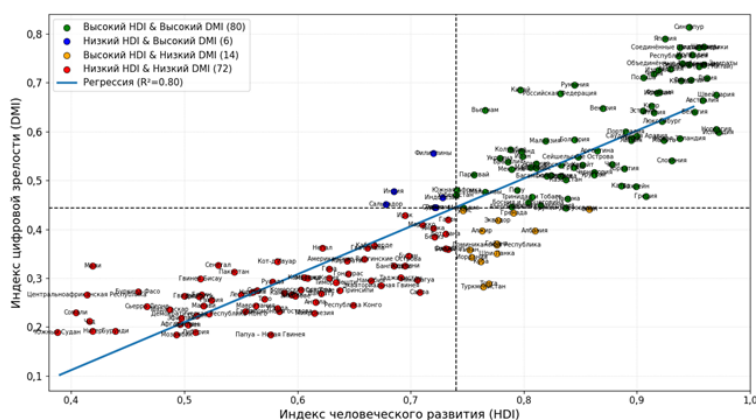
После объединения данных DMI и HDI была проведена оценка линейной зависимости между ними. Рассчитанный коэффициент корреляции Пирсона  $r = 0,8892$  свидетельствует о сильной положительной взаимосвязи между уровнем цифрового развития и человеческого потенциала. Уровень значимости  $p < 0,001$  подтверждает статистическую устойчивость результата при объеме выборки 173 страны. Так, более развитая цифровая инфраструктура и компетенции населения прямо соотносятся с повышением уровня жизни, образованности и социального благополучия. На заключительном этапе анализа с применением метода наименьших квадратов была построена простая линейная регрессионная модель, описывающая зависимость между DMI и HDI. Получена зависимость:

$$HDI = 0,3647 + 0,8382 \times DMI. \quad (1)$$

Свободный член 0,3647 определяет точку пересечения линии регрессии с осью HDI при нулевом уровне цифровой зрелости, а коэффициент при DMI (0,8382) отражает, насколько увеличивается HDI при росте цифровой зрелости на одну единицу. Высокое значение коэффициента детерминации ( $R^2 = 0,7907$ ) показывает, что около 79% вариации HDI объясняются изменениями цифровой зрелости, подтверждая наличие сильной зависимости между технологическим развитием и качеством человеческого капитала. Аналитическая и визуальная интерпретация результатов представлена на рис. 4, где линия регрессии демонстрирует положительный тренд, а плотное сгущение точек вдоль нее подтверждает устойчивость взаимосвязи.

### Заключение

Проведенное исследование формирует интегральный DMI национальной экономики на основе сопоставимой системы ИКТ-показателей и подтверждает его статистическую состоятельность. Полученный DMI демонстрирует сильную связь с HDI, а регрессионный анализ фиксирует весомый вклад цифровых факторов в объяснение вариации HDI. Кластеризация с картографической визуализацией позволила выделить четыре устойчивых профиля цифрового



Источник: разработано авторами

Рис. 4. Визуализация модели регрессии индексов DMI и HDI по странам

Fig. 4. Visualization of the regression model between DMI and HDI across countries

развития, отражающие различия в инфраструктурных, экономических и институциональных характеристиках. Итоги исследования подтверждают воспроизводимость предложенной методики и создают аналитическую основу для ее практического применения.

Исследование позволило интегрировать показатели проникновения Интернета, уровня защищенности цифровой инфраструктуры, масштабов импорта и экспорта ИКТ-товаров и услуг, а также плотности фиксированной и мобильной связи в единый индекс — DMI. Расчет коэффициента корреляции Пирсона ( $r = 0,8892$ ) подтвердил наличие сильной положительной зависимости между цифровой зрелостью и уровнем человеческого развития.

Линейная регрессионная модель показала, что около 79% вариации HDI объясняются изменениями DMI, что указывает на значительное влияние цифровой трансформации на социальное благополучие. Кластеризация и картографическая визуализация позволили выделить четыре типовые группы стран, различающиеся по сочетанию инфраструктурных, социальных и экономических характеристик, и сформировали основу для дифференцированных стратегий цифрового развития. Результаты демонстрируют, что цифровая зрелость выступает системным драйвером роста человеческого капитала, а взаимосвязь технологических и социальных параметров усиливает устойчивость национальной экономики.

В ходе исследования получены следующие результаты:

1) Построен интегральный DMI на основе сопоставимой панели ИКТ-показателей. Сформирована и эмпирически обоснована воспроизводимая методика количественной оценки с процедурами нормирования и контроля направленности признаков, также выполнены фаззификация нормированных значений (заданы функции принадлежности) и агрегирование показателей с использованием объективных весов, рассчитанных энтропийным методом и PCA, итогом было получено сопоставимое ранжирование (и основа для картографирования) стран.

2) Выполнены стратификация и кластеризация стран по уровням цифровой зрелости, что позволило выделить типовые профили цифровой зрелости и дать им краткую аналитическую интерпретацию.

3) Проведена внешняя верификация DMI по связи с HDI с использованием корреляционного и регрессионного анализа, что подтвердило статистическую состоятельность разработанного индекса. Полученные результаты послужили основой для формулирования прикладных рекомендаций по приоритизации развития цифровой инфраструктуры, укреплению кибербезопасности и расширению цифровых компетенций.

Таким образом, разработанная воспроизводимая методика оценки цифровой зрелости национальной экономики на основе энтропийного подхода, PCA и нечеткой логики обеспечивает количественную интерпретацию процессов цифровизации, допускает сопоставление национальных экономик и может использоваться для стратегического планирования и мониторинга цифровой трансформации.

#### ***Направления дальнейших исследований***

Развитие предложенной методики может быть связано с расширением системы индикаторов за счет показателей НИОКР, патентной активности, инвестиций в цифровые навыки и параметров использования технологий искусственного интеллекта. Перспективным направлением является переход к панельному анализу, позволяющему оценивать динамику цифровой зрелости и человеческого развития во времени и выявлять отложенные эффекты цифровых инвестиций. Методика также может быть адаптирована к региональному, отраслевому и корпоративному уровням для учета структурной специфики экономических систем и различий институциональной среды. Дополнительный потенциал связан с применением сценарного моделирования и инструментов имитации регуляторных решений, что создает основу для анализа возможных последствий цифровой политики и оценки альтернативных траекторий цифровой трансформации.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Миролубова Т.В., Николаев Р.С. (2024) Цифровая экономика и цифровая трансформация региональной экономики: измерение и особенности. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*, 19 (3), 340–354. DOI: <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2024-3-340-354>
2. Хван И.С., Халикова С.С. (2021) Цифровая зрелость территории: обзор подходов к определению и оценке. *Ученые заметки ТОГУ*, 12 (2), 302–306.
3. Бабкин А.В., Михайлов П.А., Шкарупета Е.В., Чэнь Л. (2025) Инструментарий оценки цифровой зрелости интеллектуальной промышленной экосистемы на основе коэволюции и экосистемной синергии. *π-Economy*, 18 (4), 32–53. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18402>
4. Мерзлов И.Ю. (2022) Методы оценки цифровой зрелости: обзор международной практики. *Креативная экономика*, 16 (2), 503–520. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.16.2.114163>
5. Шабалтина Л.В. (2023) Классификация методов оценки цифровой зрелости. *Экономика, предпринимательство и право*, 13 (10), 4257–4280. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.119266>
6. Строев В.В., Сидоренко С.В. (2024) Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации. *Вестник университета*, 5, 5–14. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-5-14>
7. Батракова Л.Г. (2022) Выявление и оценка факторов, влияющих на цифровую зрелость регионов. *Теоретическая экономика*, 3 (87), 97–110. DOI: [https://doi.org/10.52957/22213260\\_2022\\_3\\_97](https://doi.org/10.52957/22213260_2022_3_97)
8. Калинина А.Э., Петрова Е.А. (2018) Информационно-аналитическое обеспечение реализации кластерной политики в регионах России. *Вестник ВолГУ. Экономика*, 20 (4), 25–37. DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2018.4.3>
9. Недосекин А.О., Абдулаева З.И., Миронов Д.С. (2022) Нечеткая модель оценки влияния показателей индекса счастья в странах мира на результат. *Цифровые модели и решения*, 1 (1), art. no. 4. DOI: <https://doi.org/10.29141/2782-4934-2022-1-1-4>
10. Недосекин А.О., Генералова А.В., Малюков Ю.А., Абдулаева З.И. (2023) Оценка экономической устойчивости предприятий легкой промышленности нечетко-логическими методами. *π-Economy*, 16 (3), 80–91. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16305>
11. Дебердиева Е.М., Фролова С.В. (2022) Применение методов теории нечетких множеств к оценке экономической эффективности интеграционных структур в промышленности. *Инженерный бизнес*, 114–118.
12. Еремин Н.А., Черепов К.Р. (2025) Математическая модель оценки уровня цифровизации нефтегазовых компаний на основе теории нечетких множеств. *Экспозиция Нефть Газ*, 1 (111), 22–29. DOI: <https://doi.org/10.24412/2076-6785-2025-1-22-29>
13. Козлов А.В., Тесля А.Б., Иващенко А.А. (2021) Оценка уровня цифровизации регионов с применением нечеткой логики. *Управление устойчивым развитием*, 4 (35), 21–31.
14. Веретехин А.В. (2025) Оценка уровня цифрового развития промышленного предприятия на основе метода нечеткой логики. *π-Economy*, 18 (1), 139–159. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18108>
15. Серков Л.А. (2024) Применение методов нечеткой логики и машинного обучения для анализа промышленного электропотребления в условиях неопределенности. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*, 19 (1), 52–68. DOI: <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2024-1-52-68>
16. Птускин А.С. (2022) Использование энтропийных методов для этапов оценки наилучших доступных технологий. *Modern Economy Success*, 4, 102–108.
17. Кульшин Р.С., Сидоров А.А. (2024) Обобщенная метрика оценки эффективности алгоритмов рекомендательных систем на основе энтропийного метода. *Проблемы управления*, 4, 44–60. DOI: <https://doi.org/10.25728/pu.2024.4.4>
18. Матризаев Б.Д. (2021) Исследование синергетических эффектов влияния инновационных и сопряженных макроэкономических факторов на экономический рост. *Финансы: теория и практика*, 25 (4), 98–109. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-98-109>
19. Соловьев Д.С. (2023) Метод объективизации значений весовых коэффициентов для принятия решений в многокритериальных задачах. *Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики*, 23 (1), 161–168. DOI: <https://doi.org/10.17586/2226-1494-2023-23-1-161-168>
20. Шишулин С.С. (2017) Методология сравнительного статистического анализа промышленности России на основе кластерного анализа. *Статистика и экономика*, 3, 21–30. DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-3-21-30>



21. Трещина С.В., Суворов Н.В. (2021) Инструментарий и результаты сравнения прогнозных и фактических показателей ВВП и валовой добавленной стоимости РФ в 2020 году (в условиях пандемии). *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*, 19, 99–119. DOI: <https://doi.org/10.47711/2076-318-2021-99-119>
22. Шестаков Р.Б., Ловчикова Е.И. (2023) Кластеризация регионов на основе базовых аграрно-экономических критериев. *Экономика региона*, 19 (1), 178–191. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-14>
23. Родионов Д.Г., Лаврова О.И., Дмитриев Н.Д. (2025) Методологические основы цифровой платформы для согласования интересов региональных экономических агентов: институциональные механизмы и пространственная координация в Союзном Государстве. *Modern Economy Success*, 4, 326–336.
24. Родионов Д.Г., Лаврова О.И., Дмитриев Н.Д. (2025) Методологические основы цифровой платформы для согласования интересов региональных экономических агентов: технологическая и организационная архитектура промышленной трансформации Союзного Государства. *Modern Economy Success*, 4, 384–395.
25. Шлюшеникова К.А. (2023) Корреляционно-регрессионный анализ зависимости выручки крупнейших ТНК стран БРИКС в нефтегазовой отрасли от факторов экономической деятельности на примере корпорации «Oil and Natural Gas Corporation». *Инновационная наука*, 8 (1), 32–37.
26. Умаров У.У., Пошаходжаева Г.Ж., Хаитметов А.А. (2024) Влияние некоторых факторов на экономический рост на примере страны Сербия. *Экономика и социум*, 1 (116), 1441–1453.
27. Горидько Н.П. (2022) Структурный регрессионный анализ индекса потребительских цен в разрезе государств-членов ЕАЭС. *Управление инновациями – 2022*, 10–13. DOI: <https://doi.org/10.34981/Lab-67.2022.innovconf.2-goridko>
28. Яроменко Н.Н., Бубенок Е.Д., Хахалева Е.А. (2021) Корреляционно-регрессионный анализ как способ прогнозирования экономического развития предприятия. *Вестник Академии знаний*, 3 (44), 249–252. DOI: <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11249>
29. Вареник М.С. (2024) Влияние научной и инновационной активности на ВРП регионов России: корреляционно-регрессионный анализ. *Государственное управление. Электронный вестник*, 107, 171–180. DOI: <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180>
30. Тимофеева Ю.А. (2021) Построение модели рейтинга стран по параметрам «экономический рост», «кластеризация» в странах-лидерах по уровню кластеризации. *Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление*, 2 (250), 134–137. DOI: <https://doi.org/10.52065/2520-6877-2021-250-2-134-137>
31. Беданов М.К., Моргунов Е.В., Чернявский С.В. (2022) Взаимовлияние ожидаемой продолжительности жизни и ВВП в странах мира. *Народонаселение*, 25 (4), 4–15. DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2022.25.4.1>
32. Гварлиани Т.Е., Дмитриев Н.Д., Казарян Э.С., Кетова Н.П. и др. (2024) *Формирование новой стратегии России: от экономической устойчивости к опережающему развитию* (под ред. В.В. Сорокожердьева), коллективная научная монография, М.: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права.

## REFERENCES

1. Mirolubova T.V., Nikolaev R.S. (2024) Digital economy and digital transformation of regional economy: Assessment and features. *Perm University Herald. Economy*, 19 (3), 340–354. DOI: <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2024-3-340-354>
2. Khvan I.S., Khalikova S.S. (2021) Digital maturity of the territory: Overview of approaches to define and evaluate. *Scientists notes PNU*, 12 (2), 302–306.
3. Babkin A.V., Mikhailov P.A., Shkarupeta E.V., Chen Leifei (2025) A toolkit for assessing the digital maturity of an intelligent industrial ecosystem based on coevolution and ecosystem synergy. *π-Economy*, 18 (4), 32–53. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18402>
4. Merzlov I.Y. (2022) Methods for assessing digital maturity: an overview of international practice. *Creative Economy*, 16 (2), 503–520. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.16.2.114163>





5. Shabaltina L.V. (2023) Classification of digital maturity assessment methods. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 13 (10), 4257–4280. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.119266>
6. Stroev V.V., Sidorenko S.V. (2024) Analysis of digital maturity of the Russian regions. *Vestnik Universiteta*, 5, 5–14. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-5-14>
7. Batrakova L.G. (2022) Identification and assessment of factors affecting the digital maturity of regions. *Theoretical Economy*, 3 (87), 97–110. DOI: [https://doi.org/10.52957/22213260\\_2022\\_3\\_97](https://doi.org/10.52957/22213260_2022_3_97)
8. Kalinina A.E., Petrova E.A. (2018) Information-Analytical Support of Realization of Cluster Policy in the Regions of Russia. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3, Ekonomika. Ekologiya* [Science Journal of Volgograd State University. Global Economic System], 20 (4), 25–37. DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2018.4.3>
9. Nedosekin A.O., Abdulaeva Z.I., Mironov D.S. (2022) Fuzzy model for assessing the impact of the indicators of the “happiness index” in the countries of the world on the result. *Digital Models and Solutions*, 1 (1), art. no. 4. DOI: <https://doi.org/10.29141/2782-4934-2022-1-1-4>
10. Nedosekin A.O., Generalova A.V., Malyukov Yu.A., Abdulaeva Z.I. (2023) Assessment of the economic sustainability of light industry enterprises by fuzzy-logical methods.  *$\pi$ -Economy*, 16 (3), 80–91. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16305>
11. Deberdieva E.M., Frolova S.V. (2022) Application of fuzzy number theory methods to assess the economic efficiency of integration structures in industry. *Inzhenernyi biznes* [Engineering business], 114–118.
12. Eremin N.A., Cherepov K.R. (2025) Mathematical model for assessing the level of digitalization of oil and gas companies based on the theory of fuzzy sets. *Exposition Oil Gas*, 1 (111), 22–29. DOI: <https://doi.org/10.24412/2076-6785-2025-1-22-29>
13. Kozlov A.V., Teslya A.B., Ivashchenko A.A. (2021) Evaluation of digitalization level of regions with fuzzy logic appliance. *Sustainable Development Management*, 4 (35), 21–31.
14. Veretyokhin A.V. (2025) Assessment of the industrial enterprise digital development level based on fuzzy logic method.  *$\pi$ -Economy*, 18 (1), 139–159. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.18108>
15. Serkov L.A. (2024) Fuzzy logic and machine learning methods applied to the analysis of industrial power consumption under the condition of uncertainty. *Perm University Herald. Economy*, 19 (1), 52–68. DOI: <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2024-1-52-68>
16. Ptuskin A.S. (2022) Use of entropic methods for stages of assessment of best available techniques. *Modern Economy Success*, 4, 102–108.
17. Kulshin R.S., Sidorov A.A. (2024) An entropy-based composite indicator for evaluating the effectiveness of recommender system algorithms. *Control Sciences*, 4, 44–60. DOI: <https://doi.org/10.25728/pu.2024.4.4>
18. Matrizaev B.D. (2021) Research of the synergetic Effects of the Impact of Innovative and Related Macroeconomic Factors on Economic Growth. *Finance: Theory and Practice*, 25 (4), 98–109. DOI: <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-98-109>
19. Solovjev D.S. (2023) The objectification method of the weight coefficients for decision-making in multicriteria problems. *Scientific and Technical Journal of Information Technologies, Mechanics and Optics*, 23 (1), 161–168. DOI: <https://doi.org/10.17586/2226-1494-2023-23-1-161-168>
20. Shishulin S.S. (2017) Methodology comparative statistical analysis of Russian industry based on cluster analysis. *Statistics and Economics*, 3, 21–30. DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-3-21-30>
21. Treshchina S.V., Suvorov N.V. (2021) Toolkit and Results of Comparison of Forecast and Actual Indicators of GDP and Gross Value Added of the Russian Federation in 2020 (in Pandemic). *Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*, 19, 99–119. DOI: <https://doi.org/10.47711/2076-318-2021-99-119>
22. Shestakov R.B., Lovchikova E.I. (2023) Clustering of Regions Using Basic Agricultural and Economic Criteria. *Economy of Regions*, 19 (1), 178–191. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-14>
23. Rodionov D.G., Lavrova O.I., Dmitriev N.D. (2025) Methodological foundations of a digital platform for aligning regional economic agents’ interests: institutional mechanisms and spatial coordination in the Union State. *Modern Economy Success*, 4, 326–336.
24. Rodionov D.G., Lavrova O.I., Dmitriev N.D. (2025) Methodological foundations of a digital platform for aligning the interests of regional economic agents: technological and organizational architecture of industrial transformation in the Union State. *Modern Economy Success*, 4, 384–395.

25. Shlyushenkova K.A. (2023) Correlation-regression analysis of the dependence of the revenue of the largest TNCS of the BRICS countries in the oil and gas industry on the factors of economic activity on the example of the “Oil and Natural Gas Corporation”. *Innovation Science*, 8 (1), 32–37.
26. Umarov U.U., Poshaxodjaeva G.J., Khaitmetov A.A. (2024) Influence of some factors on economic growth in the example of the country of Serbia. *Economika i Sotsium [Economy and Society]*, 1 (116), 1441–1453.
27. Gorid’ko N.P. (2022) Strukturnyi regressionnyi analiz indeksa potrebitel'skikh tsen v razreze gosudarstv-chlenov EAES [Structural Regression Analysis of the Consumer Price Index by EAEU Member States]. *Upravlenie innovatsiyami – 2022 [Innovation Management – 2022]*, 10–13. DOI: <https://doi.org/10.34981/Lab-67.2022.innovconf.2-goridko>
28. Yaromenko N.N., Bubenok E.D., Khakhaleva E.A. (2021) Correlation-regression analysis as a method of forecasting the economic development of an enterprise. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 3 (44), 249–252. DOI: <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11249>
29. Varenik M.S. (2024) Impact of Research and Innovative Activity on Russian Regions’ GRP: Correlation and Regression Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, 107, 171–180. DOI: <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-171-180>
30. Timofeeva Yu.A. (2021) Building a model for ranking countries by the parameters of “economic growth”, “clustering” in the leading countries by the level of clustering. *Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management*, 2 (250), 134–137. DOI: <https://doi.org/10.52065/2520-6877-2021-250-2-134-137>
31. Bedanokov M.K., Morgunov E.V., Chernyavsky S.V. (2022) The interaction between Life expectancy and gross domestic product by countries. *Population*, 25 (4), 4–15. DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2022.25.4.1>
32. Gvarliani T.E., Dmitriev N.D., Kazarian E.S., Ketova N.P. et al. (2024) *Formirovanie novoi strategii Rossii: ot ekonomicheskoi ustoichivosti k operezhaiushchemu razvitiyu [Forming a New Strategy for Russia: From Economic Sustainability to Advanced Development]* (eds. V.V. Sorokozherd'eva), monograph, Moscow: Nauchno-issledovatel'skii institut istorii, ekonomiki i prava.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

**БЛАГОЙ Никита Арсенович**

E-mail: [nikita\\_1915@bk.ru](mailto:nikita_1915@bk.ru)

**Nikita A. BLAGOI**

E-mail: [nikita\\_1915@bk.ru](mailto:nikita_1915@bk.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4039-9274>

**ДМИТРИЕВ Николай Дмитриевич**

E-mail: [dmitriev\\_nd@spbstu.ru](mailto:dmitriev_nd@spbstu.ru)

**Nikolay D. DMITRIEV**

E-mail: [dmitriev\\_nd@spbstu.ru](mailto:dmitriev_nd@spbstu.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0282-1163>

**АЛКИН Кирилл Алексеевич**

E-mail: [newk3rell@yandex.ru](mailto:newk3rell@yandex.ru)

**Kirill A. ALKIN**

E-mail: [newk3rell@yandex.ru](mailto:newk3rell@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6857-7434>

*Поступила: 01.11.2025; Одобрена: 17.12.2025; Принята: 17.12.2025.*

*Submitted: 01.11.2025; Approved: 17.12.2025; Accepted: 17.12.2025.*