ISSN : 2311-4282

7universum.com

UNIVERSUM:
ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

11(145)

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

(англ. Louis Dembitz Brandeis; – американский юрист, в честь которого дейский университет.[1] Член Верховного иненных Штатов с 1916 по 1939 годы. судья Верховного суда США иудейского вероисповедания.
Родился 13 ноября 1856 года в Луисвилле, штат Кентукки, в семье еврейских родителей-иммигрантов из Богемии — Adolph Brandeis и Frederika Dembitz, где было четверо детей и Луи был младшим из них.

Во время Гражданской войны в США семья была вынуждена временно искать спасение в Индиане. Затем, беспокоясь по поводу американской экономики, отец перевёз в 1872 году семью в Европу, откуда они снова приехали в США в 1875 году.

В 14 лет Луи окончил школу Louisville Male High School. Находясь с 1872 года в Европе, учился в дрезденской школе Annen-Realschule. Вернувшись в США в 1875 году, учился в Гарвардской юридической школе, которую окончил в возрасте двадцати лет и вступил здесь в Pow-Wow club. После окончания института остался в Гарварде ещё на год, где продолжал изучать право по собственному выбору, зарабатывая на жизнь репетиторской деятельностью. В 1878 году он начал работать в юридической фирме в Сент-Луисе, где в юридическом журнале опубликовал свою первую работу. После семи месяцев рутинной работы принял предложение своего гарвардского однокурсника Сэмюэла Уоррена (англ. Samuel Dennis Warren) создать юридическую фирму в Бостоне. Они были близкими друзьями в Гарварде, Уоррен происходил из богатой бостонской семьи и данный союз предполагал выгодное взаимодействие. В ожидании открытия фирмы, чтобы получить будущих клиентов, Брэндайс стал работать у Горация Грея (англ. Horace Gray), главного судьи Верховного Суда штата Массачусетс.

Брэндайс (в центре) в собственном офисе, 1916 год
Проработав клерком у Грея два года, Луи продолжил свою деятельность с Уорреном в их собственной юридической фирме, которая была весьма успешной. В это время главный судья штата Мелвилл Фуллер (англ. Melville Fuller) рекомендовал ему для сотрудничества одного из лучших адвокатов на Востоке США. Фирма Брандейса и Уоррена, начав свою деятельность в году, работает и в настоящее время под McClennen & Fish.

Вскоре Луи Брэндайс стал движения, превалирующ социальных изменений включал
подверг



170 ЛЕТ СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ
13 ноября 2026 г.

ЛУИС БРАНДИС
1856-1941 гг.

АМЕРИКАНСКИЙ ЮРИСТ, ПРАВОВЕД

Г. МОСКВА

7universum.com
UNIVERSUM:
ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Научный журнал

Издается ежемесячно с ноября 2013 года

Выпуск: 11(145)

Ноябрь 2026 г.

Новосибирск
2026

ББК 65+67
U55

Главный редактор журнала:
Гайфуллина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доц.

Редакционная коллегия:
Аверьянова Наталья Николаевна – д-р юрид. наук, доц.;
Андреева Любовь Александровна – канд. юрид. наук, доц.;
Аношина Юлия Федоровна – д-р экон. наук, проф.;
Бессарабов Владислав Олегович – д-р экон. наук, проф.;
Бреслав Елена Петровна – канд. экон. наук;
Воронченко Тамара Васильевна – д-р экон. наук, проф.;
Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доц.;
Дудченко Оксана Сергеевна – д-р юрид. наук, доц.;
Дядюн Кристина Владимировна – канд. юрид. наук, доц.;
Иконникова Альбина Викторовна – канд. экон. наук, доц.;
Исраилова Зарина Садриддиновна – д-р философии в области права (PhD), доц.;
Кичигин Олег Эрнстович – д-р экон. наук, проф.;
Кожаев Юрий Павлович – д-р экон. наук, проф.;
Коновалова Мария Евгеньевна – д-р экон. наук, проф.;
Макаров Владимир Васильевич – д-р экон. наук, проф., засл. деятель науки РФ;
Огнева Елена Александровна – канд. юрид. наук, доц.;
Оксамытный Виталий Васильевич – д-р юрид. наук, проф.;
Пятаева Ольга Алексеевна – д-р экон. наук, доц.;
Сальникова Кристина Владимировна – канд. экон. наук, доц.;
Третьякова Лариса Александровна – д-р экон. наук, проф.;
Упоров Иван Владимирович – д-р ист. наук, канд. юрид. наук, проф.

U55 Universum: экономика и юриспруденция : электронный научный журнал. — № 11(145). — Новосибирск : Изд-во «Юниверсум», 2026. — 24 с. — Текст : электронный. — URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/category/11145 (дата публикации: 01.11.2026).

ISSN 2311-4282
DOI: 10.32743/UniLaw.2026.145.11
Учредитель и издатель: ООО «Юниверсум»
© ООО «Юниверсум», 2026 г.

Содержание

Статьи на русском языке

Экономика

Экономика и организация предприятия

Формирование стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде: на примере Азербайджана 4
Алиева Шохрат Иззат кызы
Ширвани Кёнуль Вагиф кызы
Ширвани Алие Фаривар кызы

Юриспруденция

Публичное право: конституционное, муниципальное и административное

Функционирование двухуровневой системы местной власти в контексте цифровой трансформации: международный опыт и предложения для Вьетнама 13
Во Фан Ньы Куинь

СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья поступила в редакцию: 28.09.2026
Статья принята к публикации: 08.10.2026
Статья опубликована: 01.11.2026

УДК 332.1:658.5

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.145.11.23521

Формирование стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде: на примере Азербайджана

Алиева Шохрат Иззат кызы
ст. преп. кафедры управления бизнесом
Сумгаитский государственный университет
Азербайджанская Республика, г. Сумгаит
ORCID: 0000-0009-3058-4248
E-mail: shohrat.aliyeva@sdu.edu.az

Ширвани Кёнуль Вагиф кызы
преподаватель кафедры управления бизнесом
Сумгаитский государственный университет
Азербайджанская Республика, г. Сумгаит
ORCID: 0000-0003-4417-0493
E-mail: konul.shirvani@sdu.edu.az

Ширвани Алие Фаривар кызы
студент
Сумгаитский государственный университет
Азербайджанская Республика, г. Сумгаит
E-mail: aliye2006s@gmail.com

Библиографическое описание: Алиева Ш.И. кызы, Ширвани К.В. кызы, Ширвани А.Ф. кызы Формирование стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде: на примере Азербайджана // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 11(145). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23521

Formation of enterprise specialization strategies in the regional business environment: the case of Azerbaijan

Aliyeva Shohrat Izzat
senior Lecturer
Department of Business Administration, Sumgayit State University
Azerbaijan, Sumgayit

Shirvani Konul Vagif
lecturer
Department of Business Administration, Sumgayit State University
Azerbaijan, Sumgayit

Shirvani Aliye Farivar
student, Sumgayit State University
Azerbaijan, Sumgayit

Аннотация

В статье исследуются подходы к формированию стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде. Цель исследования состоит в систематизации факторов, определяющих выбор направлений специализации, и в обосновании управленческих механизмов согласования ресурсов предприятия с конкурентными преимуществами региона и рыночным спросом. Методологическую основу составили анализ и обобщение научной литературы по региональной экономике, стратегическому менеджменту, кластерному развитию и «умной специализации», сравнительный и системный подходы, а также анализ официальных статистических и стратегических материалов Азербайджана. Рассмотрены ресурсные, рыночные, технологические, институциональные и финансовые факторы специализации. Показано, что устойчивый выбор специализации требует не простого закрепления предприятия за традиционной отраслью, а сопоставления региональных компетенций, доступности ресурсов, емкости рынка, возможностей кооперации, инновационного потенциала и финансовой реализуемости. Обоснована роль кластерных связей, цифровизации и поэтапного инвестиционного отбора в снижении рисков специализации. Сделан вывод, что стратегия специализации должна сочетать использование сравнительных преимуществ региона с возможностью технологического обновления и диверсификации смежных видов деятельности, обеспечивая рост производительности, конкурентоспособности и долгосрочной стоимости бизнеса. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных подходов при разработке стратегий развития региональных предприятий и выборе перспективных направлений специализации. Предложена пятиэтапная модель выбора специализации с методами диагностики, ключевыми показателями эффективности и ориентировочными порогами пересмотра стратегических решений.

Abstract

The article examines approaches to the formation of enterprise specialization strategies in the regional business environment. The purpose of the study is to systematize the factors determining specialization choices and to substantiate management mechanisms that align firm resources with regional competitive advantages and market demand. The methodology combines analysis and

synthesis of literature on regional economics, strategic management, cluster development and smart specialization with comparative and systems approaches and the analysis of official statistical and strategic materials from Azerbaijan. Resource, market, technological, institutional and financial determinants of specialization are considered. The study shows that sustainable specialization requires more than maintaining a traditional sectoral profile: firms need to compare regional capabilities, resource availability, market capacity, cooperation opportunities, innovation potential and financial feasibility. Cluster linkages, digitalization and staged investment selection can reduce specialization risks. The study concludes that specialization strategies should combine the use of regional comparative advantages with technological renewal and related diversification, thereby supporting productivity, competitiveness and long-term business value. A five-stage decision model is proposed, specifying assessment methods, performance indicators and indicative thresholds for strategy revision.

Ключевые слова: региональная бизнес-среда, специализация предприятий, стратегия, конкурентные преимущества, умная специализация, кластеры.

Keywords: regional business environment, enterprise specialization, strategy, competitive advantages, smart specialization, clusters.

Введение

Региональная бизнес-среда формирует для предприятия одновременно систему возможностей и ограничений. Доступность сырья и трудовых ресурсов, транспортная связанность, емкость рынков, наличие поставщиков, образовательных и исследовательских организаций, финансовой инфраструктуры и институтов поддержки определяют перспективы различных видов деятельности на конкретной территории. Структурные сдвиги, цифровизация, изменение цепочек поставок и усиление конкуренции требуют регулярной переоценки соответствия выбранной специализации ресурсам региона и перспективному спросу. Подход «умной специализации» предполагает выявление сильнейших региональных активов в сфере исследований, инноваций и предпринимательства и определение на этой основе приоритетных направлений инвестиций [9]. Для Азербайджана проблема особенно значима из-за различий экономических районов по структуре производства, ресурсной базе, инфраструктуре и предпринимательской активности; официальная региональная статистика создает информационную основу для обоснованного выбора специализации [1]. Цель исследования — систематизировать факторы формирования стратегий специализации предприятий и определить управленческие подходы, позволяющие согласовать потенциал предприятия с конкурентными преимуществами региональной бизнес-среды. Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы задает национальный контекст диверсификации экономики, развития регионов и повышения конкурентоспособности; при выборе специализации предприятия эти ориентиры следует сопоставлять с фактическими условиями конкретного экономического района [4].

Понятийные основы специализации предприятия

В настоящем исследовании «специализация предприятия» понимается как стратегическая концентрация ключевых ресурсов, компетенций и инвестиционной активности на ограниченном наборе взаимосвязанных видов продукции, услуг или технологических операций, в которых предприятие способно сформировать устойчивые преимущества. «Региональная специализация» характеризует относительную концентрацию определенных видов экономической деятельности в структуре территории и отражает ее сложившиеся либо формирующиеся сравнительные преимущества. «Умная специализация» предполагает выявление перспективных направлений на основе предпринимательского знания, инноваций и сочетания существующих активов с новыми технологическими возможностями [9, 10]. Таким образом, стратегия предприятия должна учитывать региональный профиль, преобразуя территориальные преимущества в собственные компетенции, производительность и рыночную ценность.

Материалы и методы

Исследование носит теоретико-аналитический характер. Информационную базу составили научные публикации по региональной специализации, агломерационным эффектам, кластерному развитию и стратегическому управлению, материалы OECD, а также официальные статистические и стратегические документы Азербайджана. Использованы методы анализа и синтеза, сравнения, систематизации и логического обобщения. Материал анализировался по пяти направлениям: ресурсная обеспеченность региона; рыночный потенциал; технологические и инновационные компетенции; кластерные и институциональные связи; финансовая реализуемость специализации. Методология позволяет сформировать систему критериев стратегического выбора, однако не доказывает причинно-следственное влияние специализации на финансовые результаты конкретного предприятия; для такой проверки необходимы фирменные панельные данные и эконометрическое моделирование.

Результаты и обсуждение

Первым условием формирования стратегии специализации является диагностика ресурсной базы и сравнительных преимуществ территории. Предприятие должно оценивать не только наличие природных ресурсов, но и квалификацию рабочей силы, качество инфраструктуры, логистическую доступность, плотность поставщиков и сервисных организаций. Место-ориентированная политика исходит из того, что различия в активах, знаниях и сетях создают неодинаковые траектории развития регионов; концентрация на реальных сравнительных преимуществах помогает эффективнее распределять ограниченные ресурсы [11]. Для предприятия это означает необходимость сопоставлять внутренние компетенции с теми региональными активами, которые трудно воспроизвести конкурентам в другом месте. Даже сильная ресурсная база не обеспечивает эффективности специализации при недостаточном спросе или высокой зависимости от одного покупателя. Поэтому стратегический выбор должен учитывать емкость рынка, динамику цен, экспортный потенциал, требования потребителей и интенсивность конкуренции. Исследования

региональных экономических экосистем показывают, что «связанная специализация» позволяет выявлять отрасли, для которых структура региональной экономики уже создает предпринимательские возможности [5]. Одновременно чрезмерно узкая специализация повышает чувствительность предприятия к отраслевым шокам. Практически оправданной становится модель «ядро + смежная диверсификация», при которой основные компетенции сохраняются, но используются для освоения технологически или рыночно близких направлений. Третье направление — формирование кластерных и кооперационных связей. Географическая концентрация предприятий может создавать эффекты совместного рынка труда, специализированных поставщиков, обмена знаниями и конкуренции. Эмпирические исследования показывают, что промышленные кластеры способны повышать региональную производительность и эффективность перераспределения ресурсов между фирмами, при этом одним из механизмов выступает конкуренция [6]. Для стратегии предприятия это означает, что выбор специализации следует оценивать не изолированно, а с учетом наличия потенциальных партнеров, поставщиков, логистических операторов, университетов и центров компетенций. При этом локальная технологическая специализация, разнообразие компетенций и динамика конкуренции могут рассматриваться как дополнительные условия предпринимательской активности и возникновения новых фирм; их взаимосвязь анализируется в исследовании Kim и соавторов [7]. Специализация, основанная только на дешевом ресурсе или текущем спросе, может быстро потерять преимущества при технологических изменениях. Концепция умной специализации ориентирует регионы на выявление сильных сторон в исследованиях, инновациях и предпринимательстве и на приоритизацию инвестиций в направления с наибольшим социально-экономическим потенциалом [11]. На уровне предприятия это требует оценки технологической зрелости, возможностей цифровизации, доступности квалифицированных кадров и способности осваивать смежные компетенции. Управленческий выбор должен отвечать не только на вопрос «что регион производит сегодня», но и «какие компетенции позволят предприятию создавать более высокую добавленную стоимость завтра». Пятым условием является финансовая реализуемость специализации. Переход к новому продуктовому или технологическому профилю требует инвестиций в оборудование, персонал, сертификацию, маркетинг и оборотный капитал. Поэтому альтернативные направления следует сравнивать по объему первоначальных вложений, сроку окупаемости, ожидаемой марже, потребности в финансировании и чувствительности денежных потоков к изменению спроса и цен. В Азербайджане финансовые механизмы поддержки предпринимательства имеют выраженную региональную направленность: по данным Министерства экономики, в 2024 году 94,7 % проектов, профинансированных льготными кредитами соответствующего фонда, и 72 % общей суммы таких кредитов были направлены на региональное развитие [8]. Это повышает значение согласования стратегии специализации с доступными инвестиционными и финансовыми инструментами. Для практического отбора специализации предлагается использовать систему измеримых критериев. Ресурсный блок может включать долю местного сырья, обеспеченность кадрами и транспортные издержки; рыночный — темп роста целевого сегмента, концентрацию покупателей и экспортную доступность; технологический — производительность, уровень цифровизации и долю инновационных затрат; кооперационный — число устойчивых поставщиков и партнерских связей; финансовый — рентабельность

инвестиций, срок окупаемости, потребность в оборотном капитале и запас финансовой устойчивости. Оценка должна проводиться в динамике и сопоставляться с альтернативными направлениями, поскольку высокая позиция по одному критерию не компенсирует критические ограничения по другим. Национальная статистика подтверждает необходимость дифференцированного регионального подхода. В 2025 году число действующих промышленных предприятий в Азербайджане составило 5 355 против 3 389 в 2020 году; при этом их территориальное распределение остается неоднородным [2]. В целом по экономике структура предприятий также различается по видам деятельности: заметную долю занимают торговля и ремонт транспортных средств, строительство, профессиональная, научная и техническая деятельность, сельское хозяйство и обрабатывающая промышленность [3]. Эти различия означают, что единая модель специализации для всех территорий экономически необоснованна. Региональная стратегия предприятия должна опираться на конкретный набор активов и ограничений соответствующего экономического района. Практическая модель формирования стратегии специализации включает пять взаимосвязанных этапов. Для каждого этапа предлагаются методы оценки, контрольные индикаторы и пороговые значения, при достижении которых необходим пересмотр решения. Приведенные ниже пороги являются авторскими ориентировочными управленческими критериями, а не эмпирически установленными нормативами для предприятий Азербайджана; их следует калибровать с учетом отрасли, масштаба фирмы, сезонности и доступности данных.

Этап 1. Диагностика региональных активов. Методы: SWOT- и PESTEL-анализ территории, картирование цепочек поставок, сопоставление показателей предприятия с региональной статистикой [1–3], интервью с поставщиками и работодателями. Индикаторы: доля местного сырья, доля закрытых вакансий ключевых специальностей, средний срок доставки и транспортные затраты в процентах выручки. Триггеры пересмотра: снижение доступности критического сырья более чем на 15 % относительно базового периода; незакрытые ключевые вакансии свыше 20 % потребности на протяжении двух кварталов; рост логистических затрат более чем на 10 % относительно бюджета. При срабатывании триггера пересматриваются локация, состав поставщиков или технологический профиль.

Этап 2. Отбор перспективных рыночных ниш. Методы: сегментация рынка, анализ конкурентов, опросы потенциальных клиентов, оценка емкости рынка (TAM/SAM/SOM), сценарный прогноз спроса и пробные продажи. Индикаторы: темп роста целевого сегмента, доля трех крупнейших покупателей в выручке, валовая маржа и конверсия пилотных предложений в заказы. Триггеры пересмотра: спрос по итогам двух кварталов ниже плана более чем на 15 %; концентрация выручки на трех покупателях выше 60 %; валовая маржа ниже минимального целевого уровня два отчетных периода подряд. Решение: смена сегмента, диверсификация клиентской базы или пересмотр ценностного предложения.

Этап 3. Оценка внутренних компетенций предприятия. Методы: VRIO-анализ ресурсов, аудит технологической зрелости, анализ разрывов компетенций (gap analysis), сравнительный анализ производительности и проверка готовности персонала. Индикаторы: выпуск на одного работника, доля процессов с цифровым учетом, доля работников с подтвержденными профильными компетенциями и процент брака. Триггеры пересмотра: производительность ниже отраслевого или сопоставимого эталона более чем на 15 %; дефицит критических

компетенций выше 20 %; доля брака превышает внутренний допустимый предел в течение двух месяцев. Возможные меры: обучение, технологическое партнерство, модернизация или отказ от неподготовленной ниши.

Этап 4. Финансово-рисковая экспертиза альтернатив. Методы: расчет NPV, IRR, срока окупаемости и точки безубыточности, анализ чувствительности, стресс-тест денежных потоков и матрица рисков. Индикаторы: NPV, превышение IRR над стоимостью капитала, коэффициент покрытия обслуживания долга (DSCR), запас ликвидности и отклонение капитальных затрат от бюджета. Триггеры пересмотра: NPV становится отрицательной в базовом сценарии; IRR не превышает стоимость капитала; DSCR ниже 1,2; прогнозный кассовый разрыв не покрывается доступным финансированием. В этом случае инвестиции сокращаются, откладываются или перераспределяются между альтернативами.

Этап 5. Поэтапная реализация и адаптация стратегии. Методы: пилотный проект, поэтапное финансирование (stage-gate), ежемесячная панель KPI, квартальный стратегический обзор и корректирующие мероприятия по принципу PDCA. Индикаторы: выполнение календарного плана, отклонение бюджета, фактическая маржа, выручка от нового направления, удовлетворенность клиентов и доля повторных заказов. Триггеры пересмотра: отставание ключевых этапов более чем на 30 дней; перерасход бюджета свыше 10 %; выручка или маржа ниже плана более чем на 15 % в течение двух кварталов; появление критического регуляторного либо технологического риска. Управленческое решение: масштабировать успешный пилот, скорректировать бизнес-модель, приостановить инвестиции или перейти к смежной специализации. Система контроля предполагает фиксацию исходного значения каждого KPI до запуска проекта, назначение ответственного лица и источника данных. При достижении одного критического финансового порога либо двух нефинансовых порогов в одном отчетном периоде инициируется внеочередной стратегический обзор; решение и корректирующие действия оформляются протоколом. Это делает адаптивность стратегии проверяемой управленческой процедурой, а не только общим принципом. Подход согласуется с акцентом OECD на экспериментировании и гибкости в региональной промышленной трансформации [10].

Заключение

Формирование стратегии специализации предприятия в региональной бизнес-среде требует согласования внутренних ресурсов фирмы с территориальными сравнительными преимуществами и перспективами рынка. Обоснованный выбор должен учитывать ресурсную обеспеченность, рыночный потенциал, инновационно-технологические компетенции, кластерные связи и финансовую реализуемость. Специализация способна повышать производительность за счет концентрации компетенций и кооперационных эффектов, однако чрезмерная зависимость от одного продукта, рынка или ресурса увеличивает уязвимость бизнеса. Поэтому устойчивый подход предполагает сочетание сильного профильного ядра со смежной диверсификацией и регулярным пересмотром стратегических приоритетов. Для региональных предприятий Азербайджана особое значение имеют использование официальной региональной статистики, оценка механизмов финансирования, развитие локальных кооперационных связей и цифровизация управленческой аналитики. Дальнейшие исследования целесообразно ориентировать на

количественную проверку связи между региональной специализацией, производительностью, инвестиционной активностью и финансовыми результатами предприятий.

Список литературы

1. Государственный комитет по статистике Азербайджанской Республики. Регионы Азербайджана, 2025: статистический сборник. – Баку, 2025.
2. Государственный комитет по статистике Азербайджанской Республики. Промышленность Азербайджана, 2025: статистический сборник. – Баку, 2025.
3. Государственный комитет по статистике Азербайджанской Республики. Азербайджан в цифрах, 2024: статистический сборник. – Баку, 2024.
4. Распоряжение Президента Азербайджанской Республики. Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы. – Баку, 2022.
5. Content, J. Entrepreneurial opportunity and related specialization in economic ecosystems / J. Content, K. Frenken, J.A. Jordaan // Research Policy. – 2022. – T. 51, № 9. – DOI: 10.1016/j.respol.2021.104445.
6. Guo, D. Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China / D. Guo, K. Jiang, C. Xu, X. Yang // Research Policy. – 2023. – T. 52, № 2. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104691.
7. Kim, J. Does local technological specialisation, diversity and dynamic competition enhance firm creation? / J. Kim, T. Kollmann, A. Palangkaraya, E. Webster // Research Policy. – 2022. – T. 51, № 7. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104557.
8. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. Entrepreneurs develop their businesses using government’s subsidized financial mechanisms: электронный ресурс / Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. – Баку. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.az/en/post/2500/sahibkarlar-dovletin-guzestli-maliyye-mexanizmleri-ile-bizneslerini-inkisaf-etdirirler (дата обращения: 29.10.2026). 2025.
9. OECD. Place-Based Policies for the Future. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 147 P. – DOI: 10.1787/e5ff6716-en.
10. OECD. Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 121 P. – DOI: 10.1787/5604c2ab-en.
11. OECD. Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 151 P. – DOI: 10.1787/a9448db4-en.
12. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations. 850 c. – New York: Free Press, 1990.
13. Yuzbashiyeva, G. Features of Regional Development of Azerbaijan / G. Yuzbashiyeva, S. Abasova, I. Yuzbashiyev // Economic Journal. – 2024. – T. 1, № 9.

References

1. [Regions of Azerbaijan, 2025: Statistical Collection]. – Baku. – Baku, 2025 (In Russ.).
2. [Industry of Azerbaijan, 2025: Statistical Collection]. – Baku. – Baku, 2025 (In Russ.).

3. [Azerbaijan in Figures, 2024: Statistical Collection]. – Baku. – Baku, 2024 (In Russ.).
4. [Strategy for the Socio-Economic Development of the Republic of Azerbaijan for 2022–2026]. – Baku, 2022 (In Russ.).
5. Content J., Frenken K., Jordaan J.A. Entrepreneurial opportunity and related specialization in economic ecosystems // Research Policy. – 2022. – Vol. 51, No. 9. – Art. 104445. – DOI: 10.1016/j.respol.2021.104445.
6. Guo D., Jiang K., Xu C., Yang X. Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China // Research Policy. – 2023. – Vol. 52, No. 2. – Art. 104691. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104691.
7. Kim J., Kollmann T., Palangkaraya A., Webster E. Does local technological specialisation, diversity and dynamic competition enhance firm creation? // Research Policy. – 2022. – Vol. 51, No. 7. – Art. 104557. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104557.
8. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. [Entrepreneurs develop their businesses using government's subsidized financial mechanisms]: electronic resource / Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. – Baku. – 2025 [Электронный ресурс]. – URL: https://economy.gov.az/en/post/2500/sahibkarlar-dovletin-guzestli-maliyye-mexanizmleri-ile-bizneslerini-inkisaf-etdirirler (accessed: 29.10.2026).
9. OECD. Place-Based Policies for the Future. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 147 P. – DOI: 10.1787/e5ff6716-en.
10. OECD. Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 121 P. – DOI: 10.1787/5604c2ab-en.
11. OECD. Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 151 P. – DOI: 10.1787/a9448db4-en.
12. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. 850 c. – New York: Free Press, 1990.
13. Yuzbashiyeva G., Abasova S., Yuzbashiyev I. Features of Regional Development of Azerbaijan // Economic Journal. – 2024. – Vol. 1, No. 9.

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

ПУБЛИЧНОЕ ПРАВО: КОНСТИТУЦИОННОЕ, МУНИЦИПАЛЬНОЕ И АДМИНИСТРАТИВНОЕ

Статья поступила в редакцию: 05.10.2026
Статья принята к публикации: 12.10.2026
Статья опубликована: 01.11.2026

УДК 352/353:004

Функционирование двухуровневой системы местной власти в контексте цифровой трансформации: международный опыт и предложения для Вьетнама

Во Фан Ньы Куинь
преподаватель
Филиал Ханойского юридического университета
Вьетнам, провинция Даклак
E-mail: Vpnq140797@gmail.com

Functioning of the two-tier local government system in the context of digital transformation: international experience and proposals for Vietnam

Vo Phan Nhu Quynh
Branch of Hanoi Law University
Vietnam, Dak Lak Province

Аннотация

Цель исследования — определить требования к функционированию двухуровневой системы местной власти во Вьетнаме в условиях цифровой трансформации и выявить возможности использования международного опыта. Методология включает формально-юридический анализ нормативных актов, сравнительный анализ официальных материалов Дании, Японии и Эстонии и обобщение документально подтверждённых результатов. Сопоставление проводится по пяти критериям: полномочия и ответственность, взаимодействие между уровнями власти, управление данными, условия реализации и результаты обслуживания. Установлено, что эффективное функционирование в цифровой среде требует согласованности юридически закреплённых полномочий, рабочих процессов, прав доступа к данным и ресурсного обеспечения. Опыт Дании раскрывает значение общей координации, Японии — стандартизации систем и финансирования их обновления, Эстонии

Библиографическое описание: Во Ф.Н.К. Функционирование двухуровневой системы местной власти в контексте цифровой трансформации: международный опыт и предложения для Вьетнама // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 11(145). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23543

— правовых оснований обмена данными и контроля доступа. Сделан вывод о необходимости адаптации этих механизмов к организации местной власти и возможностям общинного уровня во Вьетнаме. Практическая значимость исследования состоит в формулировании рекомендаций по уточнению ответственности, обновлению цифровых процедур, повышению качества данных, обеспечению технической и кадровой поддержки и оценке качества публичных услуг. Предлагаемые меры могут использоваться провинциальными и общинными органами при пересмотре процедур взаимодействия и распределении ресурсов с учётом потребностей граждан и предприятий.

Abstract

This study aims to identify the requirements for operating Vietnam’s two-tier local government system in the context of digital transformation and to assess the applicability of international experience. The methodology combines legal analysis of legislation, comparative analysis of official materials from Denmark, Japan and Estonia, and synthesis of documented findings. The comparison uses five criteria: authority and responsibility, inter-level coordination, data governance, implementation conditions, and service delivery outcomes. The findings show that effective digital operation requires alignment between legally assigned powers, administrative processes, data access rights and available resources. Denmark illustrates the importance of joint coordination; Japan highlights system standardization and funding for subsequent updates; Estonia demonstrates the role of legal grounds for data sharing and access control. The study concludes that these mechanisms should be adapted to Vietnam’s institutional structure and commune-level capacity. Its practical significance lies in recommendations for clarifying accountability, updating digital workflows, improving data quality, providing technical and staff support, and assessing public service quality. Provincial and commune authorities can use these recommendations when revising coordination procedures and allocating resources to meet the needs of citizens and businesses.

Ключевые слова: двухуровневая система местной власти, цифровая трансформация, межуровневая координация, управление данными, международный опыт, Вьетнам.

Keywords: two-tier local government, digital transformation, inter-level coordination, data governance, international experience, Vietnam.

Введение

С 1 июля 2025 года во Вьетнаме действует двухуровневая модель местной власти: провинциальный и общинный уровни; районный уровень прекратил работу [4]. Перераспределение полномочий требует обновления процедур и прямого взаимодействия между двумя уровнями. Цифровая трансформация должна обеспечивать согласованность этих процессов и повышение качества обслуживания граждан и предприятий.

Цель исследования — определить требования к цифровому функционированию двухуровневой системы местной власти и условия применения международного опыта во Вьетнаме. Рассматриваются координация, стандартизация систем и управление данными; предлагаются меры по совершенствованию процедур и поддержке общинного уровня.

Материалы и методы

Исследование основано на нормативных актах Вьетнама, документах Правительства и Премьер-министра, публикации ОЭСР и официальных материалах Дании, Японии и Эстонии. Применяются формально-юридический анализ полномочий и правовых оснований цифрового взаимодействия, сравнительный анализ механизмов координации и обобщение документальных сведений. Количественные показатели используются как вторичные данные официальных источников.

Сравнение проводится по пяти критериям: полномочия и ответственность; взаимодействие между уровнями власти; управление данными; условия реализации; результаты обслуживания. Дания, Япония и Эстония выбраны для изучения общей координации, стандартизации местных систем и обмена данными. Сопоставление имеет функциональный характер и не предполагает идентичности административного устройства этих государств и Вьетнама.

Выводы ограничены охватом источников и периодами наблюдения. Сведения о начальном этапе реформы не характеризуют автоматически состояние системы в 2026 году. Применимость рекомендаций требует проверки с учётом процедур и ресурсов конкретной территории.

Результаты и обсуждение

Правовые основы и требования к цифровому функционированию местной власти

Закон № 72/2025/QH15 закрепляет провинциальный уровень — провинции и города центрального подчинения — и общинный уровень — общины, городские кварталы и специальные административные зоны [4]. Функционирование местной власти включает принятие и исполнение решений, координацию, услуги и контроль. Цифровые права обработки и утверждения документов должны соответствовать компетенции органов, а история действий — позволять установить ответственность.

Механизмы «одного окна» регулируются Постановлением № 118/2025/NĐ-CP с изменениями, внесёнными Постановлением № 367/2025/NĐ-CP [8]. Переход к двум уровням требует пересмотра маршрутов документов, ответственных подразделений и сроков. Закон № 20/2023/QH15 устанавливает основы электронных транзакций и юридической силы сообщений данных [6]; отраслевые процедуры должны определять порядок рассмотрения дел и действия при сбоях.

Цифровая трансформация изменяет рабочие процессы и методы управления, включая последовательность действий, принятие решений и распределение ресурсов. Концептуальная рамка ОЭСР подчёркивает роль данных, общих платформ и ориентации на пользователей [11]. Результаты следует оценивать по срокам, повторному истребованию информации, доступности услуг и возможности установления ответственности.

Первое требование — соответствие полномочий, процедур и цифровых прав. Часть 2 статьи 11 Закона об организации местной власти предусматривает разграничение задач, подотчётность и обеспечение условий их выполнения [4]. Для каждого этапа обработки необходимо определить исполнителя и сроки, разграничив ответственность за решение по делу, данные и эксплуатацию системы.

Второе требование — совместимость и правомерное использование данных. Закон о данных № 60/2024/QH15 закрепляет принципы качества, безопасности и эффективности их использования, а также основы подключения систем [5]. Общие стандарты должны сопровождаться определением субъектов обновления и контроля данных. Повторное использование информации допустимо в установленных целях; обработка персональных данных должна соответствовать Закону № 91/2025/QH15 [7].

Третье требование — достаточные ресурсы и доступность услуг. Передача задач общинному уровню должна обеспечиваться оборудованием, финансированием, технической поддержкой и подготовленными кадрами [4]. Цифровые процедуры следует сочетать с непосредственной помощью гражданам. Общие платформы центральных органов должны поддерживать взаимодействие двух уровней, сохраняя ответственность каждого органа.

Международный опыт координации и управления данными

Дания

Совместная стратегия цифрового правительства Дании сочетает общие направления и согласованное инвестирование с ответственностью органов за отраслевые и местные задачи [1]. Этот подход показывает, что единые платформы требуют координации и разграничения обязанностей. Для Вьетнама существенна возможность закрепить общие правила взаимодействия, сохраняя ответственность провинциальных и общинных органов за выполнение их функций.

Япония

Материалы межведомственного заседания в Японии от 16 июня 2025 года рассматривают изменение стандартных спецификаций местных информационных систем, финансовые меры и опасения относительно роста эксплуатационных расходов после перехода на Government Cloud [10]. Для Вьетнама существенна связь стандартизации с ответственностью за обновление систем и финансированием последующей эксплуатации.

Эстония

В Эстонии X-tee обеспечивает обмен данными на основании соглашений, с аутентификацией, разграничением доступа, журналами операций и шифрованием [2]. RIHA регистрирует информационные системы, данные, субъектов управления и правовые основания обработки [3]. Совместное использование этих механизмов показывает необходимость согласования технической инфраструктуры с правовыми основаниями доступа и ответственностью за данные. Для Вьетнама это означает, что подключение систем должно сопровождаться учётом доступных сведений и правил их использования.

Проблемы реализации двухуровневой модели во Вьетнаме

В Телеграмме № 144/CĐ-TTg отмечены несвоевременное обновление отдельных ведомственных систем, недостаточное качество некоторых баз данных и задержки корректировки внутренних процедур [9]. Эти сведения отражают начальный этап реформы и сами по себе не подтверждают сохранение недостатков в 2026 году. Они указывают на необходимость проверки соответствия цифровых процессов разграничению полномочий, технической совместимости систем и качества передаваемых данных.

С 1 июля по 23 августа 2025 года в 34 провинциях и городах было принято 6,5 млн заявлений и комплектов документов в рамках административных процедур, из них 4,8 млн — на общинном уровне [9]. Масштаб работы обосновывает оценку кадровых и технических потребностей общин, но не доказывает перегрузку каждого органа. Проверка должна опираться на фактические сроки, объём дел и случаи повторного истребования документов.

Условия адаптации международного опыта и предложения для Вьетнама

Международный опыт выявляет три условия адаптации: соответствие цифровых механизмов компетенции органов, закрепление координации и устойчивое ресурсное обеспечение. Во Вьетнаме их следует учитывать применительно к прямым отношениям между провинциальным и общинным уровнями и различиям в возможностях территорий.

Во-первых, министерствам и местным органам необходимо определить участников приёма документов, рассмотрения, принятия решений и взаимодействия. Права в системе должны обновляться при изменении полномочий. Провинциальный уровень должен закрепить подразделение для рассмотрения обращений общин о затруднениях, сроки ответа и порядок передачи вопросов вне его компетенции. Это адаптирует координационный подход Дании к отношениям двух уровней.

Во-вторых, уполномоченным органам следует согласовать требования к процессам, данным и подключению систем. При изменении политики необходимо оценивать последствия для программного обеспечения и определять ответственного за обновление и финансирование. Провинциальному уровню следует тестировать приоритетные процедуры до внедрения в общинах. Опыт Японии обосновывает первоначальное планирование расходов на эксплуатацию и корректировку систем.

В-третьих, органы управления данными должны установить стандарты качества, ответственных за обновление, правовые основания обмена и пределы использования. Провинциальный каталог данных может связывать группы процедур с доступными сведениями и обязанностями по устранению ошибок. По примеру Эстонии подключение систем следует сопровождать разграничением доступа и журналами операций. Ожидаемый результат — сокращение повторного предоставления информации при соблюдении требований безопасности.

В-четвёртых, поддержку общин необходимо распределять по объёму работы и потенциалу территории, обеспечивая оборудование, резервную связь, финансирование и техническую помощь. Обучение должно охватывать конкретные процедуры, электронную подпись и устранение сбоев. Адресная поддержка общин с ограниченными возможностями требует установленных сроков и критериев оценки.

В-пятых, качество работы следует оценивать по срокам, дополнительным требованиям к документам, затратам пользователей, повторному использованию данных и удовлетворённости разных групп. Единая методика должна направлять изменение процедур и распределение ресурсов. Сохранение пунктов консультирования и непосредственной помощи гражданам обеспечивает доступность обслуживания.

Заключение

Эффективное цифровое функционирование двухуровневой системы местной власти требует согласованности полномочий, процедур, данных и ресурсов. Международные механизмы координации, стандартизации и обмена применимы с учётом правовых условий и местного потенциала. Приоритеты для Вьетнама — уточнение ответственности, обновление процедур, качество данных и поддержка общин. Результативность мер следует подтверждать качеством обслуживания граждан и предприятий.

Список литературы

1. Агентство цифрового правительства Дании. Совместная стратегия цифровизации органов власти [Электронный ресурс]. – Раздел «Стратегическое взаимодействие» и стратегия на 2026гг. – 2029. URL: https://en.digst.dk/strategy/the-joint-government-digital-strategy/ (дата обращения: 09.10.2026).
2. Департамент государственных информационных систем Эстонии. Слой обмена данными X-tee [Электронный ресурс]. – Разделы «Введение» и «Как работает X-tee?». URL: https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/data-exchange-layer-x-tee (дата обращения: 09.10.2026).
3. Департамент государственных информационных систем Эстонии. Система администрирования государственной информационной системы RIHA и RIHAKE [Электронный ресурс]. – Разделы «Каталог государственной информационной системы» и «Согласование». URL: https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-based-governance-and-reuse-data/administration-system-riha-and-rihake (дата обращения: 09.10.2026).
4. Национальное собрание Вьетнама. Закон об организации местной власти/QH15 от 16 июня 2025 г [Электронный ресурс]. – № 72/2025. URL: https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=214553&orggroupid=1&pageid=27160 (дата обращения: 09.10.2026).
5. Национальное собрание Вьетнама. Закон о данных/QH15 от 30 ноября 2024 г [Электронный ресурс]. – № 60/2024. URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-60-2024-qh15-43563/53654.htm (дата обращения: 09.10.2026).
6. Национальное собрание Вьетнама. Закон об электронных транзакциях/QH15 от 22 июня 2023 г [Электронный ресурс]. – № 20/2023. URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-20-2023-qh15-39848.htm (дата обращения: 09.10.2026).
7. Национальное собрание Вьетнама. Закон о защите персональных данных/QH15 от 26 июня 2025 г [Электронный ресурс]. – № 91/2025. URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-91-2025-qh15-45578.htm (дата обращения: 09.10.2026).

8. Правительство Вьетнама. Постановление/NĐ-CP от 9 июня об осуществлении административных процедур по механизмам «одного окна» и межведомственного «одного окна» в подразделениях приёма и на Национальном портале публичных услуг [Электронный ресурс]. – С изменениями, внесёнными Постановлением/NĐ-CP от 31 декабряhttps://congbao.chinhphu.vn/van-ban/nghi-dinh-so-367-nd-cp-468591.htm. – № 118/. – 2025. – № 367/2025. URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/nghi-dinh-so-118-2025-nd-cp-45037.htm (дата обращения: 09.10.2026).
9. Премьер-министр Вьетнама. Официальная телеграмма/CĐ-TTg о сокращении, упрощении и осуществлении административных процедур при внедрении двухуровневой системы местной власти [Электронный ресурс]. – Электронная газета Правительства Вьетнама. 25 августа Данные за период с 1 июля по 23 августа // Электронная газета Правительства Вьетнама. – 2025. – № 144. URL: https://baochinhphu.vn/cat-giam-don-gian-hoa-tthc-dieu-kien-kinh-doanh-bao-dam-thong-suot-hieu-qua-1022508250927517.htm (дата обращения: 09.10.2026).
10. Цифровое агентство Японии. Материалы пятого межведомственного заседания от 16 июня 2025 г [Электронный ресурс]. – Раздел «Ход заседания». Вопросы эксплуатационных расходов и финансовых мер. URL: https://www.digital.go.jp/en/councils/local-governments/e9da3694-1711-401f-bfc3-222d2d923990 (дата обращения: 09.10.2026).
11. OECD. Концептуальная рамка политики ОЭСР в области цифрового правительства: шесть измерений цифрового правительства [Электронный ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2020. (OECD Public Governance Policy Papers;). – DOI: // OECD Public Governance Policy Papers. – 2020. – № 2. – DOI: 10.1787/f64fed2a-en.

References

1. Agency for Digital Government, Denmark. Sovmestnaya strategiya tsifrovizatsii organov vlasti [The Joint Government Digital Strategy] [Electronic resource]. – Strategic Interaction section and the 2026strategy.(In English.). – 2029. – URL: https://en.digst.dk/strategy/the-joint-government-digital-strategy/ (accessed: 09.10.2026).
2. Information System Authority, Estonia. Sloy obmena dannymi X-tee [Data Exchange Layer X-tee] [Electronic resource]. – Introduction and How does X-tee work sections.(In English.). – URL: https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/data-exchange-layer-x-tee (accessed: 09.10.2026).
3. Information System Authority, Estonia. Information System Authority, Estonia. Sistema administrirovaniya gosudarstvennoy informatsionnoy sistemy RIHA i RIHAKE [Administration System for the State Information System RIHA and RIHAKE] [Electronic resource]. – State information system catalogue and Approval sections.(In English.). // State information system catalogue and Approval sections. – URL: https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-based-governance-and-reuse-data/administration-system-riha-and-rihake (accessed: 09.10.2026).

4. National Assembly of Vietnam. National Assembly of Vietnam. Zakon ob organizatsii mestnoy vlasti/QH15 ot 16 iyunya 2025 g [Law on the Organization of Local Government/QH15 dated 16 June 2025] [Electronic resource].(In Vietnamese.) // chinhphu.vn. – 2025. – No. 72/2025. – URL: https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=214553&orggroupid=1&pageid=27160 (accessed: 09.10.2026).
5. National Assembly of Vietnam. Zakon o dannykh/QH15 ot 30 noyabrya 2024 g [Law on Data/ QH15 dated 30 November 2024] [Electronic resource].(In Vietnamese.). – No. 60/2024. – URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-60-2024-qh15-43563/53654.htm (accessed: 09.10.2026).
6. National Assembly of Vietnam. Zakon ob elektronnykh tranzaktsiyakh/QH15 ot 22 iyunya 2023 g [Law on Electronic Transactions/QH15 dated 22 June 2023] [Electronic resource].(In Vietnamese.). – No. 20/2023. – URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-20-2023-qh15-39848.htm (accessed: 09.10.2026).
7. National Assembly of Vietnam. National Assembly of Vietnam. Zakon o zashchite personal'nykh dannykh/QH15 ot 26 iyunya 2025 g [Law on Personal Data Protection/QH15 dated 26 June 2025] [Electronic resource].(In Vietnamese.). – No. 91/2025. – URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/luat-so-91-2025-qh15-45578.htm (accessed: 09.10.2026).
8. Government of Vietnam. Postanovleniye/NĐ-CP ot 9 iyunya 2025 g. ob osushchestvlenii administrativnykh protsedur po mekhanizmam «odnogo okna» i mezhvedomstvennogo «odnogo okna» v podrazdeleniyakh priyëma i na Natsional'nom portale publichnykh uslug [Decree/NĐ-CP of 9 June 2025 on administrative procedures under the one-stop shop and inter-agency one-stop shop mechanisms at One-Stop Shop Units and the National Public Service Portal] [Electronic resource]. – As amended by Decree/NĐ-CP of 31 December 2025.https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/nghi-dinh-so-367-nd-cp-468591.htm (In Vietnamese.). – No. 118/. – No. 367/2025. – URL: https://congbao.chinhphu.vn/van-ban/nghi-dinh-so-118-2025-nd-cp-45037.htm (accessed: 09.10.2026).
9. Prime Minister of Vietnam. Prime Minister of Vietnam. Ofitsial'naya telegramma/CĐ-TTg o sokrashchenii, uproshchenii i osushchestvlenii administrativnykh protsedur pri vnedrenii dvukhurovnevoy sistemy mestnoy vlasti [Official Telegram/CĐ-TTg on Reducing, Simplifying and Implementing Administrative Procedures during the Introduction of the Two-Tier Local Government Model] [Electronic resource]. – Government of Vietnam online newspaper. 25 August 2025. Data for 1 July to 23 August 2025.(In Vietnamese.) // Government of Vietnam online newspaper. – 2025. – No. 144. – URL: https://baochinhphu.vn/cat-giam-don-gian-hoa-tthc-dieu-kien-kinh-doanh-bao-dam-thong-suot-hieu-qua-1022508250927517.htm (accessed: 09.10.2026).
10. Digital Agency, Japan. Materialy pyatogo mezhvedomstvennogo zasedaniya ot 16 iyunya 2025 g [Materials for the Fifth Inter-Ministerial Meeting, 16 June 2025] [Electronic resource]. – Proceedings section. Operating costs and financial measures.(In English.). – URL: https://www.digital.go.jp/en/councils/local-governments/e9da3694-1711-401f-bfc3-222d2d923990 (accessed: 09.10.2026).

11. OECD. OECD. Kontseptual’naya ramka politiki OESR v oblasti tsifrovogo pravitel’stva: shest’ izmereniy tsifrovogo pravitel’stva [The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government] [Electronic resource]. – Paris: OECD Publishing, 2020. (OECD Public Governance Policy Papers;). – DOI: (In English.) // OECD Public Governance Policy Papers. – 2020. – No. 2. – DOI: 10.1787/f64fed2a-en.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Электронный научный журнал

№ 11(145)
Ноябрь 2026 г.

Мнение авторов может не совпадать с позицией редакции.

Издание содержит научную информацию и в соответствии с ч. 4 ст. 1 Федерального закона от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» не подлежит классификации (маркировке) по возрастным категориям

Издательство ООО «Юниверсум»

Объём издания: 24 с.

Минимальные системные требования: процессор с частотой от 1,3 ГГц; ОЗУ от 512 МБ; программа для чтения PDF-файлов; доступ к сети Интернет

Дата размещения в сети Интернет: 01.11.2026

Журнал размещается в:

















