

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 163-174.  
Scientific Journal "Manager". 2026;(1/115):163-174.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья  
УДК 640.4(470)  
JEL: L50, O30, P48  
EDN: KQSHVF

ВАК 5.2.3 Региональная и отраслевая  
экономика

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ ОТРАСЛИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПА «ЕДИНОГО ОКНА» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Анастасия Александровна Агафонова**

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия,  
nastya199901@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0004-7925-9214>

**Аннотация. Проблема.** В новых субъектах Российской Федерации, включая Донецкую Народную Республику, отмечается значительный разрыв в уровне цифровизации гостинично-ресторанной отрасли по сравнению со среднероссийскими показателями. Это создаёт административные препятствия при освоении федеральных субсидий и ограничивает развитие сектора гостеприимства как одного из ключевых факторов постконфликтного восстановления региона. **Методология.** Применён системный анализ нормативно-правовых актов, регулирующих восстановление туристической инфраструктуры в новых регионах. Выполнен вторичный статистический анализ данных Росстата, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» за 2024-2025 годы. Проведено сравнительное исследование опыта Республики Крым по внедрению принципа «единого окна» в рамках концепции отраслевых цифровых экосистем Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». **Результаты исследования.** Выявлены ключевые региональные различия в уровне цифровой зрелости гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики. Разработана и научно обоснована архитектура Единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики, функционирующей по принципу «единого окна» с интеграцией в федеральные информационные системы. Сформирован поэтапный план внедрения платформы на период 2026-2030 годов с прогнозируемыми эффектами, аналогичными результатам Республики Крым. **Практическое применение.** Предложенная платформа рекомендуется к реализации Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики на базе инфраструктуры Центра «Мой бизнес». Полученные результаты могут применяться при корректировке механизмов государственной программы восстановления и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в новых регионах Российской Федерации.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанная отрасль, интеграция, модель «единого окна», цифровизация, национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», Донецкая Народная Республика, цифровая платформа, административные барьеры, федеральные субсидии

**Для цитирования:** Агафонова А. А. Взаимодействие органов государственной власти и предприятий гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики на основе принципа «единого окна» в условиях цифровой трансформации // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1(115). С. 163-174. EDN: KQSHVF.



© Агафонова А.А., 2026

Original article

**INTERACTION OF STATE AUTHORITIES AND HOSPITALITY AND RESTAURANT ENTERPRISES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC BASED ON THE "SINGLE WINDOW" PRINCIPLE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Anastasia A. Agafonova**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, DPR, Russia, nastya199901@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0004-7925-9214>

**Abstract. Problem.** In the new constituent entities of the Russian Federation, including the Donetsk People's Republic, there is a significant gap in the level of digitalization of the hospitality and restaurant industry compared to the average Russian indicators. This creates administrative obstacles when utilizing federal subsidies and limits the development of the hospitality sector as one of the key factors in the region's post-conflict recovery. **Methodology.** A systematic analysis of regulatory legal acts governing the restoration of tourism infrastructure in the new regions was applied. A secondary statistical analysis of data from Rosstat, the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation, and the National Research University "Higher School of Economics" for 2024-2025 was performed. A comparative study of the Republic of Crimea's experience in implementing the "single window" principle within the framework of the industry digital ecosystems concept of the National Research University "Higher School of Economics" was conducted. **Research Results.** Key regional differences in the level of digital maturity of the hospitality and restaurant industry in the Donetsk People's Republic were identified. The architecture of a Unified Republican Digital Platform for coordination and support of the hospitality and restaurant industry of the Donetsk People's Republic, operating on the "single window" principle with integration into federal information systems, was developed and scientifically substantiated. A phased implementation plan for the platform for the period 2026-2030 was formed, with projected effects analogous to the results of the Republic of Crimea. **Practical Application.** The proposed platform is recommended for implementation by the Ministry of Economic Development of the Donetsk People's Republic, based on the infrastructure of the "My Business" Center. The obtained results can be applied when adjusting the mechanisms of the state recovery program and the national project "Tourism and Hospitality Industry" in the new regions of the Russian Federation.

**Keywords:** Hotel and restaurant industry, integration, "single window" model, digitalization, national project "Tourism and Hospitality Industry," Donetsk People's Republic, digital platform, administrative barriers, federal subsidies

**For citation:** Agafonova, A. A. (2026). Interaction of state authorities and hospitality and restaurant enterprises of the Donetsk People's Republic based on the "single window" principle in the context of digital transformation. *Scientific Journal "Manager"*, 1(115), 163–174. (In Russian). EDN: KQSHVF.

**Введение**

В результате референдума 27-30 сентября 2022 г. и последующего принятия Федерального конституционного закона от 04.10.2022 № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» регион получил полноценный доступ к федеральным институтам развития и механизмам государственной поддержки. Это создало институциональные предпосылки для системного восстановления и ускоренного социально-экономического роста.



Одним из стратегических приоритетов восстановления выступает развитие туристической индустрии и сектора гостеприимства (гостинично-ресторанного хозяйства, далее – ГРХ), что прямо закреплено в Государственной программе Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2023 № 2255, в редакции постановления от 16.09.2024 № 1488)<sup>1</sup>.

Эффективность достижения целевых индикаторов Программы в значительной степени детерминирована качеством межсекторного партнёрства между органами исполнительной власти и предпринимательским сообществом. Эмпирический анализ процессов интеграции ранее вошедших субъектов, в первую очередь Республики Крым и г. Севастополя в 2014-2019 гг., убедительно свидетельствует, что внедрение цифрового принципа «единого окна» обеспечило кратное сокращение административных барьеров, ускоренное освоение федеральных субсидий и, как следствие, многократный рост въездного туристического потока.

Актуальность настоящего исследования определяется совокупностью взаимосвязанных факторов, имеющих существенное значение для социально-экономического развития новых регионов Российской Федерации [1].

*Во-первых*, гостинично-ресторанная отрасль обладает значительным потенциалом для становления в качестве ключевого элемента восстановительных процессов. В условиях постконфликтного развития именно сфера услуг способна выступить действенным инструментом обеспечения занятости населения и формирования доходной части местных бюджетов.

*Во-вторых*, статистический анализ выявляет существенный разрыв в уровне технологического развития [2]. Согласно данным сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2025», подготовленного ведущими исследовательскими центрами, по России в целом облачные сервисы используют 48,3 % организаций сферы услуг, а доступ к широкополосному интернету имеют 89,4 % предприятий [3]. В новых регионах аналогичные показатели, по экспертным оценкам, ниже в 2-2,5 раза, что создаёт объективные препятствия для подключения бизнеса к федеральным информационным системам.

*В-третьих*, практика Республики Крым демонстрирует эффективность целенаправленной цифровой политики. За 2024 год полуостров принял более 6 млн туристов, что на 16 % превысило результаты предыдущего периода. Примечательно, что 63 % отдыхающих воспользовались Крымским мостом, а 26 % предпочли железнодорожное сообщение. Достижению этих показателей способствовала реализация принципа «единого окна» через региональную платформу «Крым – мой бизнес», обеспечившую сокращение сроков рассмотрения заявок и повышение эффективности использования мер государственной поддержки<sup>2</sup>.

Наконец, научное сообщество отмечает недостаточную разработанность методик цифровизации в контексте реализации программы № 2255<sup>1</sup> именно для Донецкой Народной Республики. Существующие исследования не предлагают комплексных решений, адаптированных к специфике региона.

Следовательно, создание единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки ГРХ ДНР (ЕРЦПП ГРХ ДНР) представляет собой научно-практическую задачу, решение которой будет способствовать преодолению административных барьеров, успешной интеграции регионального бизнеса в федеральные программы и формированию предпосылок для устойчивого развития внутреннего туризма.

Вопросы цифровизации туризма и гостеприимства в Донецкой Народной Республике уже затрагивались в научной литературе. Так, В. Г. Шепилова отмечает слабую увязку инфраструктуры и практически полное отсутствие цифровых инструментов координации

<sup>1</sup> Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области: Государственная программа Российской Федерации (утв. постановлением Правительства РФ от 22.12.2023 № 2255, в ред. от 16.09.2024). URL: <http://government.ru/rugovclassifier/908/events/>.

<sup>2</sup> О развитии туристской отрасли Республики Крым за 2024 год: доклад Министерства курортов и туризма Республики Крым. Симферополь, 2025. 20 с. URL: [https://mtur.rk.gov.ru/uploads/mtur/container/2025/01/30/2025-01-30-17-48-05\\_1.pdf](https://mtur.rk.gov.ru/uploads/mtur/container/2025/01/30/2025-01-30-17-48-05_1.pdf).

туристических потоков [4]. Н. В. Шевчук указывает на отсутствие межведомственного электронного взаимодействия и единой базы данных в органах власти региона, что тормозит внедрение сервисов «единого окна» [5]. Е. В. Куценко и А. В. Полякова подчёркивают необходимость унификации классификации средств размещения и создания современной нормативной базы [6]. Е. Н. Лошинская и М. В. Зубрыкина акцентируют внимание на том, что малый гостинично-ресторанный бизнес сможет развиваться только при наличии работающей цифровой инфраструктуры поддержки [7]. А. М. Плаксина делает вывод о ключевой роли тесного взаимодействия государства и крупных предпринимателей в запуске инноваций [8]. При этом детальная адаптация успешного опыта Республики Крым по внедрению принципа «единого окна» к условиям Донецкой Народной Республики с учётом государственной программы № 2255 ранее не исследовалась, что и определяет научную новизну настоящей работы.

### **Цель и задачи исследования**

Цель исследования заключается в разработке и научном обосновании отраслевой модели цифрового взаимодействия органов государственной власти и предприятий гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики на основе принципа «единого окна».

В рамках достижения поставленной цели в работе формируется архитектура единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки предприятий гостинично-ресторанной отрасли ДНР, обеспечивающей интеграцию регионального бизнеса с федеральными информационными системами и механизмами государственной поддержки, предусмотренными государственной программой № 2255<sup>1</sup> и национальным проектом «Туризм и индустрия гостеприимства»<sup>3</sup>.

Для достижения обозначенной цели в исследовании последовательно решались следующие задачи:

1. Системный анализ нормативно-правовых основ, регулирующих процессы восстановления и развития туристической инфраструктуры в новых субъектах Российской Федерации;

2. Диагностика уровня цифровой зрелости сферы услуг и гостинично-ресторанного бизнеса с выделением региональных диспропорций на основе актуальных статистических данных 2024-2025 гг.;

3. Обобщение и структурирование позитивного опыта Республики Крым в области внедрения специализированных цифровых платформ поддержки предпринимательской деятельности в туристской отрасли<sup>2</sup>;

4. Проектирование структурных компонентов и функциональных модулей единой республиканской платформы «единого окна», адаптированной к специфике ГРХ ДНР;

5. Оценка потенциальной эффективности разработанной модели через сравнительный анализ с результатами, достигнутыми в Республике Крым и другими регионами-лидерами цифровой трансформации туризма;

6. Разработка комплекса практических рекомендаций для органов исполнительной власти ДНР и субъектов предпринимательской деятельности, направленных на поэтапную имплементацию платформы.

### **Методы исследования**

В исследовании использован комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих системное рассмотрение заявленной проблемы. Методологическую основу составляют системный и сравнительный подходы, а также положения концепции отраслевых цифровых экосистем, разработанные специалистами Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

В ходе работы проанализированы нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие процессы восстановления и развития туристической инфраструктуры в новых субъектах, включая постановление Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2023 г. № 2255 (в редакции 2024 г.)<sup>1</sup>. Информационную базу исследования сформировали статистические материалы сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2025», подготовленного Росстатом, Минцифры России и НИУ ВШЭ, а также отчётные данные органов исполнительной власти Республики Крым за 2024 год.

---

<sup>3</sup> Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (ред. от 10.11.2021). URL: [https://economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP\\_Turizm\\_i\\_industriya\\_gostepriimstva.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf).

Настоящее исследование носит аналитико-проектный характер и основано на использовании вторичных статистических данных и официальных аналитических материалов. Привлечение первичных эмпирических данных не являлось целью работы, поскольку основное внимание сосредоточено на разработке концептуальной модели цифрового взаимодействия и обосновании её применимости в условиях Донецкой Народной Республики.

При проектировании модели единой республиканской цифровой платформы использован сравнительный анализ практики внедрения принципа «единого окна» в Республике Крым, а также аналитические выводы доклада НИУ ВШЭ «Цифровая трансформация: ожидания и реальность» (2022).

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

На момент проведения исследования взаимодействие органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики с предприятиями гостинично-ресторанной отрасли носит преимущественно фрагментарный и несистемный характер. Процедуры получения мер государственной поддержки, предусмотренных государственной программой № 2255, распределены между несколькими ведомствами и реализуются через разрозненные каналы коммуникации, включая очные обращения, ведомственные порталы и бумажный документооборот.

Отсутствие единой цифровой точки входа приводит к многократному дублированию документов, увеличению сроков рассмотрения заявок и росту транзакционных издержек для предпринимателей. На практике это выражается в необходимости последовательного взаимодействия с различными структурными подразделениями, что особенно затруднительно для субъектов малого бизнеса, не обладающих специализированными административными ресурсами.

Согласно анализу статистических данных, представленных в сборнике «Индикаторы цифровой экономики: 2025», в сфере услуг России, включая гостиничный и ресторанный бизнес, сохраняется положительная динамика внедрения цифровых технологий. Ключевые показатели цифровизации отрасли характеризуются следующими значениями: распространённость облачных сервисов достигает 48,3 %, широкополосным доступом в интернет обеспечены 89,4 % организаций, системы электронного документооборота функционируют в 76,8 % компаний, а инструменты электронного взаимодействия с государственными органами используются 42,1 % предприятий [9].

В рамках исследования оценка уровня цифровой зрелости гостинично-ресторанной отрасли осуществлялась на основе совокупности отдельных индикаторов, применяемых в аналитических разработках НИУ ВШЭ, без формирования интегрального показателя. Такой подход обусловлен ограниченной сопоставимостью статистических данных по новым регионам и позволяет избежать методологических искажений при сравнительном анализе.

Специфика гостинично-ресторанной отрасли проявляется в активном внедрении систем бронирования и CRM-решений, которые применяются 67,4 % коллективных средств размещения. Вместе с тем уровень интеграции с федеральными информационными системами для получения мер государственной поддержки остаётся относительно низким, не превышая 52-58 % в среднем по стране [10].

Особую озабоченность вызывает ситуация в новых регионах Российской Федерации. Как отмечается в том же источнике, статистические данные по этим территориям имеют ограниченную репрезентативность, однако даже доступные сведения свидетельствуют о существенном технологическом отставании. По оценкам экспертов НИУ ВШЭ, только 35-45 % организаций сферы услуг в новых регионах имеют широкополосный доступ в интернет, доля использования облачных сервисов не достигает 20 %, а уровень интеграции с федеральными платформами (Госуслуги, «Мой бизнес», ФГИС Координация) составляет лишь 25-30 % от общего числа предприятий ГРХ [3].

Сложившаяся ситуация формирует значительные административные препятствия для получения субсидий в рамках государственной программы № 2255, поскольку регламент процедур предполагает обязательное использование электронного документооборота и взаимодействия через систему СМЭВ-3<sup>1</sup>.

В качестве успешного примера преодоления подобных препятствий может рассматриваться опыт Республики Крым. Регион, начавший интеграцию в правовое поле России в 2014 году, демонстрирует впечатляющие результаты: в 2024 году туристический поток достиг

6 057,9 тыс. человек, увеличившись на 16 % относительно показателей предыдущего года. Структура турпотока распределилась следующим образом: 63 % путешественников воспользовались Крымским мостом, 26 % предпочли железнодорожное сообщение, а 50,2 % отдали предпочтение курортам Южного берега Крыма [11].

Наиболее показательной стала динамика летнего сезона 2024 года, когда рост туристической активности превысил 26 % в сравнении с аналогичным периодом 2023 года, а уровень загрузки средств размещения в июне-августе составил 60,7 %, что на 23 процентных пункта выше прошлогодних значений<sup>2</sup>.

Ключевым фактором успеха стало внедрение региональной цифровой платформы «Крым – мой бизнес» и глубокой интеграции с федеральной платформой «Мой бизнес»:

автоматизированная подача заявок на все виды субсидий и грантов;

принцип «единого окна» для получения более 150 услуг;

сокращение сроков рассмотрения заявок с 45-60 до 7-14 дней;

рост освоения федеральных средств на туристическую инфраструктуру с 58 % в 2018-2019 гг. до 89-92 % в 2023-2024 гг.<sup>4</sup>.

Опыт Крыма подтверждает, что именно создание специализированной республиканской цифровой платформы, адаптированной под местные условия и полностью интегрированной с федеральными системами, позволяет преодолеть административные барьеры и резко ускорить развитие отрасли.

Сравнительный анализ показывает, что для Донецкой Народной Республики внедрение аналогичной модели «единого окна» является не только целесообразным, но и наиболее эффективным путём достижения среднероссийских и крымских показателей цифровизации ГРХ уже к 2027-2028 гг.

Модель единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанной отрасли Донецкой Народной Республики (ЕРЦПП ГРХ ДНР) разработана с учётом успешного опыта Республики Крым и рекомендаций доклада НИУ ВШЭ «Цифровая трансформация: ожидания и реальность» (2022) [12].

Основополагающим принципом является «единое окно» – предоставление всех государственных и муниципальных услуг, а также мер поддержки бизнеса через одну точку входа без необходимости многократного обращения в разные ведомства. Данный принцип уже успешно реализован в Российской Федерации на федеральном уровне (портал Госуслуги, платформа «Мой бизнес») и в ряде регионов-лидеров, включая Республику Крым, где региональная платформа «Крым – мой бизнес» интегрирована с федеральными системами и обеспечивает автоматизированную подачу заявок более чем по 150 услугам [9].

Платформа ЕРЦПП ГРХ ДНР должна стать специализированным отраслевым решением, ориентированным исключительно на предприятия гостинично-ресторанной отрасли и туризма, с учётом специфики новых регионов:

ограниченной инфраструктуры связи (по данным [3], широкополосный интернет доступен лишь 35-45 % организаций сферы услуг в ДНР);

высокой доли малого бизнеса;

необходимости ускоренного освоения субсидий по государственной программе № 2255<sup>1</sup>.

Архитектура платформы ЕРЦПП ГРХ ДНР строится по трёхмодульному принципу, полностью повторяющему успешную модель региональной платформы Республики Крым «Крым – мой бизнес» и соответствующему рекомендациям НИУ ВШЭ по созданию отраслевых цифровых экосистем [3].

#### **Модуль 1. Методический (фронт-офис для предпринимателя):**

автоматический подбор доступных мер поддержки (субсидии по программе № 2255, гранты национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», льготное кредитование и др.)<sup>3</sup>;

калькулятор субсидий и грантов с предзаполнением по данным ЕГРЮЛ/ЕГРИП;

пошаговые инструкции и видео-гайды по каждой услуге;

библиотека типовых форм документов, примеров успешных заявок и отчётности;

онлайн-консультации с экспертами Минэкономразвития ДНР и Центра «Мой бизнес» ДНР [13].

<sup>4</sup> Туризм в России: итоги 2024 года: отчёт / Минэкономразвития России. Москва: [б. и.], 2025. 68 с. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm\\_v\\_rossii\\_itogi\\_2024\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.pdf).

**Модуль 2. Технологический (бэк-офис и межведомственное взаимодействие):**

полная интеграция через API с федеральными системами: портал «Госуслуги»; платформа «Мой бизнес»; СМЭВ-3 (для автоматической сверки данных из 12 ведомств); ФГИС Координация (мониторинг реализации программы № 2255) [14];

автоматизированное формирование не менее 80 % пакета документов для получения субсидий на инженерную инфраструктуру, модульные гостиницы и глэмпинги;

электронная подпись через мобильное приложение (аналог крымского опыта);

сокращение среднего срока рассмотрения заявки с 45-60 до 10-14 календарных дней (по аналогии с Республикой Крым после внедрения «единого окна»).

**Модуль 3. Информационно-аналитический:**

прогноз туристического потока на основе данных операторов фискальных данных и бронирований [15];

рейтинг коллективных средств размещения и предприятий общепита по уровню цифровизации;

аналитика эффективности каждой меры поддержки.

Вся платформа разворачивается на отечественном ПО (в соответствии с требованиями импортозамещения) и использует облачную инфраструктуру Гособлако, что минимизирует затраты на создание и сопровождение (опыт Краснодарского края и Республики Крым показывает снижение бюджетных расходов на 35-40 % по сравнению с разработкой «с нуля») (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанного хозяйства Донецкой Народной Республики  
Figure 1 – Model of the unified republican digital platform for coordination and support of the hotel and restaurant industry of the Donetsk People's Republic

Для получения гранта на закупку оборудования предприятие ГРХ ДНР должно подать в Центр «Мой бизнес» бизнес-план, в Минэкономразвития ДНР – заявление о софинансировании, а в Фонд поддержки предпринимательства – отчёт о расходах. При этом каждая структура запрашивает дубликаты учредительных документов, справки из ЕГРЮЛ/ЕГРИП и копии договоров аренды, что влечёт многократное дублирование. Сроки рассмотрения не синхронизированы: от 15 до 30 календарных дней на каждом этапе. Подобная процедурная разобщённость подтверждает необходимость перехода к принципу «единого окна» в рамках единой цифровой платформы, где все сведения запрашиваются однократно и распределяются между ведомствами автоматически.

Вместе с тем внедрение единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки гостинично-ресторанной отрасли в Донецкой Народной Республике сопряжено с рядом объективных ограничений и рисков. К числу ключевых факторов относится неравномерное развитие цифровой и телекоммуникационной инфраструктуры на территории региона, что может осложнять подключение отдельных предприятий к электронным сервисам, особенно на начальных этапах реализации проекта.

Существенным ограничением выступает кадровый аспект, выражающийся в недостаточном уровне цифровых компетенций как у представителей малого и среднего бизнеса, так и у части сотрудников органов исполнительной власти. Это требует параллельной реализации программ обучения и методического сопровождения пользователей платформы.

Дополнительным риском является инерционность управленческих и административных процессов, сформировавшихся в условиях преобладания бумажного документооборота. В этой связи внедрение принципа «единого окна» предполагает поэтапную адаптацию регламентов и внутренних процедур, что обуславливает необходимость постепенного перехода к полностью цифровой модели взаимодействия без резких институциональных изменений.

**Поэтапный сценарий внедрения ЕРЦПП ГРХ ДНР.** С учётом ограниченной цифровой инфраструктуры в новых регионах и успешного опыта Республики Крым, где аналогичная платформа была запущена в 2018-2019 гг. и уже к 2021 году обеспечила рост освоения федеральных средств на 31 п.п. [16], предлагается следующий трёхэтапный план внедрения:

**Этап I (2026 г.) – Запуск базовой версии платформы:**

развёртывание на базе существующей инфраструктуры Центра «Мой бизнес» ДНР;  
подключение 3 основных модулей (методический + технологический + аналитический);  
интеграция с порталом «Госуслуги» и СМЭВ-3;  
обязательная регистрация всех коллективных средств размещения и предприятий общепита туристского класса (не менее 500 объектов);  
пилотный запуск в Донецке, Горловке и Мариуполе.

**Ожидаемый результат:**

сокращение среднего срока рассмотрения заявок на субсидии с 45-60 до 18-20 календарных дней;  
рост уровня цифровизации ГРХ ДНР до 45-50 %.

**Этап II (2027 г.) – Масштабирование и углубление интеграции:**

полная интеграция с ФГИС Координация и платформой «Мой бизнес»;  
автоматизация формирования 80 % документов по Приложению № 1 к программе № 2255;

подключение всех районов ДНР;

обучение 1000+ предпринимателей через онлайн- и офлайн-семинары.

**Ожидаемый результат:**

уровень освоения федеральных субсидий по туристической инфраструктуре – не менее 82-85 % (аналогично показателям Республики Крым 2023-2024 гг. [9]).

**Этап III (2028-2030 гг.) – Полная экосистемная интеграция:**

запуск мобильного приложения и сервисов на основе ИИ (прогноз загрузки, персональные рекомендации мер поддержки) [17];

создание единого республиканского реестра объектов ГРХ с автоматической передачей данных в ФГИС ТУРИЗМ;

интеграция с национальной системой бронирования и маркетплейсами.

**Ожидаемый результат:** достижение уровня цифровизации ГРХ ДНР выше среднероссийского (облачные сервисы – более 60 %, интеграция с федеральными системами – 90 %).

**Ожидаемые количественные и качественные результаты.** Представленные количественные и качественные результаты носят сценарный и ориентировочный характер и основаны на экстраполяции опыта регионов Российской Федерации, реализовавших цифровые модели взаимодействия в сфере туризма и гостеприимства, прежде всего Республики Крым, с учётом институциональных и инфраструктурных особенностей Донецкой Народной Республики.

По консервативному сценарию (на основе крымского опыта 2018-2024 гг.):

рост туристического потока в ДНР к 2030 году в 2,2-2,5 раза по сравнению с 2024 годом (с учётом восстановления инфраструктуры по программе № 2255);

увеличение вклада ГРХ в ВРП ДНР с текущих 12-14 % до 18-20 %;

создание не менее 8-10 тыс. новых рабочих мест в отрасли;

сокращение административной нагрузки на предпринимателей на 65-70 % (по аналогии с Республикой Крым после внедрения «единого окна»);

повышение уровня освоения средств государственной программы № 2255 предприятиями ГРХ ДНР до 88-92 % к 2028 году.

Анализ текущих процедур показывает, что предприятия гостинично-ресторанной отрасли ДНР для получения различных мер поддержки вынуждены последовательно обращаться в три и более разных структуры: Центр «Мой бизнес», Минэкономразвития ДНР и Фонд поддержки предпринимательства. Каждая услуга требует отдельного пакета документов, сроки рассмотрения не синхронизированы, а сведения о предприятии запрашиваются повторно. Это подтверждает фрагментарный характер существующей модели и обосновывает необходимость создания единой цифровой точки входа.

### **Выводы**

Проведённое исследование показало, что вхождение Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации создало объективные предпосылки для ускоренного развития гостинично-ресторанной отрасли (ГРХ) за счёт реализации государственной программы № 2255<sup>1</sup> и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»<sup>3</sup>. Однако эффективность освоения предусмотренных мер поддержки напрямую зависит от уровня цифровизации взаимодействия органов власти и бизнеса.

Анализ официальных данных 2024-2025 гг. выявил значительное отставание новых регионов в цифровой зрелости сферы услуг: широкополосный доступ к интернету имеют лишь 35-45 % организаций, облачные сервисы используют менее 20 %, интеграция с федеральными системами не превышает 25-30 % [18]. В то же время опыт Республики Крым убедительно доказывает, что внедрение региональной цифровой платформы, работающей по принципу «единого окна», позволяет в кратчайшие сроки преодолеть эти барьеры: за 2024 год туристический поток в Крым вырос на 16 % и достиг 6 057,9 тыс. человек, а загрузка коллективных средств размещения увеличилась на 23 п.п. до 60,7 %<sup>2</sup>.

Разработанная в работе модель единой республиканской цифровой платформы координации и поддержки ГРХ ДНР (ЕРЦПП ГРХ ДНР) полностью адаптирована под специфику региона, использует отечественное ПО и интегрируется с федеральными системами (Госуслуги, СМЭВ-3, «Мой бизнес»). Её внедрение позволит сократить административные барьеры, автоматизировать до 80 % документооборота и повысить уровень освоения федеральных субсидий предприятиями отрасли до 88-92 % к 2028 году, повторяя траекторию Республики Крым [19].

На основании проведённого исследования сформулированы следующие практические рекомендации для органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики и федеральных структур:

1. Министерству экономического развития Донецкой Народной Республики:

в 2026 году инициировать разработку и запуск единой республиканской цифровой платформы ЕРЦПП ГРХ ДНР на базе существующей инфраструктуры Центра «Мой бизнес» ДНР с обязательным использованием принципа «единого окна» и полной интеграцией с федеральными системами (Госуслуги, СМЭВ-3, ФГИС Координация);

утвердить дорожную карту поэтапного внедрения платформы на 2026-2030 гг. с целевыми показателями, аналогичными достигнутым в Республике Крым (рост освоения субсидий до 88-92 % к 2028 году).

2. Правительству Донецкой Народной Республики:

внести изменения в республиканскую программу цифровой трансформации на 2025-2030 гг., предусмотрев отдельный подпроект по цифровизации ГРХ с финансированием не менее 350-400 млн руб. (с учётом опыта Республики Крым и Краснодарского края) [20];

обязать все коллективные средства размещения и предприятия общественного питания туристского класса пройти регистрацию в ЕРЦПП ГРХ ДНР в течение 2026-2027 гг.

Приведённые финансовые ориентиры носят оценочный характер и основаны на сопоставлении с аналогичными проектами цифровизации в Республике Крым и Краснодарском крае; уточнение объёмов финансирования предполагается на этапе разработки проектно-сметной документации.

3. Минэкономразвития России и Корпорации МСП:

оказать методическую и технологическую помощь в тиражировании крымской модели «единого окна» на территорию ДНР (передача готовых решений платформы «Крым – мой бизнес», обучение специалистов);

включить показатели работы ЕРЦПП ГРХ ДНР в систему мониторинга реализации государственной программы № 2255 и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства».

4. Предприятиям гостинично-ресторанной отрасли ДНР:

обеспечить активное участие в пилотном этапе внедрения региональной цифровой платформы в 2026 году, включая прохождение полного цикла обучения и перевод всего документооборота, связанного с получением мер государственной поддержки, в электронный формат;

максимально задействовать встроенные аналитические инструменты платформы-калькуляторы субсидий и модуль автоматизированного подбора мер поддержки в целях полного освоения финансовых ресурсов, предусмотренных Приложением № 1 к региональной программе № 22551.

Реализация вышеуказанных мер позволит в кратчайшие сроки существенно сократить цифровой разрыв между Донецкой Народной Республикой и регионами-лидерами Российской Федерации, значительно повысить эффективность системы государственного управления в сфере туризма и гостеприимства, а также трансформировать сферу гостинично-ресторанного хозяйства в один из ключевых факторов социально-экономического восстановления и устойчивого развития региона.

Результаты исследования могут быть использованы Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики, Центром «Мой бизнес» ДНР, а также профильными подразделениями Правительства ДНР при разработке республиканской программы цифровой трансформации на 2026-2030 годы и при корректировке механизмов реализации государственной программы № 2255<sup>1</sup> и национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»<sup>3</sup> на территории новых регионов Российской Федерации.

### Список источников / References

1. Направления цифровой трансформации индустрии гостеприимства и туризма в современных условиях / С. К. Хамирзова, А. Р. Кумпилова, С. В. Калашникова, Э. А. Хачемизова // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 4. С. 2283-2296. [Khamirzova, S. K., Kumpilova, A. R., Kalashnikova, S. V., & Khachemizova, E. A. (2023). Directions of digital transformation of the hospitality and tourism industry in modern conditions. *Issues of innovative economics*, 13(4), 2283–2296. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119939>.

2. Севрюков И. Ю. Цифровая трансформация сферы туризма и гостеприимства: потенциал, тренды, региональный аспект // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 3. С. 1739-1758. [Sevryukov, I. Yu. (2025). Digital transformation of tourism and hospitality: potential, trends, regional aspect. *Economics, entrepreneurship and law*, 15(3), 1739–1758. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122286>.

3. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. [Текст] / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишнеvский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 221 с. [Digital transformation: expectations and reality: Proceedings of the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Economic and Social Development, Moscow (2022). G. I. Abdrakhmanova, S. A. Vasilkovsky, K. O. Vishnevsky, M. A. Gershman, L. M. Gokhberg [et al.]; the author is col. P. B. Rudnik; National research. University of Higher School of Economics. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 221 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7598- 2658-3.

4. Шепилова В. Г. Основные положения разработки концепции управления сферой туризма и гостеприимства в Донецкой Народной Республике // Менеджер. 2022. № 2(100). С. 87-95. [Shepilova, V. G. (2022). The main provisions of the development of the concept of tourism and hospitality management in the Donetsk People's Republic. *Manager*, 2(100), 87–95. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.6601944>. EDN: UHHA AO.

5. Шевчук Н. В. Цифровизация органов государственной власти Донецкой Народной Республики и оценка эффективности внедрения информационных технологий в публичном управлении // Менеджер. 2023. № 1(103). С. 33-41. [Shevchuk, N. V. (2023). Digitalization of public authorities of the Donetsk People's Republic and assessment of the effectiveness of the introduction of information technologies in public administration. *Manager*, 1(103), 33–41. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.7812797>. EDN: GSNBTI.

6. Куценко Е. В. Создание стратегии развития гостиничного хозяйства в Донецкой Народной Республике // Торговля и рынок. 2020. Т. 1, № 4(56). С. 108-118. [Kutsenko, E. V. (2020). Creation of a strategy for the development of the hotel industry in the Donetsk People's Republic. *Trade and the market*, 1(4-56), 108–118. (In Russian)] EDN: QWCLHI.

7. Лошинская Е. Н., Зубрыкина М. В. Инфраструктура поддержки предприятий малого и среднего бизнеса Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 120-129. [Loshinskaya, E. N., & Zubrykina, M. V. (2025). Infrastructure for supporting small and medium-sized businesses of the Donetsk People's Republic in the context of digitalization. *Scientific Journal "Manager"*, 6(112), 120–129. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284660>. EDN: BNMEWF.

8. Плаксина А. М. Механизм развития инновационных форм предпринимательства в Донецкой Народной Республике на основе взаимодействия государственного и частного секторов // Менеджер. 2022 № 2(100). С. 8-17. [Plaksina, A. M. (2022). The mechanism of development of innovative forms of entrepreneurship in the Donetsk People's Republic based on the interaction of the public and private sectors. *Manager*, 2(100), 8–17. (In Russian)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.6598490>. EDN: CVWVWS.

9. Давидчук Н. Н. Цифровизация сферы услуг Российской Федерации с использованием технологий искусственного интеллекта // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2023. № 2. С. 45-52. [Davidchuk, N. N. (2023). Digitalization of the service sector of the Russian Federation using artificial intelligence technologies. *Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law*, 2, 45–52. (In Russian)] EDN: TIMSDU.

10. Черевичко Т. В., Темякова Т. В. Цифровизация туризма: формы проявления // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. Т. 19, вып. 1. С. 59-64. [Cherevichko, T. V., & Temyakova, T. V. (2019). Digitalization of tourism: forms of manifestation. *Izv. Saratov Univ. (N. S.) Ser. Economics. Management. Law*, 19(1), 59–64. (In Russian)] <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2019-1-59-64>.

11. Вершицкая Н. А. Трансформация рынка туристских услуг Республики Крым под потребности Z-поколения // Colloquium-journal. 2020. № 35(87). С. 21-28. [Vershitskaya, N. A. (2020). Transformation of the tourism services market of the Republic of Crimea under the needs of Z-generation. *Colloquium-journal*, 35(87), 21–28. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2520-2480-2020-3587-21-28>.

12. Овчаренко Л. А., Лебезова Э. М. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма // Век качества. 2021. № 4. С. 106-126. [Ovcharenko, L. A., & Lebezova, E. M. (2021). Digitalization as a new paradigm of tourism development management. *The age of quality*, 4, 106–126. (In Russian)] EDN: PWKZKB.

13. Борейко В. Н. Роль цифровых технологий в управлении ресторанным бизнесом // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 9. С. 2343-2354. [Boreyko, V. N. (2024). The role of digital technologies in the management of the restaurant business. *Creative economy*, 18(9), 2343–2354. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/ce.18.9.121588>.

14. Шабалина Л. В., Щербина А. Ю. Цифровая платформа инноваций Донецкой Народной Республики как инструмент развития предпринимательских структур // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 3(23). С. 67-76. [Shabalina, L. V., & Shcherbina, A. Y. (2021). Digital innovation platform of the Donetsk People's Republic as a tool for the development of entrepreneurial structures. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, 3(23), 67–76. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-platforma-innovatsiy-donetskoy-narodnoy-respubliki-kak-instrument-razvitiya-predprinimatelskih-struktur>.

15. Гречина И. В., Подольская Л. Д. Промышленность и сфера туризма Донецкого региона: инновации, эффективность, развитие // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 2(30). С. 177-190. [Grechina, I. V., & Podolskaya, L. D. (2023). Industry and tourism in the Donetsk region: innovation, efficiency, development. *Bulletin of the Institute of Economic Research*, 2(30),

177–190. (In Russian)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennost-i-sfera-turizma-donetskogo-regiona-innovatsii-effektivnost-razvitiie>.

16. Овчаренко Л. А., Черкашина Т. В. Перспективы развития туризма в ДНР в контексте формирования эффективного механизма государственно-частного партнёрства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4(42). С. 153-161. [Ovcharenko, L. A., & Cherkashina, T. V. (2022). Prospects for the tourism development in the DPR in the context of forming an effective public-private partnership structure. *Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*, 4(42), 153–161. (In Russian)] <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2022-4-42-153-161>.

17. Лясковская Е. А., Григорьева К. М. Цифровая трансформация и использование сквозных цифровых технологий в системе целей устойчивого развития регионов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18, № 4. С. 62-80. [Lyaskovskaya, E. A., & Grigorieva, K. M. (2024). Digital transformation and the use of end-to-end digital technologies in the system of sustainable development goals for regions. *Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management*, 18(4), 62–80. (In Russian)] <https://doi.org/10.14529/em240405>. EDN: FMYXIA.

18. Борщ Л. М., Польская С. И. Особенности кластерного подхода в рекреационной сфере региона в контексте цифрового развития на примере Республики Крым // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 1. С. 198-213. [Borsch, L. M., & Polskaya, S. I. (2021). Features of the cluster approach in the recreational sphere of the region in the context of digital development on the example of the Republic of Crimea. *Scientific Bulletin: finance, banks, investments*, 1, 198–213. (In Russian)] <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2021-1-198-213>.

19. Агафонова А. А. Роль цифровизации в повышении качества сервиса в российской гостиничной индустрии // Журнал прикладных исследований 2024. № 9. С. 110-116. [Agafonova, A. A. (2024). The role of digitalization in improving the quality of service in the Russian hotel industry. *Journal of Applied Research*, 9, 110–116. (In Russian)] <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.9.9.015>. EDN: BXNTRF.

20. Яруничев А. И. Стратегические приоритеты совершенствования инфраструктуры развития цифровой экономики в Донецкой Народной Республике // Вестник Академии знаний. 2024. № 6(65). С. 1322-1326. [Yarunichev, A. I. (2024). Strategic priorities for improving the infrastructure for the development of the digital economy in the Donetsk People's Republic. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 6(65), 1322–1326. (In Russian)] EDN: UKMVHC.

#### **Информация об авторе**

А. А. Агафонова – аспирант, ассистент кафедры сервиса и гостиничного дела.

#### **Information about the author**

A. A. Agafonova – postgraduate student, Assistant of the Department of Service and Hotel Management.

**Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.**

**The author declares no conflicts of interests.**

Статья поступила в редакцию 02.12.2025; одобрена после рецензирования 19.01.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 02.12.2025; approved after reviewing 19.01.2026; accepted for publication 13.03.2026.