

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

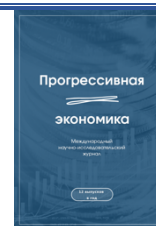
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/podhody-k-razrabotke-innovacionnyh-proektov-i-ocenka-ih-effektivnosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 336.018

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_531



ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Сауренко Т.Н., доктор экономических наук, Российский университет
дружбы народов им. Патриса Лумумбы, г. Москва, Россия
117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1736-7178>
e-mail: saurenko-tn@rudn.ru

Воротынцева Т.М., кандидат экономических наук, Российский университет
дружбы народов им. Патриса Лумумбы, г. Москва, Россия
117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8470-2602>
e-mail: vorotyntseva-tm@rudn.ru

Веселко А.А., кандидат экономических наук, Российский университет
дружбы народов им. Патриса Лумумбы, г. Москва, Россия
117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9995-483X>
e-mail: veselko-aa@rudn.ru

Аннотация. В условиях сохраняющейся макроэкономической нестабильности и усиления конкурентной борьбы, перехода к цифровизации экономики ключевым детерминантом достижения устойчивого развития хозяйствующего субъекта выступает формирование и реализация обоснованной инновационной стратегии. При этом стратегии должны выстраиваться исходя из целей и задач конкретных отраслей. Цель исследования – проанализировать наиболее рациональные подходы к разработке и внедрению инновационных проектов и сформулировать критерии их эффективности в таможенных органах, что представляет научную новизну. В работе использован контент-анализ по выборке отдельных положений нормативных правовых актов, научных работ по комплексной оценке эффективности в сфере инноваций и таможенного дела. Рассмотрена классификация инновационных проектов, дан анализ критериям эффективности инноваций: значимость, уникальность, защищенность и ликвидность. Описано



взаимодействие проектного и процессного подходов к разработке и внедрению инноваций как цикла. Предложено использовать гибридную модель управления инновационными проектами в государственных органах – в том числе в таможенных. В контексте таможенных органов это существенно: с одной стороны, необходимость соблюдения таможенного законодательства и обеспечения безопасности, с другой – развития цифровых сервисов и новых форматов взаимодействия с бизнесом. Кроме этого, необходимо учитывать нефинансовые, социально-экономические эффекты внедрения инновационных цифровых продуктов в деятельность государственных органов. Результатом является формирование индикаторов достижения целей нововведений для таможенных органов, что несет практическую значимость исследования. Перспективы дальнейших исследований направлены на ускорение развития цифровой трансформации таможенных органов посредством государственной поддержки и инвестиций государственно-частных партнерств.

Ключевые слова: инновации, проектный подход, критерии эффективности, классификация подходов, цифровая трансформация.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Благодарности. Публикация подготовлена в рамках проекта НИР №061409-0-000. Проект ведется на базе подразделения «Институт внешнеэкономической безопасности и таможенного дела Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы».

Для цитирования: Сауренко Т.Н., Воротынцева Т.М., Веселко А.А. Подходы к разработке инновационных проектов и оценка их эффективности // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 531–550. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_531.

Статья поступила в редакцию: 16.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 23.10.2026 г. Принята к публикации: 27.10.2026 г.

APPROACHES TO DEVELOPING INNOVATIVE PROJECTS AND ASSESSING THEIR EFFECTIVENESS

Saurenko T.N., *Doctor of Economics, Peoples' Friendship University of Russia.*

Patrice Lumumba, Moscow, Russia

117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1736-7178>

e-mail: saurenko-tn@rudn.ru

Vorotyntseva T.M., *Candidate of Economic Sciences, Peoples' Friendship*

University of Russia. Patrice Lumumba, Moscow, Russia

117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8470-2602>

e-mail: vorotyntseva-tm@rudn.ru

Veselko A.A., *Candidate of Economic Sciences, Peoples' Friendship University of*

Russia. Patrice Lumumba, Moscow, Russia

117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9995-483X>

e-mail: veselko-aa@rudn.ru

Abstract. In the context of ongoing macroeconomic instability and intensifying competition, as well as the transition to the digitalization of the economy, the key determinant for achieving sustainable development of an economic entity is the formulation and implementation of a well-founded innovative strategy. At the same time, strategies should be built based on the goals and objectives of specific industries. The aim of the study is to analyse the most rational approaches to the development and implementation of innovation projects and to formulate criteria for their effectiveness in customs authorities, which represents scientific novelty. The work uses content analysis based on a sample of individual provisions of regulatory legal acts and scientific works on the comprehensive assessment of effectiveness in the field of innovation and customs affairs. The classification of innovation projects is considered, and an analysis is provided of the criteria for the effectiveness of innovations: significance, uniqueness, protection, and liquidity. The interaction between project and process approaches to the development and implementation of innovations as a cycle is described. It has been proposed to use a hybrid model for managing innovative projects in government agencies, including customs authorities. In the context of customs authorities, this is significant: on the one hand, there is a need to comply with customs legislation and ensure security; on the other hand, there is the need to develop digital services and new formats of interaction with businesses. In addition, it is necessary to take into account the non-financial, socio-economic effects of introducing innovative digital products into the activities of government bodies. The result is the formation of indicators for achieving the goals of the innovations for customs authorities, which has practical significance for the study. The prospects for further research are aimed at accelerating the digital transformation of customs authorities through state support and investments from public-private partnerships.

Keywords: innovation, project-based approach, performance criteria, classification of approaches, digital transformation.

Acknowledgments. This publication was prepared as part of Research Project No. 061409-0-000. The project is being carried out at the Institute of Foreign Economic Security and Customs Affairs of the Patrice Lumumba Russian University of Friendship of Peoples.

JEL classification: O31, O35, P45.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Saurenko T.N., Vorotyntseva T.M., Veselko A.A. (2026). Podkhody k razrabotke innovatsionnykh proektov i otsenka ikh ehffektivnosti [Approaches to developing innovative projects and assessing their effectiveness]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 531–550. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_531. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 16/09/2026. Approved after review: 23/10/2026. Accepted for publication: 27/10/2026.

Введение

Технико-технологическое развитие оказывает влияние на все отрасли экономики, в том числе и на деятельность федеральных служб, что требует постоянной трансформации их деятельности. Федеральная таможенная служба внедряет технологии искусственного интеллекта в оформление деклараций, формально-логический контроль и оценку рисков [1]. В этом контексте, разрабатываемые для целей трансформации проекты должны учитывать неопределенность результатов и социальные эффекты, следовательно, необходимо совершенствовать методы и инструменты оценки их эффективности. Настоящая статья является частью исследований, проводимых в рамках НИР «Математические методы и инструментальные средства оценивания эффективности инвестиций в инновационные проекты цифровой трансформации таможенных органов». Таким образом, цель статьи – анализ и выбор наиболее рациональных подходов к разработке и внедрению инновационных проектов.

Обзор литературы

Рассмотрим понятие «инновация», которое упоминается в русском языке в начале 20 века, ранее употребляли термин «новшество или новизна». Хотя понятия не являются полными аналогами, а лишь указывают на их взаимосвязь: инновация – это конечный результат внедрения новшества, внедренного в новых или усовершенствованных технологиях, методах, процессах, обладает экономической ценностью и позволяет изменить эффективность какой-либо деятельности. Анализируя категориальный аппарат в данной области, можно отметить следующие определения термина «инновация», приведенные в таблице 1.



Таблица 1

Анализ дефиниций термина «инновация»

Table 1

Analysis of the definitions of the term «innovation»

Определения термина	Автор, источник
процесс, в котором изобретение или новая идея приобретает экономическое содержание	Б. Твисс, Управление научно-техническими нововведениями, 1989
общественно - экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий и технологий	Б. Санто, Инновация как средство экономического развития, 1990
новая научно-организационная комбинация экономического развития, производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом	Й. Шумпетер, Теория экономического развития, Издательство прогресс, Москва, 1982
процесс разработки, освоения, эксплуатации и истощения производственно-экономического и социального потенциала, лежащего в основе новации	Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г.Городнов, Инновационный менеджмент, 2003
целенаправленное изменение, которое вносит в образование новые элементы и переводит систему из одного состояния в другое.	О. И. Истрофилова, Инновационные процессы в образовании, 2014
инновацию можно определить, как нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта	Е.А. Герман Теоретическая инноватика, 2018
дана характеристика инноваций, выражающая их способность к трансформации социально-экономических систем	А.Ю. Брагин, И.П.Красовская, Н.В.Власов Инновации и инновационный проект в современной научной парадигме: теоретико-методологический анализ и систематизация, 2025

Источник: составлено авторами по данным [2–8]

Source: compiled by the authors based on [2–8]

Как видно из таблицы, подходы к определению делятся на новшества, процессы развития или использования. Таким образом, не представляется возможным унифицировать и объединить дефиниции, что без сомнения, требует совершенствования понятийного аппарата данной области. На современном этапе вопросы внедрения и оценки эффективности инновационных стратегий рассматриваются экономистами достаточно интенсивно в связи с проблемами импортозамещения и цифровой трансформации [9]. Е.И. Воронова предлагает экосистемный подход по формированию и развитию инновационной деятельности, это по

предположению автора, позволит формировать стратегии устойчивого развития инновационной инфраструктуры [10]. Н.В. Остриков в своей работе анализирует цифровые платформы для эффективного взаимодействия инвесторов и инновационных проектов [11]. Отдельные работы направлены на исследования факторов, влияющих на финансовые потоки в инновационно-активные секторы экономики и формирование устойчивых технологических экосистем за счет вклада трансфера технологий [12].

Анализ научных источников показал, что область исследования достаточно широко прорабатывается, однако инструментарий не охватывают специфику цифровых инноваций таможенных органов. Важно отметить, что для достижения экономического эффекта внедряемых инноваций, в том числе по коммерциализации научных и научно-технических результатов необходим целый комплекс организационных и технологических мероприятий. Инновационный проект характеризуется высоким допустимым уровнем риска, возможностью недостижения запланированного результата, в том числе экономического эффекта от реализации такого проекта.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют работы ученых-экономистов, контент-анализ по выборке отдельных положений нормативных правовых актов, научных работ по комплексной оценке эффективности в сфере инноваций и таможенного дела, системного анализа. Методология исследования опирается на единую концепцию теоретической модели с учетом принципа единства теории и практики.

Результаты и обсуждение

В соответствии с Федеральным законом от 23.09.1996 №127-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О науке и государственной научно-технической политике» инновации представляют из себя введенные в употребление новый или значительно улучшенный продукт или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях. Для реализации проектов инновационная инфраструктура должна включать управленческие, материально-технические, финансовые, информационные, кадровые, консультационные и организационные ресурсы. Создать и обеспечить деятельность такой инфраструктуры – задача любой организации, в том числе, таможенной службы, целевым ориентиром которой является системное внедрение цифровых нововведений, обеспечивающих повышение результативности таможенного контроля, сокращение временных издержек участников ВЭД, поддержание стабильного уровня соблюдения таможенного законодательства, а в перспективе – рост экономической эффективности таможенного администрирования и укрепление позиций таможенной службы в интеграционных объединениях (в том числе в рамках ЕАЭС).



Рассматривая различные направления трансформации таможенной политики, можно констатировать, что она должна быть важным элементом экономической политики государства, так как может выполнять функцию защиты отечественного производства, а также важную антикризисную функцию [13]. С учетом вышеперечисленного, под инновациями в рамках настоящего исследования будем рассматривать результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, используемых в программных и технологических решениях: автоматизированных информационных системах, алгоритмах анализа данных, средствах электронного документооборота, инструментах прогнозной аналитики и иных цифровых продуктах, применяемых в таможенном деле. К категории инноваций также относится внедрение новых организационных моделей взаимодействия с участниками ВЭД («единое окно», сквозной контроль института уполномоченного экономического оператора), а также создание новых цифровых подразделений или центров специализаций внутри структуры таможенных органов.

Для более глубокого понимания вопроса, рассмотрим причины развития инновационных процессов в экономической науке, теоретически выделяют два вектора запуска нововведений. Концепция «технологического толчка» — основана на развитии науки, не сопряженном с текущей экономической конъюнктурой. В её логике научные достижения являются первичным стимулом перехода на новый технологический уклад: смена научных парадигм и новые открытия формируются в процессе познания окружающего мира, а прикладные исследования и последующее внедрение служат этапом трансформации фундаментальных результатов в практические решения. В контексте цифровой трансформации таможенных органов такой подход проявляется в адаптации передовых технологий (искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, компьютерное зрение) к задачам таможенного контроля — например, в автоматизированной классификации товаров, прогнозировании рисков или верификации документов.

Концепция «рыночного притяжения» рассматривает инновационный процесс как реакцию на спрос и общественные потребности. Согласно этой логике, неудовлетворённые запросы пользователей, проблемы в бизнес-процессах и нормативные изменения формируют развитие новшеств. Для таможенных органов и участников ВЭД такими драйверами выступают, в частности, необходимость сокращения сроков выпуска товаров, снижение административной нагрузки при декларировании, повышение прозрачности и предсказуемости контроля. При этом, данная концепция может формировать высокую неопределённость результатов инновационного труда, связанную со сложностью прогнозирования эффектов от внедрения новых решений.

В связи с этим, более продуктивным представляется синтез двух концепций: научные технологические возможности определяют потенциально

возможные решения, а экономические и институциональные запросы определяют значимость и востребованность конкретных инноваций. В практике таможенных органов это выражается в сочетании научно-технического потенциала с учетом пользовательских потребностей. Связь выражается, с одной стороны, развитием собственных ИТ-платформ, интеграцией с международными системами обмена данными, с другой, упрощением интерфейсов, автоматизацией рутинных операций, проактивным диалогом с участниками ВЭД. По отношению к организации (в том числе государственному органу или оператору таможенных услуг) предпосылки инновационной деятельности принято делить на внутренние и внешние, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Предпосылки инновационной деятельности для таможенной сферы
Table 2

Prerequisites for innovative activity in the customs sector

	Внутренние факторы	Внешние факторы
1.	пробелы в технологических и административных процессах (например, ручные операции при проверке критических граф декларации на товары, дублирование данных в разных системах);	изменения в нормативной базе ЕАЭС и национальном законодательстве;
2.	неэффективное использование ресурсов (трудозатраты инспекторов, простои на таможенных постах);	трансформация структуры международной торговли (рост электронной коммерции, изменение товарных потоков);
3.	наличие неиспользованных возможностей (незадействованные массивы данных для аналитики рисков, разьединенные информационные потоки);	развитие цифровой экономики и стандартов электронного взаимодействия;
4.	накопленный научно-технический потенциал, который создаёт базу для внедрения нововведений (собственные разработки, компетенции персонала, опыт пилотных проектов).	макрэкономические и геополитические сдвиги, влияющие на логистические маршруты и объёмы товарооборота;
5.		изменение потребностей участников ВЭД (требования к скорости, прозрачности, удобству сервисов).

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

При этом важно учитывать парадоксальный эффект: наличие значительных резервов и избыточных мощностей может замедлять революционные инновационные изменения, поскольку текущие ресурсы позволяют компенсировать неэффективность без радикальной трансформации. Напротив, накопление научно-технического потенциала (включая методологическую базу, регламенты, прототипы) служит катализатором нововведений, снижая риски и ускоряя масштабирование



решений. Классической основой для систематизации источников инноваций служит модель П. Друкера (рис.1.)

<i>Внезапное событие, приводящее к неожиданному успеху или неудаче</i>	<i>Расхождение между оценками людей и реальностью</i>	<i>Изменение потребностей производственного процесса</i>
Резкий рост потока деклараций в пиковый период или успешный пилот по автоматизированной проверке документов.	Декларанты или инспекторы считают процесс прозрачным, а статистика показывает высокий процент ошибок или задержек.	Переход на электронный документооборот или внедрение предварительного информирования, требующие адаптации контрольных механизмов.

<i>Изменения в структуре отрасли или рынка</i>	<i>Демографические изменения</i>	<i>Изменения в восприятии и ценностных установках</i>
Рост числа таможенных представителей, появление новых категорий товаров (беспилотные летательные аппараты), меняющие профиль рисков.	Трансформация кадрового состава (рост доли молодых специалистов, ориентированных на цифровые инструменты) или изменение географии участников ВЭД.	Смещение акцента с «контроля любой ценой» на «управление рисками и содействие торговле», что влияет на приоритеты автоматизации.

<i>Новые научные и ненаучные знания</i>	<i>Наличие финансовых и инфраструктурных ресурсов</i>	<i>Склонность к инновациям и готовность к риску</i>	<i>Критические точки в деятельности организации</i>
Внедрение методов машинного обучения для классификации товаров или использование поведенческой экономики для проектирования пользовательских интерфейсов.	Бюджетные лимиты, доступ к вычислительным мощностям, совместимость с существующими ИТ-системами.	Культура пилотирования, поддержка экспериментов и терпимость к контролируемым ошибкам.	Автоматизация подтверждения сведений по критическим графам ДТ, оптимизация камеральных проверок.

Рис. 1. Источники инноваций, применительно к таможенным органам

Источник: составлено авторами по данным [14]

Fig. 1. Sources of innovation in relation to customs authorities

Source: compiled by the authors based on [14]

Для целей экономического анализа и оценки эффективности инвестиционных проектов целесообразно проводить дифференциацию инноваций по предметной направленности. В соответствии с данным критерием выделяются продуктовые и технологические инновации.

Продуктовые инновации характеризуются созданием нового продукта или услуги, ориентированных на удовлетворение определённых потребностей потребителей. В данную категорию включаются также организационные мероприятия, связанные с открытием новых предприятий, формированием дополнительных рабочих мест, реализацией образовательных программ и иными инициативами, расширяющими спектр результатов деятельности организации.

Технологические инновации предполагают внедрение новых элементов в производственные, управленческие, организационные, маркетинговые и

иные процессы функционирования организации. Основной целевой установкой технологических инноваций является снижение материальных, временных и финансовых затрат, а также уменьшение себестоимости выпускаемой продукции, оказываемых услуг или реализуемых бизнес-процессов. Эффект может проявляться в сокращении производственных, коммерческих, управленческих и прочих издержек.

Продуктовые инновации обеспечивают прирост экономического эффекта за счёт расширения ассортимента и повышения востребованности продукции, тогда как технологические инновации способствуют увеличению эффективности деятельности посредством оптимизации ресурсоёмкости и снижения издержек. По степени глубины преобразований инновации классифицируются на радикальные (революционные) и улучшающие. Радикальные инновации связаны с созданием принципиально новых продуктов, услуг или технологий, ориентированных на формирование ранее не существовавшего сегмента потребностей. Улучшающие инновации направлены на совершенствование характеристик существующих продуктов, технологий и бизнес-процессов, обеспечивая повышение их качественных и эксплуатационных параметров.

С позиции уровня новизны и сопряжённых рисков инновации подразделяются на две группы. Инновации, ориентированные на решение задач, ранее не имевших реализации в мировой практике. Как правило, они базируются на фундаментальных научных открытиях или крупных изобретениях и предполагают освоение принципиально новых продуктов, услуг и технологий. Реализация подобных инноваций сопряжена с существенными капитальными затратами, длительными сроками внедрения и повышенными предпринимательскими и финансовыми рисками. При этом в случае успешной коммерциализации они способны обеспечить значительный экономический эффект.

Инновации, направленные на решение уже известных задач, но с применением более эффективных методов. Их сущность заключается в совершенствовании существующих продуктов и технологических процессов. Такие инновации характеризуются относительно меньшими рисками и более короткими сроками окупаемости, хотя и обеспечивают, как правило, менее масштабный эффект по сравнению с радикальными решениями. В контексте конкурентной среды целесообразно разделять группы инноваций с учётом степени их рыночной новизны. Концептуально любая инновация должна иметь цель, это делает более точным выбор инструментов и средств повышения качества нововведения, количества новых эффективных разработок, даже без увеличения инвестиций. Инновационный продукт или технология становится эффективной, если соответствует критериям, представленным в таблице 3.



Таблица 3

Table 3

Критерии эффективности инноваций
Criteria for the effectiveness of innovations

Критерии	Обоснование проекта	Сущность критерия	Индикатор достижения на примере таможенной службы	Единицы оценки индикаторов
Значимость	Задержки при выпуске, ошибки в ДТ, трудоёмкость камеральных проверок, сложность подтверждения сведений по критическим графам ДТ	Продукт решает реальную проблему, значимую для пользователя и подтверждается исследованиями рынка, опросами, анализом, процессах	Сокращение ручного труда инспекторов и снижение числа запросов к декларантам, уменьшение сроков выпуска, снижение рисков ошибок при заполнении декларации	Число часов/дней/рублей/доли экономии/снижения ошибок
Уникальность	Требования экономического развития страны и бизнес-сообщества по повышению скорости, точности, удобства интерфейса, интеграции с другими системами	Выгоды должны восприниматься как отличительные: у потребителя не должно быть простого и доступного аналога. Уникальность бывает не только в технологии, но и в способе доставки ценности	Сравнение с текущими процессами и существующими ИТ-решениями: отличие проекта от других по выполняемым функциям, по интеграционным возможностям с базами ФТС и другими ФОИВ	Возможность/точность автоматической сверки с реестрами и справочниками, автоматизированного расчёта таможенной стоимости с валидацией по актуальным кодам ТН ВЭД и курсам, проверки по профилям риска, фиксирования расхождения с указанием вероятных причин и нормативных ссылок
Защищённость (стабильность)	Решение не будет легко заменено альтернативными подходами конкурентов или внутренними доработками	Продукт должен быть защищён от быстрого копирования: патенты, ноу-хау, уникальные данные, сложная инфраструктура, эксклюзивные партнёрства	Глубина интеграции с внутренними системами ФТС, использование утверждённых классификаторов и алгоритмов, защищённых методиками и регламентами	Патенты, правовая база, регламенты, статус доверенного ПО, совместимость с инфраструктурой ЕАЭС, ценность сетевых эффектов, связанных с количеством пользователей и накопленных данных
Ликвидность	Возможность поэтапного внедрения на нескольких постах, тиражирование на всю сеть, измеримые эффекты сразу после внедрения	Соответствие цены и потребительной ценности, готовность таможни и бизнеса использовать продукт или технологию.	Востребованность и масштабируемость. Пилотные продажи, предзаказы, А/В-тесты цен и метрики конверсии	Число таможенных постов/участников ВЭД, использующих решение, стоимость внедрения на один пост, сроки окупаемости и снижение доначислений, рост собираемости, сокращение издержек на проверки

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Указанная классификация позволяет систематизировать подходы к оценке инвестиционных проектов в инновационной сфере, а также формировать дифференцированные механизмы управления рисками и ресурсным обеспечением в зависимости от типа и масштаба планируемых нововведений. Таким образом, комплексный анализ причин, факторов и источников инноваций позволяет формировать обоснованную повестку цифровой трансформации таможенных органов, сочетая технологические возможности с реальными потребностями пользователей и институциональными ограничениями. Это создаёт методологическую основу для оценки эффективности инвестиций в инновационные проекты и разработки критериев отбора приоритетных направлений развития.

Анализ подходов в разработке и внедрении инноваций

На практике для разработки и внедрения инноваций используют два подхода: проектный и процессный. Приоритетным является проектный подход как наиболее эффективный способ управления, учитывающий структуру работы с высокой неопределённостью, позволяющий распределять ресурсы и фиксировать измеримые результаты. Важно чётко разделять эти подходы, поскольку их синтез может привести к невыполнению сроков или неэффективному расходованию бюджета, однако проектный и процессный подходы обоснованно дополняют друг друга. Отличия проектного от процессного подхода приведены в таблице 4.

Немецкий исследователь Г. Шродер предлагает оценивать «инновационное намерение» по шести критериям целесообразности применения проектного подхода: объём, особенность, комплексность, степень трудности, значение, риски. Если по большинству признаков степень проявления «обычная» или «высокая», проектный подход оправдан [15,16].

Практические критерии для таможенных проектов определяется степенью новизны, межведомственным характером, ограниченностью сроков и бюджета, измеримостью целей и KPI.

Таблица 4

Ключевые отличия подходов по основным критериям

Table 4

Key differences between approaches based on main criteria

Критерий	Проектный подход	Процессный подход
Цель	Получить уникальный результат (новый сервис, систему, методику)	Обеспечить стабильное, повторяемое выполнение типовых операций
Временной промежуток	Временный: есть чёткие начало и конец	Постоянный: цикл повторяется, пока сохраняется потребность
Результат	Уникальный, ранее не существовавший (например, внедрённая система автоматического контроля ДТ)	Рутинный и стандартизированный стабильность, предсказуемость и контроль отклонений, при отсутствии необходимости внедрения новшеств
Неопределённость	Высокая: многое выясняется по ходу работы, возможны изменения требований, необходимость тестирования, корректировки, согласования	Низкая: всё регламентировано, результат и ход работ предсказуемы
Планирование	Детальное по этапам с рисками; допускаются корректировки (в т. ч. гибкие методы)	Регламентированное: фиксированные шаги, нормативы, уровни сервиса с фиксацией обязательств по срокам, качеству и доступности услуги, измеримые показатели по операциям
Ресурсы и бюджет	Ограничены по проекту; сроки и бюджет ограничены, возможны перераспределения и корректировки	Стабильны и прогнозируемы; оптимизируются за счёт стандартизации и автоматизации
Управление изменениями	Изменения — норма: это часть достижения уникального результата	Изменения вносятся точно и контролируемо, чтобы не срывать выполнение текущих обязательств перед участниками ВЭД и государством, сохранять стабильность процесса
Шкала эффективности	Достижение целей проекта, соблюдение сроков/бюджета, окупаемость инвестиций, чистая приведённая стоимость, внутренняя норма доходности; эффект от внедрения (снижение ошибок, ускорение)	Производительность и качество операций: время цикла, доля ошибок, процент выполнения, удовлетворённость
Иллюстрация для таможенной сферы	Внедрение модуля автоматической проверки критических граф ДТ (от прототипа до промышленной эксплуатации). Разработка методики расчёта рисков для камеральных проверок на базе ML. Пилотирование А/В-теста алгоритмов отбора деклараций для контроля. Цифровая трансформация участка таможенного контроля владельцев складов: новые регламенты, ИТ-инструменты, обучение.	Ежедневная обработка деклараций по утверждённому регламенту. Проведение камеральных проверок по типовой процедуре. Ведение и актуализация реестров владельцев складов/таможенных представителей. Контроль отчётности владельцев магазинов беспошлинной торговли / СВХ по установленным формам и срокам.

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors



Следует отметить, что в государственных органах проектный и процессный подходы плотно взаимодействуют на практике, по сути, создавая замкнутый цикл (рис.2).



Рис. 2. Взаимодействие проектного и процессного подходов к разработке и внедрению инноваций

Источник: составлено авторами

Fig. 2. The interaction of project and process approaches to the development and implementation of innovations

Source: compiled by the authors

Системное описание подхода с акцентом на применимость в государственном управлении включает траекторию адаптированного жизненного цикла инновационного проекта.

Первый шаг – это инициация и формулирование идеи, с чётким описанием проблемы, цели, критериях ее достижения. Далее происходит анализ рынка и применяемых практик (в т. ч. зарубежных), оценка рисков, расчёт показателей эффективности инвестиций. На основании аналитических оценок разрабатывают план проекта: иерархическое разбиение всего объёма работ проекта на управляемые элементы, включая, конкретные единицы структуры работ, календарный план с фиксированием последовательности и сроком решения конкретных задач (диаграмма Ганта), бюджет, распределение ответственности, план управления рисками и коммуникациями.

Кроме этого, используют такие инструменты, как сетевые графики, метод PERT. Сетевой график (сетевая модель) представляет собой ориентированную графическую структуру, изображающую все операции проекта в их взаимосвязи и сроки исполнения с допустимыми отклонениями.

Метод PERT предусматривает возможность возникновения рисков через три временные оценки: при благоприятном сценарии (минимальное время), при неблагоприятном сценарии (максимальное время) и при наиболее вероятном развитии событий. Такой подход помогает установить корректный срок окончания этапа, то есть оценивается диапазон вероятных сроков и запас времени на непредвиденные обстоятельства.

Для управления рисками формируют реестр рисков, матрицу вероятности и воздействия, план реагирования. Матрица – ключевой инструмент, позволяющий визуализировать и приоритизировать риски по вероятности наступления и степени влияния на цели проекта. Процесс построения матрицы представлен на рис. 3.

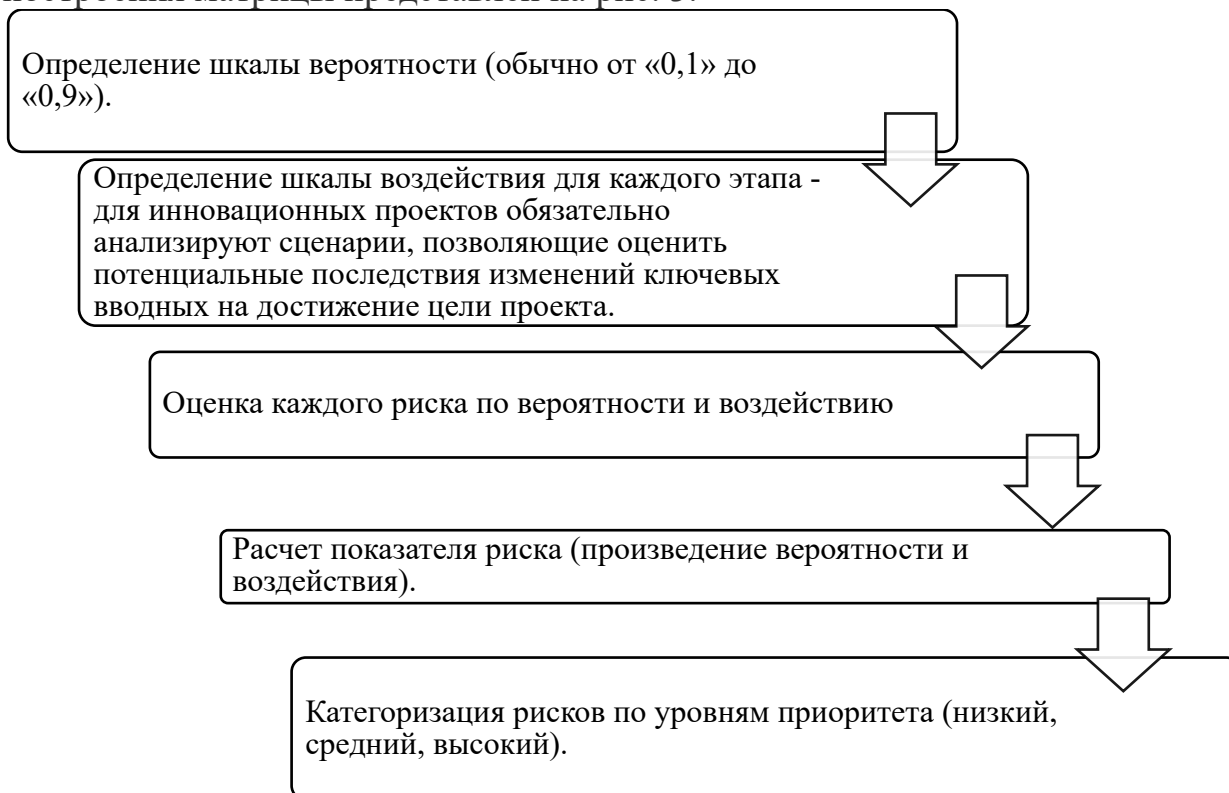


Рис. 3. Этапы процесса построения матрицы вероятности и воздействия

Источник: составлено авторами

Fig. 3. Stages of the process of constructing a probability and impact matrix

Source: compiled by the authors

Стандартная матрица выделяет риски с высоким показателем для дальнейшего анализа и активного управления. Применительно к таможенным органам необходимо учитывать риски превышения сроками согласования и закупок сроков самих разработок, коммуникативные, технологические риски (несовместимость с существующими ИТ-системами и зависимость от сторонних решений) и риски, связанные с неопределённостью результатов.

Матрица дает возможность создания версии с минимально необходимым набором функций, достаточной, чтобы реально использовать его в работе и собрать объективную обратную связь, другими словами, разработка инструмента проверки гипотез с минимальными рисками и затратами, например А/В-тест алгоритмов отбора деклараций для проверки или интерфейсов для декларантов, пилотный проект системы СПОТ (Система подтверждения ожидания поставки товаров) в 2026 году с участием бизнеса. Далее переводим решения в промышленную эксплуатацию, обучение пользователей, интеграция с существующими системами.

Заключительный шаг – оценка эффекта с мониторингом выборки проверок с реальными нарушениями, количества ошибок, времени обработки, удовлетворённость пользователей. Данная выборка сравнивается с целевыми показателями (доля успешно обработанных деклараций, процент выявленных нарушений, среднее время проверки, доля ошибок, исправленных до выпуска).

В контексте цифровой трансформации государственных органов гибридная модель управления инновационными проектами позволяет сочетать нормативную строгость и гибкость разработки, а также структурировать внедрение цифровых инструментов. Например, в рамках такой модели можно последовательно реализовать проект по внедрению системы автоматического контроля – от создания прототипа до интеграции с информационными системами. В проектах цифровой трансформации высок риск изменений технических требований, технологических ограничений, нормативной базы. Инструменты управления инновационных проектов позволяют идентифицировать и снижать эти риски. Следует отметить, важность обоснования инвестиций в инновационные проекты: например, снижение времени проверки на X%, сокращение ошибок на Y%, экономия бюджетных средств на Z млн руб. в год, при этом согласовать интересы участников.

Заключение

Проведённое исследование позволило сопоставить основные подходы к разработке и внедрению инновационных проектов и определить, в каких условиях они могут применяться в деятельности таможенных органов. Выбор управленческой модели зависит от содержания самой инновации, степени неопределённости результата, масштаба предполагаемых изменений и особенностей организации, в которой реализуется проект. Для проектов, связанных с созданием новых цифровых продуктов, изменением технологических процессов и апробацией ранее не использовавшихся решений, целесообразно применять проектный подход. Он задаёт цели, сроки, ресурсы и порядок выполнения работ, а также позволяет заранее учитывать основные риски. Однако после завершения проекта разработанное решение должно быть встроено в текущую деятельность организации. Поэтому более устойчивый результат даёт сочетание двух подходов: проектный используется



на этапе разработки и внедрения, а процессный – при дальнейшем сопровождении, регламентации и совершенствовании решения.

Отдельное значение имеет оценка самого инновационного проекта до начала его реализации. Для этого предложено учитывать его значимость, уникальность, защищённость и ликвидность. Такой набор критериев позволяет оценивать проект с учётом его практической востребованности, возможности интеграции в существующую инфраструктуру и дальнейшего масштабирования. Для таможенных органов экономический эффект может выражаться в сокращении временных и финансовых затрат, а нефинансовый – в повышении точности контроля, уменьшении числа ошибок и улучшении взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности. Конкретные показатели должны определяться отдельно для каждого проекта исходя из его целей и функций.

Полученные результаты показывают, что универсального способа управления инновационными проектами для таможенных органов нет. На практике более обоснованным представляется выбор модели, которая соответствует задачам конкретного преобразования и условиям его реализации. Гибридное сочетание проектного и процессного подходов позволяет связать этап разработки инновации с её последующим использованием в повседневной работе. Следующим этапом исследования может стать апробация предложенных критериев на конкретных проектах цифровой трансформации таможенных органов. Такая проверка позволит уточнить измеримые показатели экономических и социально-экономических результатов, а также установить, насколько предложенный подход применим к проектам с различным уровнем риска и ресурсных ограничений.

Литература

1. Сауренко Т.Н., Орлов А.Р., Веселко А.А. Перспективы внедрения «интеллектуальных» воздушных пунктов пропуска через таможенную границу ЕАЭС (на примере Российской Федерации) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. Т. 3. № 3 (168). С. 183–192.
2. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 271 с.
3. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; Пер. с венг. с изм. и доп. авт.; Общ. ред. и вступ. ст. Б. В. Сазонова. - Москва: Прогресс, 1990. 295 с.
4. Шумпетер Й., Теория экономического развития. Москва, Издательство прогресс, 1982. 455 с.
5. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И., Городнов А.Г. Инновационный менеджмент. Москва, Юнити, 2003. 471 с.



6. Истрофилова О.И. Инновационные процессы в образовании: Учебно-методическое пособие. Нижневартовск: Изд-во Нижне-варт. гос. ун-та, 2014. 133 с.
7. Герман Е.А. Теоретическая инноватика: учеб. пособие / Е.А. Герман. СПб., 2018. 148с.
8. Брагин А.Ю., Красовская И.П., Власов Н.В. Инновации и инновационный проект в современной научной парадигме: теоретико-методологический анализ и систематизация // Вестник академии знаний. 2025. №2(67) с.140-145.
9. Аллабян М.Г. Теоретико-методологические основы формирования инновационной политики в условиях цифровой трансформации и региональной дифференциации // Вестник академии знаний. 2025. № 4. С. 26–30.
10. Воронова Е.И. Обзор отечественных и зарубежных исследований формирования инновационной инфраструктуры государств и регионов: тренд на экосистемность // Вестник академии знаний. 2025. № 2. С. 205–207.
11. Остриков Н.В., Перцева С.Ю. Цифровые инновационные экосистемы и их роль в финансировании инноваций в России // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 2. С. 126–133.
12. Волков А.Р., Урасова А. А. Тенденции и предметные области развития трансфера технологий: количественный анализ инновационного потенциала // Управленческий учет. 2025. № 3. С. 10–16.
13. Воротынцева Т.М. Проблемы трансформации таможенной политики в практике международной торговли // Вестник Российской таможенной академии. 2026. № 1 (74). С. 161-168.
14. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. Анастасии Рыбьянец. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. 432 с.
15. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами. Учебник. М.: Изд-во «ДИС», 2003.
16. Докукина, А. А. Гибкие подходы к управлению инновационными проектами организаций: значение и возможности Agile // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 2. С. 333-348.

References

1. Saurenko T.N., Orlov A.R., Veselko A.A. (2026). Perspektivy vnedreniya «intellektual'nykh» vozdushnykh punktov propuska cherez tamozhennuyu granitsu EAES (na primere Rossiiskoi Federatsii) [Prospects for implementing smart air border crossing points at the EAEU customs border (the case of the Russian Federation)]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems and Solutions], 3(3(168)), 183–192. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Tviss B. (1989). *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi novovvedeniyami* [Managing Technological Innovation]. Abridged translation from English. Moscow: *Ekonomika*. 271 p. (In Russ.)
3. Santo B. (1990). *Innovatsiya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya* [Innovation as a Means of Economic Development]. Translated from Hungarian, revised and supplemented by the author. Ed. by B.V. Sazonov. Moscow: Progress. 295 p. (In Russ.)
4. Shumpeter I. (1982). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [The Theory of Economic Development]. Moscow: Progress. 455 p. (In Russ.)
5. Morozov Yu.P., Gavrilov A.I., Gorodnov A.G. (2003). *Innovatsionnyi menedzhment* [Innovation Management]. Moscow: YuNITI. 471 p. (In Russ.)
6. Istrofilova O.I. (2014). *Innovatsionnye protsessy v obrazovanii: uchebno-metodicheskoe posobie* [Innovative Processes in Education: Teaching and Methodological Manual]. Nizhnevartovsk: Nizhnevartovsk State University Publishing House. 133 p. (In Russ.)
7. German E.A. (2018). *Teoreticheskaya innovatika: uchebnoe posobie* [Theoretical Innovation Studies: Textbook]. St. Petersburg. 148 p. (In Russ.)
8. Bragin A.Yu., Krasovskaya I.P., Vlasov N.V. (2025). Innovatsii i innovatsionnyi proekt v sovremennoi nauchnoi paradigme: teoretiko-metodologicheskii analiz i sistematizatsiya [Innovations and innovation projects in the modern scientific paradigm: Theoretical and methodological analysis and systematization]. *Vestnik akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2(67), 140–145. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Allabyan M.G. (2025). Teoretiko-metodologicheskie osnovy formirovaniya innovatsionnoi politiki v usloviyakh tsifrovoi transformatsii i regional'noi differentsiatsii [Theoretical and methodological foundations of innovation policy formation under digital transformation and regional differentiation]. *Vestnik akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 4, 26–30. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Voronova E.I. (2025). Obzor otechestvennykh i zarubezhnykh issledovaniy formirovaniya innovatsionnoi infrastruktury gosudarstv i regionov: trend na ekosistemnost' [Review of Russian and international research on the development of national and regional innovation infrastructure: The trend toward an

ecosystem approach]. Vestnik akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2, 205–207. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Ostrikov N.V., Pertseva S.Yu. (2025). Tsifrovye innovatsionnye ekosistemy i ikh rol' v finansirovanii innovatsii v Rossii [Digital innovation ecosystems and their role in financing innovations in Russia]. Mir novoi ekonomiki [The World of New Economy], 19(2), 126–133. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Volkov A.R., Urasova A.A. (2025). Tendentsii i predmetnye oblasti razvitiya transfera tekhnologii: kolichestvennyi analiz innovatsionnogo potentsiala [Trends and subject areas of technology transfer development: Quantitative analysis of innovation potential]. Upravlencheskii uchët [Management Accounting], 3, 10–16. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Vorotyntseva T.M. (2026). Problemy transformatsii tamozhennoi politiki v praktike mezhdunarodnoi torgovli [Problems of customs policy transformation in international trade practice]. Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii [Bulletin of the Russian Customs Academy], 1(74), 161–168. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Druker P., Mak'yarello Dzh. (2013). Druker na kazhdyi den'. 366 sovetov uspeshnomu menedzheru [The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done]. 2nd ed. Translated from English by A. Rybyanets. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, Eksmo. 432 p. (In Russ.)

15. Grei K.F., Larson E.U. (2003). Upravlenie proektami: uchebnik [Project Management: The Managerial Process]. Moscow: DIS. (In Russ.)

16. Dokukina A.A. (2021). Gibkie podkhody k upravleniyu innovatsionnymi proektami organizatsii: znachenie i vozmozhnosti Agile [Flexible approaches to managing organizational innovation projects: The significance and capabilities of Agile]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 11(2), 333–348. (In Russ., abstract in Eng.)

© Сауренко Т.Н., Воротынцева Т.М., Веселко А.А., 2026

