

СЕТЕВОЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Scientific Research: Current Issues and Results

№ 1 / 2026

<https://srcir.ru/>

Главный редактор журнала:

Куровская Наталья Анатольевна, генеральный директор ООО «Академия Науки и Образования», Донецк, Российская Федерация

Члены редакционной коллегии:

Альбекова Седа Адамовна, кандидат экономических наук, Старший преподаватель кафедры мировой экономики и международных отношений, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Учетно-экономический факультет, Кафедра мировой экономики и международных отношений (Ростов-на-Дону), Россия.

Рубинская Этери Девисовна, доктор экономических наук, профессор, Профессор кафедры мировой экономики и международных отношений, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Учетно-экономический факультет, Кафедра мировой экономики и международных отношений (Ростов-на-Дону), Россия.

Васильченко Александр Дмитриевич, кандидат экономических наук, Научный сотрудник лаборатории «Механизмы обеспечения экономической безопасности Европы: вызовы для национальных интересов России», Институт Европы РАН, Отдел экономических исследований (Москва), Россия.

Иванова Анна Константиновна, кандидат экономических наук, Руководитель Лаборатории «Механизмы обеспечения экономической безопасности Европы: вызовы для национальных интересов России», Институт Европы РАН, Отдел страновых исследований (Москва), Россия.

Иванова Дарья Геннадьевна, доктор экономических наук, доцент, Доцент кафедры мировой экономики и международных отношений, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), кафедра мировой экономики, Россия, Ростов-на-Дону.

Ильясов Петр Владимирович, кандидат экономических наук, Ведущий экономист, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Институт экономики УрО РАН, Центр региональных компаративных исследований (Екатеринбург), Россия.

Карелина Екатерина Александровна, доктор экономических наук, доцент, Доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений, Государственный университет управления, Институт экономики и финансов, Кафедра мировой экономики и международных экономических отношений (Москва), Россия.

Кочергина Татьяна Евгеньевна, доктор экономических наук, профессор, Профессор кафедры экономической теории и международных экономических отношений, Российская таможенная академия, Ростовский филиал, кафедра экономической теории и международных экономических отношений (Ростов-на-Дону), Россия.

Личковаха Дарья Валерьевна, кандидат экономических наук, Ассистент кафедры мировой экономики и международных отношений, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Учетно-экономический факультет, Кафедра мировой экономики и международных отношений (Ростов-на-Дону), Россия.

Чичилимов Сергей Валерьевич, кандидат экономических наук, Младший научный сотрудник, Институт экономики УрО РАН, Лаборатория экономической генетики (Екатеринбург), Россия.

Учредитель:

ООО «АКАДЕМИЯ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ»

Адрес учредителя: 283086, Донецкая народная республика, г. о. Донецк, г. Донецк, ул.

Артема, д. 41, ком. 306в.

ИНН: 9303040432

КПП: 930301001

ОГРН: 1259300002103

Телефон: +7(909)679-60-04

Сайт: <https://srcir.ru/>

Регистрационный номер СМИ: Эл № ФС77-92139

Издатель: Куровская Наталья Анатольевна, Генеральный директор ООО «АНО».

Адрес издателя: г. Москва

© Scientific Research: Current Issues and Results, 2026 г.

Периодичность 4 раза в год.

В ЖУРНАЛЕ ПУБЛИКУЮТСЯ СТАТЬИ ПО СЛЕДУЮЩИМ НАУЧНЫМ
СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ:

5.2.4 «Финансы (экономические науки)»

5.2.7 «Государственное и муниципальное управление (экономические науки)»

ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СТАТЕЙ

Все представленные рукописи первоначально проверяются редакцией на соответствие тематике журнала и проводят проверку на оригинальность (с использованием соответствующих программно-аппаратных комплексов). Прошедшие этот этап статьи передаются на анонимное рецензирование членам редакционной коллегии или привлеченным внешним экспертам. При условии получения положительных рецензий без замечаний по существу исследования статья принимается к публикации, включается в редакционный портфель и размещается в очередном номере журнала.

Научный журнал «Scientific Research: Current Issues and Results» занимается публикацией научно-практических исследований в соответствии с номенклатурой научных специальностей, по которым присуждаются ученые степени.

Наш журнал стремится сделать процесс публикации максимально удобным для авторов, поэтому допускает различные варианты оформления библиографических ссылок и списка литературы.

Список источников оформляется по ГОСТ 7.0.5-2008 и приводится в конце статьи под заголовком «Список источников». При этом допускаются следующие форматы библиографических ссылок:

- Внутритекстовые ссылки (по стандарту APA)
- Подстрочные ссылки (по ГОСТ 7.0.5-2008)
- Затекстовые ссылки (по ГОСТ 7.0.5-2008)

Мы предоставляем авторам гибкость в оформлении, чтобы минимизировать бюрократические барьеры и сосредоточиться на содержании научного исследования. Главное — единообразие внутри самой статьи.

ПЛАТА ЗА ПУБЛИКАЦИЮ

Редакция не взимает с авторов плату за подготовку, размещение или печать материалов.

При использовании опубликованных материалов журнала ссылка на «Scientific Research: Current Issues and Results» обязательна.

Полная или частичная перепечатка материалов допускается только по письменному разрешению авторов статей или редакции.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикаций.



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Chief Editor:

Kurovskaya Natalia Anatolyevna, General Director of "Academy of Science and Education" LLC, Donetsk, Russian Federation

Editorial Board:

Albekova Seda Adamovna, PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of World Economy and International Relations, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.

Rubinskaya Eteri Devisovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of World Economy and International Relations, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.

Vasilchenko Alexander Dmitrievich, PhD in Economics, Researcher, Laboratory "Mechanisms for Ensuring Europe's Economic Security: Challenges to Russia's National Interests", Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

Ivanova Anna Konstantinovna, PhD in Economics, Head of the Laboratory "Mechanisms for Ensuring Europe's Economic Security: Challenges to Russia's National Interests", Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

Ivanova Darya Gennadiyevna, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of World Economy and International Relations, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.

Ilyasov Pyotr Vladimirovich, PhD in Economics, Leading Economist, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Center for Regional Comparative Studies, Yekaterinburg, Russia.

Karelina Ekaterina Alexandrovna, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, State University of Management, Moscow, Russia.

Kochergina Tatiana Evgenievna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, Russian Customs Academy, Rostov Branch, Rostov-on-Don, Russia.

Lichkovakha Darya Vladimirovna, PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of World Economy and International Relations, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.

Chichilimov Sergey Vladimirovich, PhD in Economics, Junior Researcher, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Laboratory of Economic Genetics, Yekaterinburg, Russia.

Founder:

LLC "ACADEMY OF SCIENCE AND EDUCATION"

Founder's address: 41 Artem str., room 306b, Donetsk city, Donetsk People's Republic, 283086.

INN: 9303040432

KPP: 930301001

OGRN: 1259300002103

Phone: +7 (909)679-60-04

Website: <https://srcir.ru/>

Media registration number: El No. FS77-92139

Publisher: Kurovskaya Natalia Anatolyevna, CEO of ANO LLC.

Publisher's address: Moscow

© Scientific Research: Current Issues and Results, 2026 г.

The frequency is 4 times a year.

THE JOURNAL PUBLISHES ARTICLES ON THE FOLLOWING SCIENTIFIC SPECIALTIES:

5.2.4 "Finance (Economics)"

5.2.7 "State and Municipal Administration (economic sciences)"

PROCEDURE FOR REVIEWING ARTICLES

All submitted manuscripts are initially checked by the editorial staff for compliance with the journal's subject matter and checked for originality (using appropriate software and hardware systems). Articles that have passed this stage are submitted for anonymous review to members of the editorial board or external experts involved. Subject to receiving positive reviews without comments on the research substance, the article is accepted for publication, included in the editorial portfolio and placed in the next issue of the journal.

The scientific journal "Scientific Research: Current Issues and Results" publishes scientific and practical research in accordance with the nomenclature of scientific specialties for which academic degrees are awarded.

Our journal strives to make the publication process as convenient as possible for authors, so it allows for various design options for bibliographic references and references.

The list of sources is drawn up in accordance with GOST 7.0.5-2008 and is given at the end of the article under the heading "List of sources". The following formats of bibliographic references are allowed:

- Intra-text links (according to the APA standard)
- Footnotes (according to GOST 7.0.5-2008)
- Non-text links (according to GOST 7.0.5-2008)

We provide authors with flexibility in design to minimize red tape and focus on the content of their research. The main thing is uniformity within the article itself.

PUBLICATION FEE

The editorial board does not charge authors a fee for the preparation, placement or printing of materials.

When using published journal materials, a link to "Scientific Research: Current Issues and Results".

Full or partial reprint of materials is allowed only with the written permission of the authors of the articles or the editorial board.

The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.

期刊主编：

库罗夫斯卡娅·娜塔莉娅·阿纳托利耶芙娜，“科学与教育学院”有限责任公司总经理，俄罗斯联邦，顿涅茨克。

编辑委员会成员：

阿尔别科娃·谢达·阿达莫芙娜，经济学副博士，世界经济与国际关系教研室高级讲师，罗斯托夫国立经济大学，会计与经济学院，世界经济与国际关系教研室（顿河畔罗斯托夫），俄罗斯。

鲁宾斯卡娅·埃捷里·杰维索芙娜，经济学博士，教授，世界经济与国际关系教研室教授，罗斯托夫国立经济大学，会计与经济学院，世界经济与国际关系教研室（顿河畔罗斯托夫），俄罗斯。

瓦西里琴科·亚历山大·德米特里耶维奇，经济学副博士，“保障欧洲经济安全的机制：对俄罗斯国家利益的挑战”实验室研究员，俄罗斯科学院欧洲研究所，经济研究部（莫斯科），俄罗斯。

伊万诺娃·安娜·康斯坦丁诺芙娜，经济学副博士，“保障欧洲经济安全的机制：对俄罗斯国家利益的挑战”实验室主任，俄罗斯科学院欧洲研究所，国别研究部（莫斯科），俄罗斯。

伊万诺娃·达莉娅·根纳季耶芙娜，经济学博士，副教授，世界经济与国际关系教研室副教授，罗斯托夫国立经济大学，世界经济教研室，俄罗斯，顿河畔罗斯托夫。

伊利亚索夫·彼得·弗拉基米罗维奇，经济学副博士，首席经济师，俄罗斯科学院乌拉尔分院经济研究所，俄罗斯科学院乌拉尔分院经济研究所区域比较研究中心（叶卡捷琳堡），俄罗斯。

卡列利娜·叶卡捷琳娜·亚历山德罗芙娜，经济学博士，副教授，国立管理大学世界经济与国际经济关系教研室副教授，经济与金融学院，世界经济与国际经济关系教研室（莫斯科），俄罗斯。

科切尔吉娜·塔季扬娜·叶夫根尼耶芙娜，经济学博士，教授，俄罗斯海关学院罗斯托夫分院经济理论与国际经济关系教研室教授，经济理论与国际经济关系教研室（顿河畔罗斯托夫），俄罗斯。

利奇科瓦哈·达莉娅·瓦列里耶芙娜，经济学副博士，世界经济与国际关系教研室助教，罗斯托夫国立经济大学，会计与经济学院，世界经济与国际关系教研室（顿河畔罗斯托夫），俄罗斯。

奇奇利莫夫·谢尔盖·瓦列里耶维奇，经济学副博士，初级研究员，俄罗斯科学院乌拉尔分院经济研究所，经济遗传学实验室（叶卡捷琳堡），俄罗斯。

创办单位和出版单位：

“科学与教育学院”有限责任公司

创办单位地址：283086，顿涅茨克人民共和国，顿涅茨克市区，顿涅茨克市，阿尔乔姆街 41 号，306B 室。

纳税人识别号：9303040432

税务登记原因代码：930301001

国家基本注册号：1259300002103

电话：+7(909)679-60-04

网站：<https://srcir.ru/>

传媒登记号码：电邮号码 FS77-92139

出版人：库罗夫斯卡娅·娜塔莉娅·阿纳托利耶芙娜，“科学与教育学院”有限责任公司总经理。

出版人地址：莫斯科市。

©《学术视野：新研究》，2026 年。

出版周期：每年 4 期。

本期刊发表以下科学专业领域的论文：

5.2.4 “金融学（经济科学）”

5.2.7 国家与市政管理（经济学）

稿件审议程序

所有提交的稿件首先由编辑部审核其是否符合期刊的主题范围，并使用相应的软硬件系统对稿件的原创性进行检查。通过这一阶段审核的论文，将提交给编辑委员会成员或者受

邀的外部专家进行匿名评审。在收到肯定性评审意见，且评审意见中不存在针对研究实质内容的异议时，论文将被接受发表，纳入编辑出版计划，并刊登在期刊的下一期中。

科学期刊《学术视野：新研究》根据授予学位所依据的科学专业目录，发表具有科学与实践意义的研究成果。

本期刊致力于尽可能简化作者的投稿和发表程序，因此允许采用不同的文献引用和参考文献编排格式。

资料来源列表应按照俄罗斯国家标准 7.0.5—2008 的规定编排，并置于论文末尾，标题为“资料来源列表”。同时，允许使用以下文献引用格式：

- 文内引用（按照美国心理学会标准编排）；
- 页下注释（按照俄罗斯国家标准 7.0.5—2008 编排）；
- 文后引用（按照俄罗斯国家标准 7.0.5—2008 编排）。

本刊允许作者灵活选择文献编排方式，以尽量减少不必要的行政和形式障碍，使作者能够将主要精力集中在科学研究内容上。最重要的要求是同一篇论文中的引用和文献编排格式应保持一致。

发表费用

编辑部不向作者收取材料编辑、刊登或者印刷方面的任何费用。

使用本期刊已发表的材料时，必须注明来源为《学术视野：新研究》。

全部或者部分转载期刊材料，仅可在获得论文作者或者编辑部书面许可的情况下进行。

。

编辑部的观点不一定与论文作者的观点一致。

ОГЛАВЛЕНИЕ

5.2.4 Финансы (экономические науки)	11
СЦЕНАРНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА АДАПТАЦИИ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РФ К ВНЕШНИМ ШОКАМ	11
КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ СЫРЬЕВЫХ РЕГИОНОВ	24
5.2.7 Государственное и муниципальное управление (экономические науки) ..	35
УПРАВЛЕНИЕ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНЫМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ.....	35
ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СУПЕРСЕРВИСНЫХ ПЛАТФОРМ	48
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ	62

5.2.4 Финансы (экономические науки)

Научная статья

СЦЕНАРНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА АДАПТАЦИИ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РФ К ВНЕШНИМ ШОКАМ

**Сахапов Булат Рушанович, кандидат экономических наук, кафедра
бухгалтерского учета и аудита, Казанский государственный аграрный
университет, Россия, Казань, sakharov.audit@ya.ru**

Аннотация. Настоящее исследование направлено на выявление методологических ограничений детерминированных подходов к региональному планированию, теоретическое обоснование применения матрицы кросс-воздействия неопределенностей и количественную оценку эффективности четырехвариантного сценарного прогнозирования для адаптации стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации к экзогенным шокам. Рассмотрение региональной экономической системы как нелинейной динамической структуры, подверженной комплексному взаимному влиянию геополитических, логистических и демографических детерминант, составляет теоретико-методологическую основу разработки алгоритма формирования равновероятных траекторий развития, направленного на нивелирование эффектов управленческой инерции при оперативной корректировке фискальной и инвестиционной политики. Актуальность обусловлена императивом обеспечения макроэкономической стабильности на субнациональном уровне и минимизации издержек адаптационного периода, возникающих на фоне перманентной волатильности глобальных рынков, разрыва устоявшихся производственно-логистических цепочек и сокращения межбюджетных трансфертов. Стратегическая адаптация, интерпретируемая как проактивный процесс конструирования альтернативных макроэкономических сред и заблаговременной калибровки управленческих решений, выступает объектом исследования в контексте сохранения платежеспособности

консолидированных бюджетов и защиты социально-экономических интересов населения в условиях турбулентной внешней конъюнктуры. Основными результатами являются формализация матрицы перекрестного влияния ключевых факторов неопределенности, установление доминирующей роли каскадных эффектов при трансформации геополитических шоков в структурные диспропорции регионального рынка труда, фиксация недостаточной прогностической ценности традиционных бинарных моделей без учета пороговых значений индикаторов и разработка верифицированного алгоритма агрегирования факторов для бесшовного перехода между режимами территориального управления. Проведенный анализ подтверждает положение о том, что устойчивость регионального развития обеспечивается внедрением стандартизированных этапов мониторинга чувствительности макроэкономических индикаторов, проверкой инвестиционных программ на стрессоустойчивость.

Ключевые слова: сценарное прогнозирование, социально-экономическое развитие регионов, матрица кросс-воздействия, внешние экономические шоки, адаптивное государственное управление, триггеры стратегического развития, региональная бюджетная устойчивость, макроэкономическая волатильность.

Original article

SCENARIO FORECASTING AS A BASIS FOR ADAPTING STRATEGIES FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF CONSTITUENT ENTITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION TO EXTERNAL SHOCKS

Sakhapov Bulat Rushanovich, Candidate of Economic Sciences, Department of Accounting and Audit, Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia, sakhapov.audit@ya.ru

Abstract. This study aims to identify the methodological limitations of deterministic approaches to regional planning, provide a theoretical justification for the

application of an uncertainty cross-impact matrix, and quantitatively assess the effectiveness of four-variant scenario forecasting for adapting socioeconomic development strategies of the constituent entities of the Russian Federation to exogenous shocks. Viewing the regional economic system as a nonlinear dynamic structure subject to the complex mutual influence of geopolitical, logistical, and demographic determinants provides the theoretical and methodological basis for developing an algorithm for generating equally probable development trajectories aimed at mitigating the effects of managerial inertia during the prompt adjustment of fiscal and investment policies. The relevance of this study stems from the imperative of ensuring macroeconomic stability at the subnational level and minimizing the costs of the adaptation period arising against the backdrop of permanent volatility in global markets, the disruption of established production and logistics chains, and the reduction of interbudgetary transfers. Strategic adaptation, interpreted as a proactive process of constructing alternative macroeconomic environments and calibrating management decisions in advance, is the object of study in the context of maintaining the solvency of consolidated budgets and protecting the socioeconomic interests of the population in a turbulent external environment. The main results include the formalization of a matrix of cross-influences of key uncertainty factors, the establishment of the dominant role of cascading effects in the transformation of geopolitical shocks into structural imbalances in the regional labor market, the identification of the insufficient predictive value of traditional binary models without taking into account the threshold values of indicators, and the development of a verified algorithm for aggregating factors for a seamless transition between territorial governance regimes. The analysis confirms the proposition that the sustainability of regional development is ensured by the implementation of standardized stages of monitoring the sensitivity of macroeconomic indicators and the testing of investment programs for stress resilience.

Keywords: scenario forecasting, socio-economic development of regions, cross-impact matrix, external economic shocks, adaptive public administration, strategic development triggers, regional budget sustainability, macroeconomic

volatility.

Введение. Современные региональные экономические системы функционируют в среде повышенной макроэкономической волатильности, где трансформация глобальных институциональных аспектов и разрыв устоявшихся логистических цепочек отражают необходимость фундаментального пересмотра подходов к управлению траекториями развития. Способность субъекта Российской Федерации сохранять устойчивый экономический рост в текущих реалиях зависит уже от динамической способности поглощать и нивелировать экзогенные дестабилизирующие факторы [1]. В этих условиях обеспечение макроэкономической стабильности на субнациональном уровне подразумевает переход от инерционных моделей управления к механизмам, обладающим высокой степенью гибкости и адаптивности к непредвиденным изменениям конъюнктуры.

Детерминированные методы стратегического планирования, базирующиеся на экстраполяции исторических трендов, показали свою методологическую несостоятельность перед лицом нелинейных внешних шоков. Когда региональные бюджеты и инвестиционные программы формируются исходя из единственного, зачастую оптимистичного базового сценария, любое существенное отклонение внешних параметров, будь то резкое сокращение экспортных доходов или инфляционное давление на издержки, приводит к быстрому истощению фискальных резервов и замораживанию структурных реформ [2]. Жесткость существующих стратегических документов парадоксальным образом выступает катализатором региональной экономической уязвимости, лишая органы власти инструментария для оперативной коррекции курса в условиях кризиса [3].

В указанном контексте сценарное прогнозирование выступает как методологический фундамент для конструирования адаптивных механизмов государственного управления. В отличие от жесткого прогностицирования

данный подход предполагает построение матрицы альтернативных траекторий развития, каждая из которых базируется на специфической комбинации экзогенных переменных и эндогенных ограничений [4]. Моделирование различных макроэкономических сред даёт возможность региональным администрациям заранее оценить чувствительность ключевых индикаторов, таких как валовой региональный продукт или уровень безработицы, смещая парадигму публичного администрирования от реактивного антикризисного реагирования к проактивному обеспечению системной устойчивости [5].

Практическая имплементация сценарных методик оказывает прямое воздействие на эффективность аллокации ресурсов на уровне субъектов Федерации. Она калибрует региональную инвестиционную политику, гарантируя, что капитал направляется в сектора, способные обеспечить импортозамещение и технологический суверенитет даже при неблагоприятном стечении обстоятельств [6]. Более того, интеграция сценарного анализа в бюджетный процесс способствует созданию обоснованных резервных фондов и разработке гибких фискальных правил, которые весьма важны для поддержания платежеспособности регионов в периоды затяжного внешнего давления и сокращения межбюджетных трансфертов.

Обзор литературы. Анализ современных подходов к стратегическому планированию на субнациональном уровне выявляет тенденцию к сохранению инерционных методов управления, которые в текущих макроэкономических условиях показывают ограниченную эффективность [7]. Значительная часть существующих региональных стратегий социально-экономического развития базируется на экстраполяции исторических трендов, предполагающей сохранение базовых параметров внешней среды [8]. Детерминированный подход игнорирует вероятность реализации нелинейных шоков, что приводит к формированию управленческих конструкций, неспособных к оперативной калибровке. В научной дискуссии данный феномен часто интерпретируется как методологический разрыв между декларативными целями долгосрочного

развития и реальными механизмами их достижения в условиях высокой волатильности [9].

Исследования в области регионального прогнозирования фокусируются на бинарных моделях, предполагающих построение базового и кризисного сценариев. Такая дихотомия существенно сужает аналитическое поле, поскольку не учитывает спектр промежуточных состояний экономической системы, возникающих при сложной комбинации разнонаправленных факторов. Работы, посвященные адаптивности государственного управления, указывают на необходимость внедрения более гибких инструментов, однако практическая методология формирования многовариантных сценариев, обладающих сопоставимой вероятностью реализации, разработана недостаточно полно [10], [11]. Существующий научный задел не предлагает унифицированного алгоритма оценки взаимного влияния ключевых неопределенностей, что препятствует созданию по-настоящему адаптивных стратегий, способных нивелировать риски до момента их материализации в виде макроэкономических потерь.

Организация и методология исследования. Методологическую основу предлагаемого подхода составляет модификация метода перекрестного воздействия, адаптированная для потребностей регионального управления. В отличие от классического сценарного планирования, где факторы рассматриваются по отдельности, данная методика может оценить, как изменение одного параметра неопределенности трансформирует вероятность и силу проявления других. Для целей исследования были идентифицированы три ключевые эндогенные и экзогенные переменные, определяющие траекторию развития субъекта Российской Федерации в текущий период:

- геополитическая конъюнктура;
- состояние логистических цепочек;
- демографическая миграционная динамика.

Выбор данных детерминант обусловлен их прямым воздействием на транзакционные издержки регионального бизнеса, доступность трудовых

ресурсов и объемы инвестиционного капитала.

Для формализации взаимосвязей между указанными факторами была построена матрица кросс-воздействия. В ней оценивается направление влияния (позитивное или негативное), его интенсивность (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица кросс-воздействия ключевых факторов неопределенности регионального развития

Фактор воздействия	Влияние на геополитическую конъюнктуру	Влияние на логистические цепочки	Влияние на миграционную динамику
Геополитическая конъюнктура	-	Существенное негативное (рост издержек, разрыв связей)	Умеренное негативное (отток квалифицированных кадров)
Логистические цепочки	Слабое опосредованное	-	Существенное негативное (сокращение рабочих мест в торговле и транспорте)
Миграционная динамика	Нейтральное	Умеренное негативное (дефицит рабочей силы в инфраструктуре)	-

Источник: разработано авторами.

Ухудшение геополитической конъюнктуры выступает первичным шоком, который каскадом запускает дестабилизацию логистических маршрутов, что, в свою очередь, усугубляет миграционный отток из-за сокращения экономической активности. При этом обратное влияние миграции на геополитику минимально,

однако ее воздействие на логистику является критическим, так как дефицит трудовых ресурсов ограничивает пропускную способность транспортных коридоров.

Результаты проведения исследования и их обсуждение. Применение метода перекрестного воздействия связано с формированием матрицы из четырех равновероятных сценариев развития региона, что отличает данную разработку от традиционных двухвариантных моделей. Сценарии были выстроены на пересечении степени сохранности внешних экономических связей и уровня внутренней структурной устойчивости региональной экономики (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица сценариев социально-экономического развития субъекта РФ

Уровень внутренней устойчивости	Высокая степень интеграции во внешние цепочки	Низкая степень интеграции (разрыв связей)
Высокая	Сценарий 1: структурная переориентация. Сохранение темпов роста за счет быстрого замещения импорта и освоения новых рынков сбыта.	Сценарий 2: форсированная автаркия. Опора на внутренний спрос и импортозамещение при умеренном снижении общего объема ВРП.
Низкая	Сценарий 3: инерционная деградация. Постепенное снижение конкурентоспособности из-за неспособности адаптировать устаревшие производственные модели к новым условиям.	Сценарий 4: системная турбулентность. Кумулятивный эффект шоков, приводящий к резкому падению бюджетных доходов и социальной напряженности.

Источник: разработано авторами.

Научная новизна предложенного подхода заключается в разработке

системы ранних индикаторов, или триггеров, которые сигнализируют о переходе экономической системы из одного сценарного коридора в другой. Их наличие помогает региональным администрациям осуществлять превентивную корректировку бюджетной и инвестиционной политики, не дожидаясь наступления необратимых макроэкономических последствий (таблица 3).

Таблица 3 - Система триггеров для перехода между управленческими сценариями

Контролируемый показатель	Пороговое значение триггера	Сигнализируемый переход между сценариями	Управленческая реакция
Динамика сальдо миграции квалифицированного персонала	Отрицательное значение свыше 5% в квартал	Переход от Сценария 1 к Сценарию 3	Активация программ удержания кадров и субсидирование ключевых предприятий
Доля новых логистических маршрутов в общем грузообороте	Снижение темпов прироста ниже 2% в год	Переход от Сценария 2 к Сценарию 4	Перераспределение инвестиционных ресурсов в инфраструктурные проекты
Отношение налоговых доходов бюджета к расходам на обслуживание долга	Падение коэффициента ниже 1,5	Переход от Сценария 3 к Сценарию 4	Введение режима экономии и реструктуризация долговых обязательств

Источник: разработано авторами.

Когда фактические экономические показатели достигают пороговых

значений, органы публичной власти получают обоснованный сигнал для активации заранее подготовленных комплексов мер, соответствующих новому сценарию. Это исключает временные лаги, характерные для традиционного бюрократического реагирования, и обеспечивает непрерывность экономического развития.

Выводы. Подходы к стратегическому планированию на субнациональном уровне, опирающиеся на линейную экстраполяцию исторических данных, утратили свою адекватность в условиях перманентной макроэкономической турбулентности. Выявленная методологическая жесткость действующих региональных программ делает их крайне уязвимыми перед экзогенными дестабилизирующими факторами, что ведет к быстрому истощению фискальных резервов и вынужденному замораживанию структурных инвестиционных проектов. В этой связи научно обоснована необходимость фундаментальной трансформации управленческой парадигмы, предполагающей многовариантное моделирование будущих состояний экономической системы.

Разработанная в рамках работы матрица кросс-воздействия ключевых неопределенностей дала возможность преодолеть содержательные ограничения классического бинарного сценарного анализа. Формирование четырех равновероятных траекторий развития, базирующихся на сложных комбинациях геополитических, логистических и демографических переменных, обеспечивает органам публичной власти более глубокое и широкое понимание архитектуры региональных рисков. Аналитический аппарат дает возможность заранее оценить чувствительность валового регионального продукта и доходной части консолидированного бюджета к внешним шокам, тем самым, создавая условия для превентивной и экономически целесообразной аллокации ресурсов в наиболее устойчивые сектора территориальной экономики.

Особую практическую ценность представляет интегрированная в модель система пороговых индикаторов, функционирующая в качестве надежного механизма раннего предупреждения. Наличие четко калиброванных триггеров

поможет региональным администрациям осуществлять бесшовный переход между различными управленческими режимами, избегая критических временных лагов, которые традиционно сопровождают классическое бюрократическое реагирование на кризисы. Активация заранее подготовленных комплексов антикризисных мер при достижении фактическими показателями предельных значений способствует сохранению долгосрочной платежеспособности субъекта Российской Федерации и существенной минимизации социальных издержек в периоды обострения макроэкономической нестабильности.

Список литературы

1. Гохштанд Е. В. Теория и методология социально-экономического прогнозирования: этапы развития в России // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – №. 110. – С. 73-86.
2. Некипелов А. Д. Концептуальная модель сбалансированного социально-экономического развития России // Управленческое консультирование. – 2026. – №. 1. – С. 14-21.
3. Захарова И. А., Тарба Т. О. Направления совершенствования инструмента стратегического планирования в региональном управлении // Государственное управление. Электронный вестник. – 2026. – №. 115. – С. 66-82.
4. Положенцева Ю. С. Сценарное управление социально-экономическим развитием регионов с учетом маятниковой трудовой миграции // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15. – №. 2. – С. 88-101.
5. Гохштанд Е. В. Зарубежный опыт прогнозирования социально-экономического развития: возможности использования в российской практике // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. – №. 7. – С. 923-933.
6. Низамутдинов М. М., Орешников В. В., Давлетова З. А. Разработка и апробация инструментария стратегического планирования территориального развития на основе интеллектуальной адаптивной имитационной модели //

Бизнес-информатика. – 2024. – Т. 18. – №. 4. – С. 25-45.

7. Простова Д. М., Джалилов Э. В. Экономика малых и средних городов России: проблемы устойчивости и сценарии развития // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 3 (59). – С. 446-450.

8. Кузнецов Н. В., Першина Т. А. Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций // Финансы и управление. – 2025. – №. 3. – С. 106-125.

9. Рябченко А. А. Стратегическое управление социально-экономическим развитием промышленных регионов в условиях цифровой трансформации и глобальной нестабильности // Прикладные экономические исследования. – 2025. – №. S4. – С. 241-248.

10. Цацулин А. Н., Цацулин Б. А. Об ограниченности сценарного подхода при прогнозировании социально-экономических процессов // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2022. – №. 17-1. – С. 301-316.

11. Воронов А. С., Юхно А. С., Гаврилюк А. В. Цифровое стратегическое планирование и управление как институциональный механизм формирования современной модели государственного управления в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – Т. 16. – №. 3. – С. 434-451.

References

1. Gokhshtand E. V. Teoriya i metodologiya sotsial'no-ekonomicheskogo prognozirovaniya: etapy razvitiya v Rossii // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik. – 2025. – №. 110. – S. 73-86.

2. Nekipelov A. D. Kontseptual'naya model' sbalansirovannogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2026. – №. 1. – S. 14-21.

3. Zakharova I. A., Tarba T. O. Napravleniya sovershenstvovaniya instrumenta strategicheskogo planirovaniya v regional'nom upravlenii // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik. – 2026. – №. 115. – S. 66-82.

4. Polozhentseva Yu. S. Stsenarnoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem

regionov s uchetom mayatnikovoi trudovoi migratsii // *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment.* – 2025. – T. 15. – №. 2. – S. 88-101.

5. Gokhshtand E. V. Zarubezhnyi opyt prognozirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: vozmozhnosti ispol'zovaniya v rossiiskoi praktike // *Ekonomika i upravlenie.* – 2025. – T. 31. – №. 7. – S. 923-933.

6. Nizamutdinov M. M., Oreshnikov V. V., Davletova Z. A. Razrabotka i aprobatsiya instrumentariya strategicheskogo planirovaniya territorial'nogo razvitiya na osnove intellektual'noi adaptivnoi imitatsionnoi modeli // *Biznes-informatika.* – 2024. – T. 18. – №. 4. – S. 25-45.

7. Prostova D. M., Dzhaliilov E. V. *Ekonomika malykh i srednikh gorodov Rossii: problemy ustoychivosti i stsennarii razvitiya* // *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya.* – 2025. – №. 3 (59). – S. 446-450.

8. Kuznetsov N. V., Pershina T. A. Formirovanie strategii strukturnoi modernizatsii ekonomiki Rossii v usloviyakh sanktsii // *Finansy i upravlenie.* – 2025. – №. 3. – S. 106-125.

9. Ryabchenko A. A. Strategicheskoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem promyshlennykh regionov v usloviyakh tsifrovoi transformatsii i global'noi nestabil'nosti // *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya.* – 2025. – №. S4. – S. 241-248.

10. Tsatsulin A. N., Tsatsulin B. A. Ob ogranichenosti stsennarnogo podkhoda pri prognozirovanii sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov // *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya.* – 2022. – №. 17-1. – S. 301-316.

11. Voronov A. S., Yukhno A. S., Gavrilyuk A. V. Tsifrovoe strategicheskoe planirovanie i upravlenie kak institutsional'nyi mekhanizm formirovaniya sovremennoi modeli gosudarstvennogo upravleniya v Rossii // *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie).* – 2025. – T. 16. – №. 3. – S. 434-451.

Научная статья

КЛАСТЕРНАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ СЫРЬЕВЫХ РЕГИОНОВ

**Епанчинцев Виталий Юрьевич, доктор экономических наук, кафедра
экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля, Омский
государственный аграрный университет имени П. А. Столыпина, Россия,
Омск, eranchintsev.omsk@mail.ru**

Аннотация. Доминирование добывающих отраслей в пространственной структуре экономики ресурсных регионов обуславливает высокую уязвимость территориальных систем к конъюнктурным шокам, что нивелирует результативность традиционных кластерных инициатив, ориентированных исключительно на географическую концентрацию хозяйствующих субъектов. Наблюдаемая институциональная асимметрия между градообразующими недропользователями и локальным малым бизнесом, сопряженная с фрагментарностью производственных связей, детерминирует необходимость переориентации государственного управления с формальной поддержки агломераций на целенаправленное конструирование региональных цепочек добавленной стоимости. Данное обстоятельство актуализирует проблему разработки организационно-экономических механизмов, обеспечивающих уменьшение транзакционных издержек кооперации и преодоление технологических барьеров входа для субъектов малого предпринимательства в снабженческие сети крупных корпораций. Целью настоящего исследования выступает теоретико-методологическое обоснование и эмпирическая верификация эффективности функционирования региональных центров компетенций как ключевых узлов управления кластерными сетями. В ходе работы проведена критическая оценка результативности действующих территориальных кластеров, выявившая преобладание количественных показателей над глубиной кооперационной интеграции; систематизированы институциональные и технологические ограничения, препятствующие

вовлечению местных производителей в процессы создания стоимости; разработан адаптивный механизм деятельности центра компетенций, выполняющего функции агрегирования спроса, стандартизации требований и верификации поставщиков; а также количественно обоснован мультипликативный эффект от внедрения данной модели, проявляющийся в приросте валового регионального продукта и расширении доходной базы бюджетов. Сформулированные концептуальные выводы и предложенный методический аппарат могут служить основанием для трансформации региональной промышленной политики, оптимизации распределения бюджетных ресурсов и формирования устойчивой многоукладной экономики в сырьевых субъектах Российской Федерации.

Ключевые слова: кластерная политика, диверсификация региональной экономики, сырьевые субъекты федерации, цепочки добавленной стоимости, региональные центры компетенций, трансакционные издержки, межфирменная кооперация, государственное регулирование.

Original article

CLUSTER POLICY AS A TOOL FOR DIVERSIFYING THE ECONOMIES OF RAW MATERIALS REGIONS

Epanchintsev Vitalii Yurevich, Doctor of Economics, Department of Economics, Accounting and Financial Control, Omsk State Agrarian University named after P. A. Stolypin, Omsk, Russia, epanchintsev.omsk@mail.ru

Abstract. The dominance of extractive industries in the spatial structure of resource-rich regions' economies makes territorial systems highly vulnerable to market shocks, which undermines the effectiveness of traditional cluster initiatives focused solely on the geographic concentration of economic entities. The observed institutional asymmetry between city-forming subsoil users and local small businesses, coupled

with the fragmentation of production ties, necessitates a reorientation of public administration from formal support for agglomerations to the targeted development of regional value chains. This circumstance highlights the need to develop organizational and economic mechanisms that reduce transaction costs of cooperation and overcome technological barriers to entry for small businesses into the supply networks of large corporations. The purpose of this study is to provide a theoretical and methodological justification and empirical verification of the effectiveness of regional competence centers as key hubs for cluster network management. This study included a critical assessment of the performance of existing regional clusters, revealing a predominance of quantitative indicators over the depth of cooperative integration. Institutional and technological constraints hindering the involvement of local producers in value creation processes were systematized. An adaptive mechanism for the operation of a competence center that aggregates demand, standardizes requirements, and verifies suppliers was developed. The multiplier effect of implementing this model, manifested in an increase in gross regional product and an expanded budget revenue base, was quantitatively substantiated. The conceptual conclusions formulated and the proposed methodological framework can serve as the basis for transforming regional industrial policy, optimizing the distribution of budgetary resources, and developing a sustainable, multi-structured economy in raw materials-producing regions of the Russian Federation.

Keywords: cluster policy, diversification of regional economies, raw materials-producing federal subjects, value chains, regional competence centers, transaction costs, interfirm cooperation, government regulation.

Introduction. At the stage of global transformation of world economic relations and strengthening of structural imbalances, ensuring the sustainable development of territorial entities becomes of paramount importance for national economic security. The current orientation of a number of subjects of the Russian Federation to the export of primary resources creates fundamental vulnerabilities, which are manifested in high

sensitivity to market fluctuations in world markets [1]. Overcoming inertia implies a change in the production basis, aimed at forming a multi-structured economic system capable of generating added value at all stages of the production cycle.

The specific spatial development of such territories consists in the dominance of extractive industries, which provokes the effect of crowding out manufacturing industries and the service sector, known in the economic literature as the resource curse or the Dutch disease [2]. A single-industry structure limits the potential for accumulating human capital, narrows the tax base during periods of price shocks, making regional budgets extremely unstable [3]. In this regard, public authorities need to search for new mechanisms of structural adaptation that transform rental income into long-term investments in non-primary sectors of the economy.

In the context of improving the system of state and municipal administration, the emphasis naturally shifts from methods of direct administrative intervention to creating favorable institutional conditions for the self-development of economic entities. It is in this paradigm that the cluster initiative is considered as a comprehensive tool of regional industrial policy. Integration of interconnected enterprises, research centers, and specialized educational institutions into a single territorial entity makes it possible to synchronize the interests of business and the state, thereby ensuring a more efficient distribution of limited budget resources [4].

The economic nature of the cluster approach is based on achieving an agglomeration effect, which is expressed in reducing transaction costs and accelerating the diffusion of innovations within a localized network. The sharing of infrastructure, the formation of common value chains and the development of cooperative ties contribute to the emergence of a synergistic effect that is unattainable with the isolated functioning of individual companies. For raw materials territories, such a mechanism becomes a catalyst for the emergence of related high-tech industries, processing industries and service clusters, which leads to a change in the sectoral structure of the gross regional product [5].

Despite the existence of a significant array of theoretical developments, the

practical implementation of cluster strategies in resource-producing entities often faces institutional barriers and insufficient elaboration of the methodological framework for assessing their effectiveness. The relevance of this study is determined by the need to systematize approaches to the formation of cluster policies that take into account the unique socio-economic characteristics of raw material regions. The development of scientifically based recommendations makes it possible to increase the manageability of diversification processes and ensure the transition from an extensive model of natural resources development to an intensive, innovative type of regional development [6].

Literature review. Modern economic studies increasingly point to the insufficiency of the geographical proximity factor to ensure the sustainable development of territories, especially in conditions of raw material dependence. The scientific discourse asserts the thesis that the physical localization of enterprises without established functional connections forms pseudo-clusters that are unable to generate a significant synergistic effect [7], [8]. Accordingly, the problem of shifting the focus of state regulation from supporting territorial agglomeration to deep integration of participants into unified value chains is being updated.

The analysis of publications devoted to the management of regional economic systems reveals a certain theoretical gap in the institutional design of intermediary structures. Existing works consider cluster policy through the prism of direct subsidies or the creation of special economic zones, losing sight of the need to form specialized control circuits [9]. The concept of regional competence centers is mentioned fragmentally, often in isolation from the specifics of resource-producing entities, where the asymmetry of scale and technological requirements between city-forming enterprises and local businesses reaches critical values. Overcoming this gap implies rethinking the role of public authorities as architects of the institutional environment, which means reducing transaction costs of cooperation [10].

Materials and methods of research. The methodological basis of the research is a synthesis of institutional analysis and a structural-functional approach, in which a

cluster is a dynamic network of economic relations. To assess the effectiveness of existing territorial entities, a comparative analysis of keyperformance indicators of the declared clusters in resource regions was used, based on federal and regional statistics, as well as reports from relevant ministries. Identification of barriers to cooperation was carried out by means of structural decomposition of interactions between large subsurface users and small and medium-sized businesses, with the allocation of economic, regulatory and informational restrictions.

The development of an organizational and economic mechanism for the functioning of the competence center was based on the principles of project management and the theory of stakeholders, which ensured that the interests of all involved parties were taken into account. Predicting the multiplicative effect of implementing the proposed model was carried out using the econometric modeling apparatus, in particular, the intersectoral balance method, adapted to assess the impact of changes in the structure of local purchases on the gross regional product and employment of the population.

Research results and their discussion. An analysis of the practical implementation of cluster initiatives in the raw materials regions of the Russian Federation reveals a systemic problem that consists in replacing meaningful economic integration with formal registration of participants. Assessment of the effectiveness of existing territorial clusters shows that the key criterion for their success is often the quantitative composition of residents, while the depth of cooperative ties remains minimal. This approach leads to a dispersion of budget resources and a lack of a measurable contribution to the diversification of the regional economy. The scientific novelty of this study lies in the justification of the need for a paradigm shift, because management should be reoriented from maintaining geographical proximity to active design and management of value chains, where each participant performs a specific function that increases the final value of the product.

An obstacle to this transformation is the persistent asymmetry of economic relations between large commodity corporations and small businesses. The dominant

market players have strict quality standards, long supplier approval cycles, and high requirements for the financial stability of counterparties, which excludes local companies from value chains. To systematize the identified limitations, a classification of cooperation barriers is formed, presented in Table 1.

Table 1-Classification of cooperation barriers in resource-rich regions and their economic consequences

Group of barriers	Characteristics constraints	Economic consequences for the region
Institutional	Lack of uniform standards of interaction and transparent supplier selection procedures	Increased transaction costs
		Corruption risks
		Capital outflow from the region
Technological	Inconsistency of small business production capacities with technical specifications of subsurface	users Low added value of local products
		Dependence on imported components
Information	Asymmetry of data on the needs of large customers and the potential of local producers	Inefficient resource allocation
		Lost profits from unrealized cooperative transactions

Source: developed by the authors.

The organizational and economic mechanism of functioning of the regional competence center of the cluster is proposed as a response to the challenges. This institute acts as an independent intermediary that accumulates the aggregate demand of large companies and transmits it to small businesses in the form of clear technical tasks. The center's operating mechanism includes standardizing requirements, providing access to research equipment, and co-financing development work. The

interaction scheme, where the competence center occupies a central position, linking together executive authorities, anchor investors and a network of small businesses, reduces information asymmetry and distributes risks. In fact, the center takes on the function of supplier validation, which reduces the cost of large business audits and helps small businesses reach a new technological level.

The implementation of the described management mechanism generates a measurable multiplicative effect. Replacing external supplies with local products triggers an investment multiplier, stimulating the modernization of small enterprises' production lines. The development of related services and processing industries creates a stable employment multiplier, contributing to the retention of qualified personnel in the region. Forecast calculations show that if the competence center covers at least thirty percent of the anchor enterprise's needs for non-core assets and services, the growth of the gross regional product may amount to 1.5-2% per year, accompanied by a significant expansion of the tax base due to the legalization of previously shadow segments of the economy. Thus, the management of value chains through institutional hubs is the most optimal tool for structural adjustment of raw materials territories in modern economic realities.

Conclusions. The scientific novelty of the work consists in substantiating the expediency of changing the management paradigm, since the focus of state regulation should be shifted from maintaining geographical proximity to purposeful design and administration of value chains. Such a transition can overcome the inertia of single-industry development and create conditions for the organic integration of local producers into the technological processes of city-forming enterprises.

The key element of the proposed transformation is the institutionalization of regional competence centers that serve as an independent arbiter and integrator of economic interests. In practice, market mechanisms alone are not able to overcome the fundamental asymmetry between the rigid corporate standards of large subsurface users and the limited capabilities of small businesses. Creating a dedicated control loop eliminates information barriers, standardizes product quality requirements, and

provides access to a common research infrastructure. As a result, the transaction costs of finding counterparties and verifying suppliers are significantly reduced, which makes cooperative transactions economically feasible for both parties.

The macroeconomic consequences of implementing the described organizational and economic mechanism are manifested by activating the investment multiplier and expanding the tax base of the subject of the Russian Federation. Replacing external purchases with products from local enterprises encourages the modernization of production lines, which directly leads to an increase in added value created in the region. At the same time, the associated service and processing infrastructure is being developed, which forms a stable employment multiplier. Retention of qualified personnel and legalization of previously shadow segments of economic activity contribute to the stabilization of regional budgets, reducing their critical dependence on market fluctuations in commodity prices.

For state and municipal authorities, the results obtained make it necessary to improve existing methods for evaluating the effectiveness of cluster initiatives. The success criterion of the regional industrial policy should be a measurable share of localization of purchases of anchor companies and the volume of established inter-firm cooperation ties.

Список литературы

1. Зулькарнай И. У., Маричев С. Г. Селективная промышленная политика в Российской Федерации: критерии выбора регионов для реализации // Экономическая наука современной России. – 2026. – Т. 29. – №. 1. – С. 89-106.
2. Алтунина В. В., Анучина Д. А. Классификация регионов Российской Федерации в контексте пространственной поляризации // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – №. 5. – С. 1453-1474.
3. Магомедова М. М., Алиева З. А. О некоторых особенностях разработки и реализации эффективной структурной политики в регионе // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – №. 4 (162). – С. 31-39.
4. Амаглобели Э. Г., Шеломенцев А. Г., Крестовских Т. С. Международный

опыт управления социально-экономическим развитием северных сырьевых регионов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2024. – Т. 4. – №. 4. – С. 444-458.

5. Туменова С. А. Механизмы региональной агропромышленной интеграции в системе обеспечения продовольственной безопасности страны // Продовольственная политика и безопасность. – 2023. – Т. 10. – №. 1. – С. 49-68.

6. Крутиков В. К., Косогорова Л. А., Якунина М. В., Шаров С. В., Якунина В. А. Кластерный подход в реализации региональных российско-китайских проектов // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 8. – С. 3025-3038.

7. Вагин С. Г. Финансовые аспекты импортозамещения и формирование новых региональных кластеров // Управление. – 2025. – Т. 13. – №. 4. – С. 51-61.

8. Кулагина Н. А., Васильев А. А. Экономическая безопасность и устойчивое развитие промышленного потенциала региона в условиях современных вызовов (на примере Брянской области) // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – №. 6. – С. 31.

9. Беилин И. Л. Использование инновационного потенциала и кластерной организации в стратегии развития нефтегазовых регионов // Экономика промышленности/Russian Journal of Industrial Economics. – 2023. – Т. 16. – №. 2. – С. 213-225.

10. Петрова А. А. Теоретические подходы к страновой конкурентоспособности и их применение в российском контексте // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. – №. 3 (153). – С. 14-23.

References

1. Zul'karnai I. U., Marichev S. G. Selektivnaya promyshlennaya politika v Rossiiskoi Federatsii: kriterii vybora regionov dlya realizatsii // Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii. – 2026. – Т. 29. – №. 1. – С. 89-106.

2. Altunina V. V., Anuchina D. A. Klassifikatsiya regionov Rossiiskoi Federatsii v

kontekste prostranstvennoi polyarizatsii // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* – 2022. – T. 12. – №. 5. – S. 1453-1474.

3. Magomedova M. M., Alieva Z. A. O nekotorykh osobennostyakh razrabotki i realizatsii effektivnoi strukturnoi politiki v regione // *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki.* – 2024. – №. 4 (162). – S. 31-39.

4. Amaglobeli E. G., Shelomentsev A. G., Krestovskikh T. S. Mezhdunarodnyi opyt upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem severnykh syr'evykh regionov // *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta.* – 2024. – T. 4. – №. 4. – S. 444-458.

5. Tumenova S. A. Mekhanizmy regional'noi agropromyshlennoi integratsii v sisteme obespecheniya prodovol'stvennoi bezopasnosti strany // *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'.* – 2023. – T. 10. – №. 1. – S. 49-68.

6. Krutikov V. K., Kosogorova L. A., Yakunina M. V., Sharov S. V., Yakunina V. A. Klasternyi podkhod v realizatsii regional'nykh rossiisko-kitaiskikh projektov // *Kreativnaya ekonomika.* – 2023. – T. 17. – №. 8. – S. 3025-3038.

7. Vagin S. G. Finansovye aspekty importozameshcheniya i formirovanie novykh regional'nykh klasterov // *Upravlenie.* – 2025. – T. 13. – №. 4. – S. 51-61.

8. Kulagina N. A., Vasil'ev A. A. Ekonomicheskaya bezopasnost' i ustoichivoe razvitie promyshlennogo potentsiala regiona v usloviyakh sovremennykh vyzovov (na primere Bryanskoi oblasti) // *Vestnik evraziiskoi nauki.* – 2024. – T. 16. – №. 6. – S. 31.

9. Beilin I. L. Ispol'zovanie innovatsionnogo potentsiala i klasternoi organizatsii v strategii razvitiya neftegazovykh regionov // *Ekonomika promyshlennosti/Russian Journal of Industrial Economics.* – 2023. – T. 16. – №. 2. – S. 213-225.

10. Petrova A. A. Teoreticheskie podkhody k stranovoi konkurentosposobnosti i ikh primeneniye v rossiiskom kontekste // *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta.* – 2025. – №. 3 (153). – S. 14-23.

5.2.7 Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

Научная статья

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНЫМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ

Киселёв Рэм Олегович, кандидат экономических наук, младший научный сотрудник, Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Россия, Феодосия, rem.kiselev82@mail.ru;

Воронина Оксана Владимировна, кандидат экономических наук, факультет маркетинга и торгового дела, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского, Россия, Донецк, voronina.ov_donetsk@ya.ru

Аннотация. Настоящее исследование посвящено анализу экономических механизмов управления межмуниципальным сотрудничеством в условиях формирования городских агломераций и их влиянию на эффективность аллокации публичных ресурсов и минимизацию системных фискальных диспропорций. Функциональная интеграция сопредельных территорий в единое экономическое пространство активизирует многоуровневые процессы оценки инфраструктурных дефицитов, адаптивной регуляции бюджетных расходов и активизации горизонтальных форм координации в целях оптимального согласования местных компетенций с императивами пространственного развития. Эволюция межбюджетных отношений сопровождается изменением схем восприятия проблем деструктивной налоговой конкуренции, модификацией экономических реакций на институциональные стимулы к совместному инвестированию и трансформацией поведенческих паттернов распределения налоговых поступлений, генерируемых агломерационными проектами. Ключевые задачи исследования состоят в операционализации конструкта инфраструктурного вклада, эмпирической оценке влияния регистрационного принципа налогообложения на показатели бюджетной

асимметрии, анализе опосредующей роли договорных механизмов в формировании устойчивых коалиций, а также в разработке дифференцированных моделей пропорционального распределения финансовых потоков. Установлено, что экономическая результативность агломерационного взаимодействия определяется соответствием выбранной фискальной архитектуры реальной географии создания добавленной стоимости, способностью агентов к адаптивной минимизации издержек содержания дублирующих мощностей и устойчивостью горизонтальных связей, причём динамика структурной трансформации показывает нелинейный характер с наличием пороговых значений уровня инвестиционного участия, превышение которых инициирует механизмы преодоления пространственной фрагментации. Практическая реализация полученных данных подразумевает внедрение алгоритмов дифференцированного распределения налоговых доходов на базе интегрального коэффициента вклада, отработку механизмов калибровки экономических стимулов для предотвращения оппортунистического поведения и организацию систематического мониторинга транзакционных издержек координации для обеспечения баланса между фискальной автономией муниципалитетов и сохранением долгосрочной экономической устойчивости территориального кластера.

Ключевые слова: межмуниципальное сотрудничество; городские агломерации; межбюджетные отношения; фискальное распределение; инфраструктурный вклад; транзакционные издержки координации; пространственное развитие; налоговая конкуренция.

Original article

MANAGEMENT OF INTER-MUNICIPAL COOPERATION IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF URBAN AGGLOMERATIONS

**Kiselev Rem Olegovich, Candidate of Economic Sciences, Junior Researcher, V.
I. Vernadsky Crimean Federal University, Feodosia, Russia,
rem.kiselev82@mail.ru;**

**Voronina Oksana Vladimirovna, Candidate of Economic Sciences, Faculty of
Marketing and Trade, Donetsk National University of Economics and Trade
named after M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Russia,
voronina.ov_donetsk@ya.ru**

Abstract. This study analyzes the economic mechanisms for managing inter-municipal cooperation in the context of urban agglomeration formation and their impact on the efficient allocation of public resources and the minimization of systemic fiscal imbalances. The functional integration of adjacent territories into a single economic space activates multi-level processes of assessing infrastructure deficits, adaptively regulating budget expenditures, and activating horizontal forms of coordination to optimally align local competencies with spatial development imperatives. The evolution of interbudgetary relations is accompanied by shifting perceptions of the problems of destructive tax competition, modified economic responses to institutional incentives for joint investment, and a transformation in behavioral patterns of distributing tax revenues generated by agglomeration projects. The key objectives of the study include operationalizing the infrastructure contribution construct, empirically assessing the impact of the registration principle of taxation on budget asymmetry indicators, analyzing the mediating role of contractual mechanisms in the formation of stable coalitions, and developing differentiated models for the proportional distribution of financial flows. It has been established that the economic performance of agglomeration interactions is determined by the alignment of the chosen fiscal architecture with the actual geography of added value creation, the ability of agents to adaptively minimize the costs of maintaining duplicate capacity, and the

stability of horizontal linkages. Furthermore, the dynamics of structural transformation exhibit a nonlinear nature, with threshold levels of investment participation, the exceeding of which triggers mechanisms for overcoming spatial fragmentation. The practical implementation of the obtained data implies the introduction of algorithms for the differentiated distribution of tax revenues based on the integral contribution coefficient, the development of mechanisms for calibrating economic incentives to prevent opportunistic behavior, and the organization of systematic monitoring of transaction costs of coordination to ensure a balance between the fiscal autonomy of municipalities and the preservation of the long-term economic sustainability of the territorial cluster.

Keywords: inter-municipal cooperation; urban agglomerations; inter-budgetary relations; fiscal distribution; infrastructure contribution; transaction costs of coordination; spatial development; tax competition.

科学文章

管理城市间合作的背景下形成的城市群

候选人的经济科学、初级研究员, V.I.Vernadsky 克里米亚联邦大学、费奥多西亚, 俄罗斯, rem.kiselev82@mail.ru;

Voronina 奥克萨娜 Vladimirovna, 候选人的经济科学院的营销和贸易, 顿涅茨克国立大学经济学和贸易 名为后 M. 突感-巴拉诺夫斯基, 顿涅茨克, 俄罗斯, voronina.ov_donetsk@ya.ru

注释。 这项研究是专门用来分析经济机制对于管理城市间合作的背景下形成的城市群及其影响的效率分配公共资源和尽量减少系统性的财政不平衡。功能一体化的相邻领土的入共同经济空间活多层次的进程, 用以评估基础设施赤字, 适应性调节预算支出, 并且激活的水平的协调形式, 以便以最佳地调整

当地的能力与必要的空间发展。**的演变**间预算的关系是伴随着的变化模式的看法的问题的破坏性税收竞争，修改的经济反应的机构，鼓励联合投资，转变行为的模式分配的税收收入所产生的凝聚项目。**关键目标**的研究以**实施的基础**设施的贡献的建造，根据经验评估的影响登记原则的税收预算不对称性指标，分析中介作用的合同机制的形成稳定的联盟，以及发展差异化的模型**的比例分配**的资金流动。**它是建立**经济效率的团聚的互动是由对应选择的财政结构到实地的价值创造的能力剂以适应地减少维持费用重复的能力，并稳定水平的连接，并且动态的结构转变显示了非线性自然存在的阈值的投资水平的参与，超过了实际执行中获得的数据暗示引入的算法，对有区别分配的税收收入的基础上的整体贡献的系数，发展的机制，用于校准的经济激励措施，以防止投机行为，以及本组织的监测系统事务协调费用保证之间的平衡财政的自治权的各市镇和维护长期的经济稳定的领土集群。

关键词：城市间合作；城市群间预算的关系；财政分配；基础设施的贡献；交易成本的协调；空间发展；税收竞争。

相关性和意义的研究。转型的空间组织的国家经济的自然生成的紧凑整合编队，经济联系，在其停止适合的框架的行政部门[1]。**形成**这样的系统是伴随着浓度的生产能力，强化移徙的劳动力资源和压实的基础设施框架[2]，而客观上意味着一个修订立法的领土规划。经济性质的这些进程必须寻找新的机构形式，可以胜任地应对新出现的不平衡现象的动态发展的中心及外围区域的[3]。

现有碎片的管理权力之间的许多独立的当地自治政府实体造成了严重的障碍，以有效地分配有限的资源。之间的差异经济边界的功能区和依法设立的领土的城市引起的增加交易成本的时候核准的联合项目[4]。碎片会妨碍实现规模经济，在提供公共货物，因为每个个别的解决被迫承担过多的费用于维持复制基础设施，而不具有足够的财政基础为其高质量的维护[5]。

横向合作的公共当局是一个有效的工具，用于衡这些不平衡现象，从而可以确保本内化的外部影响中出现的过程中集聚的发展。合同机制的相互作用使它可以结合金融流动能力和管理能力，以解决的问题，超出能力的一个行政管理[6]。协调有助于优化预算支出，通过联合采购程序、统一的服务标准，和同步的社会经济发展方案，这在一起增加了投资的吸引力的整个空间集群[7]。

在这方面，特别注意到财政方面的相互作用之间的相邻领土。自发性再分配的税收基础有利于中央地区往往导致减少的盈利能力的城市郊区，同时承担主要负担的确保摆迁移和保持环境可持续性。建立透明的机制对收入再分配或者创建共同发展的资金可以理顺这些矛盾，防止破坏性税收竞争，并确保长期平衡的地方预算[8]。

缺乏开发的理论和方法学方针和适用的机制用于管理这种水平的关系的实现需要一个全面的研究的经济决定因素这一现象。我们需要一个有系统的了解的体制设计的协议会影响效力的联合倡议和总体效率的使用的领土的资源。形成一种模式的协调行动将克服部门不团结，并建立一个稳定的基础，为和谐的空间发展综合城市系统。

程度的制订的研究的问题。 空间浓度的经济活动，在功能的城市系统是伴随着一个稳定的不对称性水平的发展中区和邻近地区[9]。核城市积累的大部分税收基础，而郊区的实体承担沉重的负担，提供后勤走廊，把实用工具的能力，并维持环境平衡[10]。该比例失调是造成通过该机构适应不当的财政分配的机制，以实现真正的经济关系。在科学讨论问题的领土一体化被认为是通过棱镜的空间规划或人口迁移，而经济和预算方面的基础设施共享仍然没有充分阐明[11]。现有的研究建立事实上的增加交易成本时协调城市间倡议，但不提供量化的工具，用于补偿投资资源的[12个]。之间的差距的法律合并的税收收入和实际参与的领土创造一个有凝聚框架形成了一个区域系统效率低下的[13]。

材料和方法的研究。 经验基础上工作的综合报告关于执行市政预算、寄存器的区域投资程序和数据从地籍登记的土地地块所涉及的凝聚项目。分析的财政限制城市间合作进行比较的有关条例程序，结论的联合活动的协定实际指标的吸引的额外预算外资金。一个算法的多因子会计的直接 资本投资，授予土地的能力的工程网络和相关服务的提供是用来形成的评估工具。计算参数进行了验证的基础上比较模型的两个收入分配情况：

- 1)传统，链接到地方的国家注册的纳税人；
- 2)调整，考虑到各领土参加该项目的基础设施的支持。

统计数据处理进行了使用该方法的索引和重量规范化，并因此影响的市场波动的影响排除和稳定的结构依赖关系进行鉴定。

研究结果。 所开发的方法来评估经济参与的市政府基于计算体系的基础

设施的贡献，确定通过聚集特定的权在基本领域，特别是提供土地资源，资助工程网络，发展交通运输中心和创建的社会基础的项目。计算公式中假定正常化的绝对投资的价值观的总估计成本和随后的应用程序的修正乘数，同时考虑程度的贬值，现有的资金和需要现代化。基于这些工具、模型的比例分配的税收收入所产生的期间的执行情况的团聚的倡议形成的(表 1)。

表 1-结果的制定方法来评估经济参与的城市

城市参与率 образования	的加权因 子	分享在总 项目费 用(%)	的修正乘 数	最终的贡献 索引
的土地资源和领土的 编制	0.25	18.4	1.00	0.046
工程通讯和网络的	0.35	42.1	0.95	0.141
运输物流和节点	0.25	24.8	1.10	0.068
社会和服务基础设施 的	0.15	14.7	0.85	0.019
总指数	的 1.00	100.0	-	0.274

资料来源：开发的作者。

所提出的结构显示了机构变革的绝对费用纳入一个相对的指标适用于在预算计算。领土，升级过时的通信或建立后勤中心接收的增加系数，反映了更高的边际效用，他们的参与对于整个集群。总的索引，然后用来计算分享的每个市政府中分发的税收基础，其中提供了相关数量之间的资源投入和数额的财

政收入收到的。这消除扭曲现象出现在注册法律实体的行政中心没有考虑到实际地理位置的生产设施。

讨论研究结果。 执行建议的模式意味着改变结构的间预算的关系，特别是在该规定的程序，用于抵补计算和分配税款的活动的企业内工作的综合空间系统。过渡的准则的基础设施参与涉及建立联合解决的帐户，通过这些资金将是累积之前，他们的比例转移到地方预算。经济效果的这个调整反映在减少激励措施对破坏性税收竞争，因为市政府将获得保证分享收入，如果他们参加筹资的公共设施。这有助于更合理位置的生产基地周边的凝聚，那里的土地成本和物流成本仍然低于在核心。

实际执行的方法是相关的，与需要确保透明度的数据上的资本投资和引进共同标准审计城市间的协定。**缺乏可核查报告**可能会导致一种扭曲的计算参数，并降低之间的信任，合作参与者。**尽管如此，所提出的算法允许的逐步实施**，通过试点项目具有区域意义的，这将使它能够作出的程序审批的权重系数和调整监管乘数考虑行业的具体情况。**在长期的、巩固的经济参与的领土作为基本标准**，用于收入分配可以形成一个稳定的体制基础水平的融合，确保之间的平衡财政的自治权的市政当局和要求为有效的空间发展管理。

结论。 这项研究证实，现有的之间的链接的财政流动和地方法律注册的经济实体并不反映实际地理分布的增值建立在团聚系统。所开发的模型的比例分配的税收收入，基于计算体系的基础设施的贡献，消除系统性不平衡之间的中心及外围区。过渡，从一个正式的行政管理的标准来实际的参与创造公共物品提供更公平的补偿的费用的郊区，这在历史上承担主要负担安置的物流、产

业和工程设施。

实施拟议机制的质的转变的经济激励措施的地方政府，将重点从破坏性税收竞争，以寻找互利的形式的水平的合作。保证共享中分发的税收基础，计算采用可核查的参数的资本投资和提供的资源，显着降低风险的投机行为的参与者在市政间的协定。经济上的可行性的共同供资基础设施项目的增加，因为每个市政府收到直接的经济回报相称的费用，这在一起的增加的总体投资吸引力的空间集群。

实际适应这种方法导致了一点改进管理框架的程序，用于抵补计算的税款和进入联合活动的协定。关键条件的可持续性的拟议模型是为了确保充分的透明度的数据资金流动和引进共同标准，独立审计的联合投资项目。一步一步检测的算法试点项目具有区域意义的可以校准的加权因素考虑行业的具体情况和积累实际经验对于随后的扩展而不会造成系统性失败在执行地方预算。

形成一个体制设计考虑到经济性质的团聚的进程创建了一个坚实的基础，为和谐的空间发展。一体化的提议的评估工具纳入公共财务管理系统有助于克服分散管理的权力并确保长期平衡的收入基础的领土。这种做法移动城市间合作领域的情节协定主流的一个有系统的经济伙伴关系，完全符合现代要求的有效性领土管理。

列表的文献

Список литературы

1. Рева В. А. Инновационные подходы в стратегическом управлении межмуниципальным сотрудничеством // Форум молодых ученых. – 2024. – №. 2 (90). – С. 97-100.
2. Синьяю Ц. Российский опыт управления межрегиональным сотрудничеством // Финансы и управление. – 2024. – №. 4. – С. 43-60.
3. Павлюченко В. К., Малов К. В. Межмуниципальное сотрудничество: нормативно-правовое регулирование и проблемы реализации. Социологический подход к изучению феномена // Гуманитарные, социально-экономические и

общественные науки. – 2024. – №. 8. – С. 47-53.

4. Атаева А. Г., Уляева А. Г. Барьеры развития межмуниципального сотрудничества и цифровые возможности их преодоления // *Ars Administrandi*. – 2025. – Т. 17. – №. 3. – С. 544-565.

5. Нигоева А. Р., Павлов Н. В. Перспективы развития межмуниципального сотрудничества // *Актуальные вопросы борьбы с преступлениями*. – 2023. – №. 1. – С. 63-66.

6. Лисина Н. Л., Баев В. Д. О некоторых проблемах межмуниципального взаимодействия в процессе развития агломераций в Российской Федерации // *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки*. – 2023. – Т. 7. – №. 3 (27). – С. 342-349.

7. Скрыбин А. Ю., Березина З. И., Деминова В. П. Муниципалитет как субъект внешнеэкономических коммуникаций: практика устойчивого территориального развития инфраструктуры (на примере города Ростова-на-Дону и системы побратимства) // *Финансовые исследования*. – 2025. – №. 4 (89). – С. 26-36.

8. Суворова А. В. Межмуниципальное сотрудничество в России: проблемы и перспективы развития // *AlterEconomics*. – 2024. – Т. 21. – №. 3. – С. 571-589.

9. Лисина Н. Л., Баев В. Д., Ушакова А. П., Назарян М. Г. Модели управления развитием городских агломераций в России: юридический анализ // *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки*. – 2023. – Т. 7. – №. 4 (28). – С. 484-495.

10. Василенко Д. В. Краудсорсинг как новейшая форма межтерриториального сотрудничества // *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. – 2024. – №. 2 (42). – С. 8-14.

11. Лаврикова Ю. Г., Васильева Е. В., Котлярова С. Н., Караваева Т. И. Межтерриториальное взаимодействие в стратегии пространственного развития // *Проблемы прогнозирования*. – 2025. – №. 4. – С. 8.

12. Рева В. А. Эффективное стратегическое управление межмуниципальным взаимодействием в Свердловской области: опыт и перспективы // *Форум*

молодых ученых. – 2024. – №. 2 (90). – С. 101-104.

13. Шевченко-Толстая Н. В. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования: современные вызовы и пути их преодоления в Российской Федерации // Вестник науки. – 2025. – Т. 5. – №. 8 (89). – С. 139-147.

References

1. Reva V. A. Innovatsionnye podkhody v strategicheskom upravlenii mezhmunitsipal'nym sotrudnichestvom // Forum molodykh uchenykh. – 2024. – №. 2 (90). – S. 97-100.

2. Sin'myao Ts. Rossiiskii opyt upravleniya mezhregional'nym sotrudnichestvom // Finansy i upravlenie. – 2024. – №. 4. – S. 43-60.

3. Pavlyuchenko V. K., Malov K. V. Mezhmunitsipal'noe sotrudnichestvo: normativno-pravovoe regulirovanie i problemy realizatsii. Sotsiologicheskii podkhod k izucheniyu fenomena // Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. – 2024. – №. 8. – S. 47-53.

4. Ataeva A. G., Ulyayeva A. G. Bar'ery razvitiya mezhmunitsipal'nogo sotrudnichestva i tsifrovye vozmozhnosti ikh preodoleniya // Ars Administrandi. – 2025. – Т. 17. – №. 3. – S. 544-565.

5. Nigoeva A. R., Pavlov N. V. Perspektivy razvitiya mezhmunitsipal'nogo sotrudnichestva // Aktual'nye voprosy bor'by s prestupleniyami. – 2023. – №. 1. – S. 63-66.

6. Lisina N. L., Baev V. D. O nekotorykh problemakh mezhmunitsipal'nogo vzaimodeistviya v protsesse razvitiya aglomeratsii v Rossiiskoi Federatsii // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennye nauki. – 2023. – Т. 7. – №. 3 (27). – S. 342-349.

7. Skryabin A. Yu., Berezina Z. I., Deminova V. P. Munitsipalitet kak sub"ekt vneshneekonomicheskikh kommunikatsii: praktika ustoichivogo territorial'nogo razvitiya infrastruktury (na primere goroda Rostova-na-Donu i sistemy pobratimstva) // Finansovyie issledovaniya. – 2025. – №. 4 (89). – S. 26-36.

8. Suvorova A. V. Mezhmunitsipal'noe sotrudnichestvo v Rossii: problemy i

perspektivy razvitiya // *AlterEconomics*. – 2024. – T. 21. – №. 3. – S. 571-589.

9. Lisina N. L., Baev V. D., Ushakova A. P., Nazaryan M. G. Modeli upravleniya razvitiem gorodskikh aglomeratsii v Rossii: yuridicheskii analiz // *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i obshchestvennyye nauki*. – 2023. – T. 7. – №. 4 (28). – S. 484-495.

10. Vasilenko D. V. Kraudsorsing kak noveishaya forma mezhterritorial'nogo sotrudnichestva // *Vestnik Taganrogskego instituta upravleniya i ekonomiki*. – 2024. – №. 2 (42). – S. 8-14.

11. Lavrikova Yu. G., Vasil'eva E. V., Kotlyarova S. N., Karavaeva T. I. Mezhterritorial'noe vzaimodeistvie v strategii prostranstvennogo razvitiya // *Problemy prognozirovaniya*. – 2025. – №. 4. – S. 8.

12. Reva V. A. Effektivnoe strategicheskoe upravlenie mezhmunitsipal'nym vzaimodeistviem v Sverdlovskoi oblasti: opyt i perspektivy // *Forum molodykh uchenykh*. – 2024. – №. 2 (90). – S. 101-104.

13. Shevchenko-Tolstaya N. V. Upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem munitsipal'nogo obrazovaniya: sovremennyye vyzovy i puti ikh preodoleniya v Rossiiskoi Federatsii // *Vestnik nauki*. – 2025. – T. 5. – №. 8 (89). – S. 139-147.

Научная статья

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СУПЕРСЕРВИСНЫХ ПЛАТФОРМ

Осипов Евгений Игоревич, кандидат экономических наук, кафедра цифровой экономики и управления, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Россия, Великий Новгород, eiosipov_novgu@yandex.ru;

Цынгуева Виктория Владимировна, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления и отраслевой экономики, Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий, Россия, Новосибирск, tsyngueva.vv_nsk@yandex.ru

Аннотация. Трансформация институциональной среды местного самоуправления детерминирована необходимостью улучшения подходов к аллокации бюджетных ресурсов, поскольку фрагментарная цифровизация административных процедур не обеспечивает достижения макроэкономической устойчивости территорий. Целью настоящего исследования выступает разработка и экономическое обоснование алгоритма реинжиниринга административных регламентов, направленного на устранение дублирующих запросов документации посредством сквозного межведомственного взаимодействия в рамках единой цифровой платформы. Методологический базис работы опирается на инструменты сравнительного институционального анализа и экономико-математического моделирования потоков создания ценности, декомпозирующие существующие регламенты и количественно оценивающие структуру транзакционных издержек как заявителей, так и публичного сектора. В ходе эмпирического анализа выявлено, что переход к суперсервисной архитектуре в значительной степени модифицирует структуру затрат, обеспечивая синергетический эффект за счет одновременного сокращения прямых финансовых, временных и информационных издержек населения. Доказано, что изъятие гражданина из контура межведомственного

обмена данными и передача функции агрегации информации алгоритмам платформы минимизирует вероятность бюрократического трения и административные барьеры. Установлено, что автоматизация фоновой верификации сведений высвобождает значительные объемы трудовых ресурсов, ранее задействованных в рутинных проверках, что трансформирует статью цифровых инвестиций из категории операционных расходов в источник внутренней бюджетной экономии. Сделан вывод о том, что устойчивое функционирование данной модели подразумевает императивное законодательное закрепление приоритета межведомственного электронного запроса над истребованием документов у заявителя. Реализация предложенного подхода формирует прочный фундамент для повышения инвестиционной привлекательности муниципалитета и роста совокупной факторной производительности за счет конвертации высвобожденного временного ресурса в реальную экономическую активность.

Ключевые слова: муниципальное управление; суперсервисные платформы; транзакционные издержки; реинжиниринг административных регламентов; межведомственное электронное взаимодействие; эффективность бюджетных расходов; цифровая трансформация публичного сектора; факторная производительность.

Original article

OPTIMIZATION OF THE MUNICIPAL SERVICES DELIVERY SYSTEM THROUGH THE IMPLEMENTATION OF SUPER-SERVICE PLATFORMS

Osipov Evgenii Igorevich, Candidate of Economic Sciences, Department of Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia, eiosipov_novgu@yandex.ru;

Tsyngueva Viktoriya Vladimirovna, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Sectoral Economics, Siberian State University of Engineering and Biotechnology, Novosibirsk, Russia, tsyngueva.vv_nsk@yandex.ru

Abstract. The transformation of the institutional environment of local government is driven by the need to improve approaches to budget resource allocation, as fragmented digitalization of administrative procedures does not ensure macroeconomic sustainability for territories. The objective of this study is to develop and economically justify an algorithm for reengineering administrative regulations aimed at eliminating duplicate documentation requests through end-to-end interdepartmental collaboration within a single digital platform. The methodological framework draws on comparative institutional analysis and economic and mathematical modeling of value streams, which decompose existing regulations and quantify the structure of transaction costs for both applicants and the public sector. An empirical analysis revealed that the transition to a superservice architecture significantly modifies the cost structure, providing a synergistic effect by simultaneously reducing direct financial, time, and information costs for the population. It has been proven that removing citizens from the interdepartmental data exchange loop and transferring information aggregation functions to platform algorithms minimizes the likelihood of bureaucratic friction and administrative barriers. It has been established that automating background data verification frees up significant labor resources previously involved in routine checks, transforming digital investment from an operating expense into a source of internal budget savings. It has been concluded that the sustainable operation of this model requires mandatory legislative prioritization of interdepartmental electronic requests over document collection from the applicant. Implementation of the proposed approach lays a solid foundation for increasing the municipality's investment attractiveness and increasing total factor productivity by converting the freed-up time resource into real economic activity.

Keywords: municipal governance; super service platforms; transaction costs; reengineering of administrative regulations; interdepartmental electronic interaction; budget expenditure efficiency; digital transformation of the public sector; factor

productivity.

Введение. Концепция суперсервисных платформ представляет собой экономическую модель консолидации разрозненных административных функций в единый жизненный цикл потребителя. С точки зрения теории управления издержками, подобная интеграция нивелирует эффект дублирования полномочий и минимизирует трансакционные издержки всех участников процесса [1]. Объединение данных и бизнес-процессов в рамках единой архитектуры создает предпосылки для реализации эффекта масштаба, при котором предельные затраты на оказание каждой дополнительной услуги стремятся к минимальным значениям [2]. Следовательно, внедрение таких платформ трансформирует структуру муниципальных расходов, смещая акцент с финансирования бюрократического аппарата на инвестиции в цифровую инфраструктуру с высокой долгосрочной отдачей [3].

Практическая реализация указанных преобразований сопряжена с рядом системных ограничений, носящих институциональный и финансовый характер. Существующая архитектура предоставления муниципальных благ часто характеризуется высокой степенью фрагментации информационных потоков, что генерирует избыточные административные барьеры. Поддержание множества изолированных реестров и ведомственных программ подразумевает неоправданно высокие постоянные затраты, уменьшая общую бюджетную эффективность. Отсутствие унифицированных стандартов обмена данными препятствует возникновению сетевых эффектов, которые могли бы существенно повысить полезность оказываемых сервисов для конечных получателей при неизменном объеме выделяемых средств.

Недостаточная разработанность методологического аппарата для оценки экономической целесообразности перехода к платформенным решениям на уровне местного самоуправления обуславливает потребность в новых исследовательских подходах. Классические методы анализа эффективности

государственного управления не в полной мере учитывают специфику цифровых экосистем, где ценность создается путём межведомственной синергии и многократного использования массивов данных [4]. Возникает необходимость формирования адаптированных экономико-математических и организационных моделей, посредством которых можно количественно измерить влияние суперсервисов на оптимизацию муниципальных бюджетов и качество жизни населения.

Исследование направлено на выявление резервов повышения результативности деятельности органов местного самоуправления с помощью глубокой реструктуризации процессов оказания публичных услуг. Фокус внимания смещается на разработку практических механизмов управления ресурсами, обеспечивающих бесшовную интеграцию сервисов в единую цифровую среду. Решение данной задачи предполагает техническое обновление программных продуктов, перестройку управленческих циклов, нацеленную на достижение максимальной социально-экономической отдачи от каждого вложенного бюджетного рубля на этапе ограниченной финансовой емкости муниципальных образований.

Обзор источников литературы. Эволюция научных представлений об эффективности функционирования органов местного самоуправления показывает сдвиг от классических бюрократических моделей к концепциям, базирующимся на теории трансакционных издержек. Ранние исследования в области государственного управления фокусировались на внутренней организационной структуре и нормативном регулировании, рассматривая цифровизацию исключительно как инструмент технической модернизации [5], [6]. Современные экономические работы, однако, трактуют внедрение цифровых платформ как механизм перераспределения ресурсов и снижения барьеров для субъектов хозяйствования и населения [7].

Отечественная и зарубежная научная мысль накопила значительный эмпирический материал, подтверждающий корреляцию между уровнем

цифровизации публичных сервисов и инвестиционной привлекательностью территорий. При этом в существующей литературе сохраняется существенный пробел, касающийся количественной оценки экономического эффекта от реинжиниринга административных регламентов именно на муниципальном уровне. Большинство публикаций описывают технологические аспекты создания суперсервисов, упуская из виду микроэкономические последствия устранения дублирующих запросов документов для конечных потребителей и макроэкономические выгоды от высвобождения человеческого капитала [8-10]. Необходимость восполнения данного пробела диктует потребность в разработке алгоритмов, переводящих межведомственное взаимодействие из плоскости формального обмена данными в плоскость оптимизации экономических издержек.

Методологическая и теоретическая база исследования. Теоретический фундамент настоящего исследования опирается на институциональную экономическую теорию, в частности, на концепцию трансакционных издержек, адаптированную к сфере публичного управления. В данном контексте взаимодействие гражданина или юридического лица с органами местного самоуправления рассматривается как рыночная сделка, сопряженная с затратами на поиск информации, ведение переговоров, контроль исполнения и защиту прав. Реинжиниринг административных регламентов выступает методом перепроектирования бизнес-процессов, нацеленным на минимизацию указанных издержек путем замещения ручных проверок автоматизированными межведомственными запросами.

Методология исследования базируется на применении сравнительного институционального анализа и экономико-математического моделирования потоков создания ценности. Разработка алгоритма оптимизации предполагает декомпозицию существующих регламентов на элементарные операции с последующей оценкой их добавленной стоимости. Критерием эффективности предлагается считать изменение структуры затрат, при котором доля

непроизводительных издержек, связанных с бюрократическим трением, стремится к нулю. Это взаимосвязано с интенсивным использованием существующих информационных ресурсов через создание единой платформы, выступающей оркестратором данных.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ издержек взаимодействия населения с органами местного самоуправления выявляет сложную структуру затрат, выходящую за рамки прямых финансовых платежей. Экономическое бремя заявителя складывается из временных потерь на сбор справок, альтернативных издержек упущенной выгоды из-за отвлечения от основной деятельности, а также косвенных расходов на юридическое сопровождение и нотариальное заверение копий. Переход к платформенным решениям меняет эту структуру (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ структуры издержек заявителя при традиционном и платформенном способах получения муниципальной услуги

Категория издержек	Традиционная модель предоставления услуги	Модель на базе суперсервисной платформы	Экономический эффект трансформации
Прямые финансовые затраты	Высокие (оплата госпошлин, услуг посредников, транспорта)	Минимальные (исключение посреднических звеньев)	Снижение денежной нагрузки на домохозяйства
Временные затраты	Значительные (многократные визиты, ожидание в очередях)	Незначительные (асинхронная подача, автоматическая маршрутизация)	Высвобождение временного ресурса для трудовой деятельности
Информационные издержки	Высокие (необходимость	Низкие (интуитивный	Уменьшение когнитивной

	самостоятельного изучения регламентов)	интерфейс, предзаполнение данных)	нагрузки и вероятности ошибок
--	--	-----------------------------------	-------------------------------

Источник: разработано авторами.

Внедрение единой цифровой платформы обеспечивает синергетический эффект за счет одновременного сокращения всех видов транзакционных издержек. Высвобожденный временной ресурс населения конвертируется в прирост совокупной факторной производительности на локальном рынке труда, что в долгосрочной перспективе стимулирует экономический рост муниципального образования.

Выявление узких мест в действующих административных регламентах показывает, что ключевым дестабилизирующим фактором остается требование к заявителям предоставлять документы, оригиналы или копии которых уже находятся в распоряжении иных государственных или муниципальных органов. Подобная практика генерирует избыточные административные барьеры и создает условия для возникновения коррупционных рисков. Анализ потоков документов свидетельствует о наличии замкнутых циклов, когда информация циркулирует между ведомствами через посредничество гражданина, что многократно увеличивает вероятность искажения данных и задержек (рисунок 1).

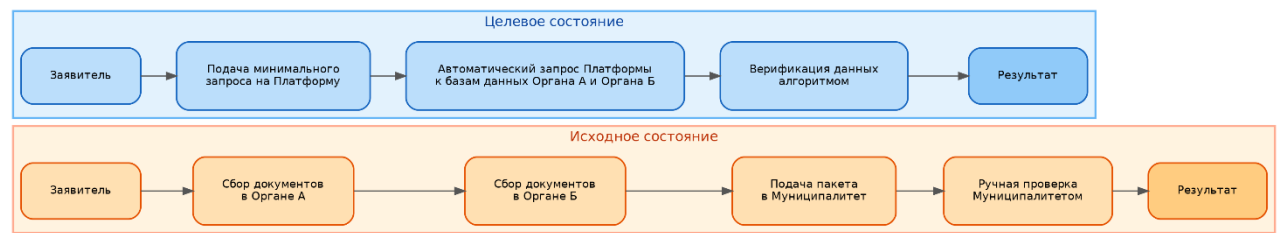


Рисунок 1 - Трансформация архитектуры процесса предоставления услуги при реинжиниринге регламентов (источник: разработано авторами)

Платформа берет на себя функцию агрегатора, иницируя фоновые запросы к федеральным и региональным информационным системам. Это ускоряет процедуру, а также повышает достоверность принимаемых

управленческих решений за счет исключения человеческого фактора при обработке первичных сведений.

Моделирование процесса предоставления комплексной услуги с использованием принципа единого организационного окна подразумевает разработку алгоритма, исключающего возможность запроса документов, не предусмотренных исчерпывающим перечнем. Предлагаемый алгоритм реинжиниринга начинается с аудита текущего регламента и выявления всех точек входа внешних данных. На втором этапе происходит маппинг этих точек на доступные межведомственные электронные взаимодействия. Третий этап предполагает программную блокировку любых полей в интерфейсе платформы, обуславливающих загрузку скан-копий документов, если эти сведения могут быть получены автоматически. В завершении происходит настройка триггеров, которые при отсутствии ответа от смежного ведомства в установленный срок инициируют процедуру межведомственного розыска данных силами самого органа публичной власти, полностью снимая эту ответственность с потребителя услуги.

Оценка социально-экономической эффективности перехода на суперсервисную модель подтверждает гипотезу о значительном мультипликативном эффекте. Прямая экономия для муниципального бюджета достигается путём сокращения штатной численности сотрудников, занятых рутинной проверкой бумажных носителей, и затрат на архивное хранение. Косвенный экономический эффект проявляется в повышении прозрачности среды для малого и среднего предпринимательства, что снижает барьеры для входа на локальный рынок и способствует расширению налоговой базы. Кроме того, минимизация административной нагрузки непосредственно коррелирует с повышением уровня доверия населения к институтам власти, что уменьшает социальные издержки и укрепляет легитимность принимаемых управленческих решений. Совокупность этих факторов формирует устойчивую основу для долгосрочного социально-экономического развития территории.

Выводы. Подводя итоги проведенного исследования, следует отметить, что перестройка административных регламентов посредством их интеграции в единую цифровую среду выступает условием минимизации транзакционных издержек в системе местного самоуправления. Разработанный алгоритм реинжиниринга процессов доказывает свою состоятельность в качестве действенного инструмента, способного нивелировать устоявшуюся практику избыточного истребования документов. Механистическое перенесение традиционных бумажных процедур в электронный вид не обеспечивает ожидаемого экономического эффекта, при этом глубокое перепроектирование логики межведомственного взаимодействия поможет достичь снижения административного бремени как для заявителей, так и для самих органов публичной власти.

Экономическая целесообразность внедрения суперсервисных платформ проявляется в трансформации структуры муниципальных расходов. Автоматизация фоновой верификации данных высвобождает значительные объемы трудовых ресурсов, ранее задействованных в рутинных проверках бумажных носителей и ручном вводе информации. Перераспределение этих человеческих и финансовых активов в пользу стратегических направлений развития территории формирует положительный мультипликативный эффект. Цифровая оптимизация в данном контексте перестает восприниматься исключительно как статья дополнительных капитальных затрат и превращается в источник внутренней экономии, существенно повышающей общую бюджетную эффективность муниципального образования.

На макроэкономическом уровне устранение бюрократических барьеров коррелирует с повышением инвестиционной привлекательности муниципалитета. Сокращение временных и финансовых затрат субъектов хозяйствования на получение разрешительной и регистрационной документации снижает порог входа на локальные рынки и стимулирует деловую активность. Одновременно высвобождение временного ресурса населения конвертируется в

повышение совокупной факторной производительности, поскольку граждане получают возможность направлять сэкономленное время на трудовую деятельность или профессиональное развитие, что в долгосрочной перспективе укрепляет человеческий капитал региона и расширяет налогооблагаемую базу.

Практическая реализация предложенных управленческих решений подразумевает синхронизацию нормативно-правовой базы с технологическими возможностями платформенных экосистем. Ключевым условием успеха выступает законодательное закрепление приоритета межведомственного электронного запроса над требованием к заявителю предоставить документ, сведения о котором уже содержатся в государственных или муниципальных информационных системах. Без императивного запрета на дублирование запросов и внедрения единых стандартов структурирования данных достижение заявленных показателей экономической эффективности останется недостижимым, а система будет функционировать с прежними системными сбоями и скрытыми издержками.

Резюмируя проведенный анализ, можно утверждать, что переход к суперсервисной модели знаменует собой смену управленческой парадигмы, где фокус смещается с формального соблюдения процедурных норм на создание добавленной стоимости для конечного потребителя. Предложенный подход обеспечивает устойчивый баланс между фискальной дисциплиной органов местного самоуправления и качеством жизни населения, закладывая прочный фундамент для цифрового суверенитета и социально-экономической устойчивости муниципальных образований в условиях объективно ограниченных финансовых ресурсов.

Список литературы

1. Паникарова С. В., Муса А. З. С. С. Цифровая трансформация предоставления муниципальных услуг населению // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – №. 1. – С. 88-97.
2. Нерослов А. Д., Кузнецова П. Ю. Суперсервис: понятие, значение, методы

построения моделей // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т. 9. – №. 2 (32). – С. 263-272.

3. Карабицина Е. Ф. Гносеологические основания формирования организационно-экономического механизма оказания социально-бытовых услуг // ЭКОНОМИКА. – 2026. – Т. 16. – №. 2. – С. 775-784.

4. Шелковникова А. К. Моделирование муниципальных услуг // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 10. – С. 5611-5622.

5. Устина Н. А., Карлина А. А. Моделирование процесса взаимодействия органов местного самоуправления и общественных некоммерческих организаций в ходе предоставления социальных услуг // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2022. – №. 1. – С. 7-17.

6. Белозор Ф. И. Особенности предоставления государственных и муниципальных услуг: междисциплинарный анализ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – №. 2. – С. 9-17.

7. Сипунова Н. В. Технология сервис-дизайна как инструмент развития института социального обслуживания населения // Социодинамика. – 2024. – №. 9. – С. 1-13.

8. Смирнова Ю. Л., Токарева Л. С., Александров М. М., Минаев Н. Н., Розова А. Ю., Горошина А. С., ... Волчкова И. В. Процессный подход в сфере государственного управления: опыт применения в многофункциональных центрах Санкт-Петербурга // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – №. 3. – С. 883-900.

9. Недикова Е. Т. Особенности сервисной ориентированности социального государства: общая концепция и российский опыт // Вестник науки. – 2024. – Т. 2. – №. 2 (71). – С. 287-292.

10. Островецкая Ю. А. Проблемы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – №. 9-2. – С. 266.

References

1. Panikarova S. V., Musa A. Z. S. S. Tsifrovaya transformatsiya predostavleniya munitsipal'nykh uslug naseleniyu // *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. – 2025. – №. 1. – S. 88-97.
2. Neroslov A. D., Kuznetsova P. Yu. Superservis: ponyatie, znachenie, metody postroeniya modelei // *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*. – 2024. – T. 9. – №. 2 (32). – S. 263-272.
3. Karabitsina E. F. Gnoseologicheskie osnovaniya formirovaniya organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma okazaniya sotsial'no-bytovykh uslug // *EKONOMIKA*. – 2026. – T. 16. – №. 2. – S. 775-784.
4. Shelkovnikova A. K. Modelirovanie munitsipal'nykh uslug // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. – 2024. – T. 14. – №. 10. – S. 5611-5622.
5. Ustina N. A., Karlina A. A. Modelirovanie protsessa vzaimodeistviya organov mestnogo samoupravleniya i obshchestvennykh nekommercheskikh organizatsii v khode predostavleniya sotsial'nykh uslug // *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*. – 2022. – №. 1. – S. 7-17.
6. Belozor F. I. Osobennosti predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug: mezhdistsiplinarnyi analiz // *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*. – 2024. – №. 2. – S. 9-17.
7. Sipunova N. V. Tekhnologiya servis-dizaina kak instrument razvitiya instituta sotsial'nogo obsluzhivaniya naseleniya // *Sotsiodinamika*. – 2024. – №. 9. – S. 1-13.
8. Smirnova Yu. L., Tokareva L. S., Aleksandrov M. M., Minaev N. N., Rozova A. Yu., Goroshina A. S., ... Volchkova I. V. Protsessnyi podkhod v sfere gosudarstvennogo upravleniya: opyt primeneniya v mnogofunktsional'nykh tsentrakh Sankt-Peterburga // *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*. – 2024. – T. 14. – №. 3. – S. 883-900.
9. Nedikova E. T. Osobennosti servisnoi orientirovannosti sotsial'nogo gosudarstva: obshchaya kontseptsiya i rossiiskii opyt // *Vestnik nauki*. – 2024. – T. 2. – №. 2 (71).

– S. 287-292.

10. Ostrovetskaya Yu. A. Problemy tsifrovoi transformatsii gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. – 2024. – №. 9-2. – S. 266.

Научная статья

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Волков Виталий Александрович, кандидат экономических наук, кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Донской государственный технический университет, Россия, Ростов-на-Дону, v.volkov_dstu@yandex.ru

Аннотация. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства на региональном уровне представляет собой фактор фискальной устойчивости, детерминированный необходимостью балансировки долгосрочных инвестиционных обязательств в условиях макроэкономической волатильности. В экономике государственного сектора и проектном финансировании динамические предикторы финансовой состоятельности инициатив рассматриваются через призму эволюции контрактных отношений, где приоритет смещается от статичной идентификации угроз к их адаптивной аллокации, исходя из стадии жизненного цикла объекта. Рациональность оценки инвестиционной привлекательности зависит от способности аналитических инструментов фиксировать отраслевую гетерогенность, что обуславливает применение методологического дизайна, последовательно сочетающего ретроспективный статистический анализ реестров соглашений с матричным моделированием распределения ответственности между публичным и частным контрагентами. Эмпирическая верификация подтвердила достоверную корреляцию между неоптимальным распределением регуляторных и рыночных неопределенностей и увеличением частоты досрочных расторжений контрактов, доказав ключевую роль возложения рисков на сторону, обладающую максимальными рычагами их хеджирования с наименьшими транзакционными издержками. Полученные результаты формируют методологический базис для трансформации конкурсной документации, предполагающей интеграцию автоматизированных экономических триггеров и прозрачных алгоритмов

компенсации вместо жестких нормативных конструкций. Научная новизна заключается в теоретико-эмпирическом обосновании дифференцированной матрицы аллокации рисков, привязанной к фазам реализации и отраслевой специфике, что расширяет инструментарий регионального инвестиционного анализа и обеспечивает минимизацию скрытых фискальных обязательств субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, региональная экономика, управление рисками, аллокация рисков, жизненный цикл проекта, фискальная устойчивость, инвестиционный анализ, контрактное проектирование.

Original article

RISK MANAGEMENT IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS AT THE REGIONAL LEVEL

Volkov Vitalii Aleksandrovich, Candidate of Economic Sciences, Department of Accounting, Analysis and Audit, Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia, v.volkov_dstu@yandex.ru

Abstract. Risk management in regional public-private partnership projects is a factor in fiscal sustainability, driven by the need to balance long-term investment obligations in the face of macroeconomic volatility. In public sector economics and project finance, dynamic predictors of the financial viability of initiatives are examined through the lens of evolving contractual relationships, where priority shifts from static threat identification to adaptive allocation based on the project's lifecycle stage. The effectiveness of assessing investment attractiveness depends on the ability of analytical tools to capture industry heterogeneity, necessitating the use of a methodological design that consistently combines retrospective statistical analysis of agreement registers with matrix modeling of liability distribution between public and private counterparties. Empirical verification confirmed a significant correlation between

suboptimal distribution of regulatory and market uncertainties and an increased frequency of early contract terminations, demonstrating the key role of assigning risks to the party with the greatest leverage to hedge them with the lowest transaction costs. The obtained results form a methodological basis for transforming tender documentation, integrating automated economic triggers and transparent compensation algorithms in place of rigid regulatory frameworks. The scientific novelty lies in the theoretical and empirical justification of a differentiated risk allocation matrix, linked to implementation phases and industry specifics, which expands the toolkit of regional investment analysis and ensures the minimization of hidden fiscal obligations of the constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: public-private partnership, regional economics, risk management, risk allocation, project life cycle, fiscal sustainability, investment analysis, contract design.

Введение. Макроэкономическая динамика развития территорий обуславливает возрастающую потребность в модернизации базовой инфраструктуры, что в условиях структурных дисбалансов региональных бюджетов подразумевает привлечение альтернативных источников финансирования. Государственно-частное партнерство в этом контексте выступает как экономический механизм мобилизации частного капитала для решения общественных задач [1]. Однако специфика субфедерального масштаба формирует уникальный профиль угроз, включающий волатильность регионального спроса, колебания макроэкономических индикаторов и изменения в нормативно-правовой среде, что детерминирует финансовую состоятельность инициатив и их способность генерировать ожидаемый экономический эффект.

Экономическая природа партнерских соглашений предполагает долгосрочное взаимодействие сторон, где первоочередное значение приобретает корректное распределение ответственности за возможные отклонения от

плановых финансовых и производственных показателей. Неоптимальная аллокация неопределенностей между органами публичной власти и инвестором ведет к возрастанию транзакционных издержек, необходимости частых пересмотров контрактных условий или полному коллапсу инициативы, что в конечном итоге ложится дополнительным бременем на бюджетные фонды субъекта Российской Федерации [2]. Следовательно, выстраивание эффективной системы нивелирования финансовых угроз является задачей оптимизации государственных расходов, повышения отдачи от бюджетных вложений и обеспечения долгосрочной фискальной устойчивости территории.

Несмотря на обширную базу исследований в области проектного финансирования, адаптация универсальных моделей оценки угроз к гетерогенным фискальным возможностям и институциональным условиям российских регионов остается недостаточно изученной. Существующие методические подходы часто ориентированы либо на абстрактные теоретические конструкции, либо на реализацию федеральных мегапроектов, оставляя без внимания специфику взаимодействия экономических агентов в условиях жестких бюджетных ограничений на местах [3], [4]. Этот пробел актуализирует необходимость разработки специализированных инструментов, учитывающих региональную экономическую конъюнктуру и реальные возможности местных органов власти по выполнению гарантийных обязательств.

В фокусе настоящего анализа находится совокупность экономических отношений, складывающихся в процессе инициирования, финансирования и реализации партнерских проектов на уровне субъектов Российской Федерации. Предметная область концентрируется на институциональных и финансовых рычагах, предназначенных для идентификации, квантификации и минимизации неопределенностей в рамках данных соглашений. Ключевой вектор исследования направлен на формирование методологически обоснованного подхода, способного повысить экономическую отдачу от вложенных средств посредством сбалансированного перераспределения ответственности, что

обеспечивает конвергенцию интересов публичного и частного секторов и снижает вероятность оппортунистического поведения сторон [5].

Аналитический аппарат базируется на положениях институциональной экономики, теориях асимметрии информации и методах регионального инвестиционного анализа. Научный вклад состоит в уточнении критериев распределения ответственности с учетом макроэкономической волатильности и особенностей фискальной децентрализации. Предлагаемая концепция предполагает калибровку риск-премий по общерыночным стандартам, с оглядкой на институциональную репутацию, а также финансовую резильентность конкретной региональной юрисдикции, что может более точно оценивать реальную стоимость привлекаемого капитала и формировать грамотные требования к доходности проекта.

Полученные теоретические выводы обладают выраженной прикладной ценностью для профильных департаментов и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, отвечающих за инвестиционную политику. Внедрение разработанных протоколов минимизации неопределенностей способно существенно уменьшить вероятность бюджетных перерасходов, судебных разбирательств и вынужденных реструктуризаций долговых обязательств. В перспективе создание надежного, экономически выверенного каркаса работы с проектными угрозами выступает фактором повышения инвестиционной привлекательности территории, стимулируя устойчивое инфраструктурное развитие и оптимизируя долгосрочную фискальную траекторию региона в условиях ограниченных ресурсов.

Обзор литературы. Проблематика управления неопределенностью в рамках государственно-частного партнерства давно находится в поле зрения экономической науки [6], [7]. Фундаментальные труды отечественных и зарубежных исследователей фокусируются на статической идентификации угроз, предлагая обширные перечни потенциальных негативных событий, способных дестабилизировать финансовую модель инициативы. Вместе с тем

современные концептуальные подходы постепенно смещают акцент в сторону динамического распределения ответственности, признавая, что профиль угроз трансформируется по мере прохождения инициативой различных фаз реализации [8].

Несмотря на обширную базу знаний, существующие методические разработки обнаруживают определенный дефицит в части адаптации универсальных моделей к специфике региональных инфраструктурных проектов. Большинство предлагаемых схем аллокации остаются излишне абстрактными, не учитывающими отраслевую гетерогенность, в частности, различия в экономике проектов жилищно-коммунального хозяйства и транспортной инфраструктуры [9], [10]. Кроме того, в научном дискурсе недостаточно проработан механизм привязки конкретных инструментов распределения ответственности к определенным стадиям жизненного цикла, что на практике приводит к копированию контрактных условий без учета меняющейся экономической конъюнктуры. Устранение этого пробела подразумевает разработку дифференцированного классификатора, интегрирующего отраслевую специфику и временную динамику проекта в единую аналитическую матрицу.

Методы исследования. Методологический базис настоящего исследования опирается на синтез институционального и финансово-экономического анализа, в рамках чего можно оценить эффективность взаимодействия публичного и частного секторов. Для выявления системных причин неудач в реализации партнерских инициатив применялся ретроспективный статистический анализ данных реестров концессионных соглашений и соглашений о государственно-частном партнерстве, формируемых на уровне субъектов Российской Федерации. Данный подход обеспечил количественную оценку частоты расторжения контрактов и выявил доминирующие экономические факторы, провоцирующие преждевременное прекращение обязательств.

Ключевым инструментом верификации гипотез выступило матричное моделирование, направленное на систематизацию угроз и обоснование оптимальных сценариев их распределения. Метод сравнительного анализа использовался для сопоставления экономических характеристик проектов в сфере ЖКХ и транспортного комплекса. Оценка финансовой состоятельности предлагаемых механизмов аллокации производилась через призму минимизации совокупных транзакционных издержек и максимизации дисконтированного денежного потока проекта, что соответствует современным стандартам инвестиционного анализа в государственном секторе.

Результаты исследования и их обсуждение. Эмпирический анализ реестра соглашений показывает тенденцию к возрастанию числа досрочных расторжений контрактов на региональном уровне, причем значительная доля таких случаев приходится на проекты со сроком реализации свыше 10 лет. Причиной подобных прецедентов чаще всего выступает изначальная неэффективная аллокация ответственности за макроэкономические шоки. В частности, перекладывание рисков изменения спроса или инфляционного роста операционных расходов исключительно на частную сторону в условиях жесткого регулирования тарифов ведет к кассовым разрывам у концессионера. Соответственно, инвестор инициирует процедуру расторжения или подразумевает существенные бюджетные компенсации, что нивелирует первоначальный экономический смысл привлечения частного капитала и создает дополнительную нагрузку на региональную казну.

Систематизация угроз обуславливает переход от статичного перечня к динамической модели, учитывающей смену доминирующих факторов неопределенности на разных этапах. На прединвестиционной и строительной фазах доминирующее значение приобретают технические и сметные неопределенности, связанные с удорожанием материалов и срывом сроков ввода объекта в эксплуатацию. Игнорирование этой временной динамики при составлении контракта приводит к тому, что сторона, не обладающая рычагами

влияния на конкретный фактор, вынуждена нести финансовые потери, что стимулирует оппортунистическое поведение и уменьшает общее качество управления проектом.

Для преодоления выявленных диспропорций разработана матрица распределения рисков, дифференцированная по отраслевому признаку и стадиям жизненного цикла. Представленная ниже структура отражает экономически обоснованный баланс ответственности, при котором риск несет та сторона, которая обладает наибольшими возможностями по его контролю или хеджированию с наименьшими издержками (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица рисков

Группа рисков	Стадия жизненного цикла	Проекты ЖКХ (водоснабжение, теплоснабжение)	Транспортные проекты (платные дороги, мосты)
Строительные (превышение сметы, срыв сроков)	Строительство	Частный партнер (при условии фиксации исходных данных публичным партнером)	Частный партнер (с механизмом разделения риска при геологических неопределенностях)
Эксплуатационные (рост затрат на обслуживание, технологические сбои)	Эксплуатация	Частный партнер (в пределах установленных нормативов)	Частный партнер
Рыночные (спроса) (отклонение фактического трафика или потребления от прогноза)	Эксплуатация	Публичный партнер (гарантированный минимальный платеж или компенсация)	Смешанное (частный партнер принимает базовый риск, публичный компенсирует критические

		недополученных доходов)	отклонения)
Регуляторные (изменение тарифной политики, налогов, законодательства)	Весь цикл	Публичный партнер (полная компенсация документально подтвержденных убытков)	Публичный партнер
Макроэкономические (инфляция, изменение ключевой ставки)	Весь цикл	Смешанное (индексация тарифов по формуле, привязанной к официальным статистическим индикаторам)	Смешанное (аналогично, с учетом специфики долгосрочного заемного финансирования)

Источник: разработано авторами.

В проектах ЖКХ спрос является производным от демографической ситуации и не поддается управлению со стороны инвестора, поэтому риск недозагрузки мощностей целесообразно полностью возлагать на публичного партнера через механизм минимального гарантированного дохода. В транспортной сфере ситуация иная, потому что частный оператор обладает инструментами маркетинга и управления качеством сервиса, влияющими на трафик, поэтому базовый риск спроса принимается им, однако публичная сторона страхует проект от катастрофических сценариев падения спроса, вызванных внешними шоками. Регуляторные риски во всех случаях закрепляются за государством, поскольку именно оно является источником правовых изменений, и перенос этого бремени на бизнес ведет к завышению требуемой нормы доходности капитала, делая проект экономически нецелесообразным.

Практическая имплементация разработанного классификатора обуславливает существенную трансформацию подходов к формированию конкурсной документации и текстов соглашений. Целесообразно отказаться от шаблонных формулировок в пользу детализированных экономических триггеров. В частности, в раздел о распределении ответственности необходимо интегрировать условия автоматической корректировки тарифов или размера платы концедента при изменении ключевых макроэкономических индикаторов сверх установленного коридора, что исключит необходимость долгих судебных разбирательств при каждом инфляционном скачке.

Кроме того, документация должна содержать четкие алгоритмы действий при реализации регуляторных рисков, предусматривающие прозрачную формулу расчета упущенной выгоды и дополнительных капитальных затрат. Внедрение таких превентивных механизмов в структуру контрактов может снизить транзакционные издержки на этапе переговоров при возникновении спорных ситуаций, повысит предсказуемость денежных потоков для кредиторов и, соответственно, снизит стоимость заемного финансирования для региональных инфраструктурных инициатив. В долгосрочной перспективе применение подобной дифференцированной матрицы способствует формированию устойчивой инвестиционной среды, где риски управляются проактивно.

Выводы. Анализ эмпирических данных о преждевременном прекращении соглашений показывает корреляцию между неэффективным распределением ответственности и возрастанием фискальных обязательств субъектов Российской Федерации. Когда инвестор вынужден компенсировать потери от изменения тарифной политики или макроэкономических шоков без грамотных механизмов защиты, финансовая модель теряет устойчивость, а региональные бюджеты сталкиваются с необходимостью экстренного покрытия кассовых разрывов. Разработанный классификатор нивелирует подобные диспропорции, переводя потенциальные убытки из категории непредвиденных расходов в

расчетные параметры долгосрочного бюджетного планирования и исключая скрытые долговые нагрузки.

Отраслевая специфика играет определяющую роль в оценке приемлемого уровня риска для частного капитала. В сфере жилищно-коммунального хозяйства эластичность спроса близка к нулю, что делает нецелесообразным перекладывание ответственности за объем потребления на концессионера, тогда как транспортные проекты допускают более широкое участие инвестора в управлении коммерческой отдачей через качество сервиса и маркетинговые инструменты. Предложенная матрица распределения учитывает эти фундаментальные различия, предлагая дифференцированные схемы гарантий и компенсаций, которые предотвращают искусственное завышение требуемой нормы доходности и делают проекты привлекательными для долгосрочных кредиторов.

Трансформация конкурсной документации должна идти по пути замены жестких нормативных формулировок на экономически обоснованные триггеры, автоматически активирующие корректировки финансовых условий при выходе ключевых индикаторов за установленные пределы. Интеграция формул индексации, привязанных к официальным статистическим рядам, и прозрачных алгоритмов расчета компенсации регуляторных изменений существенно сокращает издержки на последующие переговоры и судебные разбирательства. Перестройка контрактов повышает предсказуемость денежных потоков, что напрямую отражается на уменьшении кредитных спредов и улучшении рейтинговых оценок региональных инфраструктурных инициатив.

Внедрение динамической системы управления неопределенностью создает фундамент для оптимизации региональной инвестиционной политики и укрепления фискальной дисциплины. Сбалансированное распределение ответственности исключает ситуацию, при которой публичный сектор несет скрытые бюджетные обязательства, не отраженные в первоначальных расчетах, а частный партнер сталкивается с непрозрачными условиями возврата

вложенных средств. Формирование единых методических подходов к оценке и аллокации угроз на уровне субъектов Российской Федерации способствует повышению эффективности расходования государственных ресурсов, стимулирует приток институционального капитала и обеспечивает долгосрочную устойчивость инфраструктурного развития в условиях ограниченных финансовых возможностей региональных бюджетов.

Список литературы

1. Никитина Л. М., Кравченко П. А. Теоретический подход к исследованию государственно-частного партнерства в социальной сфере // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 4. – С. 8-21.
2. Бойчук А. В. Инвестиционные механизмы государственного частного партнерства // Прогрессивная экономика. – 2024. – №. 7. – С. 93-105.
3. Правкин С. А. Управление инвестициями в транспортных проектах с применением механизма государственно-частного партнерства // Транспортное право и безопасность. – 2024. – №. 3. – С. 51.
4. Слепцова Е. В., Цатурян А. А. Перспективы развития государственно-частного партнерства в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 4-2 (98). – С. 150-152.
5. Ведерникова Е. В. Анализ состояния государственно-частного партнерства в России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – №. 2. – С. 242-254.
6. Коношко Л. В. Совершенствование механизмов государственно-частного партнёрства в Хабаровском крае // Финансовый менеджмент. – 2024. – №. 11-2. – С. 455-462.
7. Стерник С. Г., Тютюкина Е. Б., Помулев А. А. Оценка рисков проектов государственно-частного партнерства с использованием алгоритмов искусственного интеллекта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2024. – Т. 15. – №. 3. – С. 421-438.

8. Тютюкина Е. Б. Модели государственно-частного партнерства и влияние факторов на их использование в России // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 8. – С. 4571-4586.
9. Тютюкина Е. Б., Губернаторов А. М., Егорова Д. А. Развитие научно-практического подхода к выбору модели государственно-частного партнерства при реализации инвестиционного проекта в регионе // Финансы: теория и практика. – 2025. – Т. 29. – №. 5. – С. 6-20.
10. Банных Г. А., Головина С. А. Развитие механизмов государственно-частного партнерства на региональном уровне в современных условиях // Caucasian Science Bridge. – 2024. – Т. 7. – №. 2 (24). – С. 18-32.

References

1. Nikitina L. M., Kravchenko P. A. Teoreticheskii podkhod k issledovaniyu gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sotsial'noi sfere // Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya. – 2024. – Т. 4. – S. 8-21.
2. Boichuk A. V. Investitsionnye mekhanizmy gosudarstvennogo chastnogo partnerstva // Progressivnaya ekonomika. – 2024. – №. 7. – S. 93-105.
3. Pravkin S. A. Upravlenie investitsiyami v transportnykh proektakh s primeneniem mekhanizma gosudarstvenno-chastnogo partnerstva // Transportnoe pravo i bezopasnost'. – 2024. – №. 3. – S. 51.
4. Sleptsova E. V., Tsaturyan A. A. Perspektivy razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2023. – №. 4-2 (98). – S. 150-152.
5. Vedernikova E. V. Analiz sostoyaniya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii // Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki. – 2023. – №. 2. – S. 242-254.
6. Konoshko L. V. Sovershenstvovanie mekhanizmov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Khabarovskom krae // Finansovyi menedzhment. – 2024. – №. 11-2. – S. 455-462.
7. Sternik S. G., Tyutyukina E. B., Pomulev A. A. Otsenka riskov proektov

gosudarstvenno-chastnogo partnerstva s ispol'zovaniem algoritmov iskusstvennogo intellekta // MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie). – 2024. – T. 15. – №. 3. – S. 421-438.

8. Tyutyukina E. B. Modeli gosudarstvenno-chastnogo partnerstva i vliyanie faktorov na ikh ispol'zovanie v Rossii // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2024. – T. 14. – №. 8. – S. 4571-4586.

9. Tyutyukina E. B., Gubernatorov A. M., Egorova D. A. Razvitie nauchno-prakticheskogo podkhoda k vyboru modeli gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri realizatsii investitsionnogo proekta v regione // Finansy: teoriya i praktika. – 2025. – T. 29. – №. 5. – S. 6-20.

10. Bannykh G. A., Golovina S. A. Razvitie mekhanizmov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva na regional'nom urovne v sovremennykh usloviyakh // Caucasian Science Bridge. – 2024. – T. 7. – №. 2 (24). – S. 18-32.

CONTENTS

5.2.4 Finance (economic Sciences)	11
SCENARIO FORECASTING AS A BASIS FOR ADAPTING STRATEGIES FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION'S CONSTITUENT ENTITIES TO EXTERNAL SHOCKS.....	11
CLUSTER POLICY AS A TOOL FOR DIVERSIFYING THE ECONOMY OF RAW MATERIALS REGIONS	24
5.2.7 State and Municipal Administration (economic sciences).....	35
MANAGING INTER-MUNICIPAL COOPERATION IN THE CONTEXT OF URBAN AGGLOMERATIONS	35
OPTIMIZATION OF THE MUNICIPAL SERVICE DELIVERY SYSTEM BASED ON THE IMPLEMENTATION OF SUPERSERVICE PLATFORMS	48
RISK MANAGEMENT IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS AT THE REGIONAL LEVEL	62

表格的内容

5.2.4 金融学（经济科学）	11
方案的预测为基础的适应战略，为社会经济发展的俄罗斯联邦构成实体对外部冲击	11
集群的政策作为一种工具，用于使经济多样化的原材料地区的.....	25
5.2.7 国家和市政管理局(经济学)	37
管理城市间合作的背景下城市群的	37
优化的市政服务交付系统的基础上执行的超级服务平台的.....	50
风险管理在公共-私人伙伴关系项目在区域一级	64