

---

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

---

## ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL SOCIO- ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

---

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.2

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-2-83-94>



### Институциональная среда как инструмент управления развитием региона в условиях цифровизации

Т. А. Якушкина<sup>1✉</sup>, С. И. Партненко<sup>2</sup>, А. И. Мокрецова<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Брянский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ  
ул. Горького, д. 18, г. Брянск 241050, Российская Федерация

<sup>2</sup> Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства  
Филипповский пер., д. 13/1, г. Москва 119019, Российская Федерация

<sup>3</sup> ООО «Интеллектуальные системы»  
Варшавское ш., д. 9/1, г. Москва 117105, Российская Федерация

✉ e-mail: taiaYk@mail.ru

#### Резюме

**Актуальность.** В условиях цифровизации и цифровой трансформации институциональная среда может рассматриваться как инструмент управления развитием региона. Данное обстоятельство предопределило выбор темы и доказало ее актуальность.

**Цель** исследования – изучение институциональной среды как инструмента управления развитием региона в условиях цифровизации.

**Задачи:** рассматривается управление реализацией государственных программ в условиях цифровой трансформации, соблюдение требований законодательства федерального и регионального уровней, регулирующего проектную деятельность, возможность регулирования механизмов проектного управления региональными программами; рассмотрена роль проектного управления как действенного инструмента реализации национальных проектов в изменяющихся условиях, обеспечивающего достижение национальных целей.

**Методология.** В процессе выполнения работ были применены аналитические методы исследования механизмов регионального управления, включая цифровые технологии, и их влияние на эффективность управленческих процессов.

**Результаты.** В результате выполнения работ по настоящему исследованию выявлено, что проектное управление государственными программами сегодня выходит на первый план. Проектное управление имеет принципиальное отличие в части интеграции и синхронизации целевых показателей госпрограмм с учетом требования законодательства федерального и регионального уровней. Выделены более весомые факторы внутренней и внешней среды, влияющие на результат в ходе проектного управления, нормативное регулирование, мониторинг контрольных точек, оценка эффективности использования ресурсного потенциала региона, возможность своевременного внесения корректировок при реализации мероприятий ответственными участниками для достижения результатов, для чего необходимо упростить процедуру корректировок.

---

© Якушкина Т. А., Партненко С. И., Мокрецова А. И., 2024

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /  
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2024; 14(2): 83–94

**Выводы.** При формировании государственных программ важна оценка влияния процесса организации проектной деятельности в каждом регионе. Оценивается соблюдение требований нормативных правовых актов и иных методологических основ, регламентирующих организацию проектной деятельности, а также эффективность и результативность региональных программ. В этой связи совершенствование законодательства, регулирующего проектную деятельность с целью обеспечения реализации национальных проектов, позволит усилить возможности перехода реального сектора экономики в цифровой формат.

**Ключевые слова:** механизмы правового регулирования; программное регулирование управления; национальные проекты; национальные цели; паспорт программы; «цифровая экономика».

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Якушкина Т. А., Партненко С. И., Мокрецова А. И. Институциональная среда как инструмент управления развитием региона в условиях цифровизации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 2. С. 83–94. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-2-83-94>.

Поступила в редакцию 17.02.2024

Принята к публикации 14.03.2024

Опубликована 27.04.2024

## The Institutional Environment as a Tool for Managing the Development of the Region in the Context of Digitalization

Tatyana A. Yakushkina<sup>1✉</sup>, Svetlana I. Partnenko<sup>2</sup>, Anna I. Mokretsova<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bryansk Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
18 Gorky Str., Bryansk 241050, Russian Federation

<sup>2</sup> Moscow Analytical Center in the Field of Urban Economy  
13/1 Filippovsky side-street, Moscow 119019, Russian Federation

<sup>3</sup> Intelligent Systems LLC  
9/1 Varshavskoye highway, Moscow 117105, Russian Federation

✉ e-mail: taiaYk@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** In the context of digitalization and digital transformation, the institutional environment can be considered as a tool for managing the development of the region. This circumstance predetermined the choice of topic and proved its relevance.

**The purpose** of the study is to study the institutional environment as a tool for managing the development of the region in the context of digitalization.

**Objectives:** the management of the implementation of state programs in the context of digital transformation, compliance with the requirements of federal and regional legislation regulating project activities, the possibility of regulating the mechanisms of project management of regional programs are considered; the role of project management is considered as an effective tool for the implementation of national projects in changing conditions, ensuring the achievement of national goals.

**Methodology.** In the process of carrying out the work, analytical methods were used to study the mechanisms of regional management, including digital technologies and their impact on the efficiency of management processes.

**Results.** As a result of the work on this study, it was revealed that project management of government programs today comes to the fore. project management has a fundamental difference in terms of integration and synchronization of target indicators of state programs, taking into account the requirements of legislation at the federal and regional levels. More significant factors of the internal and external environment are identified that influence the result during project management, regulatory regulation, monitoring control points, and assessing the effectiveness of using the resource potential of the region, the ability to make timely adjustments during the implementation of activities by responsible participants to achieve results, for which it is necessary to simplify the adjustment procedure.

**Conclusions.** *When forming government programs, it is important to assess the impact of the process of organizing project activities in each region. Compliance with the requirements of regulatory legal acts and other methodological frameworks regulating the organization of project activities, as well as the effectiveness and efficiency of regional programs is assessed. In this regard, improving the legislation regulating project activities in order to ensure the implementation of national projects will strengthen the possibilities for the transition of the real sector of the economy to a digital format.*

**Keywords:** *mechanisms of legal regulation; program management regulation; national projects; national goals; program passport; "digital economy".*

**Conflict of interest:** *In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.*

**For citation:** Yakushkina T. A., Partnenko S. I., Mokretsova A. I. The Institutional Environment as a Tool for Managing the Development of the Region in the Context of Digitalization. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2024; 14(2): 83–94. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-2-83-94>.

Received 17.02.2024

Accepted 14.03.2024

Published 27.04.2024

\*\*\*

## Введение

Современное развитие управления территорий показывает, что в нынешних условиях назрела необходимость ускорения внедрения цифровой трансформации, искусственного интеллекта в реальный сектор экономики и в ее приоритетных отраслях. Учитывая, что заданный вектор развития в регионах реализуется через государственные программы и региональные проекты, необходимо изучить существующую систему управления реализацией государственных программ в условиях цифровой трансформации, и в первую очередь соблюдение требований законодательства федерального и регионального уровней, регулирующего проектную деятельность, возможность своевременного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов, совершенствование механизмов проектного управления. С целью изучения инструментов, влияющих на качество исполнения по достижению национальных целей, заложенных в национальных проектах, в т. ч. роль проектного управления как действенного инструмента в их реализации в постоянно изменяющихся условиях, в статье рассмотрены основные факторы, влияющие на достижение результа-

та и возможность их нормативного регулирования.

Сложившаяся экономическая ситуация, политические изменения, а также переход на цифровой формат во всех сферах экономики диктуют необходимость в разработке необходимой правовой базы. С целью адаптации порядков и правил, предусмотренных в рамках госпрограмм с учетом изменений факторов внутренней и внешней среды, требуется проведение постоянного мониторинга. Анализ управления государственными программами и эффективности использования финансовых ресурсов на их реализацию показал, что внутренняя и внешняя среда тесно взаимосвязаны и оказывают существенное влияние на реализацию мероприятий и общую эффективность государственных программ. Следует выделить ключевые факторы, значительно влияющие на изменение условий, – это управленческая, планово-бюджетная эффективность использования ресурсов. Эти компоненты формируют основу внутренних стратегий управления госпрограмм, направленных на оптимизацию финансовых процессов и повышение общей эффективности и результативности [1, с. 335].

Внешняя среда, в свою очередь, включает экономические факторы, политические решения и социокультурные изменения. Экономическая нестабильность, изменения в политической среде и социокультурные тенденции могут существенно влиять на реализацию государственных программ и достижение национальных целей.

### Материалы и методы

В процессе выполнения работ были применены аналитические методы исследования механизмов регионального управления, включая цифровые техноло-

гии и их влияние на эффективность управленческих процессов. Методы анализа и синтеза, индукции и дедукции также были положены в основу проведения исследования.

### Результаты и их обсуждение

Понимание этих внешних воздействий становится ключевым для разработки адаптивных стратегий, способных эффективно справляться с вызовами внешней среды. Взаимодействие внутренней и внешней среды обуславливает гармонизацию стратегий проектного управления, что представлено ниже (рис. 1).

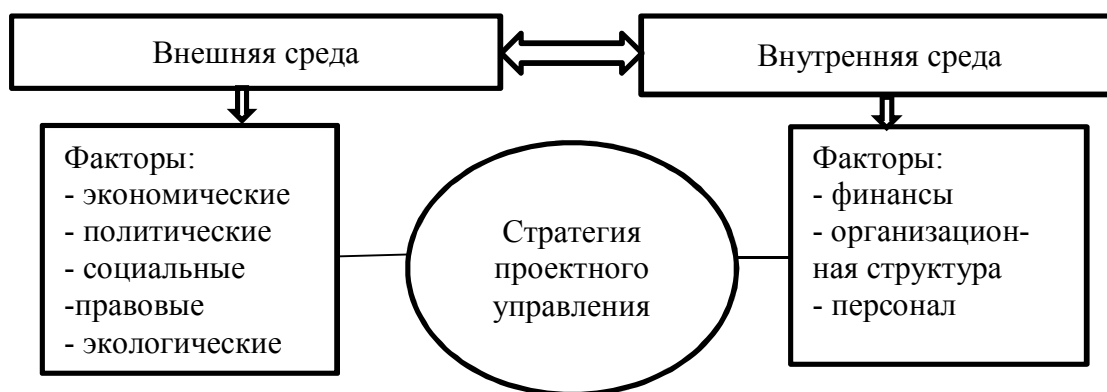


Рис. 1. Влияние факторов внутренней и внешней среды на проектное управление

Экономические изменения могут продиктовать пересмотр бюджетного планирования, политические решения влияют на управленческие стратегии, а социокультурные изменения требуют адаптации подходов к предоставлению государственных услуг [2, с. 92].

Стратегии проектного управления в изменяющихся условиях требуют гибкости и адаптивности к применению нормативно-правовой базы. Стратегия управления развитием ресурсами региона прежде всего базируется на институциональной основе, формировании стратегических целей и перечня задач, что позволяет повысить эффективность работы органов государственной власти, которые являются проводниками государственной политики.

Внутренние процессы, такие как проектное управление госпрограммами,

эффективность использования ресурсов и общая управленческая эффективность, играют ключевую роль в формировании устойчивости экономики региона. При этом важно учитывать воздействие внешних факторов, таких как макроэкономическая конъюнктура, политические решения и социокультурные тенденции. Их влияние может быть существенным; формируя новые вызовы, необходимо обеспечить развитие новых перспектив для инновационной и институциональной среды по развитию цифровой трансформации [3, с. 14].

Управление внутренней средой для региона имеет решающее значение для обеспечения стабильности и успешного функционирования экономики в целом. Одним из важных аспектов в управлении госсектором является уровень развития

правовых механизмов, уровень заинтересованности управленческой команды [4, с. 72; 19, с. 46]. Качественные стратегии управления, ясное распределение обязанностей, адекватные системы мотивации сотрудников – все эти элементы влияют на общий успех.

При реализации государственные региональные программы подвержены также воздействию разнообразных факторов внешней среды, которые оказывают существенное влияние на результативность. Анализ внешней среды позволяет своевременно адаптировать государственные региональные программы к изменяющимся условиям. Макроэкономическая ситуация, уровень инфляции, курс валюты – все эти элементы оказывают воздействие на реализацию мероприятий государственных региональных программ. Решения, принимаемые на политическом уровне, могут иметь существенное воздействие на процесс реализации программ. Изменения в законодательстве как федерального, так и регионального уровня, бюджетные решения и правовое регулирование развития реального сектора – все это формирует контекст, в котором реализуются государственные региональные программы. Понимание политических тенденций необходимо для разработки адаптивных стратегий управления. Общественные предпочтения, ценности и тенденции также оказывают влияние на принимаемые решения в ходе исполнения программ. Например, изменения в потребительском поведении или ожидания общества от государственных услуг могут потребовать пересмотра бюджетных приоритетов и стратегий. Взаимодействие между внутренней и внешней средой играет ключевую роль в формировании стратегий управления. Экономические изменения могут потребовать пересмотра бюджетного планирования, политические решения могут влиять на управленческие стратегии, а социокультурные изменения могут требовать пересмотра целевых направлений, и все эти

изменения непосредственно в первую очередь должны лежать в основе нормотворческой деятельности. Анализ внешней среды государственных региональных программ не только необходим для успешной адаптации к изменяющимся условиям, но и предоставляет возможность выявить потенциальные риски и возможности для оптимизации финансирования программных мероприятий [5; 18; 20].

Использование современных методов регионального управления, включая цифровые технологии и аналитику проектной части расходов, может повысить эффективность управленческих процессов. Установление партнерских отношений с частным сектором или другими регионами может создать возможности для обмена ресурсами и оптимизации расходов. Анализ и оптимизация использования ресурсов, включая пересмотр бюджетных приоритетов, может создать дополнительные финансовые возможности. Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников региона может повысить уровень компетенций и способствовать повышению эффективности экономики. Вовлечение общественности в процессы принятия решений и учет их обратной связи может способствовать улучшению качества предоставляемых услуг.

В настоящее время управление государственными программами осуществляется через региональные проектные офисы, что в свою очередь требует системного подхода в нормативно-правовом регулировании решения вызовов и использования возможностей, основанного на гибкости, инновациях и стратегическом мышлении. Через региональные проектные офисы внедряется единый методический подход, что позволяет обеспечить контроль за реализацией целевых показателей государственных программ, региональных программ, систематизировать их отчетные данные [2, с. 93]. Постоянный мониторинг и контроль за соблюдением

требований, установленных указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и № 474 от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», законодательством федерального и регионального уровней, позволяют обеспечить достижение поставленных целей национальных проектов. Для осуществления контроля по достижению основных целей, установленных национальными проектами по развитию регионов, проводится интегральная оценка, которая позволяет выявить риски и воздействовать на процесс стимулирования работы регионов и их проектных офисов [6, с. 85].

Предметом интегральной оценки является влияние на реализацию мероприятий ответственных участников и их роль в достижении результатов, которая проводится по каждому региональному проектному офису. Таким образом, оценивается процесс организации проектной деятельности в каждом регионе. При этом оценивается соблюдение требований нормативных правовых актов и иных методологических основ, регламентирующих организацию проектной деятельности, а также эффективность и результативность региональных программ [7, с. 35].

С 2024 г. предусмотрен переход на проектную систему управления госпрограммами, согласно Плану по переводу региональных госпрограмм в новый проектный формат в соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации М. В. Мишустина от 30.08.2022 г. № ММ-П6 – 14588, а также с учетом положения о системе управления государственными программами Российской Федерации, действующего на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 г. № 786.

Новацией проектной системы управления является процессное воздействие на мероприятия для достижения конечного результата. Таким образом, результативность государственных программ достигается путем применения контрольных индикаторов в разрезе мероприятий [8, с. 79].

Проектная система управления предусматривает новый подход к формированию и структурированию мероприятий государственных программ, которые состоят из 2 частей: 1. Проектная часть. 2. Процессная часть. В проектной части в зависимости от направлений могут предусматриваться подпрограммы, при этом их реализация должна обеспечивать достижение целей национального проекта. Процессная часть состоит из мероприятий и может иметь комплекс процессных мероприятий. При этом разрабатывается рабочий план с указанием типа результатов, по которым разработка рабочего плана является обязательной, таких как строительство объектов, формирование институциональной среды, разработка IT-систем.

На рисунке 2 указаны основные национальные цели, поставленные на ближайшую перспективу развития до 2030 г.

В зависимости от типа мероприятия (результата) и от условий организации работ в план мероприятий по каждому мероприятию (результату) включаются контрольные точки. Для формирования проектов в интегрированной системе «Электронный бюджет» необходимо сформировать единый перечень мероприятий, что позволит обеспечить качественную комплексную оценку показателей результативности регпроектов в каждом регионе. Формирование перечня мероприятий (результатов) предусматривает ряд процедур по выявлению характерных признаков, в этой связи необходимо провести исследование по каждому мероприятию [10, с. 30]. Типы мероприятий (результатов) отражены ниже (табл. 1).



**Рис. 2.** Национальные цели развития России до 2030 года

**Таблица 1.** Типы мероприятий (результатов)

| Рабочий плана является обязательной составляющей  | Рабочий плана не является обязательной составляющей (по решению руководителя проекта)  |
|---|--|
| <p>1. Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества.</p> <p>2. Принятие нормативного правового (правового) акта.</p> <p>3. Создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы)</p> | <p>1. Создание (реорганизация) организации (структурного подразделения).</p> <p>2. Проведение образовательных мероприятий.</p> <p>3. Утверждение документа. Проведение массовых мероприятий.</p> <p>4. Текущие работу по благоустройству, ремонту государственной или муниципальной собственности.</p> <p>5. Проведение информационно-коммуникационной кампании.</p> <p>6. Обеспечение реализации федерального, ведомственного проекта (мероприятия (результата) федерального, ведомственного проекта).</p> <p>7. Проведение научно-исследовательских (опытно-конструкторских) работ и реализация проекта внедрения новаций. Развитие информационной сети.</p> <p>8. Организация международного сотрудничества.</p> <p>9. Обеспечение привлечения квалифицированных кадров.</p> <p>10. Производство (реализация) продукции – приобретение товаров, работ, услуг.</p> <p>11. Оказание услуг (выполнение работ).</p> <p>12. Социальное обеспечение населения</p> |



При этом план мероприятий проекта должен содержать контрольные точки (равномерно распределенные в течение года) по мероприятиям (результатам):

- декомпозированных регионом структурных элементов в паспорта госпрограмм не менее 6 точек;
- иным мероприятиям – 4 – 6 точек [11, с. 139].

В зависимости от типа мероприятия (результата) и от условий организации работ в План мероприятий по каждому мероприятию (результату) включаются контрольные точки. Для формирования проектов в интегрированной системе «Электронный бюджет» необходимо сформировать единый перечень мероприятий, что позволит обеспечить синхронизацию показателей и результатов, а также проводить комплексную оценку реализации проектов в каждом регионе [8]. Под контрольной точкой принято понимать документально подтвержденное событие по завершению или исполнению мероприятия (структурного элемента) государственной программы [12, с. 265].

Можно выделить следующие контрольные точки:

- обязательные – определены в установленном порядке (Единые методические рекомендации) для мероприятий реализации проектов всех уровней федерального, регионального уровня;
- дополнительные – к действующим в общеустановленном порядке, по решению ответственного руководителя проекта устанавливаются дополнительные;
- специальные – позволяющие характеризовать общий жизненный цикл по достижению мероприятий (результатов);
- обеспечивающие – характеризуют потребность обеспечения условий работы (указывают вид расхода) [13, с. 115].

Сроки по достижению контрольных точек устанавливаются с учетом специфики мероприятий:

- распределение равномерное в течение календарного года;

– синхронно со сроками выполнения мероприятия;

- по плановому сроку исполнения мероприятия и с учетом контрольных точек [14, с. 46].

В системе в ГИИС «Электронный бюджет» формирование паспортов проектов по региональным проектам, отвечающим за достижение национального проекта, завершается утверждением паспорта проекта и закреплением ответственного руководителя проекта за достижение результатов проекта. Также в данной системе по региональным и ведомственным проектам формируется отчетность, которая утверждается руководителем проекта по результатам, показателям, рискам [15, с. 169; 16, с. 55]. Переход государственных программ на новую проектную систему управления путем структурирования государственных программ в проекты позволит обеспечить достижение целей, прозрачность деятельности, а также своевременно устранить риски.

Совершенствование механизмов правового регулирования при реализации региональных проектов заключается в том, что своевременное обеспечение внесения изменений в соглашения, в действующие порядки предоставления субсидий и иных бюджетных средств на реализацию проектов тем самым достигается прозрачностью и структурированностью расходов на всех уровнях бюджета, повышением ответственности за достижение результатов, расширением возможностей для проведения аналитических процедур, выявлением рисков, тесной увязкой нормативно-правовой базы с проводимыми мероприятиями на всех уровнях государственного управления как федерального, так и регионального [17, с. 43].

## Выводы

Показатели стратегии развития региона обеспечиваются не только путем реализации проектного управления, но и за счет нормативно-правового регулирова-



ния, своевременного формирования, внедрения передовых технологий и использования качественных информационных ресурсов. Формирование единого информационного ресурса региона способствует внедрению цифровой информации и трансформации во всех отраслях экономики. При этом следует учесть, что важную роль в реализации государственной поли-

тики цифровизации играет обеспечение защиты информационного ресурса.

Таким образом, развитие институциональной среды регионального управления проектной деятельности способствует успешному управлению и эффективности цифровизации внутренних процессов, готовности к изменениям внешней среды.

### Список литературы

1. Гапонко А. Л., Савельева М. В. Теория управления. 2-е изд., пер. и доп. М.: Высшее образование, 2023. С. 336.
2. Гаджиева Х. В., Омарова З. Н. Вопросы правового регулирования цифровой трансформации финансовой системы // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2021. № 1. С. 91–93.
3. Вертакова Ю. В. Цифровая трансформация экономической деятельности в условиях инновационного развития // Инновационное развитие общества, экономики, бизнеса в современных условиях: сборник материалов в XXII Международной научно-практической конференции. Курск: Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, 2023. С. 12–14.
4. Вертакова Ю. В., Бабич Т. Н., Положенцева Ю. С. Новая парадигма экономического развития в эпоху трансформаций: монография. Курск: Университетская книга, 2022. 140 с.
5. Григорьев А. А., Колесникова Е. В. Эффективное использование ресурсов государственных организаций: проблемы и перспективы // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2020. № 4 (28). С. 25–31.
6. Дрогобыцкий И. Н. К вопросу управления цифровизацией национальной экономики // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов научно-практической конференции. СПб.: Реальная экономика, 2019. С. 83–87.
7. Колотовкин А. А., Ковалевский В. В. Механизм активизации инновационного потенциала интеллектуальной собственности в регионе // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2022. № 1. С. 33–38.
8. Котова В. А., Дворецкая Ю. А. Современное состояние рынка цифровых финансовых технологий в России // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях: материалы IV Международной научно-практической конференции. Брянск: Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2023. С. 77–79.
9. Логвинова И. О., Положенцева Ю. С. Анализ цифровизации региональных социально-экономических систем: Индикативная оценка // Актуальные вопросы таможенного дела и внешнеэкономической деятельности: проблемы и направления развития: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. Курск: Курская академия государственной и муниципальной службы, 2023. С. 258–261.
10. Мигунов И. Н., Кириченко И. А. Оценка качества планирования результатов национальных проектов // Экономическая политика России и цели устойчивого развития: сборник научных докладов по материалам Международной научной конференции. М.: Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 2022. С. 13–31.
11. Мирошниченко М. А., Бондаренко А. А., Пиналова Е. В. Актуальные проблемы обеспечения информационной безопасности систем электронного документооборота в рамках цифровой трансформации // Вестник Академии знаний. 2020. № 36 (1). С. 137–142.
12. Михайкина Л. А. Система показателей методики оценки цифрового потенциала субъектов Российской Федерации: анализ, подходы, возможности // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 12. С. 562–569.

13. Михеева Т. Н. К вопросу о правовых основах цифровизации в Российской Федерации // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2019. № 9. С. 114–122.
14. Николаев В. А., Селезнёв В. М. Электронное и цифровое правительство, проблемы определения и недостатки моделей развития рейтинговых систем // Аудит. 2019. № 9. С. 43–47.
15. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений: Экономическая теория. М.: Издательский дом государственного университета Высшей школы экономики, 2010. 256 с.
16. Попов И. В., Киселева М. М., Толчко И. А. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы предприятия // УЭПС: Управление, экономика, политика, социология. 2019. № 8. С. 52–64.
17. Скляр М. А., Кудрявцева К. В. Роль технологий и стратегий в цифровой трансформации // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений III Международной конференция. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. С. 37–43.
18. Региональная экономика и развитие территорий: сборник научных статей / под ред. Л. П. Совершаевой. СПб.: ГУАП, 2021. Т. 1 (15). 328 с.
19. Семенова Е. А., Лебедева О. Н. Оптимизация использования ресурсов государственных организаций: проблемы и пути их решения // Экономический анализ: теория и практика. 2019. № 10 (467). С. 44–51.
20. Харитонов И. В., Козлова О. А. Эффективность деятельности государственных организаций: факторы и методы оценки // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2021. № 1 (91). С. 55–62.

## References

1. Gaponeko A. L., Savelyeva M. V. Teoriya upravleniya [Theory of management]. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow, Vysshee obrazovanie Publ., 2023. P. 336.
2. Gadzhieva H. V., Omarova Z. N. Voprosy pravovogo regulirovaniya tsifrovoy transformatsii finansovoi sistemy [Issues of legal regulation of digital transformation of the financial system]. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie = Science and Education: Economy and Economics; Entrepreneurship; Law and Management*, 2021, no. 1, pp. 91–93.
3. Vertakova Yu. V. [Digital transformation of economic activity in the context of innovative development]. *Innovatsionnoe razvitie obshchestva, ekonomiki, biznesa v sovremennykh usloviyakh. Sbornik materialov v KhKhII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Innovative development of society, economy, and business in modern conditions: collection of materials in the XXII International Scientific and Practical Conference]. Kursk, Kursk Institute of Management, Economics and Business Publ., 2023, pp. 12–14. (In Russ.)
4. Vertakova Yu. V., Babich T. N., Polozhentseva Yu. S. Novaya paradigma ekonomicheskogo razvitiya v epokhu transformatsii [A new paradigm of economic development in the era of transformations]. Kursk, Universitetskaya kniga Publ., 2022. 140 p.
5. Grigoriev A. A., Kolesnikova E. V. Effektivnoe ispol'zovanie resursov gosudarstvennykh organizatsii: problemy i perspektivy [Effective use of resources of state organizations: problems and prospects]. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S. Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie = Bulletin of the S. Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*, 2020, no. 4 (28), pp. 25–31.
6. Drohobytsky I. N. [On the issue of managing the digitalization of the national economy]. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire. Sbornik dokladov nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Managerial sciences in the modern world. Collection of reports of the scientific and practical conference]. St. Petersburg, Real Economy Publ., 2019, pp. 83–87. (In Russ.)
7. Kolotovkin A. A., Kovalevsky V. V. Mekhanizm aktivizatsii innovatsionnogo potentsiala intellektual'noi sobstvennosti v regione [Mechanism for activating the innovative potential of intellectual

property in the region]. *RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia* = *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2022, no. 1, pp. 33–38.

8. Kotova V. A., Dvoretzskaya Yu. A. [The current state of the digital financial technology market in Russia]. *Tendentsii i perspektiv razvitiya Bankovskoi sistemy v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh. Materialy IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Trends and prospects for the development of the banking system in modern economic conditions. Materials of the IV International Scientific and Practical Conference]. Bryansk, Bryansk State University named after Academician I. G. Petrovsky Publ., 2023, pp. 77–79. (In Russ.)

9. Logvinova I. O., Polozhentseva Y. S. [Analysis of digitalization of regional socio-economic systems: Indicative assessment]. *Aktual'nye voprosy tamozhennogo dela i vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti: problemy i napravleniya razvitiya. Sbornik nauchnykh statei Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Topical issues of customs and foreign economic activity: problems and directions of development. Collection of scientific articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference]. Kursk, Kursk Academy of State and Municipal Service Publ., 2023, pp. 258–261. (In Russ.)

10. Migunov I. N., Kirichenko I. A. [Assessment of the quality of planning the results of national projects]. *Ekonomicheskaya politika Rossii i tseli ustoichivogo razvitiya. Sbornik nauchnykh dokladov po materialam Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii* [The economic policy of Russia and the goals of sustainable development. A collection of scientific reports based on the materials of the International Scientific Conference]. Moscow, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation Publ., 2022, pp. 13–31. (In Russ.)

11. Miroshnichenko M. A., Bondarenko A. A., Pinalova E. V. Aktual'nye problemy obespecheniya informatsionnoi bezopasnosti sistem elektronnoho dokumentooborota v ramkakh tsifrovoy transformatsii [Actual problems of ensuring information security of electronic document management systems within the framework of digital transformation]. *Vestnik Akademii znanii* = *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2020, no. 36 (1), pp. 137–142.

12. Mikheikina L. A. Sistema pokazatelei metodiki otsenki tsifrovogo potentsiala sub"ektov Rossiiskoi Federatsii: analiz, podkhody, vozmozhnosti [The system of indicators of the methodology for assessing the digital potential of the subjects of the Russian Federation: analysis, approaches, opportunities]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki* = *Topical Issues of Modern Economics*, 2022, no. 12, pp. 562–569.

13. Mikheeva T. N. K voprosu o pravovykh osnovakh tsifrovizatsii v Rossiiskoi Federatsii [On the issue of the legal foundations of digitalization in the Russian Federation]. *Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina* = *Bulletin of the O. E. Kutafin University*, 2019, no. 9, pp. 114–122.

14. Nikolaev V. A., Seleznev V. M. Elektronnoe i tsifrovoe pravitel'stvo, problemy opredeleniya i nedostatki modelei razvitiya reitingovykh sistem [Electronic and digital government, problems of definition and disadvantages of models of development of rating systems]. *Audit* = *Audit*, 2019, no. 9, pp. 43–47.

15. North D. Ponimanie protsessa ekonomicheskikh izmenenii: Ekonomicheskaya teoriya [Understanding the process of economic change: Economic theory]. Moscow, State University of the Higher School of Economics Publ., 2010. 256 p.

16. Popov I. V., Kiseleva M. M., Tolchko I. A. Vliyanie tsifrovyykh tekhnologii na biznes- protsessy predpriyatiya [The influence of digital technologies on enterprise business processes]. *UEPS: Upravlenie, ekonomika, politika sotsiologiya* = *UEPS: Management, Economics, Politics, Sociology*, 2019, no. 8, pp. 52–64.

17. Sklyar M. A., Kudryavtseva K. V. [The role of technologies and strategies in digital transformation]. *Upravlenie biznesom v tsifrovoi ekonomike. Sbornik tezisov vystuplenii III Mezhdunarodnoi konferentsii* [Business management in the digital economy. A collection of abstracts of the III International Conference]. St. Petersburg, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design Publ., 2020, pp. 37–43. (In Russ.)

18. Regional'naya ekonomika i razvitie territorii. Sbornik nauchnykh statei [Regional economics and territorial development: a collection of scientific articles]; ed. by L. P. Sovershaeva. St. Petersburg, GUAP Publ., 2021, vol. 1 (15). 328 p.
19. Semenova E. A., Lebedeva O. N. Optimizatsiya ispol'zovaniya resursov gosudarstvennykh organizatsii: problemy i puti ikh resheniya [Optimization of the use of resources of state organizations: problems and ways to solve them]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2019, no. 10 (467), pp. 44–51.
20. Kharitonova I. V., Kozlova O. A. Effektivnost' deyatelnosti gosudarstvennykh organizatsii: faktory i metody otsenki [Efficiency of state organizations: factors and methods of assessment]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova = Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2021, no. 1 (91), pp. 55–62.

### Информация об авторах / Information about the Authors

**Якушкина Татьяна Алексеевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности, Брянский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Брянск, Российская Федерация,  
e-mail: taiaYk@mail.ru

**Tatyana A. Yakushkina**, Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Department of Economics and Economic Security, Bryansk Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Bryansk, Russian Federation,  
e-mail: taiaYk@mail.ru

**Партненко Светлана Ивановна**, главный специалист отдела мониторинга, Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства, г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: cryzy\_girl@mail.ru

**Svetlana I. Partnenko**, Chief Specialist of the Monitoring Department, Moscow Analytical Center in the Field of Urban Economy, Moscow, Russian Federation,  
e-mail: cryzy\_girl@mail.ru >

**Мокрецова Анна Ивановна**, кандидат экономических наук, руководитель программ и проектов департамента по специальным проектам, ООО «Интеллектуальные системы», г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: hjq@mail.ru

**Anna I. Mokretsova**, Candidate of Sciences (Economics), Head of Programs and Projects of the Department for Special Projects, Intelligent Systems LLC, Moscow, Russian Federation,  
e-mail: hjq@mail.ru