

Цифровая экономика и инновации

Основан в 2010 г.

№ 1

2024

16+

Ежеквартальный
научный журнал

Учредитель – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Главный редактор

Криштал Михаил Михайлович, д. ф.-м. н., профессор

Заместитель главного редактора

Искосков Максим Олегович, д. э. н., доцент

Редакционная коллегия:

Вертакова Юлия Владимировна, д. э. н., профессор

Восколович Нина Александровна, д. э. н., профессор

Глухова Людмила Владимировна, д. э. н., профессор

Ефимова Елена Глебовна, д. э. н., доцент

Зенкина Елена Вячеславовна, д. э. н., доцент

Королёв Олег Геннадиевич, д. э. н., профессор

Кох Игорь Анатольевич, д. э. н., доцент

Николаев Михаил Алексеевич, д. э. н., профессор

Пискунов Владимир Александрович, д. э. н., профессор

Савенков Дмитрий Леонидович, д. э. н., профессор

Сафиуллин Ленар Наилевич, д. э. н., профессор

Сафонова Маргарита Фридриховна, д. э. н., профессор

Удовенко Сергей Петрович, д. э. н., доцент

Фролов Андрей Викторович, д. э. н., доцент

Янов Виталий Валерьевич, д. э. н., профессор

До марта 2024 года журнал выходил под названием «Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление».

Включен в Перечень ВАК, входит в РИНЦ.

Доступен в Crossref, Google Scholar.

Подписной индекс в каталоге «Пресса России»: 43301.

Компьютерная верстка: Н.А. Никитенко

Ответственный/технический редактор: Н.А. Никитенко

Адрес редакции: 445020, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14. Тел.: (8482) 44-91-74 E-mail: vektornaukitgu@yandex.ru

Сайт: <https://vektornaukieconomika.ru>

Подписано в печать 29.03.2024.

Выход в свет 27.06.2024.

Формат 60×84 1/8.

Печать цифровая.

Усл. п. л. 5,8.

Тираж 26 экз. Заказ 3-136-24.

Цена свободная.

СВЕДЕНИЯ О ЧЛЕНАХ РЕДКОЛЛЕГИИ

Главный редактор

Криштал Михаил Михайлович, доктор физико-математических наук, профессор, ректор (Тольяттинский государственный университет, Тольятти, Россия).

Заместитель главного редактора

Искосков Максим Олегович, доктор экономических наук, доцент, директор Института финансов, экономики и управления (Тольяттинский государственный университет, Тольятти, Россия).

Редакционная коллегия:

Вертакова Юлия Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и информационных технологий (Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Курск, Россия).

Восколович Нина Александровна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики труда и персонала (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия).

Глухова Людмила Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор Института экономики (Поволжский государственный университет сервиса, Тольятти, Россия).

Ефимова Елена Глебовна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики (Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия).

Зенкина Елена Вячеславовна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой мировой экономики (Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия).

Королёв Олег Геннадиевич, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента бизнес-аналитики факультета налогов, аудита и бизнес-анализа (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия).

Кох Игорь Анатольевич, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансовых рынков и финансовых институтов (Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия).

Николаев Михаил Алексеевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов (Псковский государственный университет, Псков, Россия).

Пискунов Владимир Александрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой учета, анализа и экономической безопасности (Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия).

Савенков Дмитрий Леонидович, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) Института финансов, экономики и управления (Тольяттинский государственный университет, Тольятти, Россия).

Сафуллин Ленар Наилевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансовых рынков и финансовых институтов, заместитель директора по научной работе Института управления, экономики и финансов (Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия).

Сафонова Маргарита Фридриховна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой аудита (Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия).

Удовенко Сергей Петрович, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования (Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, Санкт-Петербург, Россия).

Фролов Андрей Викторович, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия).

Янов Виталий Валерьевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансы и кредит» (Поволжский государственный университет сервиса, Тольятти, Россия).

СОДЕРЖАНИЕ

Концепция «Медленный город» как перспективное направление развития малых и средних городов России Захарчук Е.А., Трифонова П.С., Упоров В.Е.	5
Разработка инструментов поддержки системы управления проектами цифровой трансформации предприятия на основе больших данных Искосков М.О., Митрофанова Я.С.	19
Внутренняя управленческая отчетность по налоговым расчетам в информационной системе управления предприятием Маляровская А.Ю.	29
Привлечение НЕЕТ-молодежи в систему образования и на рынок труда: инструменты государственного регулирования Масыч М.А.	39
НАШИ АВТОРЫ	49

CONTENT

The Cittaslow concept as a promising direction for the development of small and medium-sized cities in Russia Zakharchuk E.A., Trifonova P.S., Uporov V.E.	5
Development of tools to support the enterprise digital transformation project management system based on big data Iskoskov M.O., Mitrofanova Ya.S.	19
Internal management reporting on tax calculations in the enterprise management information system Malyarovskaya A.Yu.	29
Attracting NEET youth into the education system and labor market: government regulation tools Masych M.A.	39
OUR AUTHORS	49

Концепция «Медленный город» как перспективное направление развития малых и средних городов России

© 2024

*Захарчук Екатерина Александровна*¹, кандидат экономических наук, доцент,
руководитель Центра стратегического развития территорий

*Трифонова Полина Сергеевна*², младший научный сотрудник Центра стратегического развития территорий

Упоров Василий Евгеньевич^{*3}, экономист Центра стратегического развития территорий

Институт экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург (Россия)

*E-mail: uporov98ya@yandex.ru

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5546-8127>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3049-2873>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5552-9433>

Поступила в редакцию 05.12.2023

Принята к публикации 26.02.2024

Аннотация: В современных условиях, требующих рационального использования ресурсов, повышение эффективности управления малыми и средними городами является сложной и многогранной задачей, стоящей перед органами публичной власти. В исследовании рассматривалась возможность ее решения на основе зарубежного опыта в этой сфере. Методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме развития малых и средних городов. Цель исследования – анализ зарубежных подходов к развитию малых и средних городов и определение возможности их реализации применительно к российским малым и средним городам на примере Свердловской области. Изучены зарубежные концепции «15-минутный город» (15-minute city), «Пешеходный город» (Walkable city), «Переработка земли» (Land recycling) и «Медленный город» (Cittaslow), их ключевые идеи и основные направления реализации. Для оценки возможности внедрения в отечественную практику выбрана концепция «Медленный город», которая представлена, в отличие от других рассмотренных, широкой географией реализации, в том числе в России (г. Светлогорск). Разработана авторская методика оценки возможности использования концепции «Медленный город», которая апробирована на ряде малых и средних городов Свердловской области. На основе полученных результатов даны рекомендации по планированию дальнейшего социально-экономического развития изученных муниципальных образований.

Ключевые слова: Cittaslow; медленный город; развитие городов; городское планирование; малые и средние города; Свердловская область.

Благодарности: Статья выполнена в рамках государственного задания для Института экономики Уральского отделения Российской академии наук на 2024–2026 гг.

Для цитирования: Захарчук Е.А., Трифонова П.С., Упоров В.Е. Концепция «Медленный город» как перспективное направление развития малых и средних городов России // Цифровая экономика и инновации. 2024. № 1. С. 5–17. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-5-17.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день существует устойчивая тенденция к урбанизации населения, что делает все более актуальным вопрос развития территорий на уровне муниципальных образований. Отдельного внимания со стороны органов публичной власти заслуживают средние и малые города, поскольку в последние годы наметилась тенденция на их сокращение и перетекание населения в более крупные. Каждый город имеет свои экономические особенности, культурные и исторические ценности, что оказывает влияние на их социально-экономическое развитие и качество жизни населения.

Современные зарубежные исследователи позитивно смотрят на развитие малых и средних городов, выделяя их как места с проживанием в пешеходных ареалах с определенным радиусом доступности ключевых объектов инфраструктуры [1–3]. Это способствует повышению качества жизни населения через формирование комфортной городской среды и создание положительного образа будущего территорий, а также улучшению

экологической ситуации и сдерживанию роста численности мегаполисов [4].

В России выявляется миграционный отток населения из малых и средних городов, по большей части вызванный достаточно сложной ситуацией в экономике муниципалитетов, неудовлетворительным, по сравнению с крупными городами, состоянием социальной и жилищно-коммунальной сфер, а также низким уровнем благоустройства городской среды [5–7]. Уменьшение человеческого капитала в малых и средних городах увеличивает риски для финансовых систем территорий, в том числе в контексте национальной безопасности [8]. В связи с этим остается актуальным вопрос решения социально-экономических проблем малых и средних городов путем применения новых актуальных подходов к повышению эффективности управления ими. Современные подходы в первую очередь ориентируются на международные движения, направленные на повышение качества жизни за счет создания комфортной городской среды, поощрения здорового образа жизни, а также формирования финансово-экономической базы, в том числе при помощи развития местного производства,

традиционных ремесел и рекреационной сферы, путем сохранения культурного разнообразия и исторического наследия [3].

Вопросы развития городов и агломераций широко освещаются в отечественной литературе. Ряд монографий посвящены вопросам использования агломерационного и кластерных подходов при разработке стратегий и обосновывают необходимость повышения эффективности управления территорией и качества принимаемых решений органами местного самоуправления [9; 10]. Авторы [11; 12] считают, что меры поддержки малых городов государством должны иметь строго адресный характер на основе типизации малых городов. При этом в [11] подчеркивается, что меры государственной поддержки не должны дублироваться в малых городах, где действуют федеральные и региональные институты развития, такие как особые экономические зоны, технопарки, территории опережающего развития и пр., а также в моногородах, где уже действуют специальные институты государственной поддержки. Это, по мнению авторов [11], сконцентрирует меры поддержки и повысит их результативность.

Ряд зарубежных ученых считают, что обществу придется вернуться в города или небольшие поселки и поддерживающие их сельскохозяйственные районы [13]. Было установлено, что жители малых и средних городов в целом счастливее людей, живущих в более крупных центрах. Таким образом, повышение внимания к концепциям развития малых и средних городов подтолкнуло проектировщиков и ученых к созданию концепции «15-минутного города». Данная концепция является ответом пешеходным городам, основанным на историческом подходе к застройке: от центральной зоны с рыночной площадью радиусом примерно 500 м к жилым и коммерческим зонам, ограниченным радиусом до 1000 м (за пределами этих зон строились промышленные предприятия, рекреационные или военные объекты) [13]. В пешеходных городах растет важность оптимизации расстояния как до рабочих мест, так и до социальной инфраструктуры [14]. В противоположность умным городам, развивающим инновационные технические решения, все больше говорят о тенденции «низкотехнологичных» городов, развивающихся с точки зрения качества жизни в симбиозе с местным ландшафтом, спроектированным в человеческом масштабе. Примером такого подхода является концепция *Cittaslow* (*citta* – город (итал.), *slow* – медленный (англ.)) [3].

Важно учесть, что малые и средние города, несмотря на свой размер, имеют неоднородное пространство, которое необходимо учитывать. Однако рассмотрением пространственных особенностей малых и средних городов чаще всего пренебрегают, а типы пространственных структур выделяют преимущественно на примере больших городов. В современных отечественных исследованиях, на наш взгляд, недостаточно работ, посвященных пространственным особенностям городов. Так, в ряде работ выделяются факторы, которые влияют на социально-экономическую политику [15; 16]. Основная доля исследований посвящена отдельным аспектам городской среды. Исследованы критерии (компоненты) общественных пространств, обоснована взаимосвязь и комплексная работа критериев (компонентов) для обеспечения жизнестойкости пространств [17; 18].

Рассматривается влияние архитектуры на городское развитие, отмечается, что исторические планы строительства и развития городов обращали внимание на общественные пространства (церкви, часовни, торговые площади и т. д.), и планирование города отталкивалось от их размещения [19; 20]. Современные подходы также уделяют внимание общественным пространствам, рекомендуя в городах без барьеров (рек, железных дорог и др.) фокусироваться на узлах и формировать пешеходную зону, которая способствует социальному развитию города, а в городах с барьерами фокусироваться на линейных объектах (магистральных улицах, набережных), которые повышают связность городского пространства [4; 21].

В литературе также исследуются вопросы управления городской средой как отдельным элементом. В работах по изменению городской среды рассматривается городское сжатие, уделяется внимание институциональным сложностям при работе с современными концепциями (в частности, отчуждению пустующей собственности или сносу зданий) и, в большинстве случаев, недостаточному опыту администраций при реализации современных концепций развития [22; 23].

Повышение эффективности управления малыми и средними городами является сложной и многогранной проблемой, которая должна решаться системно, в том числе с применением новых актуальных подходов к развитию таких территорий. В рамках исследования стоит задача изучения возможности применения концепции «Медленный город» для развития малых и средних городов России.

Цель исследования – анализ зарубежных подходов к развитию малых и средних городов и определение возможности их реализации применительно к российским малым и средним городам на примере Свердловской области.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме развития малых и средних городов.

В первой части исследования были изучены зарубежные подходы к развитию малых и средних городов и выделен преобладающий, а также проанализирована возможность использования данных подходов в России. Систематизирована и обобщена научная литература зарубежных авторов, труды которых посвящены проблеме развития малых и средних городов. На примере концепции развития *Cittaslow* показана ее применимость в российских реалиях.

Во второй части исследования с целью определения применима ли данная концепция для других малых и средних городов России, было проведено сравнение г. Светлогорска, который соответствует требованиям зарубежной концепции развития *Cittaslow*, с городами Свердловской области, которые были отобраны по расстоянию (не более 60 км и 1 ч езды на личном автомобиле по данному сервису Яндекс Карты) от центра городской агломерации (г. Екатеринбург и г. Нижний Тагил). В выборку попали города как входящие в эти агломерации, так и не входящие, но удовлетворяющие условию отбора.

Для сравнения были использованы показатели, которые в меньшей степени зависят от численности населения выбранных городов:

- число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 000 чел. населения;
- текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды, включая оплату услуг природоохранного назначения, тыс. руб. на тыс. чел.;
- вывезено за год твердых коммунальных отходов, тонн на тыс. чел.;
- процент освещенных дорог в общей протяженности автодорог общего пользования местного значения;
- общий коэффициент рождаемости;
- общий коэффициент естественного прироста (убыли) населения.

В данной части работы, помимо общенаучных методов исследования, использовались методы систематизированного изложения статистических показателей.

Эмпирическую базу исследования составила открытая официальная статистика, предоставленная Управлением Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области (Свердловскстат), территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области, а также база данных показателей муниципальных образований Федеральной службы государственной статистики (Росстат).

Проведенное сравнение позволило разработать методику оценки возможности применения концепции «Медленный город» для малых и средних городов России.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ концепций развития малых и средних городов

Изучая пространство малых и средних городов, зарубежные ученые приходят к выводу, что правильное расположение застройки вместе с обслуживающей ее инфраструктурой, в том числе дорожной сетью, имеет решающее значение для землепользования [3]. При этом устойчивое городское развитие определяет пропорция между урбанизированной территорией, открытым пространством и населением. Данная пропорция также влияет на изменение климата и выбросы парниковых газов. Определено, что города, которые сокращают количество пройденного транспортом расстояния, являются более устойчивыми территориальными образованиями, при этом показатель средней дальности перевозки (поездки) наиболее сильно коррелирует с экологическими проблемами в транспортном секторе [24].

Идею относительно высокой плотности населения малых и средних городов можно в какой-то степени назвать красной линией в зарубежных исследованиях в данной области. Так, например, концепция «15-минутного города» характеризуется четырьмя важными атрибутами: плотностью, близостью, разнообразием и цифровизацией, которые должны быть взаимосвязаны. Другим примером можно назвать концепцию «Переработка земли» (Land recycling), которая обеспечивает повторное использование пустующих участков, образовавшихся в результате очистки загрязненных зон, а также территорий, окруженных застройкой или коммуникациями, с целью возобновления экономической активности и повышения плотности населения в городских районах [3].

Однако современные российские малые и средние города сильно отличаются от зарубежных. В большинстве городских округов плотность населения ниже на порядок, что объясняется тем, что в состав городского округа, кроме города, входят также и поселки, тем самым значительно увеличивая его площадь. Например, в Свердловской области административным центром является город-миллионник Екатеринбург, который занимает 0,59 % от площади области, в то время как Ивдельский городской округ считается малым городом, но занимает 10,7 % территории области, что объясняется входящими в него поселками, расположенными на расстоянии от 22 до 150 км, при этом сама площадь г. Ивделя составляет 0,05 % от площади области. Говоря о плотности населения, стоит заметить, что в 5 из 45 городских округов Свердловской области плотность населения ниже средней по России.

Сильные различия в условиях малых и средних европейских городов (в том числе из социалистического лагеря) с российскими малыми и средними городами, на наш взгляд, создают определенный барьер в использовании зарубежных концепций и направлений развития малых и средних городов. Для их использования необходимо уточнение данных концепций, которое бы удовлетворяло условиям существующих российских городов.

В качестве перспективной концепции развития малых и средних городов можно назвать концепцию «Медленный город», которая является международным движением, направленным на преодоление негативных последствий фундаментальных проблем урбанизации – высокой скорости жизни и растущей плотности населения. Авторы выбрали данную концепцию для дальнейшего анализа применимости к российским малым и средним городам, поскольку она включает широкий географический спектр городов-участников, среди которых также есть один российский (Светлогорск). Такое расположение городов-участников показывает возможность применения данной концепции в различном климате и географических условиях, что важно в рамках разнообразия природных условий в России.

Ассоциация Cittaslow за время своего существования сформировала ряд определенных требований к городам-участникам¹. В целом их можно разделить на семь направлений.

1. Энергетическая и экологическая политика, которая охватывает парки и зеленые зоны, возобновляемые источники энергии, транспорт, переработку отходов и т. д.

2. Политика в области инфраструктуры включает требования по альтернативной мобильности, велосипедным дорожкам, уличной мебели и т. д.

3. Политика в области качества городской жизни охватывает показатели переквалификации и повторного использования территорий с пониженными социально-экономическими показателями (старые промышленные районы, районы с большим числом барачков и др.), кабельных сетей города (оптоволоконно, беспроводная связь) и т. д.

¹ *International network of cities where living is good.*
URL: <https://www.cittaslow.org/content/how-become>.

4. Политика в области сельского хозяйства, туризма и ремесленничества объединяет требования к запрету использования ГМО в сельском хозяйстве, повышению ценности традиционных методов работы, ремесел и т. д.

5. Политика в области гостеприимства, информирования и обучения включает стандарты приема гостей (туристов), повышения осведомленности операторов общественного транспорта и торговых компаний (прозрачность предложений и действующих цен, четкая видимость тарифов) и т. д.

6. Социальная сплоченность, которая охватывает показатели бедности, дискриминации меньшинств, интеграции людей с ограниченными возможностями и т. д.

7. Партнерские отношения включают требования по сотрудничеству с другими организациями, продвигающими натуральную и традиционную пищу и т. д.

Полные требования ассоциация раскрывает в своем уставе, где также прописан механизм присоединения новых городов к ассоциации. В целом движение выдвигает 72 условия, из них на данный момент 31 является обязательным, и 5 требований в перспективе могут стать обязательными (таблица 1). Для присоединения город-кандидат заполняет сертификационную форму, и на ее основе координационный совет принимает решение о присоединении. Кроме 31 обязательного условия необходимо соответствие хотя бы одному из требований в каждой группе требований, а также вступительный взнос в размере 600 евро.

В рамках своей деятельности ассоциация Cittaslow работает с малыми городами-участниками, но кроме них ассоциация поддерживает связь со «сторонниками Cittaslow»², в число которых входят регионы, провинции, города, кантоны, мегаполисы, союзы муниципалитетов и т. д., которые намерены поддерживать деятельность ассоциации и продвигать проекты Cittaslow на своих территориях. Это является одной из причин, почему в рамках данного исследования были рассмотрены также средние города. Другой причиной включения средних городов в анализ является снижение численности их населения, что подтверждают статистические данные (таблица 2). Усугубление сложившейся ситуации может привести к дальнейшему снижению социально-экономических показателей выбранных территорий, в том числе численности населения, и их переход в группу малых.

Данную концепцию, в силу ее требований, сложно реализовать во всех малых и средних городах России, но возможность ее использования в части городов способствует созданию разнообразия в возможных вариантах развития малых и средних городов.

Были выбраны следующие города, входящие в состав Екатеринбургской агломерации: Арамилский городской округ, Березовский городской округ, городской округ Верхняя Пышма и городской округ Среднеуральск, а также города вблизи Екатеринбургской городской агломерации: городской округ Заречный, Полевской городской округ, городской округ Ревда, городской округ Дегтярск, Сысертский городской округ. Рас-

сматриваемые города Нижнетагильской городской агломерации: Верхнесалдинский городской округ, Кушвинский городской округ, городской округ Нижняя Салда, а также город вблизи городской агломерации – Невьянский городской округ.

Сравнительный анализ Светлогорска и городов Екатеринбургской агломерации

Хотя ассоциация Cittaslow приводит перечень требований (таблица 1), она не раскрывает методику оценки качественных и требуемые значения количественных показателей. Кроме того, данные показатели сложно сравнить с данными, предоставляемыми Росстатом. В связи с этим для анализа было решено сравнить городской округ Светлогорск, который с 2020 г. входит в движение «Медленный город»³, с выбранными городами.

Из-за отсутствия в открытом доступе методики ассоциации Cittaslow для определения возможности присоединения городов к движению, авторы разработали собственную методику для оценки возможности развития малых и средних городов в рамках концепции «Медленный город».

Для сравнения были выбраны следующие показатели, позволяющие оценить соответствующие направления: «Энергетическая политика», «Инфраструктура», «Политика в области качества городской жизни», «Политика в области сельского хозяйства, туризма, ремесленничества».

Первоначально оценивалась численность населения выбранных городов (таблица 2). Светлогорск входит в группу городов с численностью населения от 20 000 до 49 999 чел. В нее также входит 6 из 14 выбранных городов, еще 2 города входят в группу городов с населением от 10 000 до 19 999 чел. Остальные – это средние города с населением от 50 000 до 99 999 чел.

Затем рассматривалось направление «Политика в области сельского хозяйства, туризма, ремесленничества». Ассоциация Cittaslow по данному направлению выдвигает требования к политике местного самоуправления в области местного производства. Представители местного производства, как и традиционные ремесленники, чаще всего не обладают большим штатом и годовым доходом, поэтому в основном представлены субъектами малого и среднего предпринимательства. Таким образом, в целом данное направление можно оценить по числу субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 000 чел. населения (таблица 3).

По состоянию на 2015 г. только Арамилский ГО был близок к показателю Светлогорска, но в 2020 г. Светлогорск опережали Березовский, Сысертский и Арамилский городские округа, что отражает увеличение данного показателя на 9,9, 23,2 и 20,5 % соответственно, а у Светлогорска – снижение показателя на 22,3 %. Остальные города по данному показателю отстают от Светлогорска, особенно сильно отстает Нижняя Салда с разрывом в 3,7 раза.

Следующим направлением оценивалась «Энергетическая политика». Был выбран показатель текущих

² Supporters of Cittaslow // International network of cities where living is good. URL: <https://www.cittaslow.org/content/supporters-cittaslow>.

³ Svetlogorsk Russia // International network of cities where living is good. URL: <https://www.cittaslow.org/network/svetlogorsk>.

Таблица 1. Обязательные и перспективные требования ассоциации Cittaslow к городам-участникам
Table 1. Obligatory and perspective requirements of the Cittaslow association for member cities

№	№ в уставе	Требования
Обязательные требования		
Энергетическая и экологическая политика		
1	1.1	Сохранение качества воздуха
2	1.2	Сохранение качества воды
3	1.4	Раздельный сбор твердых бытовых отходов в городах
4	1.6	Очистка сточных вод
5	1.10	Снижение светового загрязнения среды населением
Политика в области инфраструктуры		
6	2.2	Протяженность (в км) городских велосипедных дорожек в общей протяженности городских дорог (в км)
7	2.4	Планирование экомобильности как альтернативы частным автомобилям
8	2.5	Устранение архитектурных барьеров
9	2.6	Инициативы, касающиеся семейной жизни и беременных женщин
10	2.9	Процент жителей, которые ежедневно ездят на работу в другой город
Политика в области качества городской жизни		
11	3.2	Мероприятия по восстановлению и повышению ценности общественных центров (уличная мебель, туристические указатели, антенны, сохранение городского ландшафта)
12	3.5	Переквалификация и повторное использование пограничных участков
13	3.6	Использование ИКТ при разработке интерактивных сервисов для граждан и туристов
14	3.7	Служба поддержки устойчивой архитектуры (биоархитектура и т. д.)
15	3.8	Городская кабельная сеть (волоконно-оптическая, беспроводная)
16	3.9	Отслеживание и снижение уровня загрязненности (шумом, электрическими системами и т. д.)
17	3.13	Содействие общественному устойчивому городскому планированию (пассивные дома, производство материалов и т. д.)
18	3.15	Создание площадок для коммерциализации местных продуктов
19	3.16	Защита/повышение ценности мастерских – создание натуральных торговых центров
Политика в области сельского хозяйства, туризма и ремесленничества		
20	4.2	Защита изделий ручной работы и маркированной ремесленной продукции (сертифицированной, в музеях культуры и т. д.)
21	4.3	Повышение ценности рукоделия и традиционных ремесел
22	4.4	Повышение ценности сельских районов (повышение доступности услуг для местных жителей)
23	4.5	Использование местных продуктов, по возможности органических, в местных общественных ресторанах (школьных столовых и т. д.)
24	4.6	Изучение вкусовых качеств и поощрение использования местных продуктов, по возможности органических, в сфере общественного питания и частного потребления
25	4.7	Сохранение и повышение ценности местных культурных мероприятий
26	4.8	Повышение вместимости отелей (количества коек/проживающих в год)

№	№ в уставе	Требования
Обязательные требования		
Политика в области гостеприимства, информирования и образования		
27	5.1	Радужный прием (обучение ответственных лиц, вывески, удобная инфраструктура и часы работы)
28	5.2	Повышение осведомленности перевозчиков (операторов) и торговых компаний (прозрачность предложений и действующих цен, четкая видимость тарифов)
29	5.7	Систематическое и постоянное информирование граждан о значении Cittaslow (в том числе заблаговременно при присоединении)
30	5.9	Поддержка кампаний Cittaslow
31	5.10	Размещение/использование логотипа Cittaslow на фирменных бланках и веб-сайте
Социальная сплоченность		
Партнерские отношения		
Перспективные требования		
Политика в области качества городской жизни		
32	3.1	Планирование городской устойчивости
33	3.3	Восстановление/создание общественных зеленых зон с продуктивными (урожайными) растениями и/или фруктовыми деревьями
34	3.14	Восстановление/создание полезных зеленых зон с продуктивными (урожайными) растениями и/или фруктовыми деревьями на территории города
Политика в области сельского хозяйства, туризма и ремесленничества		
35	4.1	Развитие агроэкологии
Политика в области гостеприимства, информирования и образования		
36	5.5	Постоянное обучение инструкторов и/или администраторов и сотрудников по темам "cittaslow" и "slow"

Таблица 2. Численность населения Светлогорска и городов Свердловской области за 2020–2022 гг., чел.
Table 2. Population of Svetlogorsk and cities of the Sverdlovsk region for 2020–2022, persons

Городской округ	2020	2021	2022	Городской округ	2020	2021	2022
Светлогорск	20 784	20 257	20 746	Дегтярск	15 365	15 011	15 134
Березовский	76 491	77 787	76 947	Сысертский	62 753	63 621	64 140
Верхняя Пышма	88 159	90 210	88 206	Арамилский	18 959	19 778	23 157
Среднеуральск	24 651	24 945	24 894	Верхнесалдинский	43 853	43 272	42 304
Заречный	31 500	31 903	31 833	Кушвинский	36 500	35 840	36 288
Полевской	67 473	66 368	60 688	Невьянский	40 265	39 922	37 238
Ревда	62 331	61 637	60 758	Нижняя Салда	17 508	17 231	16 403

(эксплуатационных) затрат на охрану окружающей среды, включая оплату услуг природоохранного назначения в расчете тыс. руб. на тыс. чел. населения, а также количество вывезенных за год твердых коммунальных отходов в тоннах на тыс. чел. населения (таблица 4).

По первому показателю все города превосходят Светлогорск, однако следует отметить, что вблизи выбранных городов больше объектов, загрязняющих окружающую среду, чем рядом со Светлогорском. По второму показателю у всех городов значения ниже, чем у Светлогорска, что говорит о меньшем числе отходов

Таблица 3. Сравнение числа субъектов малого и среднего предпринимательства в Светлогорске и городах Свердловской области за 2015 и 2020 гг., ед. на 10 000 чел. населения
Table 3. Comparison of the number of small and medium-sized businesses in Svetlogorsk and cities of the Sverdlovsk region for 2015 and 2020, units per 10,000 persons

Городской округ	2010	2015	2020	Городской округ	2010	2015	2022
Светлогорск	693	574,0	446,0	Дегтярск	Н/Д	178,6	182,3
Березовский	Н/Д	428,4	470,9	Сысертский	Н/Д	344,4	424,6
Верхняя Пышма	Н/Д	398,9	389,8	Арамилский	Н/Д	545,0	656,9
Среднеуральск	Н/Д	314,9	364,4	Верхнесалдинский	Н/Д	223,3	176,5
Заречный	Н/Д	360,4	326,3	Кушвинский	Н/Д	157,3	172,8
Полевской	Н/Д	279,7	211,5	Невьянский	Н/Д	310,3	271,9
Ревда	Н/Д	266,9	205,9	Нижняя Салда	Н/Д	134,1	119,0

Примечание. Н/Д – недоступны данные за указанный период.
 Note. N/D is data is not available for the specified period.

Таблица 4. Сравнение Светлогорска и городов Свердловской области по критериям направления «Энергетическая политика» за 2020–2022 гг.
Table 4. Comparison of Svetlogorsk and cities of the Sverdlovsk region according to the criteria in the Energy Policy area for 2020–2022

Текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды, включая оплату услуг природоохранного назначения, тыс. руб. на тыс. чел.							
Городской округ	2020	2021	2022	Городской округ	2020	2021	2022
Светлогорск	476	1 026	406	Дегтярск	3 159	3 307	3 516
Березовский	3 438	2 741	3 317	Сысертский	3 371	1 104	1 086
Верхняя Пышма	14 645	14 443	14 668	Арамилский	1 516	1 614	2 006
Среднеуральск	3 074	2 263	1 775	Верхнесалдинский	28 715	17 116	19 294
Заречный	13 779	13 356	18 138	Кушвинский	1 532	2 204	3 651
Полевской	17 291	14 544	19 850	Невьянский	4 388	5 030	5 165
Ревда	26 978	28 102	31 770	Нижняя Салда	1 698	2 371	2 960
Вывезено за год твердых коммунальных отходов, тонн на тыс. чел.							
Городской округ	2020	2021	2022	Городской округ	2020	2021	2022
Светлогорск	639,92	656,56	641,09	Дегтярск	234,30	214,51	31,72
Березовский	173,88	170,98	172,85	Сысертский	351,54	429,10	507,95
Верхняя Пышма	150,86	147,43	150,78	Арамилский	453,61	434,83	371,38
Среднеуральск	539,53	533,17	534,27	Верхнесалдинский	255,40	240,80	247,73
Заречный	422,22	416,89	417,81	Кушвинский	301,37	306,92	330,69
Полевской	197,12	200,40	219,15	Невьянский	436,11	458,64	526,34
Ревда	213,38	215,78	218,90	Нижняя Салда	228,47	229,24	246,91

в результате потребления, и может объясняться более эффективным потреблением с низкими отходами или более низким потреблением, которое производит меньше отходов.

Направление «Политика в области качества городской жизни» у ассоциации Cittaslow включает разнообразные показатели, которые определяют качество жизни в малом городе на Западе. Для оценки этого направления мы предлагаем использовать показатель «Процент освещенных дорог в общей протяженности автодорог общего пользования местного значения» (таблица 5) как самый базовый элемент, который муниципалитеты стараются создать, когда работают над благоустройством улиц.

У Светлогорска освещено 85,73 % дорог местного значения, у 6 городских округов данный показатель выше. При этом по протяженности освещенных улиц Светлогорску уступают только городские округа Среднеуральск, Заречный, Дегтярск и Арамилский, а общая протяженность автодорог общего пользования местного значения меньше только у Среднеуральска и Арамилского городского округа.

Последним направлением оценки является «Политика в области инфраструктуры». Данное направление довольно сложно оценить в рамках количественных параметров, потому что в открытом доступе нет статистики по числу велодорожек и проценту жителей, которые ежедневно ездят на работу в другой город. Остальные параметры направлены на экспертную оценку политики муниципального образования. Поэтому для оценки был выбран параметр «Общий коэффициент рождаемости», который позволяет определить, насколько городская среда способствует росту рождаемости, а также параметр «Общий коэффициент естественного прироста (убыли) населения» для определения общей тенденции естественного роста или убыли населения (таблица 6).

По коэффициенту рождаемости все города выше Светлогорска, но по общему коэффициенту естественного прироста (убыли) населения выше Светлогорска только 4 города.

Для определения возможности внедрения концепции «Медленный город» в отечественную практику была составлена сводная таблица с оценкой городов, попавших в выборку. По каждому показателю, который был выше, чем в Светлогорске, присваивался балл, если значение было меньше, ставился 0 (таблица 7).

Каждому направлению был присвоен коэффициент веса 0,25, так как анализировались 4 направления. В направлениях «Политика в области инфраструктуры» и «Энергетическая политика» было по 2 критерия, поэтому критериям «Текущие затраты на охрану окружающей среды» и «Общий коэффициент естественного прироста (убыли) населения» были присвоены коэффициенты веса 0,15, как более весомым для оценки данных направлений, а критериям «Общий коэффициент рождаемости» и «Вывезено за год твердых коммунальных отходов, тонн на тыс. чел.» были присвоены коэффициенты веса 0,1. Таким образом, формула оценки будет следующей:

$$И = (МС \times 0,25) + (ОС \times 0,15) + (КО \times 0,1) + (ОД \times 0,25) + (КР \times 0,1) + (КЕ \times 0,15)$$

где И – итоговый балл города;

МС – балл по показателю «Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 000 чел. населения»;

ОС – балл по показателю «Текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды, включая оплату услуг природоохранного назначения, тыс. руб. на тыс. чел.»;

КО – балл по показателю «Вывезено за год твердых коммунальных отходов, тонн на тыс. чел.»;

ОД – балл по показателю «Процент освещенных дорог в общей протяженности автодорог общего пользования местного значения»;

КР – балл по показателю «Общий коэффициент рождаемости»;

КЕ – балл по показателю «Общий коэффициент естественного прироста (убыли) населения».

Таблица 5. Сравнение процента освещенных дорог в общей протяженности автодорог общего пользования местного значения в Светлогорске и городах Свердловской области за 2020–2022 гг., %

Table 5. Comparison of the percentage of lighted roads in the total length of public roads of local importance in Svetlogorsk and cities of the Sverdlovsk region for 2020–2022, %

Городской округ	2020	2021	2022	Городской округ	2020	2021	2022
Светлогорск	91,00	82,73	85,73	Дегтярск	50,05	49,58	36,68
Березовский	83,96	86,70	91,45	Сысертский	45,58	50,69	50,52
Верхняя Пышма	78,20	75,36	100,00	Арамилский	90,29	91,14	100,00
Среднеуральск	61,14	61,14	60,49	Верхнесалдинский	53,47	52,97	47,12
Заречный	49,96	49,96	48,33	Кушвинский	100,00	100,00	100,00
Полевской	66,27	69,13	69,83	Невьянский	100,00	100,00	100,00
Ревда	69,20	67,73	69,38	Нижняя Салда	100,00	100,00	100,00

Таблица 6. Сравнение Светлогорска и городов Свердловской области по критериям направления «Политика в области инфраструктуры» за 2020–2022 гг.
Table 6. Comparison of Svetlogorsk and cities of the Sverdlovsk region according to the criteria in the Infrastructure Policies area for 2020–2022

Общий коэффициент рождаемости							
Городской округ	2020	2021	2022	Городской округ	2020	2021	2022
Светлогорск	7,5	7,1	6,8	Дегтярск	7,7	7,3	7,3
Березовский	12,4	11,8	11,6	Сысертский	12,1	11,5	10,7
Верхняя Пышма	11,7	12,2	11,3	Арамилский	15,1	14,6	12,7
Среднеуральск	10,3	9,4	9,1	Верхнесалдинский	9,0	8,2	7,1
Заречный	10,7	9,4	8,6	Кушвинский	9,6	9,0	8,1
Полевской	10,6	10,6	10,6	Невьянский	8,7	9,5	10,2
Ревда	8,8	8,6	8,0	Нижняя Салда	9,3	7,9	7,6
Общий коэффициент естественного прироста (убыли) населения							
Светлогорск	-2,6	-4,5	-4,0	Дегтярск	-10,1	-15,7	-7,9
Березовский	-2,2	-4,2	-1,5	Сысертский	-5,6	-7,9	-5,1
Верхняя Пышма	-2,0	-2,8	-1,1	Арамилский	-1,7	-1,5	2,8
Среднеуральск	-2,0	-7,3	-3,6	Верхнесалдинский	-9,1	-13,5	-10,5
Заречный	-4,2	-6,8	-5,4	Кушвинский	-12,2	-16,9	-11,6
Полевской	-6,4	-10,6	-7,3	Невьянский	-7,6	-9,5	-5,3
Ревда	-7,3	-10,3	-6,3	Нижняя Салда	-7,0	-11,6	-7,6

Города, которые имеют итоговый балл выше 0,5, опережают Светлогорск по половине параметров, поэтому могут использовать концепцию «Медленный город» для своего дальнейшего развития.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

По результатам расчетов на основе авторской методики можно сказать, что для городов с показателем итогового балла меньше 0,5 внедрение концепции медленного города нецелесообразно, поскольку это потребует серьезного пересмотра направлений социально-экономического развития города. В рассмотренных городах значение итогового показателя ниже 0,5 имеет ряд городов с итоговым баллом 0,35. При этом данные города получили баллы по показателям, по которым все города из выборки опережают Светлогорск, из чего можно сделать вывод, что эти города эффективно работают по данным направлениям, а в целом у городов Свердловской области оно развито на более высоком уровне.

В ходе проведенного анализа нами были сформированы три группы городов. К первой группе относятся Березовский и Арамилский городские округа, которые по всем показателям превосходят Светлогорск, поэтому для них рекомендуется сохранять те-

кущее направление развития и изучить возможность более широкого распространения идей концепции «Медленный город».

Ко второй группе относятся городские округа Верхняя Пышма, Сысертский, Кушвинский, Невьянский и Нижняя Салда. В данную группу входят как малые, так и средние города, в целом рекомендация для нее состоит в рассмотрении идей концепции «Медленный город» как перспективного направления развития. Для городских округов Верхняя Пышма и Сысертского, как для средних городов, в качестве практических рекомендаций можно выделить повышение эффективности политики в области стимулирования малого и среднего предпринимательства. Городские округа Кушвинский, Невьянский и Нижняя Салда являются малыми городами, расположенными вблизи крупного экономического центра в Нижнем Тагиле, т. е. обладают выгодным географическим расположением, которым они смогут воспользоваться при создании комфортной городской среды, привлекающей человеческий капитал, на что и направлена концепция «Медленный город». В качестве практических рекомендаций можно выделить рассмотрение причин низких значений показателя «Общего коэффициента естественного прироста (убыли) населения» и продолжение работы над его повышением.

Таблица 7. Сводная таблица по выбранным городам Свердловской области
Table 7. Summary table for selected cities of the Sverdlovsk region

Городской округ	Показатель 1	Показатель 2	Показатель 3	Показатель 4	Показатель 5	Показатель 6	Итоговый балл города	Рекомендации
Березовский	1	1	1	1	1	1	1,00	Сохранение имеющегося социально-экономического направления развития с перспективой внедрения идей концепции «Медленный город»
Арамилский	1	1	1	1	1	1	1,00	
Верхняя Пышма	0	1	1	1	1	1	0,75	Рассмотрение концепции «Медленный город» как перспективного направления развития города с приоритетом улучшения показателей 1 и 6
Сысертский	1	1	1	0	1	0	0,60	
Кушвинский	0	1	1	1	1	0	0,60	
Невьянский	0	1	1	1	1	0	0,60	
Нижняя Салда	0	1	1	1	1	0	0,60	
Среднеуральск	0	1	1	0	1	0	0,35	Отказ от рассмотрения концепции «Медленный город» либо индивидуальный подход к планированию развития с более детальным исследованием социально-экономического состояния города
Заречный	0	1	1	0	1	0	0,35	
Полевской	0	1	1	0	1	0	0,35	
Ревда	0	1	1	0	1	0	0,35	
Дегтярск	0	1	1	0	1	0	0,35	
Верхнесалдинский	0	1	1	0	1	0	0,35	

Примечание. Показатель 1 – число субъектов МСП; Показатель 2 – текущие затраты на охрану окружающей среды; Показатель 3 – вывезено за год твердых коммунальных отходов; Показатель 4 – процент освещенных дорог; Показатель 5 – общий коэффициент рождаемости; Показатель 6 – общий коэффициент естественного прироста населения.
Note. Показатель 1 is number of small and medium-sized businesses; Показатель 2 is current costs for environmental protection; Показатель 3 is solid municipal waste removed per year; Показатель 4 is percentage of lighted roads; Показатель 5 is crude birth rate; Показатель 6 is crude rate of natural increase.

К третьей группе относятся городские округа Среднеуральск, Заречный, Полевской, Ревда, Дегтярск и Верхнесалдинский. Значения показателей в данной группе выше г. Светлогорска только в тех случаях, которые характерны для всей выборки, поэтому внедрение концепции «Медленный город» в них не рекомендуется.

Концепция «Медленный город» достаточно гибкая и может реализовываться в городах с учетом их социально-экономического уровня развития. Так, для малых городов данное направление может стать как основным направлением развития, так и дополнительным, которое позволяет повысить уровень жизни в городе. В то же время для средних городов данные идеи не обязательно смогут удовлетворить весь спектр направлений развития, но на социальное развитие могут оказать значительное влияние.

В целом как для малых, так и для средних городов использование концепции «Медленный город» позволит повысить уровень жизни населения, тем самым более эффективно использовать преимущества нахождения вблизи крупного экономического центра и привлечь часть населения для проживания на своей территории.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Разработана авторская методика оценки возможности использования концепции «Медленный город» как перспективного направления развития малых и средних городов России.

В результате апробации методики на ряде малых и средних городов Свердловской области определены перспективы внедрения концепции «Медленный город» и даны рекомендации по планированию дальнейшего социально-экономического развития изученных муниципальных образований.

Городским округам Верхняя Пышма, Сысертский, Кушвинский, Невьянский и Нижняя Салда рекомендуется рассмотрение идей концепции «Медленный город» как перспективного направления развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Levy D., Hills R., Perkins H.C., Mackay M., Campbell M., Johnston K. Local benevolent property development entrepreneurs in small town regeneration // Land Use

- Policy. 2021. Vol. 108. Article number 105546. DOI: [10.1016/j.landusepol.2021.105546](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105546).
2. Balco P., Košecká D., Bajzík P. Analysis of the needs of small towns and municipalities in the field of SMART services // *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 184. P. 500–507. DOI: [10.1016/j.procs.2021.03.063](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.03.063).
 3. Majewska A., Małgorzata D., Krzysztofik S., Cysek-Pawlak M.M. The development of small towns and towns of well-being: Current trends, 30 years after the change in the political system, based on the Warsaw suburban area // *Land Use Policy*. 2022. Vol. 115. Article number 105998. DOI: [10.1016/j.landusepol.2022.105998](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.105998).
 4. Лебедев А.А. Общественный центр пешеходного города // *Архитектура и современные информационные технологии*. 2022. № 2. С. 283–293. DOI: [10.24412/1998-4839-2022-2-283-293](https://doi.org/10.24412/1998-4839-2022-2-283-293).
 5. Пасынков А.Ф., Лопатин В.М. Экономические факторы миграции населения в регионе (на примере Свердловской области) // *Креативная экономика*. 2021. Т. 15. № 11. С. 4273–4294. DOI: [10.18334/ce.15.11.113846](https://doi.org/10.18334/ce.15.11.113846).
 6. Секушина И.А. Тенденции социально-экономического развития малых и средних городов регионов Европейского Севера России // *Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право*. 2019. № 5. С. 73–90. DOI: [10.26653/2076-4650-2019-5-07](https://doi.org/10.26653/2076-4650-2019-5-07).
 7. Трынов А.В. Теоретические подходы к разработке стратегий сокращающихся муниципалитетов // *Вестник Академии Знаний*. 2023. № 6. С. 399–403.
 8. Секушина И.А., Ускова Т.В. Типология малых и средних городов по экономическому профилю и положению в системе расселения // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. 2020. № 1. С. 4–18. DOI: [10.37614/2220-802X.1.2020.67.001](https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2020.67.001).
 9. Ускова Т.В., Ворошилов Н.В., Гутникова Е.А., Кожевников С.А. Социально-экономические проблемы локальных территорий. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. 196 с.
 10. Кузнецов С.В., Чернышева Е.А., Ротенберг Р.Б., Никифорова Л.Ю. Социально-экономическое развитие малых городов: реалии и возможности. СПб.: ГУАП, 2014. 156 с.
 11. Бухвальд Е., Кольчугина А. Поселенческий аспект стратегии пространственного развития для России // *Федерализм*. 2019. № 1. С. 38–55. DOI: [10.21686/2073-1051-2019-1-38-55](https://doi.org/10.21686/2073-1051-2019-1-38-55).
 12. Ромашина А.А. Типология муниципальных образований России по специализации экономики и положению в системе расселения // *Региональные исследования*. 2019. № 3. С. 42–52. EDN: [HBEJUG](https://www.edn.ru/HBEJUG).
 13. Pisano C. Strategies for Post-COVID Cities: An Insight to Paris En Commune and Milano 2020 // *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Article number 5883. DOI: [10.3390/su12155883](https://doi.org/10.3390/su12155883).
 14. Tao Sui, He S.Y., Chen Xueying, Lee Jeongwoo, Liu Meng. Walking accessibility to non-work facilities and travel patterns in suburban new towns // *Cities*. 2023. Vol. 137. Article number 104324. DOI: [10.1016/j.cities.2023.104324](https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104324).
 15. Растворцева С.Н., Манаева И.В. Тенденции и факторы современного развития малых и средних городов // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2022. Т. 15. № 1. С. 110–127. DOI: [10.15838/esc.2022.1.79.6](https://doi.org/10.15838/esc.2022.1.79.6).
 16. Овчинникова Е.А., Савельева Е.О. Пространственный анализ и оптимизация планировочной структуры малого города на примере г. Горнозаводск // *Архитектура и современные архитектурные технологии*. 2022. № 2. С. 245–257. DOI: [10.24412/1998-4839-2022-2-245-257](https://doi.org/10.24412/1998-4839-2022-2-245-257).
 17. Гельфонд А.Л., Лисицына А.В. Торговая улица малого города как общественное пространство (на примере Нижегородской области) // *Academia. Архитектура и строительство*. 2018. № 1. С. 17–27. DOI: [10.22337/2077-9038-2018-1-17-27](https://doi.org/10.22337/2077-9038-2018-1-17-27).
 18. Кривова Д.А. Значение социальной инфраструктуры для социально-экономического развития малых городов // *Социум и власть*. 2013. № 2. С. 26–32. EDN: [QAEQVH](https://www.edn.ru/QAEQVH).
 19. Кудрявцева Н.О., Кубецкая Л.И. Торопец: градостроительная структура как летопись, запечатленная в генетических частях // *Academia. Архитектура и строительство*. 2021. № 1. С. 74–84. DOI: [10.22337/2077-9038-2021-1-74-84](https://doi.org/10.22337/2077-9038-2021-1-74-84).
 20. Машковский В.В. Фрагментация малого города как барьер для ревитализационной деятельности // *Инновации и инвестиции*. 2021. № 2. С. 156–158. EDN: [HZFMEL](https://www.edn.ru/HZFMEL).
 21. Смирнов И.П. Пространственная структура малых городов: подходы к типологии (по материалам центральной России) // *Вестник Московского университета. Серия 5: География*. 2023. Т. 78. № 2. С. 22–35. DOI: [10.55959/MSU0579-9414.5.78.2.3](https://doi.org/10.55959/MSU0579-9414.5.78.2.3).
 22. Гунько М.С., Еременко Ю.А., Батунова Е.Ю. Стратегии планирования в условиях городского сжатия в России: исследование малых и средних городов // *Мир России. Социология. Этнология*. 2020. Т. 29. № 3. С. 121–141. DOI: [10.17323/1811-038X-2020-29-3-121-141](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2020-29-3-121-141).
 23. Гунько М.С., Пивовар Г.А., Аверкиева К.В. Ревитализация в малых городах Европейской России (на примере Боровичей, Выксы, Ростова) // *Известия Российской академии наук. Серия географическая*. 2019. № 5. С. 18–31. DOI: [10.31857/S2587-55662019518-31](https://doi.org/10.31857/S2587-55662019518-31).
 24. Tranter P., Tolley R. Chapter 6 – Advancing environmental health in future ‘slow cities’ // *Slow Cities Conquering our Speed Addiction for Health and Sustainability*. 2020. P. 169–198. DOI: [10.1016/B978-0-12-815316-1.00006-X](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815316-1.00006-X).

REFERENCES

1. Levy D., Hills R., Perkins H.C., Mackay M., Campbell M., Johnston K. Local benevolent property development entrepreneurs in small town regeneration. *Land Use Policy*, 2021, vol. 108, article number 105546. DOI: [10.1016/j.landusepol.2021.105546](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105546).
2. Balco P., Košecká D., Bajzík P. Analysis of the needs of small towns and municipalities in the field of SMART services. *Procedia Computer Science*, 2021, vol. 184, pp. 500–507. DOI: [10.1016/j.procs.2021.03.063](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.03.063).
3. Majewska A., Małgorzata D., Krzysztofik S., Cysek-Pawlak M.M. The development of small towns and towns of well-being: Current trends, 30 years after

- the change in the political system, based on the Warsaw suburban area. *Land Use Policy*, 2022, vol. 115, article number 105998. DOI: [10.1016/j.landusepol.2022.105998](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.105998).
4. Lebedev A.A. Public center of a walkable city. *Arkhitektura i sovremennye informatsionnye tekhnologii*, 2022, no. 2, pp. 283–293. DOI: [10.24412/1998-4839-2022-2-283-293](https://doi.org/10.24412/1998-4839-2022-2-283-293).
 5. Pasyukov A.F., Lopatin V.M. Economic factors of population migration in the region (on the example of the Sverdlovsk region). *Kreativnaya ekonomika*, 2021, vol. 15, no. 11, pp. 4273–4294. DOI: [10.18334/ce.15.11.113846](https://doi.org/10.18334/ce.15.11.113846).
 6. Sekushina I.A. Trends in socio-economic development of small and medium-sized cities of the regions of the European north of Russia. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 1: Ekonomika i pravo*, 2019, no. 5, pp. 73–90. DOI: [10.26653/2076-4650-2019-5-07](https://doi.org/10.26653/2076-4650-2019-5-07).
 7. Trynov A.V. Theoretical approaches to the development of strategies for shrinking cities. *Vestnik Akademii Znanii*, 2023, no. 6, pp. 399–403.
 8. Sekushina I.A., Uskova T.V. Typology of small and medium-sized cities by economic profile and position in the settlement system. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo porjadka*, 2020, no. 1, pp. 4–18. DOI: [10.37614/2220-802X.1.2020.67.001](https://doi.org/10.37614/2220-802X.1.2020.67.001).
 9. Uskova T.V., Voroshilov N.V., Gutnikova E.A., Kozhevnikov S.A. *Sotsialno-ekonomicheskie problemy lokalnykh territoriy* [Socio-economic problems of local territories]. Vologda, ISERT RAN Publ., 2013. 196 p.
 10. Kuznetsov S.V., Chernysheva E.A., Rotenberg R.B., Nikiforova L.Yu. *Sotsialno-ekonomicheskoe razvitiye malyykh gorodov: realii i vozmozhnosti* [Socio-economic development of small towns: realities and opportunities]. Sankt Petersburg, GUAP Publ., 2014. 156 p.
 11. Bukhvald E., Kolchugina A. Settlements' aspect of the strategy of spatial development for Russia. *Federalizm*, 2019, no. 1, pp. 38–55. DOI: [10.21686/2073-1051-2019-1-38-55](https://doi.org/10.21686/2073-1051-2019-1-38-55).
 12. Romashina A.A. Typology of Russia municipalities by economic specialization and status in settlement systems. *Regionalnye issledovaniya*, 2019, no. 3, pp. 42–52. EDN: [HBEJUG](https://elibrary.ru/hbejug).
 13. Pisano C. Strategies for Post-COVID Cities: An Insight to Paris En Commun and Milano 2020. *Sustainability*, 2020, vol. 12, no. 15, article number 5883. DOI: [10.3390/su12155883](https://doi.org/10.3390/su12155883).
 14. Tao Sui, He S.Y., Chen Xueying, Lee Jeongwoo, Liu Meng. Walking accessibility to non-work facilities and travel patterns in suburban new towns. *Cities*, 2023, vol. 137, article number 104324. DOI: [10.1016/j.cities.2023.104324](https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104324).
 15. Rastvortseva S.N., Manaeva I.V. Modern development of small and medium-sized cities: trends and drivers. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2022, vol. 15, no. 1, pp. 110–127. DOI: [10.15838/esc.2022.1.79.6](https://doi.org/10.15838/esc.2022.1.79.6).
 16. Ovchinnikova E.A., Saveleva E.O. Spatial analysis and optimization of the urban structure in small towns. The case study of Gornozavodsk, Russia. *Arkhitektura i sovremennye arkhitekturnye tekhnologii*, 2022, no. 2, pp. 245–257. DOI: [10.24412/1998-4839-2022-2-245-257](https://doi.org/10.24412/1998-4839-2022-2-245-257).
 17. Gelfond A.L., Lisitsyna A.V. A trade street of a small town as a public space (by the example of Nizhny Novgorod region). *Academia. Arkhitektura i stroitelstvo*, 2018, no. 1, pp. 17–27. DOI: [10.22337/2077-9038-2018-1-17-27](https://doi.org/10.22337/2077-9038-2018-1-17-27).
 18. Krivova D.A. Importance of social infrastructure for social and economical development of small towns. *Sotsium i vlast*, 2013, no. 2, pp. 26–32. EDN: [QAEQBH](https://elibrary.ru/qaeqbh).
 19. Kudryavtseva N.O., Kubetskaya L.I. Toropets: urban structure as a chronicle depicted in genetic parts. *Academia. Arkhitektura i stroitelstvo*, 2021, no. 1, pp. 74–84. DOI: [10.22337/2077-9038-2021-1-74-84](https://doi.org/10.22337/2077-9038-2021-1-74-84).
 20. Mashkovskiy V.V. The fragmentation of the small town as a barrier to revitalization activities. *Innovatsii i investitsii*, 2021, no. 2, pp. 156–158. EDN: [HZFMEJ](https://elibrary.ru/hzfmej).
 21. Smirnov I.P. Spatial structure of small cities: the approaches to typology (based on the materials from Central Russia). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 5: Geografiya*, 2023, vol. 78, no. 2, pp. 22–35. DOI: [10.55959/MSU0579-9414.5.78.2.3](https://doi.org/10.55959/MSU0579-9414.5.78.2.3).
 22. Gunko M.S., Eremenko Yu.A., Batunova E.Yu. Planning strategies in the context of urban shrinkage in Russia: evidence from small and medium-sized cities. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*, 2020, vol. 29, no. 3, pp. 121–141. DOI: [10.17323/1811-038X-2020-29-3-121-141](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2020-29-3-121-141).
 23. Gunko M.S., Pivovarov G.A., Averkieva K.V. Renewal of Small Cities in European Russia (Case Study of Borovichi, Vyksa, Rostov). *Izvestiya Rossiyskoy akademii nauk. Seriya geograficheskaya*, 2019, no. 5, pp. 18–31. DOI: [10.31857/S2587-55662019518-31](https://doi.org/10.31857/S2587-55662019518-31).
 24. Tranter P., Tolley R. Chapter 6 – Advancing environmental health in future 'slow cities'. *Slow Cities Conquering our Speed Addiction for Health and Sustainability*, 2020, pp. 169–198. DOI: [10.1016/B978-0-12-815316-1.00006-X](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815316-1.00006-X).

The Cittaslow concept as a promising direction for the development of small and medium-sized cities in Russia

© 2024

*Ekaterina A. Zakharchuk*¹, PhD (Economics), Associate Professor,
Head of the Center for Strategic Development of Territories

*Polina S. Trifonova*², junior researcher of the Center for Strategic Development of Territories

Vasily E. Uporov^{*3}, economist of the Center for Strategic Development of Territories

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg (Russia)

*E-mail: uporov98ya@yandex.ru¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5546-8127>²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3049-2873>³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5552-9433>

Received 05.12.2023

Accepted 26.02.2024

Abstract: In modern conditions requiring rational use of resources, increasing the efficiency of management of small and medium-sized cities is a complex and multifaceted task facing public authorities. The study considered the possibility of solving it based on foreign experience in this area. The works of domestic and foreign scientists on the problem of the development of small and medium-sized cities built the methodological basis of the study. The purpose of the study is to analyze foreign approaches to the development of small and medium-sized cities and determine the possibility of their implementation in relation to Russian small and medium-sized cities using the example of the Sverdlovsk region. The authors studied foreign concepts of 15-minute city, Walkable city, Land recycling and Slow city (Cittaslow), their key idea and main directions of implementation. The Cittaslow concept was chosen to assess the possibility of implementation in domestic practice. Unlike the others considered, it is represented by a wide geography of implementation, including in Russia (Svetlogorsk city). The authors developed an original methodology to assess the possibility of using the Cittaslow concept, which was tested in a number of small and medium-sized cities in the Sverdlovsk region. Based on the results obtained, recommendations are given for planning the further socio-economic development of the studied municipalities.

Keywords: Cittaslow; slow city; urban development; urban planning; small and medium-sized cities; the Sverdlovsk region.

Acknowledgments: The paper was carried out within the framework of the state assignment for the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2024–2026.

For citation: Zakharchuk E.A., Trifonova P.S., Uporov V.E. The Cittaslow concept as a promising direction for the development of small and medium-sized cities in Russia. *Digital Economy & Innovations*, 2024, no. 1, pp. 5–17. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-5-17.

Тольяттинский государственный университет – участник программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», опорный вуз Самарской области, центр инновационного и технологического развития региона.

Создан в 2001 году путем объединения Тольяттинского политехнического института (основан в 1951 году как филиал Куйбышевского индустриального института) и Тольяттинского филиала Самарского государственного педагогического университета (основан в 1987 году).

ТГУ сегодня

- Более 22 000 студентов всех форм обучения.
- 10 институтов, реализующих более 170 программ высшего образования по 25 УГСН, НИИ прогрессивных технологий, Институт ДО «Жигулевская долина», Военный учебный центр.
- 38 центров компетенций с современной материально-технической базой, созданных с 2011 года.
- Аккредитация в 8 системах на стандартные испытания, исследования и инжиниринг.
- Основные направления: передовые цифровые, интеллектуальные производственные технологии, роботизированные системы, новые материалы и способы конструирования, экологически чистая и ресурсосберегающая энергетика, персонализированная медицина, противодействие техногенным угрозам.

Основные достижения ТГУ

- Внедрена сквозная проектная и профессиональная практическая деятельность 100 % студентов-очников бакалавриата/специалитета.
- Реализованы 4 мегагранта по постановлениям Правительства РФ от 09.04.2010 № 219 и № 220 – созданы 3 лаборатории в области физического материаловедения и нанотехнологий (с приглашением ведущих ученых), а также инновационно-технологический центр – преобразован в университетский инновационный технопарк.
- Участник НОЦ мирового уровня «Инженерия будущего».
- Инициатор формирования 8 консорциумов, которые объединили 69 организаций, в том числе 36 вузов, 6 научных партнеров, включая 3 организации Российской академии наук.
- Дважды лауреат премии Правительства Российской Федерации в области качества (2009, 2019).
- Создана Система высшего образования онлайн, продвигаемая под брендом «Росдистант». Проект – победитель конкурса «Проектный Олимп» Аналитического центра при Правительстве РФ в номинации «Управление проектами в системе высшего образования и науки» (2019).

Разработка инструментов поддержки системы управления проектами цифровой трансформации предприятия на основе больших данных

© 2024

*Искосков Максим Олегович*¹, доктор экономических наук,
директор Института финансов, экономики и управления
Митрофанова Яна Сергеевна^{*2}, кандидат экономических наук,
доцент Института финансов, экономики и управления

Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

*E-mail: ya.mitrofanova@tltu.ru

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4624-5321>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4593-4152>

Поступила в редакцию 26.12.2023

Принята к публикации 28.02.2024

Аннотация: В условиях развития цифровой экономики и перехода к экономике данных необходима итеративная проработка стратегии цифровой трансформации предприятия на постоянной основе, а также оптимизация портфеля цифровых проектов для достижения стратегических целей бизнеса и получения нового качества и ценности бизнес-модели и бизнес-процессов за счет преимуществ цифровизации. В исследовании определены направления формирования модели системы управления, соответствующие современным трендам цифровизации и интеллектуализации предприятия на основе подходов, инструментов и стандартов проектного менеджмента. Проведенное теоретическое исследование позволило разработать комплекс инструментов, который включает концептуальную модель системы управления проектами цифровой трансформации, методiku оценки эффективности аналитической подсистемы управления проектами цифровой трансформации на основе больших данных и обобщенную модель формирования стратегии управления проектами цифровой трансформации предприятия. Предложенная авторская методика оценки эффективности аналитической подсистемы управления проектами цифровой трансформации на основе больших данных может быть использована в качестве одного из инструментов оценки цифровой зрелости предприятия и уровня использования инструментов больших данных в управлении. Это позволит выделять проблемные зоны развития системы управления на основе больших данных, а также обоснованно формировать аналитическую инфраструктуру цифровой трансформации, соответствующую переходу к экономике данных. Разработанная концептуальная модель системы управления проектами цифровой трансформации направлена на формирование эффективного портфеля с учетом рисков, внешнего и внутреннего контекста предприятия и включает механизм выбора подхода (гибкого, классического, гибридного) к управлению проектами цифровой трансформации.

Ключевые слова: управление проектами; инструменты цифровой трансформации; цифровая трансформация; система управления проектами цифровой трансформации; управление цифровой трансформацией; портфель проектов; большие данные; технологии цифровой экономики; экономика данных; технологии Индустрии 4.0.

Для цитирования: Искосков М.О., Митрофанова Я.С. Разработка инструментов поддержки системы управления проектами цифровой трансформации предприятия на основе больших данных // Цифровая экономика и инновации. 2024. № 1. С. 19–27. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-19-27.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация предприятий обеспечивает стратегический переход к новому качеству бизнес-моделей и проведение реинжиниринга бизнес-процессов на основе сквозных технологий национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект и др.). В настоящее время формируется новый национальный проект «Экономика данных»¹, который обеспечит поддержку развития проектов цифровой трансформации (ПЦТ) предприятий в условиях быстрого роста рынка больших данных, который, согласно исследованиям Ассоциации больших данных (АБД), начиная с 2015 года

ежегодно составляет 12 % и в 2024 году в соответствии с целевым сценарием Стратегии развития рынка больших данных составит 319 млрд руб.². По прогнозам экспертов АБД, дополнительный эффект от использования больших данных для отраслей экономики Российской Федерации в 2024 году составит 1,6 трлн руб. операционной прибыли. Президент Российской Федерации, выступая в марте 2023 года на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), отметил, что «на качественно новый уровень должна выйти эффективность управления», «надо активно осваивать модели управления на основе больших данных»³, что подтверждает необходимость развития аналитической подсистемы управления ПЦТ на основе больших данных.

¹ В России появится новый нацпроект – «Экономика данных» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/ru/events/45686/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f.

² Стратегия развития рынка больших данных в РФ // Ассоциация больших данных. URL: <https://rubda.ru/wp-content/uploads/2023/07/strategiya-rynka-abd-2023.pdf>.

³ Пленарное заседание съезда РСПП // Президент России. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/70688>.

Цифровая трансформация предприятия представляет собой процесс реинжиниринга внутренних бизнес-процессов с использованием преимуществ сквозных информационных технологий и переводит предприятие в новое качество. Нельзя не согласиться с мнением авторов [1; 2], что цифровая трансформация обеспечивает получение новых бизнес-моделей и стратегий. Ряд исследователей подтверждают предположение о том, что цифровая трансформация приводит предприятия к получению новых конкурентных преимуществ [3]. Авторы [4] утверждают, что повышается стоимость бизнеса в условиях изменения бизнес-модели предприятия. В [5] приходят к выводу, что технологии Индустрии 4.0 переводят производственные процессы на новый уровень и качество, обеспечивая интеллектуализацию производственных систем, полностью изменяя корпоративную цепочку создания ценности за счет преимуществ сквозных информационных технологий.

К ПЦТ предприятий относят проекты по роботизации, внедрению технологий искусственного интеллекта, интернета вещей, больших данных, блокчейна и других сквозных технологий. Проекты портфеля или программы цифровой трансформации охватывают все объекты предприятия: бизнес-процессы (в т. ч. сквозные), данные, интерфейсы, персонал и компетенции, а также систему управления, обеспечивая переход предприятия в состояние «умного» через прохождение всех этапов цифровой трансформации [6]. Результаты проектов по разработке цифровых продуктов, согласно [7], необходимо систематизировать в реестрах цифровых инструментов. Основываясь на исследовании [6], можно отметить, что в рамках процесса цифровой трансформации предприятие проходит три состояния цифровой зрелости: «начальная цифровизация», «цифровая управляемость», «цифровая трансформация».

По данным экспертов Высшей школы экономики, цифровая зрелость промышленности в 2021 году находилась на уровне 21 %⁴. Речь идет о полной цифровой трансформации, т. е. автоматизации основных и вспомогательных бизнес-процессов предприятий, использовании сквозных информационных технологий, в т. ч. технологий больших данных. Стоит также отметить, что в 2021 году только 6 % российских промышленных предприятий использовали технологии интернета вещей и больших данных в системе управления. Именно этот сегмент представляет собой наиболее быстро растущую область в сфере цифровой трансформации промышленности и по прогнозам достигнет 95 %⁵.

Однако для полной реализации имеющегося потенциала цифровизации необходимы не только цифровые инновации, но и изменения в организации производства и управления предприятиями. Поэтому успех цифровой трансформации предприятий в России будет зависеть от системности подхода к организационным изменениям. Следовательно, необходимо подобрать такой ин-

струментарий управления проектами (методы, подходы и др.) и выбрать информационные технологии поддержки и развития инфраструктуры трансформации, чтобы эффект был максимальным в соответствии с установленными ограничениями проектного менеджмента с учетом рисков среды высокой неопределенности.

Изменение и развитие моделей и подходов к управлению ПЦТ, а также развитие инструментов проектного менеджмента стали актуальны еще ранее в соответствии с требованиями идей перехода на технологии Индустрии 4.0, обозначенными К. Швабом и Н. Дэвисом в 2018 году. Авторы отметили необходимость использовать методы гибкого управления для получения более эффективных результатов по проектам цифровой трансформации предприятий, реализуемым на основе технологий Индустрии 4.0⁶. Однако в рамках стратегии необходимо использовать преимущества и других подходов проектного менеджмента, что требует проработки этих концептуальных вопросов [8]. Учитывая приоритет перехода всех секторов экономики на управление на основе использования больших данных, необходимо также проработать стратегию управления портфелем ПЦТ, чтобы ускорить процесс перехода на аналитическую инфраструктуру в рамках национальной экономики с поддержкой технологий больших данных [9; 10]. Вопросы эффективной организации системы управления ПЦТ связаны также с необходимостью развития их методологических инструментов [11; 12], так как скорость технологических изменений входит в восьмерку основных угроз, по данным опроса PMI «Pulse of the Profession 2021»⁷. При реализации ПЦТ необходимо понимать, что это постоянный процесс, обеспечивающий реализацию целого комплекса проектов (портфеля или программы) для достижения стратегических целей, направленного на изменение всей цифровой экосистемы предприятия.

Анализ существующих исследований показал, что раскрываются лишь отдельные аспекты цифровой трансформации предприятий: предлагаются разные инструменты поддержки процесса или отдельно описываются методы управления. Отсутствуют исследования, которые в комплексе системно раскрывали бы методологический и цифровой инструментарий обеспечения стратегической системы управления цифровой трансформации предприятия, включая методологические, аналитические, проектные, технологические подсистемы поддержки стратегического управления.

Цель исследования – разработка комплекса концептуальных и методологических инструментов, обеспечивающих системную поддержку процесса стратегического управления проектами цифровой трансформации в рамках портфеля на основе подходов проектного менеджмента и аналитической подсистемы, выстроенной на технологиях больших данных.

⁴ Цифровая трансформация: ожидания и реальность: доклад НИУ ВШЭ / под ред. Т.С. Зинина, П.Б. Рудник. М.: Высшая школа экономики, 2022. 221 с.

⁵ См. 4.

⁶ Шваб К., Дэвис Н. Технологии четвертой промышленной революции. М.: Бомбора, 2018. 317 с.

⁷ Beyond Agility: Pulse of the Profession 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изучение процессов цифровой трансформации и системы управления ПЦТ осложняется ограниченной и неактуальной статистикой, которая не охватывает весь спектр применяемых сквозных информационных технологий в аналитической системе управления ПЦТ и не отражает обеспечивающие и производственные бизнес-процессы реализации ПЦТ в рамках достижения целевых показателей цифровой трансформации. Поэтому ведущий метод, заложенный в основу формирования методики оценки уровня развития аналитической подсистемы управления ПЦТ на основе больших данных, – это экспертный метод системного анализа [13]. Он позволил выделить качественные показатели, характеризующие уровень использования технологий больших данных в отдельных элементах системы управления ПЦТ, и проработать алгоритм оценки. При разработке методики также использовались математические методы, которые позволили проработать концептуальное содержание формулы оценки, необходимой для определения уровня использования преимуществ больших данных с количественной стороны.

В основу разработки концептуальных моделей системы управления предлагаемыми организационными изменениями и построения обобщенной схемы формирования стратегии управления ПЦТ предприятия положены такие методы, как системный и графический. Они позволили выделить и проработать все элементы и блоки графически, используя структурный анализ и синтез. В ходе исследования также были использованы статистические данные цифровой трансформации из доклада, подготовленного коллективом Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ⁸.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью развития системы управления ПЦТ разработана концептуальная модель поддержки процесса стратегического управления ПЦТ, которую можно встроить в методологический комплекс инструментов проектного офиса предприятия для организации управления портфелем ПЦТ с использованием механизма выбора подхода (гибкого, классического, гибридного) к управлению ПЦТ. Предлагаемая в рамках исследования концептуальная модель представлена на рис. 1.

Структура модели системы управления также предусматривает использование механизма оценки реализации проекта с учетом подхода управления ПЦТ. Концептуальная модель построена с учетом этапов жизненного цикла проектов, выделен блок адаптации портфеля цифровой трансформации под условия внешней и внутренней среды, технологических трендов и цифрового потенциала предприятия, что позволяет снизить риски недостижения стратегических целей цифровой трансформации. При формировании портфеля ПЦТ возникает вопрос отбора проектов и оценки его

эффективности в соответствии с выбранной стратегией. Поэтому в модели выделен инструмент оценки портфеля цифровой трансформации предприятия, который обеспечит при инициации ПЦТ обоснованность принятия решения о включении или невключении проекта в портфель или программу цифровой трансформации предприятия, снизит уровень неопределенности и минимизирует риск невыполнения инициированного ПЦТ предприятия.

После включения ПЦТ в портфель или программу цифровой трансформации предприятия механизм модели предлагает реализовать процедуру выбора подхода и инструментов управления ПЦТ с учетом актуальных проектных рисков, что позволит обеспечить высокую эффективность управления проектами с учетом их особенностей и характеристик, существующих ограничений проектной деятельности.

Отдельно в структуре концептуальной модели системы управления ПЦТ предприятия выделен механизм оценки реализации проекта с учетом подхода к управлению конкретным ПЦТ портфеля или программы, что позволит в ходе планирования и реализации проектов в системе управления проводить оценку эффективности на основе критериев, соответствующих выбранному подходу к управлению ПЦТ. В модели также предусмотрен анализ соответствия подконтрольных показателей управления ПЦТ стратегии цифровой трансформации предприятия, что обеспечит достижимость стратегических целей предприятия за счет постоянного контроля соответствия стратегии реализуемых проектов портфеля (программы) цифровой трансформации.

Для повышения качества и скорости принятия управленческих решений предлагается развивать элементы системы управления ПЦТ предприятия, такие как контроль, анализ и оценка на основе технологий и инструментов больших данных [13; 14], что также встроено в предлагаемую концептуальную модель.

Использование предложенных концептуальных решений направлено на совершенствование стратегического менеджмента проектной деятельности в разрезе стратегии цифровой трансформации предприятия, что обеспечит достижение конкурентных преимуществ и повысит эффективность системы управления ПЦТ. Для повышения эффективности концептуальной модели системы управления ПЦТ предлагается развитие аналитических инструментов больших данных [15; 16] в условиях перехода к экономике данных.

Выстраивание эффективной аналитической подсистемы поддержки процессов системы управления [17; 18] в проектных офисах – достаточно трудоемкая задача, на решение которой направлена предлагаемая методика оценки уровня использования больших данных в управлении ПЦТ. Методика позволит оценить уровень и эффективность использования технологий больших данных в аналитической подсистеме управления ПЦТ и определить стратегию развития данной подсистемы с целью развития системы управления ПЦТ, стать основой для распределения ресурсов между ПЦТ, связанными с разработкой продуктов на основе технологий больших данных. Разработанная методика оценки уровня использования больших данных в аналитической подсистеме управления ПЦТ основана на экспертных

⁸ *Цифровая трансформация: ожидания и реальность: доклад НИУ ВШЭ / под ред. Т.С. Зинина, П.Б. Рудник. М.: Высшая школа экономики, 2022. 221 с.*

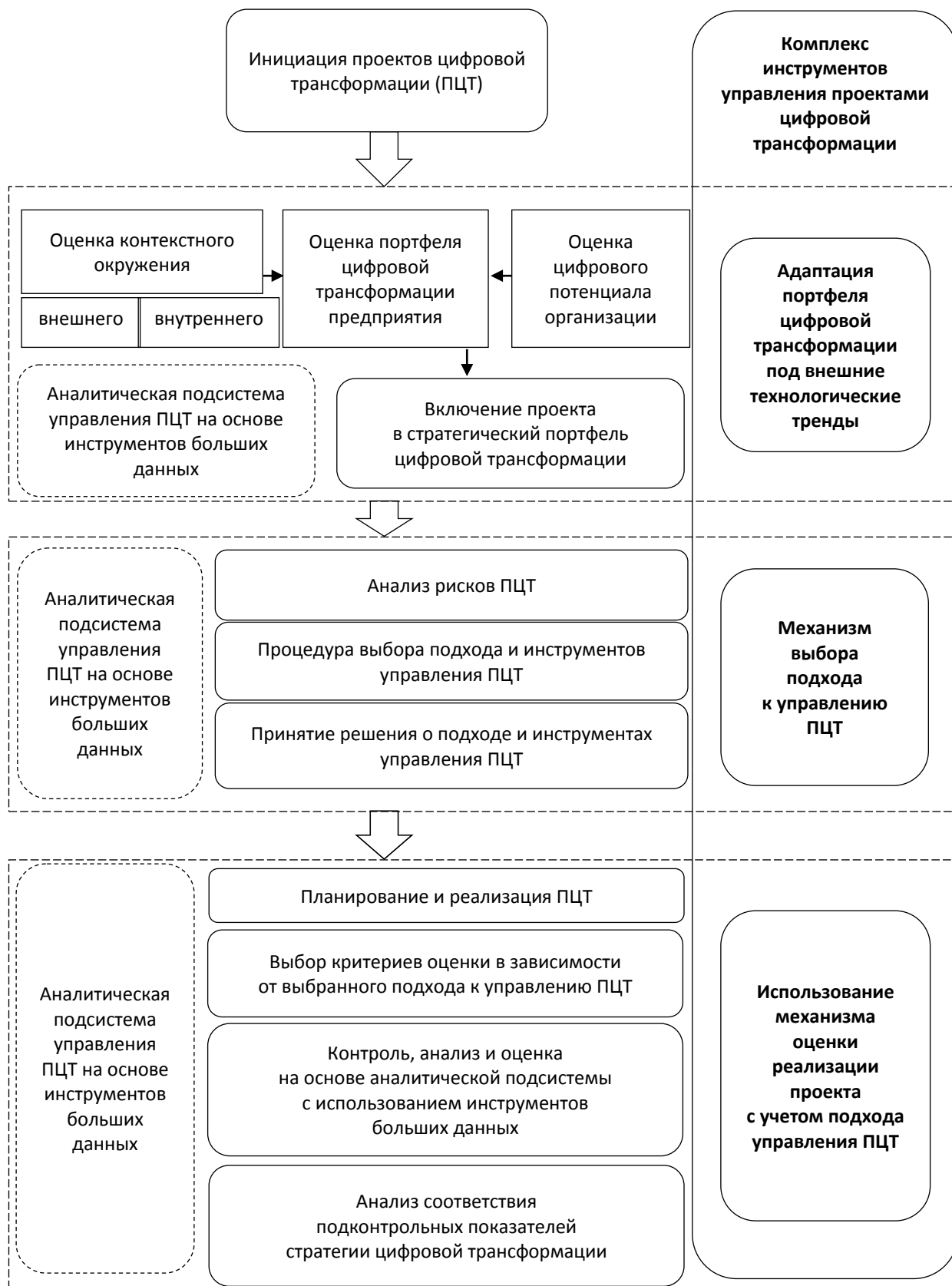


Рис. 1. Концептуальная модель системы управления ПЦТ
Fig. 1. Conceptual model of the system of digital transformation project management

оценках важности первостепенных факторов, оказывающих влияние на экономическую результативность управления цифровой трансформацией предприятия.

Первым этапом методики является формирование экспертной группы для отбора и оценки качественных показателей. С целью оценки выделенных показателей была сформирована экспертная группа численностью 11 человек, имеющих опыт не менее 3 лет в сфере управления цифровой трансформацией и управления ПЦТ. Далее был проведен отбор необходимых показателей (таблица 1).

Следующим методическим шагом является присвоение весовых значений в рамках оценки важности показателей. Присвоение весовых значений проводится экспертным путем с использованием метода непосредственной оценки по квалитметрической шкале от 0 до 1 с шагом 0,1. Метод непосредственной оценки заключается в присвоении объектам числовых значений в шкале интервалов. Весовые значения каждого выделенного качественного показателя, обоснованные в результате проведения экспертной оценки, представлены в таблице 1.

Для дальнейшего проведения оценки уровня использования технологий больших данных в аналитической подсистеме управления ПЦТ предприятия на основе качественных показателей предлагается следующая математическая модель:

$$БД_i = 0,12 \cdot БД_1 + 0,09 \cdot БД_2 + 0,09 \cdot БД_3 + 0,10 \cdot БД_4 + 0,10 \cdot БД_5 + 0,09 \cdot БД_6 + 0,10 \cdot БД_7 + 0,10 \cdot БД_8 + 0,09 \cdot БД_9 + 0,12 \cdot БД_{10}$$

где $БД_i$ – уровень использования технологий больших данных в аналитической подсистеме управления ПЦТ предприятия.

Далее в соответствии с алгоритмом методики предлагается полученные результаты, рассчитанные на основе математической модели, соотнести с характеристиками, представленными на рис. 2.

На основе построенной экспертным путем квалитметрической шкалы и математической модели оценки уровня использования больших данных в системе управления ПЦТ можно проводить оценку эффективности использования больших данных в аналитической подсистеме управления ПЦТ предприятия. Результат оценки степени использования больших данных в системе управления ПЦТ на основе системы предложенных качественных показателей рекомендуется использовать для повышения эффективности формирования стратегии цифровой трансформации предприятия и развития информационной инфраструктуры проектного управления (проектного офиса).

Таблица 1. Качественные показатели, характеризующие уровень использования технологий больших данных в аналитической подсистеме управления проектами цифровой трансформации предприятия

Table 1. Qualitative indicators characterizing the level of using big data technologies in the analytical subsystem of enterprise digital transformation project management

Код	Наименование показателя	Весовое значение
БД1	Наличие нормативной и методической базы работы с большими данными в управлении цифровой трансформацией предприятия	0,12
БД2	Использование инструментов сбора больших данных в обеспечивающих бизнес-процессах предприятия, формирующих инфраструктуру реализации ПЦТ	0,09
БД3	Использование инструментов сбора больших данных в производственных бизнес-процессах предприятия с использованием продуктов ПЦТ	0,09
БД4	Использование инструментов сбора больших данных в системе управления ПЦТ (например, интерфейсов API)	0,10
БД5	Использование инструментов обработки, анализа и визуализации больших данных в производственных бизнес-процессах реализации ПЦТ	0,10
БД6	Использование инструментов обработки, анализа и визуализации больших данных в обеспечивающих бизнес-процессах реализации ПЦТ	0,09
БД7	Использование инструментов обработки, анализа и визуализации больших данных в системе управления ПЦТ	0,10
БД8	Уровень развития информационной инфраструктуры хранения больших данных в системе управления проектами	0,10
БД9	Использование инструментов сбора, обработки, анализа и визуализации больших данных в системе технологической и информационной инфраструктуры цифровой трансформации	0,09
БД10	Уровень подготовки менеджеров ПЦТ по работе с большими данными	0,12
Итого		1,00

Таблица 2. Характеристика уровня использования больших данных в системе управления проектами цифровой трансформации предприятия

Table 2. Characteristics of the level of using big data in the system of enterprise digital transformation project management

Итоговая оценка уровня использования технологий больших данных в аналитической подсистеме управления ПЦТ	Характеристика итоговой оценки
4,10–5,00	Степень эффективности: высокая. Технологии больших данных эффективно используются в системе управления ПЦТ предприятия. Необходимо поддерживать данный уровень
2,50–4,09	Степень эффективности: средняя. Существуют значительные возможности расширения сферы использования инструментов больших данных в стратегической системе управления ПЦТ и повышения эффективности системы управления
Не более 2,49	Степень эффективности: низкая. Потенциал больших данных используется незначительно, что свидетельствует о необходимости внедрения технологий и инструментов больших данных в управление по всем направлениям, характеризуемым качественными показателями

Рис. 3. Обобщенная схема формирования стратегии управления проектами цифровой трансформации предприятия
Fig. 3. Generalized scheme of the formation of the strategy of enterprise digital transformation project management

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Для перехода от одного уровня цифровой зрелости к следующему в рамках реализации стратегии цифровой трансформации предприятия необходимо применение целого комплекса эффективных методических и практических инструментов, обеспечивающих методологическую и инфраструктурную поддержку системе управления ПЦТ. Авторы предлагают комплекс инструментов, который включает концептуальную модель системы управления ПЦТ и методику оценки эффективности аналитической подсистемы управления ПЦТ на основе больших данных, практическая ценность которых состоит в возможности обеспечения перехода от одного этапа цифровой зрелости к другому, более высокому, на пути развития «умного» предприятия [17] в рамках экономики данных. Предлагаемая система обеспечивает построение эффективной концепции стратегии управления ПЦТ предприятия, которая выстраивается в соответствии с разработанной авторами обобщенной моделью формирования стратегии (рис. 3). Обобщенная схема формирования стратегии управления ПЦТ предприятия представляет собой концептуальный механизм повышения эффективности аналитического управления процессами цифровой трансформации предприятия, включающий развитие проектного офиса, стратегии и системы управления.

Применение предлагаемого комплекса концептуально-методологических инструментов позволит снизить высокую неопределенность реализации стратегии цифровой трансформации предприятия за счет выявления наиболее эффективных ПЦТ в соответствии со стратегическим целеполаганием, минимизировать риски, связанные с необоснованностью перераспределения ресурсов между ПЦТ, а также получить оптимальный механизм проектного управления для того, чтобы управлять неидентифицированными процессами цифровой трансформации предприятия в условиях высокой скорости развития технологий и перехода к экономике данных.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках исследования разработан комплекс методических инструментов, обеспечивающих системную поддержку процесса стратегического управления проектами цифровой трансформации в рамках портфеля (программы) на основе подходов проектного менеджмента и аналитической подсистемы больших данных. Предлагаемый комплекс включает:

- концептуальную модель системы управления проектами цифровой трансформации, которая может быть рекомендована к реализации как методологическая основа развития системы управления цифровой трансформацией, обеспечивающая механизм включения проектов в портфель (программу) цифровой трансформации и выбора инструментов и подходов проектного менеджмента;

- методику оценки эффективности аналитической подсистемы управления проектами цифровой трансформации на основе больших данных, направленную на развитие аналитической подсистемы управления проектами цифровой трансформации и повышение ее эффективности. Методика может быть использована в каче-

стве методологического инструмента в проектном офисе предприятия;

- обобщенную схему формирования стратегии управления проектами цифровой трансформации предприятия, которую можно использовать в качестве концептуального механизма повышения эффективности формирования стратегической системы цифровой трансформации предприятия, включающей развитие проектного офиса, стратегии и системы управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Семенов А.И., Губайдуллина А.Д. Цифровая трансформация бизнес-моделей организации // Экономика строительства. 2021. № 2. С. 49–55. EDN: [ASOVQR](#).
2. Demil B., Lecocq X., Warnier V. “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization // Management (France). 2018. Vol. 21. P. 1213–1228. DOI: [10.3917/mana.214.1213](#).
3. Антонов И.С., Родионова В.Н. Цифровая трансформация предприятия как условие обеспечения его конкурентоспособности // Организатор производства. 2023. Т. 31. № 1. С. 145–158. DOI: [10.36622/VSTU.2023.20.98.011](#).
4. Шкарупета Е.В., Моисенко А.В. Модель исследования цифровой трансформации промышленных систем // Организатор производства. 2021. Т. 29. № 4. С. 7–14. DOI: [10.36622/VSTU.2021.63.79.001](#).
5. Borangiu T., Morariu O., Raileanu S., Trentesaux D., Leitão P., Barata J. Digital transformation of manufacturing Industry of the Future with Cyber-Physical Production Systems // Romanian journal of information science and technology. 2020. Vol. 23. № 1. P. 3–37.
6. Митрофанова Я.С., Гуляев Н.Ю. Развитие системы управления и цифровой инфраструктуры промышленного предприятия на основе технологий Индустрии 4.0 // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2023. Т. 2. № 3. С. 94–104. EDN: [HLFIVT](#).
7. Тарасов И.В. Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 2. С. 182–191. EDN: [ZQFCIV](#).
8. Митрофанова Я.С. Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 42–48. EDN: [WQTKLF](#).
9. Alsharif M.H., Kelechi A.H., Yahya K., Chaudhry S.A. Machine Learning Algorithms for Smart Data Analysis in Internet of Things Environment: Taxonomies and Research Trends // Symmetry. 2020. Vol. 12. № 1. Article number 88. DOI: [10.3390/sym12010088](#).
10. Cadavid J.P.U., Lamouri S., Grabot B., Pellerin R., Fortin A. Machine learning applied in production planning and control: a state-of-the-art in the era of industry 4.0 // Journal of Intelligent Manufacturing. 2020. Vol. 31. № 6. P. 1531–1558. DOI: [10.1007/s10845-019-01531-7](#).
11. Tokuç A., Uran Z.E., Tekin A. Management of Big Data Projects // Agile Approaches for Successfully Managing and Executing Projects in the Fourth Industrial

- Revolution. 2019. P. 279–293. DOI: [10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015).
12. Sang M. Lee, Trimi S. Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 14–22. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.09.041](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041).
 13. Митрофанова Я.С., Гуляев Н.Ю. Разработка стратегии управления проектами на основе больших данных в смарт университете // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2022. Т. 2. № 3. С. 138–146. DOI: [10.51965/20767919_2022_2_3_138](https://doi.org/10.51965/20767919_2022_2_3_138).
 14. Modesti P.H., Fernandes E.C., Borsato M. Production Planning and Scheduling Using Machine Learning and Data Science Processes // *Advances in Transdisciplinary Engineering*. 2020. Vol. 13. P. 155–166. DOI: [10.3233/ATDE200153](https://doi.org/10.3233/ATDE200153).
 15. Kushwaha A.K., Kar A.K., Dwivedi Y.K. Applications of big data in emerging management disciplines: A literature review using text mining // *International Journal of Information Management Data Insights*. 2021. Vol. 1. № 2. Article number 100017. DOI: [10.1016/j.jjime.2021.100017](https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100017).
 16. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. The role of information governance in big data analytics driven innovation // *Information & Management*. 2020. Vol. 57. № 7. Article number 103361. DOI: [10.1016/j.im.2020.103361](https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103361).
 17. García Á., Bregon A., Martínez-Prieto M.A. Towards a connected Digital Twin Learning Ecosystem in manufacturing: Enablers and challenges // *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 171. Article number 108463. DOI: [10.1016/j.cie.2022.108463](https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108463).
 18. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach // *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 98. P. 261–276. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.01.044](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044).
 19. nologies. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 2023, vol. 2, no. 3, pp. 94–104. EDN: [HLFIVT](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015).
 7. Tarasov I.V. Approaches to developing a strategic program of company's digital transformation. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*, 2019, vol. 10, no. 2, pp. 182–191. EDN: [ZQFCIV](https://doi.org/10.51965/20767919_2022_2_3_138).
 8. Mitrofanova Ya.S. A hybrid approach to project management of business digital transformation. *Vektor nauki Tolyatinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2020, no. 3, pp. 42–48. EDN: [WQTKLF](https://doi.org/10.3233/ATDE200153).
 9. Alsharif M.H., Kelechi A.H., Yahya K., Chaudhry S.A. Machine Learning Algorithms for Smart Data Analysis in Internet of Things Environment: Taxonomies and Research Trends. *Symmetry*, 2020, vol. 12, no. 1, article number 88. DOI: [10.3390/sym12010088](https://doi.org/10.3390/sym12010088).
 10. Cadavid J.P.U., Lamouri S., Grabot B., Pellerin R., Fortin A. Machine learning applied in production planning and control: a state-of-the-art in the era of industry 4.0. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2020, vol. 31, no. 6, pp. 1531–1558. DOI: [10.1007/s10845-019-01531-7](https://doi.org/10.1007/s10845-019-01531-7).
 11. Tokuç A., Uran Z.E., Tekin A. Management of Big Data Projects. *Agile Approaches for Successfully Managing and Executing Projects in the Fourth Industrial Revolution*, 2019, pp. 279–293. DOI: [10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015).
 12. Sang M. Lee, Trimi S. Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 2021, vol. 123, pp. 14–22. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.09.041](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041).
 13. Mitrofanova Ya.S., Gulyaev N.Yu. Development of project management strategy based on big data in a smart university. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 2022, vol. 2, no. 3, pp. 138–146. DOI: [10.51965/20767919_2022_2_3_138](https://doi.org/10.51965/20767919_2022_2_3_138).
 14. Modesti P.H., Fernandes E.C., Borsato M. Production Planning and Scheduling Using Machine Learning and Data Science Processes. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 2020, vol. 13, pp. 155–166. DOI: [10.3233/ATDE200153](https://doi.org/10.3233/ATDE200153).
 15. Kushwaha A.K., Kar A.K., Dwivedi Y.K. Applications of big data in emerging management disciplines: A literature review using text mining. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2021, vol. 1, no. 2, article number 100017. DOI: [10.1016/j.jjime.2021.100017](https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100017).
 16. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. The role of information governance in big data analytics driven innovation. *Information & Management*, 2020, vol. 57, no. 7, article number 103361. DOI: [10.1016/j.im.2020.103361](https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103361).
 17. García Á., Bregon A., Martínez-Prieto M.A. Towards a connected Digital Twin Learning Ecosystem in manufacturing: Enablers and challenges. *Computers & Industrial Engineering*, 2022, vol. 171, article number 108463. DOI: [10.1016/j.cie.2022.108463](https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108463).
 18. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 2019, vol. 98, pp. 261–276. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.01.044](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044).

REFERENCES

1. Semenov A.I., Gubaydullina A.D. Digital transformation of the organization's business models. *Ekonomika stroitelstva*, 2021, no. 2, pp. 49–55. EDN: [ASOVOR](https://doi.org/10.3917/mana.214.1213).
2. Demil B., Lecocq X., Warnier V. “Business model thinking”, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management (France)*, 2018, vol. 21, pp. 1213–1228. DOI: [10.3917/mana.214.1213](https://doi.org/10.3917/mana.214.1213).
3. Antonov I.S., Rodionova V.N. Digital transformation of an enterprise as a condition for ensuring its competitiveness. *Organizator proizvodstva*, 2023, vol. 31, no. 1, pp. 145–158. DOI: [10.36622/VSTU.2023.20.98.011](https://doi.org/10.36622/VSTU.2023.20.98.011).
4. Shkarupeta E.V., Moisenko A.V. Research model of digital transformation of industrial systems. *Organizator proizvodstva*, 2021, vol. 29, no. 4, pp. 7–14. DOI: [10.36622/VSTU.2021.63.79.001](https://doi.org/10.36622/VSTU.2021.63.79.001).
5. Borangiu T., Morariu O., Raileanu S., Trentesaux D., Leitão P., Barata J. Digital transformation of manufacturing. Industry of the Future with Cyber-Physical Production Systems. *Romanian journal of information science and technology*, 2020, vol. 23, no. 1, pp. 3–37.
6. Mitrofanova Ya.S., Gulyaev N.Yu. Development of the management system and digital infrastructure of an manufacturing enterprise based on Industry 4.0 technologies. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 2023, vol. 2, no. 3, pp. 94–104. EDN: [HLFIVT](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015).
7. Tarasov I.V. Approaches to developing a strategic program of company's digital transformation. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*, 2019, vol. 10, no. 2, pp. 182–191. EDN: [ZQFCIV](https://doi.org/10.51965/20767919_2022_2_3_138).
8. Mitrofanova Ya.S. A hybrid approach to project management of business digital transformation. *Vektor nauki Tolyatinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2020, no. 3, pp. 42–48. EDN: [WQTKLF](https://doi.org/10.3233/ATDE200153).
9. Alsharif M.H., Kelechi A.H., Yahya K., Chaudhry S.A. Machine Learning Algorithms for Smart Data Analysis in Internet of Things Environment: Taxonomies and Research Trends. *Symmetry*, 2020, vol. 12, no. 1, article number 88. DOI: [10.3390/sym12010088](https://doi.org/10.3390/sym12010088).
10. Cadavid J.P.U., Lamouri S., Grabot B., Pellerin R., Fortin A. Machine learning applied in production planning and control: a state-of-the-art in the era of industry 4.0. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2020, vol. 31, no. 6, pp. 1531–1558. DOI: [10.1007/s10845-019-01531-7](https://doi.org/10.1007/s10845-019-01531-7).
11. Tokuç A., Uran Z.E., Tekin A. Management of Big Data Projects. *Agile Approaches for Successfully Managing and Executing Projects in the Fourth Industrial Revolution*, 2019, pp. 279–293. DOI: [10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7865-9.ch015).
12. Sang M. Lee, Trimi S. Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 2021, vol. 123, pp. 14–22. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.09.041](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041).
13. Mitrofanova Ya.S., Gulyaev N.Yu. Development of project management strategy based on big data in a smart university. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 2022, vol. 2, no. 3, pp. 138–146. DOI: [10.51965/20767919_2022_2_3_138](https://doi.org/10.51965/20767919_2022_2_3_138).
14. Modesti P.H., Fernandes E.C., Borsato M. Production Planning and Scheduling Using Machine Learning and Data Science Processes. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 2020, vol. 13, pp. 155–166. DOI: [10.3233/ATDE200153](https://doi.org/10.3233/ATDE200153).
15. Kushwaha A.K., Kar A.K., Dwivedi Y.K. Applications of big data in emerging management disciplines: A literature review using text mining. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2021, vol. 1, no. 2, article number 100017. DOI: [10.1016/j.jjime.2021.100017](https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100017).
16. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. The role of information governance in big data analytics driven innovation. *Information & Management*, 2020, vol. 57, no. 7, article number 103361. DOI: [10.1016/j.im.2020.103361](https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103361).
17. García Á., Bregon A., Martínez-Prieto M.A. Towards a connected Digital Twin Learning Ecosystem in manufacturing: Enablers and challenges. *Computers & Industrial Engineering*, 2022, vol. 171, article number 108463. DOI: [10.1016/j.cie.2022.108463](https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108463).
18. Mikalef P., Boura M., Lekakos G., Krogstie J. Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 2019, vol. 98, pp. 261–276. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.01.044](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044).

Development of tools to support the enterprise digital transformation project management system based on big data

© 2024

*Maksim O. Iskoskov*¹, PhD (Economics), director of Institute of Finance, Economics and Management
Yana S. Mitrofanova^{*2}, PhD (Economics), professor of Institute of Finance, Economics and Management
Togliatti State University, Togliatti (Russia)

*E-mail: ya.mitrofanova@tltu.ru

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4624-5321>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4593-4152>

Received 26.12.2023

Accepted 28.02.2024

Abstract: In the context of the digital economy development and the transition to the data economy, it is necessary to work out iteratively the strategy of digital transformation of the enterprise on an ongoing basis, as well as optimize the digital project portfolio to achieve strategic business goals and obtain new quality and value of the business model and business processes due to the digitalization advantages. The study identifies the directions for the formation of a management system model that correspond to modern trends in enterprise digitalization and intellectualization based on approaches, tools and standards of project management. The conducted theoretical research allowed developing a set of tools that includes a conceptual model of the digital transformation project management system, a methodology for evaluating the effectiveness of the analytical subsystem for managing digital transformation projects based on big data and a generalized model for forming a strategy for managing digital transformation projects of an enterprise. The proposed authors' methodology for evaluating the effectiveness of the analytical subsystem for managing digital transformation projects based on big data can be used as one of the tools for assessing the digital maturity of an enterprise and the level of use of big data tools in management. This will allow identifying problem areas for the development of a management system based on big data, as well as reasonably forming an analytical infrastructure for digital transformation corresponding to the transition towards the data economy. The developed conceptual model of the digital transformation project management system is aimed at forming an effective portfolio taking into account risks, the external and internal context of the enterprise, and includes a mechanism for choosing an approach (flexible, classic, hybrid) to managing digital transformation projects.

Keywords: project management; digital transformation tools; digital transformation; digital transformation project management system; digital transformation management; project portfolio; big data; digital economy technologies; data economy; Industry 4.0 technologies.

For citation: Iskoskov M.O., Mitrofanova Y.S. Development of tools to support the enterprise digital transformation project management system based on big data. *Digital Economy & Innovations*, 2024, no. 1, pp. 19–27. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-19-27.

Издательство (до 1 ноября 2011 года – редакционно-издательский центр) – структурное подразделение Тольяттинского государственного университета, занимающее важное место в обеспечении учебного процесса качественной учебной, учебно-методической и научной литературой.

Издательство ТГУ сегодня

– Имеет в своем составе редакцию и печатный цех. За последние годы практически полностью обновлен парк компьютерной техники, печатного и постпечатного оборудования.

– Выпускает книги и электронные учебные пособия для студентов, аспирантов, преподавателей и специалистов практически по всем отраслям современного научного знания, а также научно-популярную, справочную, художественную литературу, сборники докладов (статей) конференций. Характер издаваемой литературы соответствует всем направлениям учебных циклов дисциплин университета.

– Значительный объем полиграфической работы – оперативное исполнение рекламно-информационной продукции.

– Коллектив издательства – творческий союз высококвалифицированных специалистов с большим стажем работы и молодых целеустремленных сотрудников.

– Сотрудники издательства принимают участие в практических семинарах с целью знакомства с новыми возможностями в области полиграфических технологий и оборудования, а также с современными материалами для цифровой печати.

Основные направления деятельности

– Издание учебной и научной литературы на бумажном носителе, производство электронных учебных и научных пособий.

– Выполнение элементов редакционно-издательского цикла: редактирование, изготовление оригинал-макетов, тиражирование, предпечатная и постпечатная подготовка.

– Методическая и консультативная работа с подразделениями университета по вопросам выпуска учебных и научных изданий.

– Взаимодействие с Российской книжной палатой по вопросам присвоения ISBN изданиям, выпущенным ТГУ.

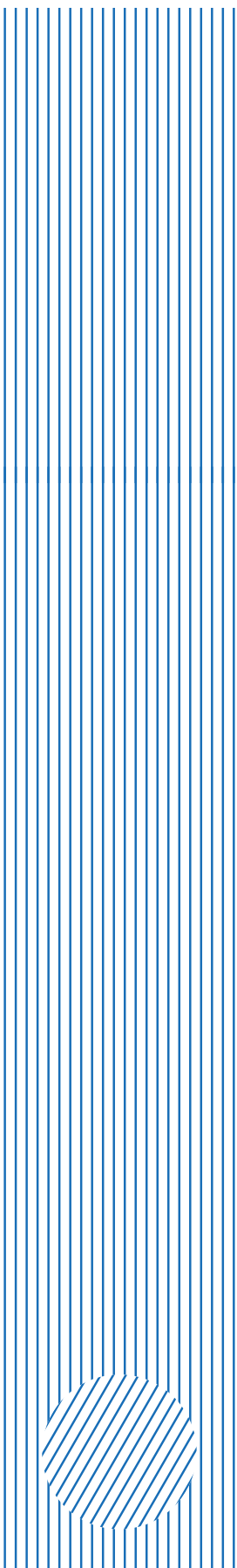
– Подготовка изданий, выпущенных ТГУ, к государственной регистрации и рассылка обязательных экземпляров.

– Разметка статей, публикуемых в журналах ТГУ, в программе Articulus для размещения на платформе eLibrary.

Основные достижения

– Результаты деятельности отмечены дипломами победителей ежегодных межрегиональных и общероссийских конкурсов «Университетская книга».

– Регулярно является участником академической книжной выставки издательской деятельности «Университет – Наука – Город».



Внутренняя управленческая отчетность по налоговым расчетам в информационной системе управления предприятием

© 2024

Маляровская Анастасия Юрьевна, кандидат экономических наук,
доцент Института финансов, экономики и управления

Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

E-mail: A.Smagina@tltu.ru,
anastasiamgn@rambler.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9690-3399>

Поступила в редакцию 31.01.2024

Принята к публикации 26.02.2024

Аннотация: Законодательно предусмотрена необходимость составления аналитических регистров и налоговой отчетности, однако информация, отражаемая в них, ограничена и не может в полной мере удовлетворить информационные запросы внутренних пользователей. Поэтому возникает необходимость в формировании внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. Целью исследования является разработка требований, предъявляемых к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, а также форм такой отчетности. Уточнены имеющиеся в научной литературе и установленные на законодательном уровне требования, предъявляемые к отчетности, а также определены схемы внутренней коммуникации при составлении управленческой отчетности по налоговым расчетам. Разработаны формы внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. Особое внимание обращено на перспективный характер налоговых расчетов. С учетом этого предложен следующий состав форм внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам: на основе одного конкретного договора по определенному виду налога, на основе всех договоров по каждому виду налога, в обобщенном виде по всем налогам, взятым из условий договоров. Предложенные формы внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам способствуют гармонизации учетных подсистем, а также обеспечению качественной информационной составляющей для проведения контрольных мероприятий и принятия управленческих решений в части налоговых расчетов.

Ключевые слова: внутренняя управленческая отчетность; налоговые расчеты; управление предприятием; бюджетирование налогов; внутренний стандарт управленческой отчетности по налоговым расчетам.

Для цитирования: Маляровская А.Ю. Внутренняя управленческая отчетность по налоговым расчетам в информационной системе управления предприятием // Цифровая экономика и инновации. 2024. № 1. С. 29–38. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-29-38.

ВВЕДЕНИЕ

Рассматривая макроэкономические процессы и явления, следует отметить, что налоги представляют собой важный инструмент фискальной политики государства. Так, в соответствии с документом «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов», утвержденным Министерством финансов РФ, анализ уровня налоговой нагрузки демонстрирует стабильность налоговых поступлений в бюджет в виде процентной доли ВВП на протяжении последних лет. В 2022 году налоговая нагрузка на экономику России составила 32,4 % от ВВП, увеличившись на 0,39 % по сравнению с показателем 2021 года¹. Однако, сравнивая Российскую Федерацию со странами Евразийского экономического союза, можно отметить, что ее налоговая нагрузка превышает среднюю величину налоговой нагрузки по ЕАЭС (кроме России): она составляет 27,2 %². Сравнивая налоговую нагрузку с другими странами – представителями ведущих эконо-

мик мира, можно отметить, что налоговая нагрузка США составляет 26,58 %, Великобритании – 33,48 %, Германии – 39,41 %³ (наиболее актуальные данные на 2021 год). Таким образом, налоговая нагрузка на экономику России, находясь в пределах 33 %, показывает значение, характерное для экономик развитых стран, несмотря на то, что Россия относится к развивающимся странам, для которых уровень налоговой нагрузки, по статистическим данным, как правило, ниже⁴.

Такая ситуация позволяет сделать вывод о том, что и на микроуровне такой объект учета, как налоговые расчеты, заслуживает пристального внимания в силу ряда обстоятельств: быстро меняющегося налогового законодательства, специфики учета отдельных объектов налогообложения и определения налоговой базы, особого контроля данного объекта учета со стороны Федеральной налоговой службы Российской Федерации (далее – ФНС РФ) и т. д. Все эти обстоятельства обуславливают необходимость обеспечения качественного процесса управления информационными потоками, включающими данные о налоговых расчетах предприятия.

В ст. 313 Налогового кодекса Российской Федерации (далее – НК РФ) установлена необходимость ведения

¹ Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов (утв. Минфином России).

² См. 1.

³ См. 1.

⁴ См. 1.

налогового учета и составления налоговой отчетности: налоговый учет осуществляется в целях формирования полной и достоверной информации о порядке учета для целей налогообложения хозяйственных операций, осуществленных налогоплательщиком в течение отчетного (налогового) периода, а также обеспечения информацией внутренних и внешних пользователей для контроля за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью исчисления и уплаты в бюджет налога. Исходя из положений ст. 313, 314 НК РФ, можно прийти к выводу, что законодатель предусмотрел возможность ведения налогового учета не обособленно, а на базе бухгалтерского (финансового) учета. Однако в случаях, когда требования налогового и бухгалтерского законодательства разнятся, законодатель предусматривает формирование аналитических налоговых регистров. При этом следует помнить, что требования ст. 313 распространяются только на налог на прибыль организаций.

Исходя из указанных аспектов, на законодательном уровне предусмотрена необходимость формирования отчетности по налоговым расчетам, однако представленная в отчетности информация содержит только ретроспективные данные и сгруппирована таким образом, который продиктован требованиями налогового законодательства. Иными словами, информация, содержащаяся в налоговой отчетности, ориентирована на конкретную группу внешних пользователей – ФНС РФ и органы государственной статистики. Однако внутренние пользователи заинтересованы в более детализированной информации о налоговых расчетах с учетом отражения не только ретроспективных, но и перспективных данных, необходимых для принятия управленческих решений.

Следует выделить ключевые результаты исследований, частично раскрывающие вопросы составления внутренней управленческой отчетности. В экономических исследованиях не наблюдается принципиальных разногласий в понимании управленческой отчетности по налогам. Многие авторы воспринимают ее как элемент системы учета и определяют как совокупность учетных и аналитических сведений о налоговых обязательствах [1; 2]. Другие исследователи подчеркивают, что создаваемая управленческая отчетность о налоговых расчетах является аналитическим отчетом [3]. Такие представления об управленческой отчетности согласуются с целью ее составления и характером отражаемой в ней информации.

Авторы в своих научных трудах приходят к выводу, что с учетом современных возможностей цифровизации и быстрой обработки больших объемов информации эффективная система отчетности должна быть основана на объединении информационных подсистем и их данных, причем это требование распространяется на налоговые начисления и обязательства [4; 5]. Зарубежные авторы, исследуя модели развития учетных подсистем, выделяют неоиндустриальную теорию, согласно которой для качественного процесса управления предприятием необходимо использовать гармонизацию учетных подсистем [6]. Другие ученые подчеркивают, что организация процесса учета налоговых расчетов на предприятиях напрямую зависит от степени консерватизма государства в рамках реализации налоговой политики [7]. Так, рассматривается политика снижения админи-

стративного давления на налоговую нагрузку предприятия КНР во взаимосвязи со степенью консерватизма в организации бухгалтерского и налогового учета и составлении управленческой отчетности [8]. Поэтому особое внимание при решении вопросов составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам необходимо обращать на накопленный теоретический и практический опыт ее формирования применительно именно к Российской Федерации в силу особенностей законодательного регулирования системы налогообложения.

Следует отметить, что формированию внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам в России посвящено небольшое количество трудов ученых-экономистов [3; 9]. В них предлагается рассматривать внутреннюю управленческую отчетность в рамках построения системы внутреннего налогового контроля. При этом содержание такой отчетности подразумевает составление налогового бюджета, что необходимо для целей планирования и решения стратегических задач [9]. Для фиксации фактических показателей предлагается использовать имеющиеся аналитические регистры по налоговому учету [10]. Однако такой подход не позволяет обеспечить прозрачность и сравнимость информации, представленной в управленческой отчетности в отношении налоговых расчетов, ввиду того, что информация, которая должна быть представлена в аналитических регистрах и налоговой отчетности, ограничена и не может в полной мере удовлетворить информационные запросы внутренних пользователей. Поэтому возникает необходимость в формировании внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, включающей информацию о реальных и условных актах хозяйственной жизни с учетом фактических и планируемых данных о налоговых платежах предприятия. Такая отчетность является более адаптивной и может в любой момент времени изменить набор показателей, которые в нее входят, или форму представления – в зависимости от поступившего запроса.

Теоретическая значимость исследования заключается в дополнении существующего и законодательно закрепленного набора принципов, на основании которых должна составляться управленческая отчетность по налоговым расчетам. Практическая ценность состоит в том, что предприятия могут применять разработанную схему коммуникации при создании внутренней управленческой отчетности по налоговым вопросам, а также использовать непосредственно сами формы этой отчетности с возможностью их изменения в зависимости от поступающих запросов.

Цель исследования – разработка требований, предъявляемых к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, а также форм такой отчетности.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование было проведено в несколько этапов.

1. Разработка стандарта внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. В рамках данного этапа предложено составлять внутренний регламент, который позволит обеспечить контроль внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам

и выстроить процесс коммуникации между сотрудниками. Предложены основные элементы стандарта, необходимые для эффективной реализации учетного процесса.

2. Формирование требований, предъявляемых к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. Выделены общие (достоверность, полнота, нейтральность, существенность) и специфические (оперативность, аналитичность, конфиденциальность, адресность, гибкость, целесообразность) требования, которым должна соответствовать информация, отражаемая во внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам.

3. Разработка схемы внутренней коммуникации при составлении управленческой отчетности по налоговым расчетам. Данная схема коммуникации является неотъемлемым элементом стандарта внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам и позволяет представить формат взаимодействия между владельцем процесса и заинтересованным внутренним пользователем для получения информации о налоговых расчетах.

4. Разработка форм внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. Установлены обязательные элементы отчетности, ее состав, а также сроки представления пользователям. Предложено детализировать информацию в отчетности по видам договоров и видам налогов. Исходя из этого принципа разработаны две формы отчетности: управленческая отчетность по налоговым расчетам по виду налога (налог на прибыль организаций) по отдельно взятому договору и управленческая отчетность по налоговым расчетам по совокупности налогов в разрезе отдельно взятого договора. Их использование позволяет получить информацию о фактических и бюджетированных показателях налоговых расчетов в разрезе конкретного договора и вида налога. Эти аналитические системы управленческого учета.

В ходе исследования автором применялся метод сравнения данных о налоговых расчетах ПАО «Порт Тольятти», представленных в управленческой отчетности в виде бюджетных величин, с данными, представленными в виде фактических значений показателей. Это необходимо для выявления причин отклонений и влияния на итоговое решение пользователя. Для определения суммы налоговых обязательств предприятия в бюджетном периоде использован метод экстраполяции с использованием линейной регрессии. Этот метод позволяет определить величину налоговых обязательств в бюджетном периоде.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Стандарт внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам

Согласно принципу гармонизации учетных подсистем, в рамках данного исследования под внутренней управленческой отчетностью по налоговым расчетам предлагается понимать систему информации о налоговых расчетах, которая:

- сформирована исходя из данных бухгалтерского (финансового), налогового и управленческого учета;
- используется для анализа сведений о фактических и условных фактах хозяйственной жизни на определенную дату;

– необходима заинтересованным внутренним пользователям для анализа информации с целью принятия управленческих решений.

Для обеспечения качественного информационного сопровождения учета налоговых расчетов и создания внутренней управленческой отчетности рекомендуется разработать и применять внутренний стандарт управленческой отчетности по налоговым расчетам, в котором закреплены следующие аспекты:

- 1) терминология;
- 2) цель, задачи составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам; требования, предъявляемые к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам;
- 3) вовлеченные пользователи внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам;
- 4) виды внутренней управленческой отчетности о налоговых расчетах, а также порядок составления этой отчетности;
- 5) график составления и предоставления внутренней управленческой отчетности;
- 6) система документооборота, информационного сопровождения и внутреннего обмена данными для формирования внутренней управленческой отчетности;
- 7) обязанности и права руководства и работников.

Данные аспекты должны быть максимально четко описаны и строго регламентированы для эффективной реализации учетных процессов в рамках экономического субъекта, связанных с налоговыми расчетами.

К базовым требованиям, предъявляемым к внутреннему стандарту управленческой отчетности по налоговым расчетам, относятся следующие:

- четко определенные функции управления, осуществляемые с помощью внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, процедуры и ответственность сотрудников за их выполнение (организационно-функциональная структура);
- разработанная и обновляемая форма внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам;
- согласование целей и задач внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам с интересами внутренних заинтересованных сторон, стратегией развития экономического субъекта.

Требования, предъявляемые к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам

Целью составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам является подготовка информации об отклонениях фактических и бюджетированных налоговых расчетов, условных налоговых обязательствах, вытекающих из договоров, для осуществления функции контроля и обеспечения заинтересованных внутренних пользователей информационной базой для принятия решений.

К установленным на законодательном уровне требованиям, предъявляемым к информации, представленной в бухгалтерской (финансовой) отчетности, относятся достоверность, полнота, нейтральность, существенность. Однако не все из представленных требований могут быть применимы к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. Так, требование достоверности не может быть выполнено ввиду перспективного характера информации об условных налоговых

обязательствах, вытекающих из договоров. Данная информация является полезной для принятия управленческих решений и оценки налогового потенциала экономического субъекта на перспективный период. Однако, как и любые другие прогнозируемые данные, ее достоверность не может быть гарантирована в силу наличия в настоящем неопределенности совершения факта в будущем, от которого зависит исчисление налоговых расчетов. Тем не менее к информации, представленной во внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, применимы требования нейтральности, полноты, полезности – с точки зрения отражения всей необходимой для внутренних пользователей информации о налоговых расчетах.

Специфические требования, предъявляемые к управленческой отчетности:

- оперативность. Характер внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам предусматривает использование информации, отраженной в ней точно к установленному сроку, для обеспечения реализации процесса внутренней коммуникации и осуществления функций контроля и регулирования. Кроме того, данному требованию должна соответствовать информация, представляемая для целей составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам;

- аналитичность. Предполагает анализ и вычисление отклонений фактических показателей по налоговым расчетам от бюджетлируемых. На основании выявленных отклонений формируются выводы о характере отклонений и их причине, что является реализацией составляющей функции контроля – анализа;

- конфиденциальность. Информация, представленная во внутренней управленческой отчетности, не должна быть распространена;

- адресность. Следует строго определить круг лиц заинтересованных внутренних пользователей, у которых есть доступ к такой информации и полномочия распоряжаться ей, а также интерес к представленной информации и результатам ее анализа или потребность в этом для целей осуществления функций управления;

- гибкость. Формат внутренней управленческой отчетности и порядок представления информации в ней должен быть изменен, адаптирован под требования и запросы заинтересованных внутренних пользователей в определенный момент времени;

- целесообразность. Предполагает экономическое обоснование необходимости составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам.

После определения требований к внутренней управленческой отчетности и представленной в ней информации установим процедуру определения ответственности, полномочий и внутреннего общения сотрудников экономического субъекта при создании такой отчетности.

Внутренняя коммуникация при составлении управленческой отчетности по налоговым расчетам

Во внутреннем стандарте управленческой отчетности по налоговым расчетам следует установить владельца процесса – лицо, которое несет ответственность за каждый учетный процесс. Владелец процесса обеспечивает понимание всеми участниками процесса их ответственности и полномочий, организывает внутреннюю ком-

муникацию участников при решении проблем, охватывающих несколько функциональных подразделений экономического субъекта. В отношении внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам владельцем процесса является составитель отчетности – ответственный специалист по ведению управленческого учета. Владельцами процессов, прямо или косвенно связанных с составлением внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, являются сотрудники структурных подразделений, информация которых представлена в отчетности. К ним относятся: отдел по бухгалтерскому (финансовому и налоговому) учету, юридический отдел. Сюда может быть отнесен и отдел планирования, если необходимо запросить информацию о планируемых действиях, связанных с изменением объектов налогообложения или налогооблагаемой базы.

За владельцами процессов следует закрепить следующие полномочия.

1. Для владельца процесса «Управленческий учет налоговых расчетов»:

- запрос необходимой для составления отчетности информации или пояснений у владельцев процессов, установленных во внутреннем стандарте управленческой отчетности по налоговым расчетам;

- требование соблюдения всеми владельцами процессов положений внутреннего стандарта управленческой отчетности по налоговым расчетам;

- в случае непредставления информации непосредственно владельцами процессов – запрос у руководителей ответственных лиц;

- в случае выявления ошибки – направление соответствующим владельцам процессов требования о корректировке или внесении исправлений в представляемую информацию о налоговых расчетах;

- использование всей необходимой информации о налоговых расчетах, доступной к получению из информационной базы экономического субъекта;

- информирование высшего руководства о нарушениях ответственными специалистами порядка, установленного во внутреннем стандарте управленческой отчетности по налоговым расчетам.

2. Для владельцев процессов, представляющих информацию владельцу процесса «Управленческий учет налоговых расчетов» для составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам:

- при необходимости запрос у владельца процесса «Управленческий учет налоговых расчетов» детализированной информации о выявленных ошибках и пояснений для осуществления корректировок представляемой информации о налоговых расчетах;

- доступ к информации внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам;

- отклонение запроса владельца процесса «Управленческий учет налоговых расчетов» по представлению информации о налоговых расчетах или ее корректировке с предоставлением разъяснений владельцу процесса в случае отсутствия соответствующей компетенции в отношении данной информации или несогласия с наличием ошибок и необходимостью корректировки информации о налоговых расчетах.

3. Для внутренних пользователей управленческой отчетности по налоговым расчетам:

– требование представления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам в порядке, установленном во внутреннем стандарте управленческой отчетности по налоговым расчетам;

– принятие решений на основании информации, отраженной во внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам;

– при необходимости запрос пояснений у ответственного специалиста по управленческому учету по информации, представленной во внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам.

Для целей обеспечения стабильности процесса составления отчетности во внутреннем стандарте управленческой отчетности по налоговым расчетам необходимо закрепить порядок документооборота и информационного обеспечения с указанием лиц, ответственных за предоставление документов и информации о налоговых расчетах, и сроков представления такой информации. Данный порядок является отражением процесса реализации внутренней коммуникации для целей составления внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, представленного на рис. 1.

К внутренним пользователям, заинтересованным в получении информации, содержащейся во внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, в рамках настоящего исследования предлагается относить следующие категории сотрудников:

– специалисты, ответственные за ведение бухгалтерского (финансового и налогового) учета, – получают информацию о выявленных отклонениях и их причинах, связанных с работой бухгалтерской службы, допущенных ошибках в начислении или уплате налогов и мерах по их устранению;

– специалисты отдела управленческого (внутреннего) контроля – используют информацию для проведе-

ния контрольных мероприятий и аналитики представленных данных;

– специалисты юридического отдела – используют информацию для осуществления контроля за исполнением налоговых обязательств, вытекающих из договоров, по возникшим спорам;

– специалисты отдела планирования – используют информацию для составления планов и стратегии развития экономического субъекта с учетом налоговой нагрузки;

– специалисты отдела снабжения, сбыта – используют информацию для целей планирования деятельности исходя из налоговых расчетов;

– руководители высшего звена – используют информацию для оценки налоговой нагрузки, вытекающей из договоров, для контроля деятельности специалистов служб, ответственных за ведение бухгалтерского и управленческого учета.

Внутренняя управленческая отчетность по налоговым расчетам

Данные внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам предложено представлять в табличной форме. Стандартными элементами внутренней управленческой отчетности являются ее название, дата создания, название объекта учета (структурное подразделение и т. д.), отчетный период, за который представлена отчетность, отчетная дата, название структурного подразделения (подразделений), отвечающего (отвечающих) за предоставление информации и создание отчетности, подписи ответственных лиц. Отчетный период для внутренней управленческой отчетности составляет квартал, отчетная дата – последняя дата отчетного периода. Внутренняя управленческая отчетность, обеспечивающая текущий контроль налоговых расчетов,

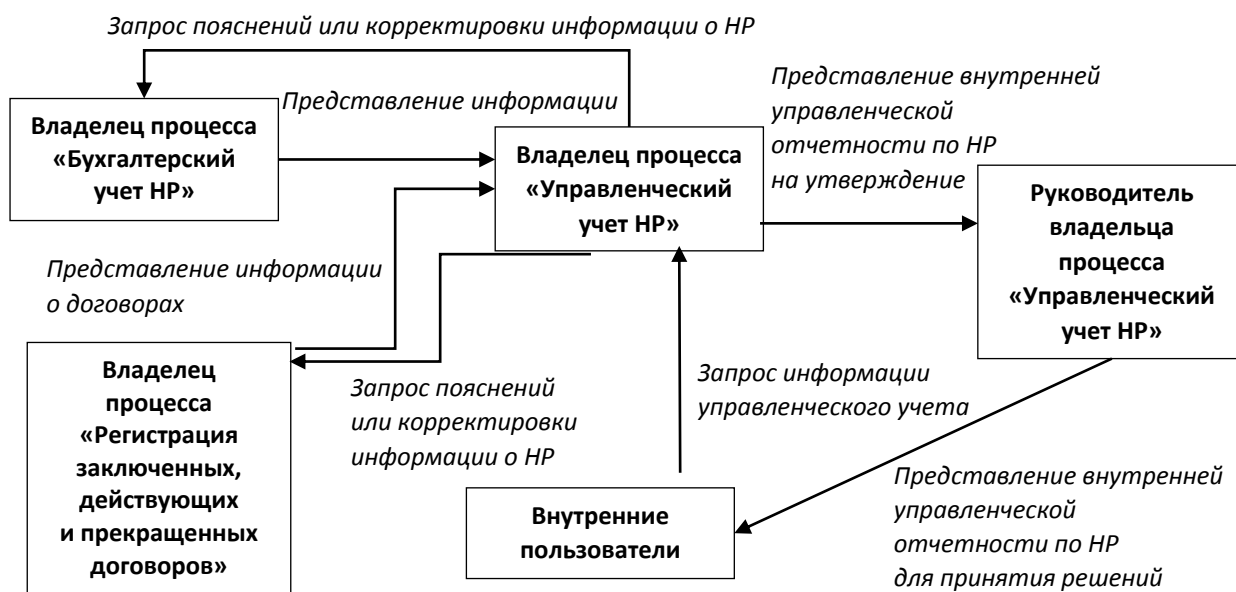


Рис. 1. Схема внутренней коммуникации при составлении внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам

Fig. 1. Scheme of internal communication when preparing internal management reporting on tax calculations

должна быть создана до момента представления квартальной налоговой отчетности. Такой временной промежуток нужен для возможности корректировки показателей бухгалтерского учета в случае обнаружения ошибок и представления точных сведений в исходном формате налоговой отчетности.

В форме внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам приводятся данные бюджетуемых и фактических налоговых расчетов (суммы налога к уплате, уплаченный налог, начисленные, уплаченные пени, штрафы и т. д.) в разрезе договорных обязательств на основе отнесения факта хозяйственной жизни, связанного с моментом возникновения обязательства по уплате налога, к реальному. Результат сопоставления бюджетуемых и фактических сумм по налоговым расчетам – выявление отклонений (сумма налога, исчисленная фактически больше или меньше бюджетуемого показателя). В случае выявления отклонения указывается его причина. Процедуру выявления отклонений и их причин выполняет специалист, ответственный за ведение управленческого учета.

В ходе исследования на базе информации о налоговых расчетах ПАО «Порт Тольятти» разработаны и апробированы формы управленческой отчетности по налоговым расчетам и обязательствам (таблицы 1 и 2). Последняя форма внутренней управленческой отчетности – сводная по всем видам договоров и налогов – не представлена в исследовании из-за ее большого объема. Следует отметить, что в данной форме отчетности используются бюджетуемые показатели из сводного бюджета налоговых расчетов, определенные согласно действующим нормативам – налоговым ставкам, и выявляются их отклонения от фактических показателей, отраженных в бухгалтерском учете, устанавливаются факторы, влияющие на формирование таких отклонений.

После окончательного формирования внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам ее подписывают составивший отчетность специалист (владелец процесса) и руководитель отдела, составившего отчетность. После утверждения отчетности ее направляют внутренним заинтересованным пользователям. Обязательный экземпляр внутренней управленческой отчетности хранится в бумажном виде в течение 5 лет в архиве, а также в электронном виде бессрочно. Информация о выявленных отклонениях и их причинах, представленная в предлагаемой к использованию форме внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, является источником информации для оперативного (текущего) контроля, в том числе анализа налоговых расчетов.

Таким образом, отражение детализированной информации о налоговых расчетах по условным и реальным фактам хозяйственной жизни в учетных подсистемах бухгалтерского и управленческого учета является базисом для проведения мероприятий управленческого контроля и формирования информационной базы для принятия управленческого решения, связанного с налоговыми расчетами.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Результаты исследований ведущих авторов подтверждают актуальность данного направления и позволяют прийти к выводу о том, что эффективное удовле-

творение информационных потребностей предприятия помогает успешно решать проблемы управления, связанные с оптимизацией системы налогообложения, планированием налогов и снижением налоговых рисков [11; 12]. Отчетность является одним из методов учета, завершающим учетный процесс [13; 14]. Так как внешняя отчетность по налоговым расчетам должна составляться в соответствии с законом и не имеет необходимой степени детализации информации, в исследовании предложено обратить внимание на внутреннюю управленческую отчетность. Ее особенность заключается в том, что круг ее пользователей ограничен в силу характера раскрываемой в ней информации [15].

По-разному трактуется понятие «внутренняя управленческая отчетность». Однако большинство авторов сходятся во мнении, что внутренняя управленческая отчетность – это структурированная информация о реальных, бюджетных и расчетных индикаторах, описывающих объект (объекты) учета, необходимая для осуществления контроля и принятия стратегических управленческих решений в контексте выполнения стратегии развития экономического агента [2; 16; 17].

Для повышения качества информационного обеспечения управления налоговыми расчетами в рамках исследования предложено обеспечить составление внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам. Одни авторы полагают, что формой внутренней отчетности по налоговым затратам коммерческой организации в первую очередь является налоговая декларация [2]. С данным мнением трудно согласиться ввиду того, что налоговая декларация сама по себе не будет являться формой внутренней управленческой отчетности, так как направлена на удовлетворение информационных запросов не внутренних, а внешних пользователей. В то же время можно отметить, что налоговые декларации являются непосредственным источником информации для формирования внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам.

Другие исследователи подчеркивают, что формируемая отчетность является аналитическим отчетом, в котором объединено отражение учетной и расчетной информации, в отличие от бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая в основном формируется на основе учетной информации [18]. Такая позиция соотносится с направлением настоящего исследования. Исходя из этого, предложено во внутренней управленческой отчетности отражать не только реальные факты хозяйственной жизни, повлекшие за собой возникновение налоговых обязательств, но и условные [19]. Например, заключенные договоры, из условий которых вытекает необходимость совершения налоговых расчетов в будущем. Базой такого подхода послужили работы авторов, занимающихся вопросами реализации управленческого учета для целей налогообложения [4]. Они рассматривают в основе модели управления налоговыми расчетами налоговое поле, которое находится во взаимосвязи с такими категориями, как система договоров (на основе юридических норм и правил) и хозяйственные операции, характеризующие приемы отражения действий.

Исходя из этого следует, что гармонизация учетных подсистем в отношении налоговых расчетов реализуется путем составления внутренней управленческой отчетности,

Таблица 1. Управленческая отчетность по налоговым расчетам ПАО «Порт Тольятти» по виду налога (налог на прибыль организаций) по отдельно взятому договору, тыс. руб.

Table 1. Management reporting on tax calculations of PJSC Port of Togliatti for a type of tax (corporate income tax) for a separate agreement, RUB, in thousands

Показатель	Источник информации	Бюджет	Факт	Отклонение (Факт – Бюджет)
1. Доход по договору	Договор оказания услуг. Учетные регистры. Бюджет по налогу на прибыль по договору (по реальным фактам хозяйственной жизни)	3 326,75	3 326,75	0
2. Расходы по договору	Договор оказания услуг. Учетные регистры. Бюджет по налогу на прибыль по договору (по реальным фактам хозяйственной жизни). Смета расходов	2 885,33	2 998,84	113,51
В том числе:		2 885,33	2 998,84	113,51
2.1. Себестоимость полная		56,00	94,00	38,00
2.1.1. Внепроизводственные затраты		2 829,33	2 904,84	75,51
2.1.2. Производственная себестоимость		1 421,50	1 442,98	21,48
2.1.2.1. Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов)		0	0	0
2.1.2.2. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций		0	0	0
2.1.2.3. Топливо и энергия на технологические цели		381,42	394,69	13,27
2.1.2.4. Затраты на оплату труда работников, участвующих в процессе производства продукции (работ, услуг)		115,76	119,74	3,98
2.1.2.5. Страховые взносы		285,76	285,76	0
2.1.2.6. Амортизация основных средств		0	0	0
2.1.2.7. Расходы на содержание и эксплуатацию технологического оборудования		316,00	352,78	36,78
2.1.2.8. Общепроизводственные затраты по договору		274,89	274,89	0
2.1.2.9. Общехозяйственные затраты по договору		34,00	34,00	0
2.1.2.10. Прочие производственные затраты по договору	441,42	327,91	-113,51	
3. Финансовый результат по договору		88,284	65,582	-22,702
4. Налог на прибыль				

Таблица 2. Управленческая отчетность по налоговым расчетам ПАО «Порт Тольятти» по совокупности налогов в разрезе отдельно взятого договора (от 01.03.2022 № 561), тыс. руб.

Table 2. Management reporting on tax calculations of PJSC Port of Togliatti for the group of taxes in the context of a separate agreement (dated 03/01/2022 No. 561), RUB, in thousands

Налог	Дата и номер договора	Бюджет	Факт	Отклонение (Факт – Бюджет)
1.1. Налог на прибыль организаций	от 01.03.2022 № 561	71,576	46,192	-25,384
1.2. НДС, всего (стр. 1.2.1 – стр. 1.2.2 + стр. 1.2.3)		301,109	293,678	-7,431
В том числе:				
1.2.1. НДС «Исходящий»		442,260	442,260	0
1.2.2. НДС «К вычету»		-141,151	-148,582	-7,431
1.2.3. НДС «Восстановленный»		0	0	0
Итого по договору		372,685	339,870	-32,815

основанной на информации бухгалтерского (финансового и налогового) учета и управленческого учета в части составленного бюджета [20]. Следует отметить, что авторы предлагают рассматривать налоговый бюджет как функцию управленческого учета [18]. Однако в литературе отсутствует подход к взаимосвязи данных налогового бюджета и внутренней управленческой отчетности. Именно такой подход был реализован в настоящем исследовании. Он позволил разработать формы внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, в которых в формализованном виде отражена систематизированная и подвергшаяся контролю «по отклонениям» информация бухгалтерского (финансового и налогового) и управленческого учета о бюджетированных и фактических показателях по налоговым расчетам экономического субъекта, необходимая для осуществления контроля и принятия решений внутренними пользователями.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Предложена структура внутреннего стандарта формирования управленческой отчетности по налоговым расчетам. Дополнены требования к внутренней управленческой отчетности по налоговым расчетам, а также предложена схема коммуникации при составлении внутренней отчетности. Разработаны формы управленческой отчетности по налоговым расчетам, включающие информацию как о реальных, так и об условных фактах хозяйственной жизни, формирующих налоговые последствия для предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Хромова И.Н., Репко Е.В., Корчагина А.А. Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42. С. 427–431. EDN: [RIJPHY](#).
- Бодрова Т.В., Борисова Э.Н., Морозова Н.Б., Эзопова-Сорокина О.С. Планирование налоговых обязательств в стратегии устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2020. № 4. С. 120–127. EDN: [FOXXDM](#).
- Бусыгин Д.Ю. Формирование управленческой отчетности в условиях цифровизации бизнес-процессов // Бухгалтерский учет и анализ. 2022. № 3. С. 50–54. EDN: [GXSTFO](#).
- Василенко М.Е., Терновая П.С. Цифровизация в бухгалтерском учете и аудите // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 3. С. 354–356. DOI: [10.26140/anie-2020-0903-0084](#).
- Адаменко А.А., Оксанич Е.А., Алыев Р.А. Актуальные вопросы формирования финансовой отчетности компаний // Вестник Академии знаний. 2021. № 44. С. 8–11. DOI: [10.24412/2304-6139-2021-11203](#).
- Naaramäki E. Insights into neo-institutional theory in accounting and auditing regulation research // Managerial Auditing Journal. 2022. Vol. 37. № 3. P. 336–357. DOI: [10.1108/MAJ-10-2020-2864](#).
- Dey S.K. Taxpayers' Perceptions Towards Income Tax Administration: A Study from Indian Perspectives // Journal of Tax Reform. 2023. Vol. 9. № 3. P. 300–316. DOI: [10.15826/jtr.2023.9.3.143](#).
- Li Feilei, Xie Luhua, Ruan Yexiang. Tax-Cut Policies, Accounting Conservatism, and Corporate Tax Burden Stickiness: Empirical Analysis from China // Journal of Tax Reform. 2023. Vol. 9. № 2. P. 197–216. DOI: [10.15826/jtr.2023.9.2.137](#).
- Коровина М.А., Добрунова М.А., Довтаев С.А.Ш. Совершенствование налогового учета и внутреннего налогового контроля // Вестник Академии знаний. 2022. № 52. С. 165–170. EDN: [IRGEXO](#).
- Сигидов Ю.И., Жученко А.Л. Организация налогового учета в России // Деловой вестник предпринимателя. 2020. № 1. С. 66–73. EDN: [YGYKUP](#).

11. Lynn Wu, Snelgrove M., Bickley C.W. Personal Tax Planning: Ownership of Foreign Luxury Assets – Tax Considerations // *Canadian Tax Journal*. 2022. Vol. 70. № 1. P. 199–219. DOI: [10.32721/ctj.2022.70.1.ptp](https://doi.org/10.32721/ctj.2022.70.1.ptp).
12. Салмина С.В. Налоговые риски в системе налогового администрирования // *Вестник экономики, права и социологии*. 2022. № 1. С. 42–45. EDN: [KVLFFD](https://elibrary.ru/kvlfdd).
13. Сафонова М.Ф. Налоговые затраты и контроль за их состоянием в системе учетно-налогового информационного пространства // *Учет. Анализ. Аудит*. 2015. № 6. С. 45–57. EDN: [VPKMNX](https://elibrary.ru/vpkmnx).
14. Фадеева В.В., Сепер А.А. Современная трактовка бухгалтерского баланса и его роль в бухгалтерской отчетности // *Научный вестник Гуманитарно-социального института*. 2023. № 17. С. 22–27. EDN: [KYSJUW](https://elibrary.ru/kysjuw).
15. Рабаданова Ж.Б., Магомедова М.М. Теоретические вопросы составления и представления бухгалтерской и налоговой отчетности // *Вестник Екатеринбургского института*. 2022. № 2. С. 101–104. EDN: [EXBMNA](https://elibrary.ru/exbmna).
16. Измалкова И.В., Татаренко Л.Б. Управленческая отчетность: Источник информации для контроля, анализа и принятия эффективных решений по управлению бизнесом // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022. № 10-1. С. 74–79. DOI: [10.17513/vaael.2434](https://doi.org/10.17513/vaael.2434).
17. Попов А.Ю., Резаева А.М. Инновационные подходы к цифровизации бухгалтерского учета // *Baikal Research Journal*. 2023. Т. 14. № 1. С. 11–20. DOI: [10.17150/2411-6262.2023.14\(1\).11-20](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2023.14(1).11-20).
18. Лабынцев Н.Т., Зенкова М.В. Налоговый бюджет как функция управленческого учета // *Учет и статистика*. 2012. № 2. С. 5–16. EDN: [PIPNIP](https://elibrary.ru/pipnip).
19. Мизиковский И.Е., Поликарпова Е.П. Факт хозяйственной жизни в современной парадигме бухгалтерского учета // *Вестник Мичуринского государственного аграрного университета*. 2022. № 4. С. 256–260. EDN: [HFJSFJ](https://elibrary.ru/hfjsfj).
20. Боровицкая М.В. Роль налогового планирования в системе экономической безопасности субъектов малого и среднего бизнеса // *Экономические науки*. 2023. № 218. С. 84–89. DOI: [10.14451/1.218.206](https://doi.org/10.14451/1.218.206).
5. Adamenko A.A., Oksanich E.A., Alyev R.A. Current issues of the formation of financial statements of companies. *Vestnik Akademii znaniy*, 2021, no. 44, pp. 8–11. DOI: [10.24412/2304-6139-2021-11203](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-11203).
6. Haapamäki E. Insights into neo-institutional theory in accounting and auditing regulation research. *Managerial Auditing Journal*, 2022, vol. 37, no. 3, pp. 336–357. DOI: [10.1108/MAJ-10-2020-2864](https://doi.org/10.1108/MAJ-10-2020-2864).
7. Dey S.K. Taxpayers' Perceptions Towards Income Tax Administration: A Study from Indian Perspectives. *Journal of Tax Reform*, 2023, vol. 9, no. 3, pp. 300–316. DOI: [10.15826/jtr.2023.9.3.143](https://doi.org/10.15826/jtr.2023.9.3.143).
8. Li Feilei, Xie Luhua, Ruan Yexiang. Tax-Cut Policies, Accounting Conservatism, and Corporate Tax Burden Stickiness: Empirical Analysis from China. *Journal of Tax Reform*, 2023, vol. 9, no. 2, pp. 197–216. DOI: [10.15826/jtr.2023.9.2.137](https://doi.org/10.15826/jtr.2023.9.2.137).
9. Korovina M.A., Dobrunova M.A., Dovtaev S.A.Sh. Improvement of tax accounting and internal tax control. *Vestnik Akademii znaniy*, 2022, no. 52, pp. 165–170. EDN: [IRGEXO](https://elibrary.ru/irgexo).
10. Sigidov Yu.I., Zhuchenko A.L. Organization of tax accounting in Russia. *Delovoy vestnik predprinimatelya*, 2020, no. 1, pp. 66–73. EDN: [YGYKUP](https://elibrary.ru/gykyup).
11. Lynn Wu, Snelgrove M., Bickley C.W. Personal Tax Planning: Ownership of Foreign Luxury Assets – Tax Considerations. *Canadian Tax Journal*, 2022, vol. 70, no. 1, pp. 199–219. DOI: [10.32721/ctj.2022.70.1.ptp](https://doi.org/10.32721/ctj.2022.70.1.ptp).
12. Salmina S.V. Tax risks in the tax administration system. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2022, no. 1, pp. 42–45. EDN: [KVLFFD](https://elibrary.ru/kvlfdd).
13. Safonova M.F. Tax expenditures and their status control in the system of accounting and tax information space. *Uchet. Analiz. Audit*, 2015, no. 6, pp. 45–57. EDN: [VPKMNX](https://elibrary.ru/vpkmnx).
14. Fadeeva V.V., Seper A.A. Modern interpretation of balance sheet and its role in accounting reports. *Nauchnyy vestnik Gumanitarno-sotsialnogo instituta*, 2023, no. 17, pp. 22–27. EDN: [KYSJUW](https://elibrary.ru/kysjuw).
15. Rabadanova Zh.B., Magomedova M.M. Theoretical issues of preparation and presentation of accounting and tax reporting. *Vestnik Ekaterininskogo instituta*, 2022, no. 2, pp. 101–104. EDN: [EXBMNA](https://elibrary.ru/exbmna).
16. Izmailkova I.V., Tatarenko L.B. Management reporting: a source of information for monitoring, analyzing and making effective business management decisions. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, 2022, no. 10-1, pp. 74–79. DOI: [10.17513/vaael.2434](https://doi.org/10.17513/vaael.2434).
17. Popov A.Yu., Rezaeva A.M. Innovative approaches to the digitalization of the accounting. *Baikal Research Journal*, 2023, vol. 14, no. 1, pp. 11–20. DOI: [10.17150/2411-6262.2023.14\(1\).11-20](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2023.14(1).11-20).
18. Labyntsev N.T., Zenkova M.V. Tax budget as a function of management accounting. *Uchet i statistika*, 2012, no. 2, pp. 5–16. EDN: [PIPNIP](https://elibrary.ru/pipnip).
19. Mizikovskiy I.E., Polikarpova E.P. The fact of economic life in the modern paradigm of accounting. *Vestnik Michurinskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2022, no. 4, pp. 256–260. EDN: [HFJSFJ](https://elibrary.ru/hfjsfj).
20. Borovitskaya M.V. The role of tax planning in the system of economic security of small and medium-sized businesses. *Ekonomicheskie nauki*, 2023, no. 218, pp. 84–89. DOI: [10.14451/1.218.206](https://doi.org/10.14451/1.218.206).

REFERENCES

1. Khromova I.N., Repko E.V., Korchagina A.A. Management reporting as a basis for making management decisions. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2022, no. 42, pp. 427–431. EDN: [RIJPHY](https://elibrary.ru/rijphy).
2. Bodrova T.V., Borisova E.N., Morozova N.B., Ezopova-Sorokina O.S. Planning of tax liabilities in the strategy of sustainable development of economic subjects. *Fundamentalnye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2020, no. 4, pp. 120–127. EDN: [FOXXDM](https://elibrary.ru/foxxdm).
3. Busygin D.Yu. Formation of management reporting in the conditions of digitalization of business processes. *Bukhgalterskiy uchet i analiz*, 2022, no. 3, pp. 50–54. EDN: [GXSTFO](https://elibrary.ru/gxstfo).
4. Vasilenko M.E., Ternovaya P.S. Digitalization in accounting and audit. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2020, vol. 9, no. 3, pp. 354–356. DOI: [10.26140/anie-2020-0903-0084](https://doi.org/10.26140/anie-2020-0903-0084).

Internal management reporting on tax calculations in the enterprise management information system

© 2024

Anastasia Yu. Malyarovskaya, PhD (Economics),
assistant professor of the Institute of Finance, Economics, and Management
Togliatti State University, Togliatti (Russia)

E-mail: A.Smagina@ttsu.ru,
anastasiasmgn@rambler.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9690-3399>

Received 31.01.2024

Accepted 26.02.2024

Abstract: The law provides for the need to compile analytical registers and tax reporting, however, the information reflected in them is limited and cannot fully satisfy the information demands of internal users. Therefore, a necessity arises to create internal management reporting on tax calculations. The purpose of the study is to develop the requirements for internal management reporting on tax calculations, as well as the forms of such reporting. The requirements for reporting available in the scientific literature and established by legislation are clarified, and the schemes of internal communication for preparing management reporting on tax calculations are defined. Forms of internal management reporting for tax calculations are developed. Special attention is paid to the prospective nature of tax calculations. Considering this, the author proposed the following list of internal management reporting forms for tax calculations: based on one specific agreement for a certain type of tax, based on all agreements for each type of tax, in a generalized form for all taxes taken from the terms of the agreements. The proposed forms of internal management reporting on tax calculations contribute to the harmonization of accounting subsystems, as well as to providing a high-quality information component to carry out control activities and make management decisions regarding tax calculations.

Keywords: internal management reporting; tax calculations; enterprise management; tax budgeting; internal standard for management reporting on tax calculations.

For citation: Malyarovskaya A.Yu. Internal management reporting on tax calculations in the enterprise management information system. *Digital Economy & Innovations*, 2024, no. 1, pp. 29–38. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-29-38.

Привлечение NEET-молодежи в систему образования и на рынок труда: инструменты государственного регулирования

© 2024

Масыч Марина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономической кибернетики

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону (Россия)

E-mail: mamasych@sfedu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5517-2112>

Поступила в редакцию 05.12.2023

Принята к публикации 26.02.2024

Аннотация: Особенно уязвимой группой в контексте перехода из системы образования на рынок труда являются молодые люди NEET (Not in Education, Employment, or Training, с англ. не в сфере образования, трудоустройства или профессиональной подготовки), которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку. Это обуславливает необходимость формирования в рамках государственного регулирования молодежной безработицы инструментов поддержки именно этой группы молодежи. В статье проводится статистический анализ NEET-молодежи разных стран с точки зрения динамики и половозрастной структуры. Рассматриваются отдельные механизмы и инструменты государственного регулирования NEET-молодежи, доказавшие свою эффективность на примере Казахстана, который достиг снижения показателя NEET-молодежи с 9,5 % в 2017 г. до 6,9 % в 2021 г. Предложены рекомендации по разработке и внедрению в практику отдельных инструментов государственного регулирования молодежной безработицы в контексте NEET-молодежи. В частности, таким инструментом могут выступить социальные программы федерального уровня, направленные на преодоление барьеров при переходе «учеба – работа» и снижение количества молодых людей, попадающих в категорию NEET. Важной мерой поддержки может стать формирование и совершенствование экосистемы непрерывного образования, предполагающей в том числе привлечение молодежи в дополнительное образование, что поможет молодым людям категории NEET выйти на рынок труда. Особый акцент предлагается сделать на развитии некогнитивных навыков, которые в настоящее время не охвачены в полной мере системой образования, но их влияние на траекторию дальнейшего обучения и перехода на рынок труда подтверждается рядом научных исследований.

Ключевые слова: NEET-молодежь; государственное регулирование; рынок труда; система образования; образование в течение всей жизни; некогнитивные навыки.

Для цитирования: Масыч М.А. Привлечение NEET-молодежи в систему образования и на рынок труда: инструменты государственного регулирования // Цифровая экономика и инновации. 2024. № 1. С. 39–48. DOI: 10.18323/3034-2074-2024-1-39-48.

ВВЕДЕНИЕ

Особенно уязвимой группой при переходе из системы образования на рынок труда (переход «учеба – работа») является молодежь NEET (Not in Education, Employment, or Training, с англ. не в сфере образования, трудоустройства или профессиональной подготовки). Эту категорию составляют люди в возрасте 15–24 лет, которые не учатся, не работают и не получают дополнительного образования. NEET-молодежи также отводится особое место в Цели устойчивого развития № 8 «Достойная работа и экономический рост» – показатель 8.6.1 «Доля молодежи (в возрасте от 15 до 24 лет), которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков». Нельзя переоценить важность исследования этой категории молодежи, так как общество (в лице государства) несет определенные расходы на каждого попадающего в эту группу. Соответственно, необходимо выработать механизмы мотивации и привлечения молодых людей из группы NEET (а также предупреждения попадания в эту группу) в систему образования или на рынок труда.

В научных исследованиях проблему NEET-молодежи рассматривали с различных точек зрения. В работе [1] проводилось исследование динамики и анализ раз-

личий в показателях структуры и численности группы NEET в разных странах. Авторы пришли к выводу, что около 60 % NEET-молодежи в странах ОЭСР попали в эту группу из-за дисбаланса на рынке труда, а около 40 % имеют социальные или медицинские причины. Автор [2] в рамках социально-демографического анализа NEET-молодежи приходит к выводу, что и в России, и за рубежом в группу NEET чаще попадают 20–24-летние, чем молодежь в возрасте 15–19 лет. При рассмотрении NEET-молодежи в динамике выявлена относительная стабильная доля экономически неактивных молодых людей в возрасте 20–24 лет, что указывает на проблемы согласования рынка труда и системы образования [2].

Ряд публикаций посвящен исследованию основных факторов, влияющих на попадание в категорию NEET. Выделены такие факторы, как низкий уровень образования (не выше среднего общего); отсутствие опыта работы либо непродолжительный опыт, полученный на неквалифицированных рабочих местах; семейный статус (актуально для молодых женщин); особую группу составляют молодые люди с проблемами со здоровьем [3–5]. В качестве факторов, которые могут оказать влияние на попадание молодежи в категорию NEET, выделяют навыки молодежи: когнитивные (грамотность,

результат обучения) и некогнитивные (сравнительно устойчивая манера думать, чувствовать и вести себя в определенных обстоятельствах). В исследовании [6] доказывалось, что как когнитивные, так и некогнитивные способности определяют социальный и экономический успех человека, причем некогнитивные способности даже более важны, чем когнитивные. Обосновывается, что некогнитивные способности (мотивация, настойчивость и самоуважение) влияют на приобретение навыков, производительность и модели поведения [6; 7]. Отмечается зависимость уровня заработной платы от канала найма и акцентирования внимания работодателя на когнитивных или некогнитивных навыках. Авторы приходят к выводу, что когнитивные навыки влияют на заработную плату при использовании официальных каналов найма, а, например, при найме через неформальные сети (по рекомендации) уровень заработной платы может быть выше за счет более высокого уровня эмоциональной стабильности. Другими важными навыками работодатели считают коммуникативный навык и навык командной работы [8].

Так, исследование, проведенное в Китае на примере деревенской провинции, подтверждает, что некогнитивные навыки не оказывают существенного влияния на уровень заработной платы, но влияют на уровень образования [9]. Авторы исследовали влияние некогнитивных навыков на результаты обучения (выявлена положительная зависимость), на статус занятости (что также подтверждает в отдельных случаях увеличение статуса занятости) и на производительность труда или уровень заработной платы [9]. В работе делается вывод, что невозможно досконально изучить влияние некогнитивных и когнитивных навыков на уровень заработной платы из-за множества других факторов и зашумленности данных. Однозначно можно говорить лишь о том, что некогнитивные навыки влияют на уровень образования [9].

Часто в качестве набора некогнитивных навыков авторы используют так называемую «большую пятерку», устоявшуюся классификацию черт личности в психологии, к которым относятся добросовестность, экстраверсия, невротизм, открытость новому, доброжелательность. Результаты исследований показывают наличие связи между некогнитивными навыками, величиной получаемых доходов и занятостью. Так, на уровень заработной платы оказывают влияние открытость новому (прямая связь) и невротизм (обратная связь); добросовестность оказывает положительное влияние как на уровень заработной платы, так и на занятость [10]. Показана взаимосвязь некогнитивных навыков в разрезе характеристик занятости. Выявлены высокие значения навыков открытости, добросовестности и экстраверсии у высококвалифицированных специалистов и, наоборот, низкие значения у неквалифицированных рабочих. Установлено, что высокий уровень добросовестности увеличивает вероятность занятости в целом [11; 12].

Определены конкретные некогнитивные навыки (низкие значения добросовестности и открытости новому, высокие значения невротизма), которые оказывают влияние на выпадение молодежи из рынка труда и образования. Выявлены закономерности влияния некогнитивных навыков на вероятность получения выс-

шего образования, выбор специальности и академические результаты, например низкий уровень добросовестности влияет на то, что человек может либо отказаться от высшего образования, либо выбрать «неправильный» вуз для обучения; высокое ее значение имеет непосредственное влияние на успеваемость студента [13; 14].

Результаты другого исследования показали, что значительную долю NEET-молодежи составляют молодые люди с высшим образованием; большинство молодых людей, оказавшихся в группе NEET, являются выходцами из бедных и беднейших семей; почти половина молодежи, входящей в группу NEET, не только не работает, но и не стремится найти работу [15]. Можно сделать вывод, что значительная доля выпускников вузов остается невостребованной на рынке труда. Так как большинство группы составляют выходцы из бедных семей, можно говорить о присутствии неравенства в доступе к образованию (в частности, высшему) и, соответственно, получению необходимых навыков для встраивания в рынок труда. Доле молодежи группы NEET, которая даже не стремится найти работу, необходима выстроенная система мотивации и привлечения их на рынок труда или в систему образования с последующим переходом на рынок труда. Все это требует соответствующих механизмов и инструментов в рамках реализации молодежной политики занятости с прицелом именно на данную категорию, отличающуюся рядом характеристик от основной группы молодежи в возрасте 15–24 лет.

В научной литературе представлен ограниченный круг исследований, посвященных именно государственному регулированию NEET-молодежи. Имеются отдельные работы, посвященные анализу состояния молодежного рынка труда в целом, как правило, без выделения категории NEET [16–18], и системы государственной поддержки занятости молодежи в разрезе отдельных стран [19–21].

Цель исследования – проанализировать лучшие практики государственной поддержки молодежи группы NEET и предложить рекомендации по совершенствованию российской молодежной политики в контексте NEET-молодежи.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

На первом этапе исследования проводился анализ публикаций отечественных и иностранных ученых по проблемам NEET-молодежи с точки зрения причин попадания молодежи в эту группу и факторов, которые могут повлиять на эффективность перехода молодых людей из системы образования на рынок труда. Особое внимание уделялось некогнитивным навыкам, которые оказывают непосредственное влияние (как положительное, так и отрицательное) на занятость, получение высшего образования, академические успехи, уровень заработной платы. На основе проведенного анализа показана необходимость государственного регулирования доли молодежи, относящейся к категории NEET, и разработки инструментов и механизмов такого регулирования.

На следующем этапе проводился статистический анализ NEET-молодежи разных стран с учетом гендерного

признака. Отдельно анализировалась динамика доли молодых людей в России (в возрасте от 15 до 24 лет), относящихся к категории NEET.

Затем выявлялись лучшие практики применения инструментов государственного регулирования NEET-молодежи посредством анализа социальных программ и проектов, политики молодежной занятости. На основе проведенного исследования выработаны предложения по развитию инструментов государственного регулирования молодежи категории NEET в России.

Источниками статистических данных стали такие базы данных, как Федеральная служба государственной статистики, Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС), Департамент ООН по экономическим и социальным вопросам, Организация экономического сотрудничества и развития. Для визуализации данных применялись графические методы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статистический анализ динамики и структуры NEET-молодежи

Наименьшая доля NEET-молодежи в 2018 г. наблюдалась в Германии (как в возрасте 15–19 (3,4 %), так и 20–24 лет (10,4 %)), наибольшая – в Бразилии и Южной Африке (в возрасте 15–19 (19,1 %) и 20–24 лет (48,8 %) соответственно). В России данные показатели составляют 4,9 и 14,7 % соответственно (рис. 1). Причем, если анализировать эти данные в гендерном и возрастном разрезе (рис. 2), выясняется, что наиболее подвержены попаданию в группу NEET 20–24-летние, в особенности женщины. В России 17,2 % женщин в возрасте 20–24 лет входят в группу NEET, в то время как доля NEET-мужчин в этом возрасте составляет 12,3 %.

Если говорить в целом о группе NEET-молодежи, то в 2018 г., по данным Департамента ООН по экономическим и социальным вопросам, картина была следующей: в Италии ее доля составляла 19,99 % молодых людей, во Франции – 13,43 %, в США – 10,97 %, в России – 10,47 %, в Казахстане – 9,5 %, в Финляндии – 9,4 % (рис. 3). Разница в данном показателе среди развитых и развивающихся стран не столь большая, что говорит о глобальном характере проблемы занятости молодежи, относящейся к группе NEET.

Динамику изменения показателя NEET-молодежи в России с 2010 по 2017 гг., рассчитанную по методологии Международной организации труда в рамках Целей устойчивого развития, можно проследить на рис. 4 (после 2017 г. в Единой межведомственной информационно-статистической системе данные не приводятся). Можно наблюдать нисходящий тренд на протяжении всего изучаемого периода, особенно значительное сокращение показателя произошло в 2017 по отношению к 2016 г.: с 12,41 до 10,47 %. В 2016–2020 гг. численность NEET-молодежи среди 15–19-летних россиян возросла с 5 до 5,8 %, а среди 20–24-летних сократилась с 15,9 до 13,6 %¹.

¹ Ломтева Е. В., Бедарева Л. Ю. Поколение NEET: образовательные траектории и поведение молодежи на рынке труда и вне его // Институт прикладных

Если обратить внимание на половозрастную пирамиду России (рис. 5), то можно наблюдать рост числа молодежи, которая в ближайшее десятилетие перейдет в возрастную категорию 15–24-летних и присоединится к рабочей силе. Соответственно, если уже сейчас не продумать механизмы и инструменты государственного регулирования молодежной занятости, в особенности молодежи категории NEET, то будет происходить увеличение этой доли молодежи. В дальнейшем это может привести к повышению криминализации молодежной среды, росту потребления наркотиков и алкоголя, нестабильности доходов и бедности, что, в свою очередь, может вызвать проблемы со здоровьем и пр.

Инструменты государственного регулирования NEET-молодежи

Имеется целый спектр различных практик формирования молодежной политики в разрезе стран, в том числе с выделением молодежи NEET в особую группу, которые показали себя с положительной стороны. Можно выделить ряд мероприятий и социальных программ, которые подтвердили свою результативность и положительный опыт которых можно применить к российскому контексту.

Представляет интерес активная политика Казахстана в области молодежной занятости и выделение в ее контексте NEET-молодежи. На протяжении нескольких лет Казахстан активно развивает политику молодежной занятости, делая упор на молодежь группы NEET. Реализуя направления, заявленные в Законе Республики Казахстан «О государственной молодежной политике» от 9 февраля 2015 г., Казахстан добился положительных результатов. В частности, категория NEET-молодежи в 2017 г. составляла 9,5 %, в 2019 – 7,4 %, в 2021 – 6,9 %. В результате в мировом рейтинге Казахстан вошел в число стран с самым низким показателем молодежи категории NEET – на уровне 1,0–9,9 % в 2022 г. Следует отметить, что за 20 лет на территории страны этот показатель улучшился в 3 раза.

В рамках направления «Социальные рабочие места» активно развиваются социальные программы, такие как «Первое рабочее место», «Молодежная практика» и «Контракт поколений»². В рамках этого направления из года в год растет доля трудоустроенных, в том числе из числа сельской молодежи, воспользовавшихся этими инструментами: с 56,7 % в 2019 г. до 66,4 % в первой половине 2022 г.³.

В рамках проекта «Первое рабочее место» Центры занятости работают с NEET-молодежью в возрасте 16–29 лет. Продолжительность проекта – 18 месяцев, он полностью субсидируется государством. Молодой человек должен зарегистрироваться в Центре занятости

экономических исследований. URL: <https://ipei.ranepa.ru/ru/sobytiya-ceno/5358-pokolenie-neet-obrazovatelnye-traektorii-i-povedenie-molodezhi-na-rynke-truda-i-vne-ego>.

² Махамбетова Д. Твое первое рабочее место. Как работают госпрограммы по трудоустройству молодежи в Казахстане // Информационное агентство “NewTimes.kz”. 25 июля 2022. URL: <https://newtimes.kz/obshchestvo/154790-zanyatost/>.

³ National report “Youth of Kazakhstan – 2022” // ELJASTARY. URL: <https://eljastary.kz/en/reports/18912/>.

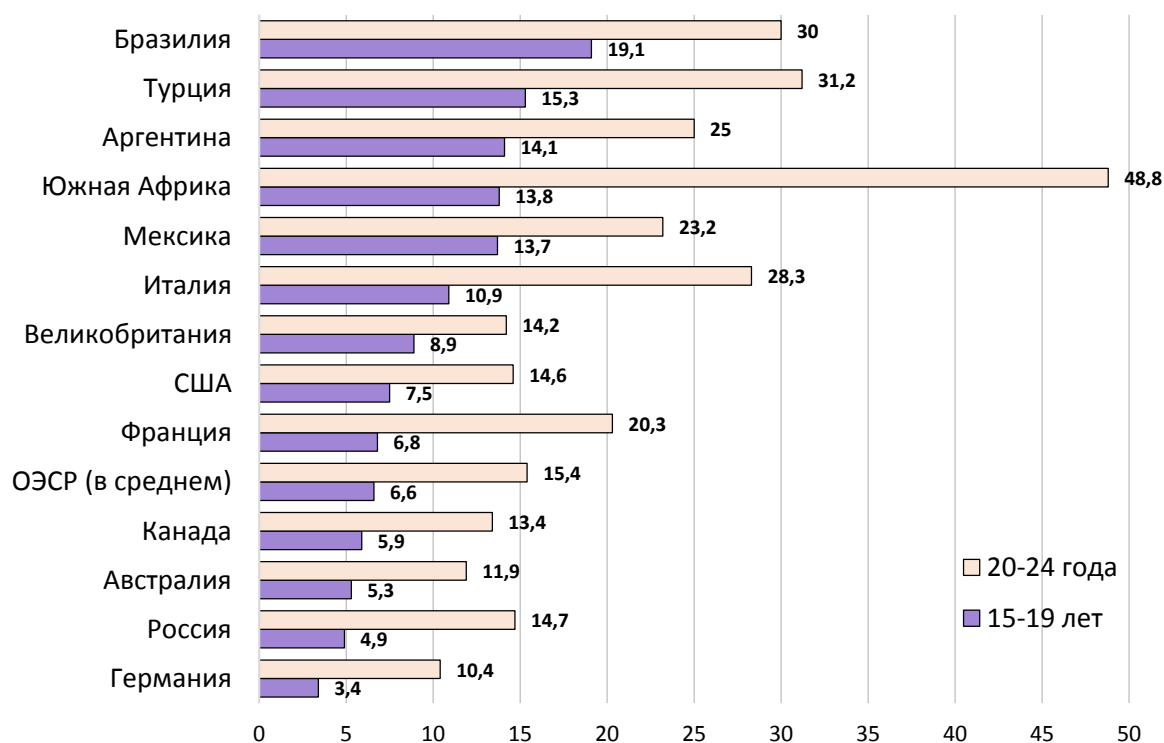


Рис. 1. NEET-молодежь (в возрасте 15–19 лет / в возрасте 20–24 лет), % в своей возрастной группе, 2018 г.

Источник: Youth not in employment, education or training (NEET) (indicator) // OECD iLibrary, 2024.

URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/youth-not-in-employment-education-or-training-need/indicator/english_72d1033a-en

Fig. 1. NEET youth (aged 15–19 years / aged 20–24 years), % in their age group, 2018.

Source: Youth not in employment, education or training (NEET) (indicator). OECD iLibrary, 2024.

URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/youth-not-in-employment-education-or-training-need/indicator/english_72d1033a-en

в качестве безработного, и в рамках этого проекта ему подбирают соответствующее место работы. Основным критерием включения молодого человека в этот проект является отсутствие работы ранее.

Программа «Молодежная практика» применяется для выпускников вузов и колледжей последних 3 лет. Финансируется также государством, но в течение 12 месяцев. Как правило, включенных в эту программу направляют на должности по специальности.

Программа «Контракт поколений» схожа с программой «Молодежной практики», только в ней могут участвовать выпускники последних 2 лет. Длительность программы составляет полгода, одним из условий является наличие в штате предприятия сотрудника предпенсионного возраста, который будет выступать наставником направляемого выпускника.

В части образовательной повестки в Казахстане реализуется «Программа обучения профессиональным и жизненным навыкам», целью которой выступает «обучение менторскому сопровождению молодежи категории NEET по развитию у нее навыков, способствующих трудоустройству и реализации интеллектуального, спортивного и творческого потенциала»⁴. Акцент в про-

грамме сделан на освоении так называемых «мягких навыков» при менторской поддержке, что позволит участнику из категории NEET-молодежи адаптироваться на рынке труда.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проблема сокращения доли молодежи, которая не работает, не учится и не приобретает профессиональных навыков, является одной из ведущих в глобальной экономике. Правительства стран работают над выработкой мер поддержки и стимулирования выхода молодежи из группы NEET.

На государственном уровне уделяется недостаточно внимания проблеме трудоустройства молодежи, что способствует повышению доли NEET-молодежи в обществе. Практически отсутствует взаимосвязь между результатами, полученными по проводящимся научно-исследовательским работам в части государственного регулирования молодежной занятости, в том числе финансируемым посредством различных программ и грантов (государственных заданий от министерств и ведомств, грантов различных фондов и пр.), и выработкой государственных мер поддержки молодежи. В частности, принятая в декабре 2021 г. Долгосрочная программа

⁴ Программа обучения профессиональным и жизненным навыкам (обучение менторской поддержке, навыкам, способствующим трудоустройству, возможностям реализации интеллектуального, спортивного и творческого

потенциала) // Электронная библиотека Молодежь Содружества. URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/1867>.

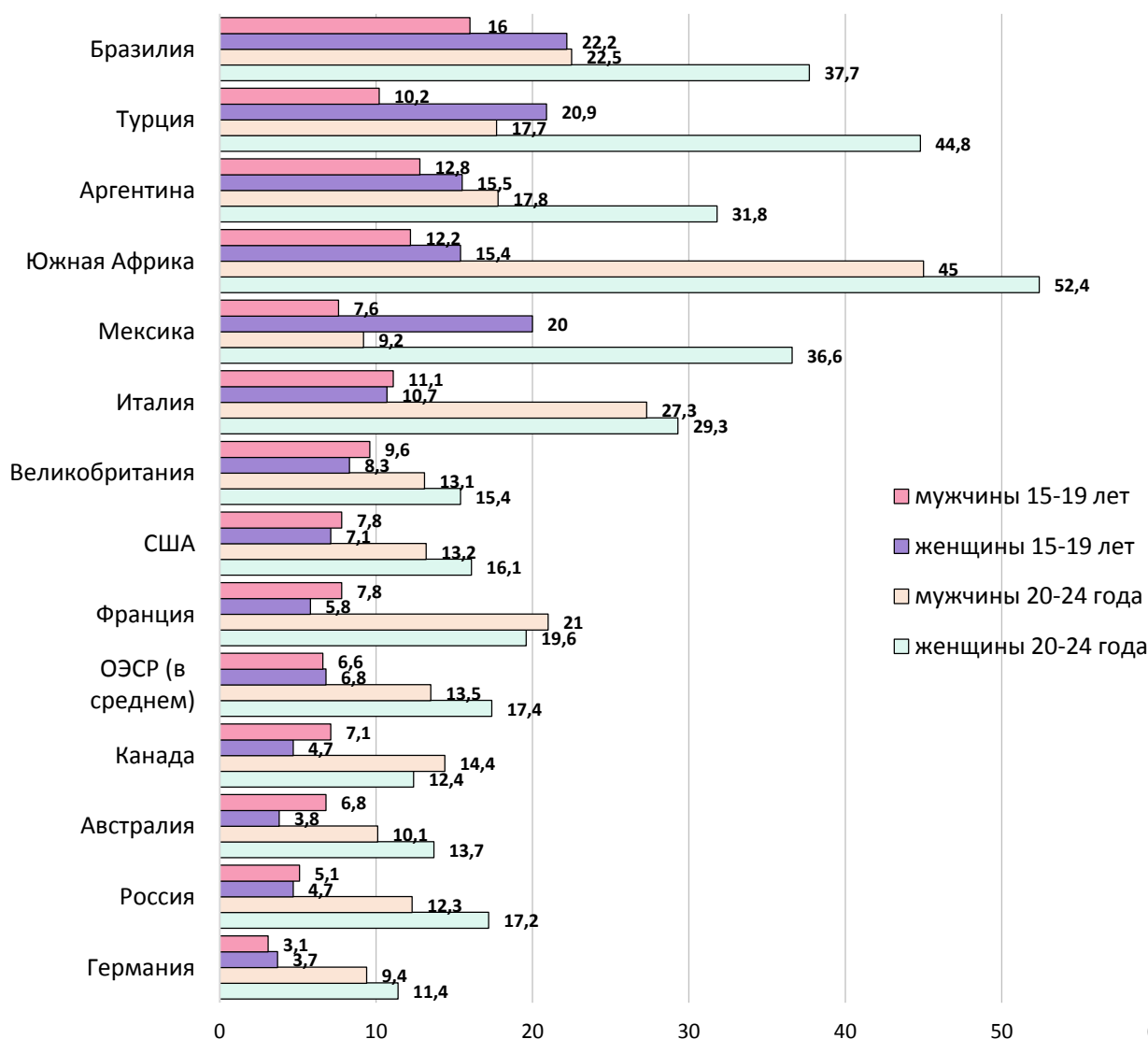


Рис. 2. NEET-молодежь (мужчины в возрасте 15–19 лет / женщины в возрасте 15–19 лет / мужчины в возрасте 20–24 лет / женщины в возрасте 20–24 лет), % в своей возрастной группе, 2018 г.

Источник: Youth not in employment, education or training (NEET) (indicator) // OECD iLibrary, 2024.

URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/youth-not-in-employment-education-or-training-neet/indicator/english_72d1033a-en

Fig. 2. NEET youth (men aged 15–19 years / women aged 15–19 years / men aged 20–24 years / women aged 20–24 years), % in their age group, 2018.

Source: Youth not in employment, education or training (NEET) (indicator). OECD iLibrary, 2024.

URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/youth-not-in-employment-education-or-training-neet/indicator/english_72d1033a-en

содействия занятости молодежи на период до 2030 г.⁵ направлена на содействие занятости молодежи в Российской Федерации, что будет реализовываться на основе «системы доступной профессиональной ориентации, гарантированного общего и профессионального образования и профессиональной подготовки, направленных на приобретение востребованных навыков; создания достойных рабочих мест для молодежи и временных рабочих мест для приобретения практического опыта; реализации комплекса мер по содействию тру-

доустройству молодежи, развитию молодежного предпринимательства и самозанятости; совершенствования государственной политики в сфере труда, защищающей права молодых людей; совершенствования мотивации работодателей по трудоустройству молодежи»⁶. Однако мероприятия имеют общий характер, отсутствует научное обоснование предлагаемых направлений совершенствования молодежной занятости, не выделяется отдельно категория NEET-молодежи и, соответственно,

⁵ Распоряжение Правительства РФ от 14 декабря 2021 г. № 3581-р Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 г.

⁶ Махамбетова Д. Твое первое рабочее место. Как работают госпрограммы по трудоустройству молодежи в Казахстане // Информационное агентство «NewTimes.kz». 25 июля 2022. URL: <https://newtimes.kz/obshchestvo/154790-zanyatost>.

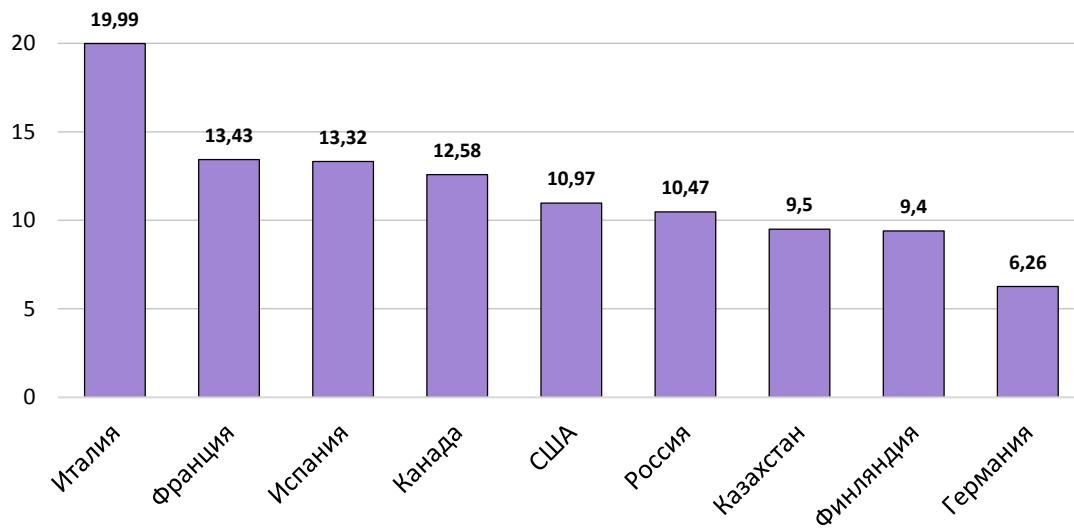


Рис. 3. NEET-молодежь (15–24-летние), % в своей возрастной группе, 2018 г.

Источник: Department of Economic and Social Affairs: Statistics: SDG Indicators Database // United Nations.

URL: <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database> и Официальные статистические показатели // Единая межведомственная информационно-статистическая система: государственная статистика. URL: <https://fedstat.ru>

Fig. 3. NEET youth (15–24 years old), % in their age group, 2018.

Source: Department of Economic and Social Affairs: Statistics: SDG Indicators Database. United Nations.

URL: <https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database> and Official statistical indicators. Edinaya mezhhvedomstvennaya informatsionno-statisticheskaya sistema: gosudarstvennaya statistika. URL: <https://fedstat.ru>

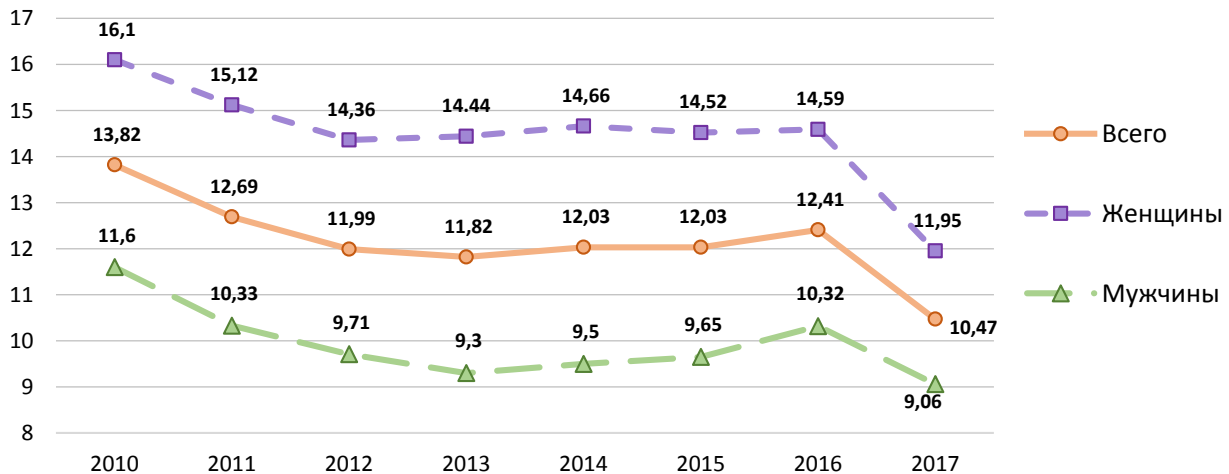


Рис. 4. Доля молодежи в России (в возрасте 15–24 лет), которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков (показатель 8.6.1 ЦУР).

Источник: Официальные статистические показатели // Единая межведомственная информационно-статистическая система: государственная статистика. URL: <https://fedstat.ru>

Fig. 4. The proportion of young people in Russia (aged 15–24 years) who do not study, do not work and do not acquire professional skills (according to SDG indicator 8.6.1).

Source: Official statistical indicators. Edinaya mezhhvedomstvennaya informatsionno-statisticheskaya sistema: gosudarstvennaya statistika. URL: <https://fedstat.ru>

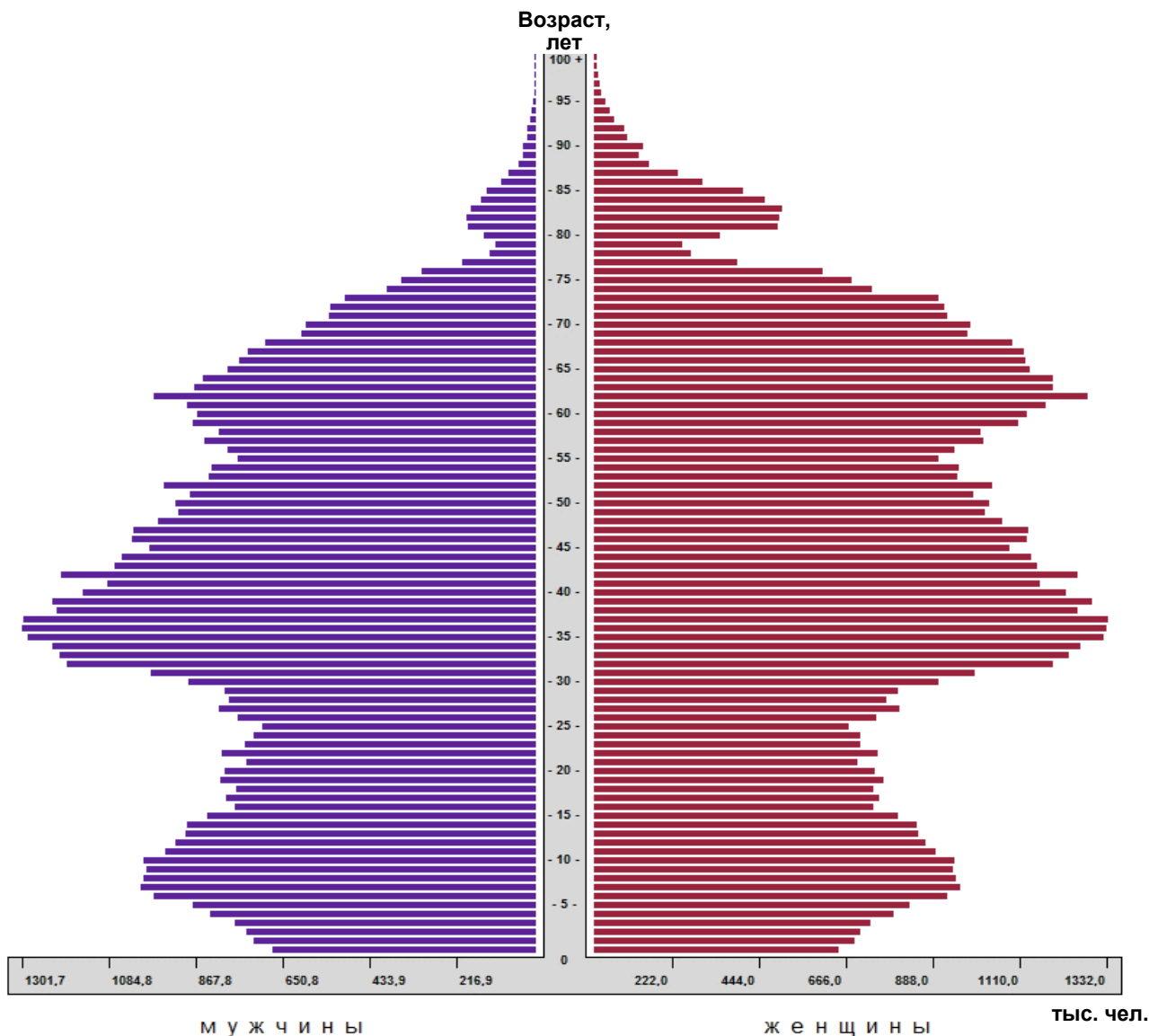


Рис. 5. Половозрастная диаграмма населения России на 1 января 2023 г.
 Привод. по: Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту //
 Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284>
Fig. 5. Sex and age chart of the Russian population as of January 1, 2023.
 Cited by: Population of the Russian Federation by sex and age.
 Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13284>

отсутствуют предложения в части снижения молодежной безработицы.

В России, несомненно, также реализуется комплекс различных программ и проектов по адаптации и привлечению молодежи на рынок труда и в систему образования для получения необходимых компетенций и повышения конкурентоспособности на рынке труда. Однако предлагаемые мероприятия направлены на молодежный сегмент в целом без выделения категории NEET в особую группу, требующую специфических подходов, инструментов для удачного преодоления барьеров при переходе «учеба – работа» и выходе из нее молодых людей, которые уже находятся в этой категории.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие основные предложения и рекомендации в части совершенствования инструментов государ-

ственного регулирования молодежной безработицы с акцентом на категорию NEET.

Одной из мер поддержки NEET-молодежи могли бы выступить федеральные программы социального характера по обеспечению занятости и социализации молодежи. В этом плане важна как групповая, так и индивидуальная поддержка, которую возможно реализовать на местах при участии менторов (наставников), сопровождающих молодых людей и помогающих выстроить индивидуальную траекторию перехода «учеба – работа».

В рамках специальных социальных программ возможно субсидирование со стороны государства: частичная компенсация затрат работодателя, подавшего заявление о подборе работников и трудоустроившего гражданина из группы NEET; частичная компенсация затрат работодателя на выплату заработной платы

трудоустроенным гражданам из группы NEET; выдача микрокредитов со специальными условиями в части финансирования представленных бизнес-планов по открытию своего дела. Одним из условий также может выступать предварительное обучение основам предпринимательства и повышению некогнитивных навыков.

Обязательной мерой поддержки молодежи должно стать выстраивание экосистемы непрерывного образования, включение в нее вузов и других образовательных организаций через предоставление молодежи программ дополнительного образования и тренингов по развитию навыков, в том числе некогнитивных, имеющих устойчивую отдачу на рынке труда.

Качественное образование, в том числе посредством системы непрерывного образования на протяжении всей жизни, является важнейшим элементом достижения целей устойчивого развития. Соответственно, построение экосистемы образования для устойчивого развития и образования на протяжении всей жизни может способствовать в том числе сокращению доли молодежи из группы NEET. Такое образование выходит за формальные рамки, охватывает целый спектр различных направлений: профессионального обучения и образования, развития различных компетенций, навыков, а также ценностных установок. Одной из ключевых задач экосистемы образования выступает развитие навыков и компетенций с раннего дошкольного возраста, сопровождение детей в течение школьного возраста, помощь в выстраивании траектории дальнейшего обучения и перехода из системы образования на рынок труда.

Особое место при выстраивании системы непрерывного образования в части развития некогнитивных навыков необходимо отвести регулярному мониторингу и оценке навыков на всех стадиях непрерывного образования. Соответственно, необходимо инициировать мероприятия по разработке методологии проведения таких мониторингов и системы показателей оценки навыков, начиная с детей дошкольного возраста. На основе результатов мониторинга и оценки должны происходить совершенствование и разработка программ раннего развития и профилирования (повышения уровня некогнитивных навыков), формирование широкого спектра актуальных программ повышения квалификации, переобучения, переподготовки с акцентом на профессии будущего и развития некогнитивных навыков. В экосистеме непрерывного образования развитие некогнитивных навыков должно стать частью образовательного стандарта начиная с общего образования, чтобы к достижению школьником возраста 15 лет он обладал бы теми навыками, которые помогли бы ему избежать попадания в группу NEET.

Важна популяризация среднего специального образования, которая может дать молодежи профессиональные компетенции, необходимые на рынке труда. Особый акцент в программах развития некогнитивных характеристик нужно сделать на стимулировании целеустремленности, упорства, добросовестности, коммуникативных навыков наиболее уязвимой молодежи.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

На основе анализа лучших практик государственной поддержки NEET-молодежи предложены рекомендации по совершенствованию государственной молодежной политики в части регулирования категории NEET-молодежи в России. Одним из инструментов такой поддержки предлагается формирование и развитие федеральных программ социального характера по обеспечению занятости и социализации молодежи. В рассмотренных мерах поддержки NEET-молодежи внимание акцентируется на необходимости развития различных навыков, профессиональных и личностных черт – некогнитивных навыков, отдача от которых подтверждена целым рядом научных исследований. Экосистема непрерывного образования должна развиваться посредством разработки и предоставления молодежи программ дополнительного образования и тренингов по развитию как профессиональных, так и некогнитивных навыков, имеющих устойчивую отдачу на рынке труда. К этим навыкам относятся добросовестность (упорство, трудолюбие); экстраверсия (ориентация на внешний мир); невротизм (эмоциональная стабильность индивида); открытость опыту (любопытность); доброжелательность (способность идти на компромиссы и проявлять дружелюбие). Значимой мерой поддержки молодежи выступает развитие и продвижение среднего специального образования, в рамках которого возможно получение необходимых навыков и компетенций для выхода на рынок труда и, тем самым, снижение доли NEET-молодежи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вишневская Н.Т., Зудина А.А. Экономически уязвимые группы молодежи в странах ОЭСР и России // *Мировая экономика и международные отношения*. 2018. Т. 62. № 11. С. 99–107. DOI: [10.20542/0131-2227-2018-62-11-99-107](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-11-99-107).
2. Зудина А.А. «Не работают и не учатся»: молодежь NEET на рынке труда в России // *Мир России. Социология. Этнология*. 2019. Т. 28. № 1. С. 140–160. DOI: [10.17323/1811-038X-2019-28-1-140-160](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2019-28-1-140-160).
3. Зудина А.А. Дороги, ведущие молодежь в NEET: случай России // *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2018. Т. 22. № 2. С. 197–227. DOI: [10.17323/1813-8691-2018-22-2-197-227](https://doi.org/10.17323/1813-8691-2018-22-2-197-227).
4. Варшавская Е.Я. Российская NEET-молодежь: характеристики и типология // *Социологические исследования*. 2016. № 9. С. 31–39. EDN: [WMAEID](https://www.edn.ru/WMAEID).
5. Варшавская Е.Я. Успешность перехода «учеба – работа»: для кого дорога легче? // *Социологические исследования*. 2016. № 2. С. 39–46. EDN: [VWRNPB](https://www.edn.ru/VWRNPB).
6. Heckman J.J., Stixrud J., Urzua S. The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior // *Journal of Labor Economics*. 2006. Vol. 24. P. 411–482.
7. Almlund M., Duckworth A., Heckman J., Kautz T. Personality psychology and economics // *Handbook of the Economics of Education*. 2011. Vol. 4. P. 1–181. DOI: [10.1016/B978-0-444-53444-6.00001-8](https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53444-6.00001-8).
8. Hilger A., Nordman C.J., Sarr L.R. Cognitive and Non-Cognitive Skills, Hiring Channels, and Wages in Bang-

- ladesh: IZA Discussion Paper № 11578. Germany: Institute of Labor Economics, 2018. 43 p.
9. Glewwe P., Huang Q., Park A. Cognitive skills, noncognitive skills, and school-to-work transitions in rural China // *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2017. Vol. 134. P. 141–164. DOI: [10.1016/j.jebo.2016.12.009](https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.009).
 10. Рожкова К.В. Отдача от некогнитивных характеристик на российском рынке труда // *Вопросы экономики*. 2019. № 11. С. 81–107. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-11-81-107](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107).
 11. Гимпельсон В.Е., Зудина А.А., Капелюшников Р.И. Некогнитивные компоненты человеческого капитала: что говорят российские данные // *Вопросы экономики*. 2020. № 11. С. 5–31. DOI: [10.32609/0042-8736-2020-11-5-31](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-5-31).
 12. Зудина А.А. Человеческий капитал неформальных работников в России: о чем говорят некогнитивные навыки // *Мир России. Социология. Этнология*. 2023. Т. 32. № 1. С. 37–60. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-1-37-60](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-1-37-60).
 13. Зудина А.А. Некогнитивные навыки молодежи NEET в России // *Вопросы образования*. 2022. № 4. С. 154–183. DOI: [10.17323/1814-9545-2022-4-154-183](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-4-154-183).
 14. Рожкова К.В., Роцин С.Ю. Влияние некогнитивных характеристик на выбор траекторий в высшем образовании: взгляд экономистов // *Вопросы образования*. 2021. № 3. С. 138–167. DOI: [10.17323/1814-9545-2021-3-138-167](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-138-167).
 15. Avanesian G., Borovskaya M., Masych M., Dikaya L., Ryzhova V., Egorova V. How Far Are NEET Youth Falling Behind in Their Non-Cognitive Skills? An Econometric Analysis of Disparities // *Economies*. 2024. Vol. 12. № 1. Article number 25. DOI: [10.3390/economies12010025](https://doi.org/10.3390/economies12010025).
 16. Доскеева Г.Ж. Оценка современного состояния занятости молодежи Казахстана и системы ее государственной поддержки // *Central Asian Economic Review*. 2021. № 2. С. 107–120. DOI: [10.52821/2224-5561-2021-2-107-120](https://doi.org/10.52821/2224-5561-2021-2-107-120).
 17. Корчагина И.А. Занятость молодежи: российские и зарубежные тенденции // *Вестник Евразийской науки*. 2019. Т. 11. № 5. С. 42–50. EDN: [KCVCMZ](https://www.edn.ru/KCVCMZ).
 18. Ляшок В.Ю. Молодежная безработица в России: масштабы проблемы // *Экономическое развитие России*. 2021. Т. 28. № 4. С. 77–80. EDN: [CPVVFS](https://www.edn.ru/CPVVFS).
 19. Kõiv K., Saks K., Paabort H., Lendzhova V., Smoter M. A Service Model for Self-Directed Learning of NEET Youth at the Local Government Level // *Youth & Society*. 2022. Vol. 54. № 2. P. 52S–68S. DOI: [10.1177/0044118X211058225](https://doi.org/10.1177/0044118X211058225).
 20. Carcillo S., Fernandez R., Königs S., Minea A. NEET Youth in the Aftermath of the Crisis: Challenges and Policies // *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2015. Vol. 164. P. 1–108. DOI: [10.1787/5js6363503f6-en](https://doi.org/10.1787/5js6363503f6-en).
 21. Кириллова А.Д., Попов А.В. Проблемы и перспективы молодежной занятости в условиях цифровизации российской экономики // *Вестник НГУЭУ*. 2023. № 1. С. 47–59. DOI: [10.34020/2073-6495-2023-1-047-059](https://doi.org/10.34020/2073-6495-2023-1-047-059).

REFERENCES

1. Vishnevskaya N.T., Zudina A.A. Economically vulnerable youth in OECD and Russia. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, 2018, vol. 62, no. 11, pp. 99–107. DOI: [10.20542/0131-2227-2018-62-11-99-107](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2018-62-11-99-107).
2. Zudina A.A. The NEET youth in the Russian labor market. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*, 2019, vol. 28, no. 1, pp. 140–160. DOI: [10.17323/1811-038X-2019-28-1-140-160](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2019-28-1-140-160).
3. Zudina A.A. The pathways that lead youth in NEET: the case of Russia. *Ekonomicheskii zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 2018, vol. 22, no. 2, pp. 197–227. DOI: [10.17323/1813-8691-2018-22-2-197-227](https://doi.org/10.17323/1813-8691-2018-22-2-197-227).
4. Varshavskaya E.Ya. NEET-youth in Russia: characteristics and typology. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2016, no. 9, pp. 31–39. EDN: [WMAEID](https://www.edn.ru/WMAEID).
5. Varshavskaya E.Ya. The school-to-work transition success: for whom is the way easier? *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2016, no. 2, pp. 39–46. EDN: [VWRNPB](https://www.edn.ru/VWRNPB).
6. Heckman J.J., Stixrud J., Urzua S. The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior. *Journal of Labor Economics*, 2006, vol. 24, pp. 411–482.
7. Almlund M., Duckworth A., Heckman J., Kautz T. Personality psychology and economics. *Handbook of the Economics of Education*, 2011, vol. 4, pp. 1–181. DOI: [10.1016/B978-0-444-53444-6.00001-8](https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53444-6.00001-8).
8. Hilger A., Nordman C.J., Sarr L.R. Cognitive and Non-Cognitive Skills, Hiring Channels, and Wages in Bangladesh: IZA Discussion Paper № 11578. *Germany, Institute of Labor Economics Publ.*, 2018. 43 p.
9. Glewwe P., Huang Q., Park A. Cognitive skills, noncognitive skills, and school-to-work transitions in rural China. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2017, vol. 134, pp. 141–164. DOI: [10.1016/j.jebo.2016.12.009](https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.009).
10. Rozhkova K.V. The return to noncognitive characteristics in the Russian labor market. *Voprosy ekonomiki*, 2019, no. 11, pp. 81–107. DOI: [10.32609/0042-8736-2019-11-81-107](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107).
11. Gimpelson V.E., Zudina A.A., Kapelyushnikov R.I. Non-cognitive components of human capital: evidence from Russian data. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no. 11, pp. 5–31. DOI: [10.32609/0042-8736-2020-11-5-31](https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-5-31).
12. Zudina A.A. The human capital of Russian informal workers: a non-cognitive skills perspective. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya*, 2023, vol. 32, no. 1, pp. 37–60. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-1-37-60](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-1-37-60).
13. Zudina A.A. Non-cognitive skills of NEET youth in Russia. *Voprosy obrazovaniya*, 2022, no. 4, pp. 154–183. DOI: [10.17323/1814-9545-2022-4-154-183](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-4-154-183).
14. Rozhkova K.V., Roshchin S.Yu. The impact of non-cognitive characteristics on the higher education choice-making: an economist perspective. *Voprosy obrazovaniya*, 2021, no. 3, pp. 138–167. DOI: [10.17323/1814-9545-2021-3-138-167](https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-138-167).
15. Avanesian G., Borovskaya M., Masych M., Dikaya L., Ryzhova V., Egorova V. How Far Are NEET Youth Falling Behind in Their Non-Cognitive Skills? An Econometric Analysis of Disparities. *Economies*, 2024, vol. 12, no. 1, article number 25. DOI: [10.3390/economies12010025](https://doi.org/10.3390/economies12010025).

16. Doskeeva G.Zh. Assessment of the current status of youth employment in Kazakhstan and the system of its state support. *Central Asian Economic Review*, 2021, no. 2, pp. 107–120. DOI: [10.52821/2224-5561-2021-2-107-120](https://doi.org/10.52821/2224-5561-2021-2-107-120).
17. Korchagina I.A. Youth employment: Russian and foreign trends. *Vestnik Evraziyskoy nauki*, 2019, vol. 11, no. 5, pp. 42–50. EDN: [KCVCMZ](https://www.edn.ru/KCVCMZ).
18. Lyashok V.Yu. Youth unemployment in Russia: scope and issues. *Ekonomicheskoe razvitiye Rossii*, 2021, vol. 28, no. 4, pp. 77–80. EDN: [CPVVS](https://www.edn.ru/CPVVS).
19. Kõiv K., Saks K., Paabort H., Lendzhova V., Smoter M. A Service Model for Self-Directed Learning of NEET Youth at the Local Government Level. *Youth & Society*, 2022, vol. 54, no. 2, pp. 52S–68S. DOI: [10.1177/0044118X211058225](https://doi.org/10.1177/0044118X211058225).
20. Carcillo S., Fernandez R., Königs S., Minea A. NEET Youth in the Aftermath of the Crisis: Challenges and Policies. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2015, vol. 164, pp. 1–108. DOI: [10.1787/5js6363503f6-en](https://doi.org/10.1787/5js6363503f6-en).
21. Kirillova A.D., Popov A.V. Problems and prospects of youth employment in the digitalization of the Russian economy. *Vestnik NGUEU*, 2023, no. 1, pp. 47–59. DOI: [10.34020/2073-6495-2023-1-047-059](https://doi.org/10.34020/2073-6495-2023-1-047-059).

Attracting NEET youth into the education system and labor market: government regulation tools

© 2024

Marina A. Masych, PhD (Economics), Associate Professor,
assistant professor of Chair of Economic Cybernetics

E-mail: mamasych@sfedu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5517-2112>

Received 15.02.2024

Accepted 29.02.2024

Abstract: A particularly vulnerable group in the context of the transition from the education system to the labor market are NEET (Not in Education, Employment, or Training) young people, who are not studying, working or undergoing vocational training. This determines the necessity of the formation, within government regulation of youth unemployment, of tools to support this particular group of youth. The paper contains a statistical analysis of NEET youth in different countries in terms of dynamics and age and gender structure. Separate mechanisms and tools of government regulation of NEET youth are considered, which have proven their effectiveness on the example of Kazakhstan, which achieved a reduction in the NEET youth indicator from 9.5 % in 2017 to 6.9 % in 2021. The author proposed recommendations for the development and implementation in the practice of individual tools of government regulation of youth unemployment in the context of NEET youth. In particular, such a tool could be social programs of federal importance aimed at overcoming barriers in the “study – work” transition and reducing the number of young people falling into the NEET category. An important support measure could be the formation and improvement of a continuous education ecosystem including involving young people in additional education, which will help NEET young people enter the labor market. The author proposes to lay particular emphasis on the development of noncognitive skills, which are currently not fully covered by the education system, however, their influence on the trajectory of further education and transition to the labor market is confirmed by a number of scientific studies.

Keywords: NEET youth; government regulation; labor market; education system; lifelong learning; noncognitive skills.

For citation: Masych M.A. Attracting NEET youth into the education system and labor market: government regulation tools. *Digital Economy & Innovations*, 2024, no. 1, pp. 39–48. DOI: [10.18323/3034-2074-2024-1-39-48](https://doi.org/10.18323/3034-2074-2024-1-39-48).

НАШИ АВТОРЫ

Захарчук Екатерина Александровна, кандидат экономических наук, доцент,
руководитель Центра стратегического развития территорий.
Адрес: Институт экономики Уральского отделения РАН,
620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.
E-mail: zakharchuk.ea@uiec.ru

Искосков Максим Олегович, доктор экономических наук,
директор Института финансов, экономики и управления.
Адрес: Тольяттинский государственный университет,
445020, Россия, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14.
E-mail: maksim250881@mail.ru

Маляровская Анастасия Юрьевна, кандидат экономических наук,
доцент Института финансов, экономики и управления.
Адрес: Тольяттинский государственный университет,
445020, Россия, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14.
E-mail: anastasiasmgn@rambler.ru

Масыч Марина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономической кибернетики.
Адрес: Южный федеральный университет,
344006, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42.
E-mail: mamasych@sfedu.ru

Митрофанова Яна Сергеевна, кандидат экономических наук,
доцент Института финансов, экономики и управления.
Адрес: Тольяттинский государственный университет,
445020, Россия, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14.
E-mail: ya.mitrofanova@tltsu.ru

Трифоновна Полина Сергеевна, младший научный сотрудник
Центра стратегического развития территорий.
Адрес: Институт экономики Уральского отделения РАН,
620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.
E-mail: trifonova.ps@uiec.ru

Упоров Василий Евгеньевич, экономист
Центра стратегического развития территорий.
Адрес: Институт экономики Уральского отделения РАН,
620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.
E-mail: uporov98ya@yandex.ru

OUR AUTHORS

Iskoskov Maksim Olegovich, Doctor of Sciences (Economics),
Director of the Institute of Finance, Economics and Management.
Address: Togliatti State University,
445020, Russia, Togliatti, Belorusskaya Street, 14.
E-mail: maksim250881@mail.ru

Malyarovskaya Anastasia Yuryevna, PhD (Economics),
assistant professor of the Institute of Finance, Economics, and Management.
Address: Togliatti State University,
445020, Russia, Togliatti, Belorusskaya Street, 14.
E-mail: anastasiasmgn@rambler.ru

Masych Marina Anatolyevna, PhD (Economics), Associate Professor,
assistant professor of Chair of Economic Cybernetics.
Address: Southern Federal University,
344006, Russia, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya Street, 105/42..
E-mail: mamasych@sfnu.ru

Mitrofanova Yana Sergeevna, PhD (Economics),
assistant professor of the Institute of Finance, Economics and Management.
Address: Togliatti State University,
445020, Russia, Togliatti, Belorusskaya Street, 14.
E-mail: ya.mitrofanova@tltu.ru

Trifonova Polina Sergeevna, junior researcher
of the Center for Strategic Development of Territories.
Address: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
620014, Russia, Yekaterinburg, Moskovskaya Street, 29.
E-mail: trifonova.ps@uiec.ru

Uporov Vasily Evgenievich, economist
of the Center for Strategic Development of Territories.
Address: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
620014, Russia, Yekaterinburg, Moskovskaya Street, 29.
E-mail: uporov98ya@yandex.ru

Zakharchuk Ekaterina Aleksandrovna, PhD (Economics), Associate Professor,
Head of the Center for Strategic Development of Territories.
Address: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
620014, Russia, Yekaterinburg, Moskovskaya Street, 29.
E-mail: zakharchuk.ea@uiec.ru

При оформлении обложки использовано изображение от rawpixel.com на Freepik (сайт: <https://ru.freepik.com>).