

Ивельская Нина Григорьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, ведущий научный сотрудник Научной лаборатории региональных исследований, Владивостокский государственный университет. Ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Российская Федерация

Тарасенко Тимофей Павлович, магистрант, МГУ-24-ГР1, Институт международного бизнеса, экономики и управления, кафедра экономики и управления, Владивостокский государственный университет. Ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Российская Федерация

**ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММ В ВОПРОСАХ ЦИФРОВИЗАЦИИ:
ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО
УПРАВЛЕНИЯ, ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ РИСКОВ**

Аннотация

В статье исследуются особенности программ как ключевого инструмента государственного управления цифровизацией, понимаемой не как разрозненная автоматизация, а как управляемое изменение процессов, институтов и инфраструктуры на основе данных и цифровых технологий. Показано, что цифровые программы отличаются высокой неопределенностью результата, межведомственной зависимостью, значимостью правовых режимов данных и киберрисков, а также сложностью выбора индикаторов, способных отражать общественно значимые эффекты. На материале действующей нормативной архитектуры стратегического планирования и проектно-программного управления в Российской Федерации обоснована необходимость перехода от доминирования «выходных» показателей к комплексной модели оценки, включающей качество данных, цифровую зрелость процессов и воспринимаемую гражданами результативность. Сформулированы направления институционализации программ цифровизации: стандартизация контуров

управления данными, усиление проектной ответственности за интеграцию государственных информационных систем, юридическая увязка показателей с правовыми обязанностями администраторов данных и развитие независимого аудита цифровых программ.

Abstract

The article examines the specific features of programs as a key instrument of public administration in the field of digitalization, understood not as fragmented automation but as a managed transformation of processes, institutions, and infrastructure based on data and digital technologies. It is shown that digital programs are characterized by a high degree of uncertainty of outcomes, interagency dependence, the importance of legal regimes governing data and cyber risks, as well as the complexity of selecting indicators capable of reflecting socially significant effects. Drawing on the current regulatory architecture of strategic planning and project-program management in the Russian Federation, the article substantiates the need to move from the dominance of “output” indicators to a comprehensive evaluation model that includes data quality, the digital maturity of processes, and the effectiveness perceived by citizens. The article formulates directions for the institutionalization of digitalization programs: standardization of data governance frameworks, strengthening project responsibility for the integration of state information systems, legal alignment of indicators with the legal obligations of data administrators, and the development of independent audits of digital programs.

Ключевые слова: цифровизация; цифровая трансформация; программно-целевой метод (ПЦМ); государственные программы; национальные проекты; цифровая зрелость; цифровая платформа; государственная информационная система (ГИС); показатели результативности; риски цифровых программ.

Keywords: digitalization; digital transformation; program-target method; state programs; national projects; digital maturity; digital platform; state information system; performance indicators; risks of digital programs.

Включение цифровой трансформации в систему национальных целей развития фиксирует долговременный характер цифрового курса государства и придает программам цифровизации статус базового управленческого инструмента, через который «переводятся» политические цели в измеримые результаты и бюджетные решения [1].

Правовая природа программ цифровизации в Российской Федерации определяется тем, что они встроены в систему стратегического планирования, где документы целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования должны образовывать связную управленческую цепочку, предусматривающую мониторинг и контроль достижения целей [2].

В организационном измерении современные программы цифровизации реализуются не только как «классические» государственные программы, но и как гибрид проектно-программных конструкций, в которых мероприятия, показатели и финансирование распределяются между программным контуром и проектной частью, а управление опирается на специальные правила и роли [3].

Современная российская модель дополняет программный контур проектным управлением; именно поэтому при анализе цифровых программ необходимо учитывать правила организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, поскольку они задают набор процедур, документов и управленческих ролей для проектов, формирующих «проектную компоненту» цифровизации [4].

Специфика предметной области цифровизации состоит в том, что результат часто материализуется через создание или модернизацию государственных информационных систем, а также через переход к данным как управленческому ресурсу. Это требует рассмотрения требований к жизненному циклу государственных информационных систем как публично-правового «каркаса», который ограничивает произвольность программных решений и задает обязательные этапы создания, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации [5].

Цель исследования состоит в выявлении экономико-правовых особенностей программ цифровизации как инструмента программно-целевого управления и в обосновании направлений их институционального совершенствования с учетом рисков и ограничений измеримости результатов. Объектом исследования выступают программы цифровизации публичного управления и смежных сфер, реализуемые в форме государственных программ и национальных проектов. Предметом исследования являются правовые и экономические механизмы проектирования, финансирования, мониторинга и оценки результативности цифровых программ, включая выбор индикаторов и распределение ответственности. Методологическая основа сочетает формально-юридический анализ нормативных актов, институционально-экономический подход к трактовке программ как механизма координации и распределения рисков, а также сравнительный анализ моделей оценки цифровой трансформации, предложенных в отечественной научной литературе [11, с. 50–64].

Научная новизна исследования состоит в том, что предложено рассматривать программы цифровизации как особый тип публичных программ с повышенной ролью данных и межведомственной интеграции, что предопределяет необходимость трехуровневой логики оценки результативности: технологической готовности и качества данных, процессной цифровой зрелости и общественно значимых эффектов. Практическая значимость выражается в формулировании предложений по институционализации программ цифровизации через уточнение показателей, усиление ответственности владельцев данных и развитие независимого аудита цифровых программ.

Для корректного анализа программ необходимо различать цифровизацию как совокупность мероприятий по внедрению цифровых технологий и цифровую трансформацию как управляемое изменение способов выполнения публичных функций, взаимодействия государства с гражданами и бизнесом, а также внутриорганизационных процессов на основе данных и цифровых решений [11, с. 11–19].

Экономическая специфика цифровизации проявляется в том, что многие результаты имеют характер нематериальных активов и сетевых эффектов. В статистической рамке цифровая экономика определяется как деятельность по созданию, распространению и использованию цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг [10, с. 120].

Особую роль в программной цифровизации играют цифровые платформы. В статистико-аналитической трактовке цифровая платформа понимается как информационная система, объединяющая значимое количество независимых участников и позволяющая сокращать транзакционные издержки и ускорять взаимодействие между участниками [10, с. 119–120].

Перенесение этой логики в публичное управление означает, что «платформенные» результаты программы не исчерпываются созданием ИТ-системы как объекта закупки; они включают перестройку регламентов, доступность данных, стандарты взаимодействия и стимулы участников к использованию общих решений. Следовательно, программа цифровизации в экономико-правовом смысле должна трактоваться как форма публичной координации, направленная на снижение издержек взаимодействия в государственном секторе, на повышение воспроизводимости решений и на минимизацию институциональных разрывов между ведомствами.

В отличие от программ, ориентированных на физические объекты, программы цифровизации сталкиваются с ускоренной моральной деградацией технологических решений и высокой вероятностью изменения «технического задания» под влиянием внешних ограничений и санкционных факторов. В аналитическом докладе о эффектах и рисках цифровой трансформации отдельно рассматриваются зависимости от внешних поставщиков и риск технологического даунгрейда как фактор роста непроизводительных затрат [12, с. 25–43].

Следствием является принципиально более сложная проблема измеримости: между внедрением технологии и общественным эффектом лежит причинная цепочка организационных изменений, необходимости обучения

кадров, перераспределения полномочий и изменения поведения пользователей. Поэтому классическая логика программно-целевого метода (ПЦМ), где ресурсы сопоставляются с набором мероприятий и индикаторов, в цифровой сфере требует углубления через учет качества данных и управляемости интеграционных контуров, поскольку без этого индикаторы могут фиксировать «наличие» решения при отсутствии эффекта.

Правовая рамка стратегического планирования задает требование согласованности программ с документами целеполагания и мониторинга, включая контроль реализации документов стратегического планирования [2].

Организационная рамка управления государственными программами закрепляет необходимость специальной системы управления государственными программами, что предполагает распределение ролей и контуров ответственности по планированию, реализации и контролю [3].

Проектная надстройка в виде проектного управления в Правительстве Российской Федерации устанавливает правила организации проектной деятельности, что институционально поддерживает применение «проектной логики» к цифровым изменениям, особенно там, где результат должен быть достигнут в ограниченные сроки и требует межведомственной координации [4].

Содержательно ядром инфраструктурной цифровизации в предыдущем программном цикле выступала государственная программа Российской Федерации «Информационное общество», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации [6].

Аудиторский анализ исполнения государственной программы «Информационное общество» показывает, что ее содержание существенно менялось при приведении к параметрам бюджета и при адаптации к проектным документам цифровой повестки. Так, отмечается, что в 2021 году доля проектной части государственной программы составила 42 процента и при оценке объема проектной части ей присвоен низкий уровень, что свидетельствует об институционально сложной «стыковке» проектного и программного контуров [7, с. 10–11].

Важно и другое наблюдение: в аудиторских материалах фиксируется наличие целей и задач стратегических документов, которые «не нашли отражения или отражены не в полной мере» в государственной программе, а также отсутствие значений по ряду целевых ориентиров стратегических документов, что демонстрирует не только методологический, но и юридико-управленческий разрыв между целеполаганием и программированием [7, с. 2–4].

На уровне национальных проектных документов программирование цифровизации было изложено в паспорте национального проекта «Национальная программа “Цифровая экономика Российской Федерации”», который фиксировал набор результатов по направлениям от нормативного регулирования и цифровой инфраструктуры до цифрового государства и кадров [8, с. 9–12].

Для понимания «особенностей программ» в цифровизации важно, что паспорт национальной программы оперировал большим набором результатов, многие из которых имели характер институциональных изменений либо платформенных решений, а не «окончательных продуктов». Например, в нем формулировались результаты, связанные с созданием цифровых платформ и сервисов, а также с обеспечением нормативных условий внедрения и использования инновационных технологий [8, с. 59–60].

С 2025 года в программной архитектуре заявлен новый национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», в составе которого действует федеральный проект «Цифровое государственное управление» со сроком реализации 2025–2030 годы [9, с. 1].

Паспорт федерального проекта фиксирует связь с государственными программами и задает структуру показателей и целевых ориентиров, что юридически и управленчески означает институционализацию цифровизации как стабильного программного направления, а не как разовой волны автоматизации [9, с. 1–3].

На региональном уровне цифровизация приобретает форму программ цифровой трансформации субъектов Российской Федерации и отраслей, что

приводит к многоуровневой системе программирования. Эмпирический анализ первого года реализации программ цифровой трансформации в регионах показывает, что при наличии общих федеральных ориентиров значимым риском становится формализация, когда стратегии и программы составляются по шаблонному принципу, не обеспечивая реальной управляемости изменений [13, с. 122–126].

Таким образом, российская архитектура программ цифровизации характеризуется одновременным присутствием стратегического контура, государственных программ, национальных проектов и региональных программ цифровой трансформации. Ее сильная сторона состоит в возможности концентрации ресурсов и согласовании целей. Однако именно множественность контуров создает повышенные транзакционные издержки координации и риски «параллельных программ», конкурирующих за показатели, финансирование и внимание исполнителей.\

Ключевой особенностью программ цифровизации является смещение «центра тяжести» программного цикла в сторону показателей и данных. В цифровых программах показатель не просто измеряет состояние, но задает управленческую рациональность: какие решения будут считаться успехом, какие ресурсы будут перераспределяться и какие технологии будут «подгоняться» под индикатор. Поэтому методологически значимо отличать «выходные» показатели, фиксирующие наличие решения, от «результатных» показателей, описывающих изменение качества публичной функции и поведения пользователей.

Аудиторский анализ государственной программы «Информационное общество» демонстрирует, что пересборка показателей может иметь масштабный характер; отмечено исключение ряда показателей и включение новых при адаптации к проектам национальной программы, что само по себе свидетельствует о высокой динамике индикаторного поля и риске утраты сопоставимости во времени [7, с. 1–2].

В цифровой сфере индикаторы неизбежно упираются в проблему цифровой зрелости. Под цифровой зрелостью в публичном управлении в исследовательской логике понимается достигнутый уровень внедрения цифровых технологий и связанных с ними организационных изменений, позволяющий устойчиво предоставлять услуги и реализовывать функции в цифровом формате. На практике оценка цифровой зрелости сталкивается с проблемой «внутриведомственных» метрик, которые могут не учитывать взгляд граждан как бенефициаров цифровизации. Обоснование необходимости такого измерения и описание методики репрезентативного опроса граждан, фиксирующего эффекты и риски цифровизации государственного управления, содержится в исследовании, где прямо указано на недостаточность учета мнения граждан при принятии мер дальнейшей цифровизации [14, с. 33–36].

С экономико-управленческой точки зрения это означает, что в программу цифровизации целесообразно вводить показатели, отражающие не только уровень цифровизации процессов, но и воспринимаемую результативность, включая доверие к цифровым каналам и готовность пользоваться ими. Иначе программаторика цифровизации рискует стимулировать «цифровую отчетность», а не цифровое качество государства.

Региональный аспект усиливает эту проблему. Анализ региональных программ цифровой трансформации показывает, что отсутствие публично доступной информации о фактическом уровне цифровой зрелости и отчетности по программам затрудняет сопоставимость регионов и замедляет корректировку политики [13, с. 124–125].

В результате возникает методологическая асимметрия: плановые значения индикаторов присутствуют, но контур верификации фактических значений и причин отклонений часто разорван, что снижает правовую и управленческую определенность ответственности за результат.

Особо следует выделить правовой режим данных и государственных информационных систем. Правовые требования к порядку создания и эксплуатации государственных информационных систем задают обязательность

документирования и управляемости жизненного цикла, что в цифровых программах выступает инструментом снижения технологических и правовых рисков, включая риски безопасности и сохранности данных [5].

Однако наличие процедурных требований еще не гарантирует, что программа будет строиться вокруг данных как «единого языка» управления. В аналитическом докладе о цифровой трансформации подчеркивается развитие датацентричного государственного управления и регулирования цифровой среды, что предполагает институциональную перестройку использования данных для управленческих решений [12, с. 16–17].

Именно на этой линии возникает важная институциональная проблема: цифровая программа может финансировать создание систем, но не создавать правовых стимулов к совместному использованию данных и к снижению ведомственных барьеров. Тогда инвестиции превращаются в «параллельные цифровые миры», а эффект масштаба не достигается.

Сравнительно-правовая перспектива показывает, что многие государства встраивают цифровизацию государственного управления в стратегические документы и национальные планы, но отличия касаются прежде всего механизмов оценки и общественной легитимации. В российской научной компиляции международных стратегий цифровой трансформации образования на примере Нидерландов, Сингапура, США и России демонстрируется различие в подходах к программированию и в роли стратегических документов в трансформации отрасли [11, с. 37–46].

В сопоставлении это подтверждает общий вывод: институциональная состоятельность цифровых программ определяется не объемом формальных мероприятий, а способностью системы управления программой обеспечивать сопоставимость целей, стабильность индикаторов, прозрачность данных мониторинга и возможность общественного контроля.

Риски программ цифровизации целесообразно описывать как совокупность юридических, экономических и управленческих неопределенностей, которые препятствуют достижению общественно значимых

эффектов при формальном выполнении мероприятий. Наиболее методологически значимым является риск подмены результата мероприятием, когда программа характеризуется большим количеством «выполненных» действий, но не изменяет качество публичных функций.

Аудиторский анализ государственной программы «Информационное общество» фиксирует существенные изменения в бюджетной росписи и присвоение «высокого уровня» по объему изменений, что иллюстрирует риск нестабильности ресурсного обеспечения и необходимость гибких механизмов управления программой при сохранении ответственности за результат [7, с. 12–13].

Второй системный риск связан с индикаторной турбулентностью: циклическая замена показателей, изменение методик расчета и отсутствующие значения по целям стратегических документов затрудняют правовую проверяемость исполнения и ослабляют связь между стратегией и программой [7, с. 2–4].

Третий блок рисков относится к технологической зависимости и издержкам импортозамещения. В докладе о цифровой трансформации в новых условиях отдельно анализируются зависимость от иностранных вендоров программного обеспечения и вероятность непроизводительных затрат и технологического даунгрейда, что следует учитывать при проектировании программ цифровизации, особенно в части выбора архитектур и требований к совместимости [12, с. 25–43].

Четвертый риск имеет институционально-социальный характер и связан с доверием граждан к цифровым каналам. Опросный подход к оценке цифровизации взаимодействия граждан и государства показывает, что цифровизация должна оцениваться не только через объем цифровых взаимодействий, но и через воспринимаемые эффекты и риски, поскольку граждане выступают конечными носителями «успеха» цифровых услуг [14, с. 33–36].

Пятый риск обусловлен региональной неоднородностью и формализмом программ. Исследование региональных программ цифровой трансформации указывает на необходимость преодоления формального подхода, поскольку «копирование» программ без учета реальных условий и без прозрачной отчетности снижает эффективность политики [13, с. 122–126].

Исходя из выявленных рисков, институциональное совершенствование программ цифровизации целесообразно направлять по трем взаимосвязанным линиям.

Первая линия связана с уточнением правовой и методической конструкции показателей. Программа цифровизации должна иметь устойчивый «сквозной» набор индикаторов, обеспечивающий сопоставимость во времени и между уровнями управления. На уровне методики предлагается закреплять не только целевые значения, но и требования к источникам данных и процедурам верификации. В противном случае индикатор превращается в декларацию, а контроль результата — в контроль формы.

Вторая линия состоит в усилении роли данных как объекта управления и права. Правовые требования к государственным информационным системам задают порядок жизненного цикла, но программная цифровизация нуждается в дополнительной институционализации управления данными, поскольку именно данные обеспечивают «единство» цифрового государства. В логике датацентричного управления акцент переносится на качество данных, правила доступа, совместимость и правовые гарантии защиты, что должно отражаться в программах как обязательные результаты, а не как побочные эффекты [12, с. 16–17].

Третья линия — развитие независимой оценки и аудита цифровых программ, сочетающего правовой и экономический анализ. Программы цифровизации финансируются из бюджета и реализуют публичные функции, следовательно, нуждаются в институционально оформленном контроле, который оценивает не только кассовое исполнение и достижение показателей, но

и качество архитектурных решений, управляемость интеграций и снижение совокупных издержек владения.

Указанные направления целесообразно дополнять типологией программ цифровизации, позволяющей корректнее выбирать показатели и правовые инструменты. Представляется обоснованным различать программы инфраструктурной цифровизации, ориентированные на связь и вычислительные ресурсы; программы сервисной цифровизации, ориентированные на перевод услуг и функций в цифровые каналы; программы датацентричного управления, ориентированные на интеграцию данных и аналитику; программы институциональной цифровизации, ориентированные на изменение регламентов, распределение полномочий, правовые режимы данных и ответственности. Такой подход следует из различия между цифровой экономикой как деятельностью по созданию и использованию технологий и цифровыми платформами как механизмами снижения транзакционных издержек, что требует разных индикаторных моделей и разных юридических «точек закрепления» результата [10, с. 119–120].

Программы в сфере цифровизации обладают качественно иной природой по сравнению с традиционными программами развития, поскольку их результаты зависят не только от финансирования и выбора технологий, но и от правовых режимов данных, межведомственной интеграции и динамики внешних технологических ограничений. Нормативная архитектура стратегического планирования и проектно-программного управления создает необходимые предпосылки программирования цифровых целей, однако эмпирические данные аудиторского контроля и академических исследований выявляют устойчивые институциональные разрывы между стратегическими документами, программным содержанием и системой индикаторов.

Главная закономерность состоит в том, что цифровая программа становится эффективной не тогда, когда она максимизирует количество мероприятий, а тогда, когда она минимизирует издержки координации и повышает воспроизводимость решений. Для цифровизации это означает

приоритет интеграции данных и процессов над фрагментарным созданием ведомственных систем.

Критически значимым является переход к модели измерения результативности, в которой показатели увязаны с источниками данных и процедурами верификации, а также дополнены оценкой граждан как бенефициаров цифровизации. Без такой связки цифровая зрелость рискует остаться внутренней метрикой ведомств, не отражающей общественно значимых эффектов.

С точки зрения институционализации программ цифровизации наиболее перспективными направлениями являются: стабилизация индикаторного ядра программ при сохранении адаптивности мероприятий; юридическая фиксация ответственности за качество данных и за межведомственную интеграцию; развитие независимого аудита цифровых программ, оценивающего архитектуру решений, снижение технологической зависимости и экономическую эффективность владения цифровыми активами. Именно эта связка экономической рациональности и юридической определенности позволяет повысить вероятность достижения цифровых целей при ограниченности бюджетных ресурсов и высокой неопределенности технологической среды.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — Текст: электронный. — URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 17.03.2026).
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (в ред. от 13.07.2024). — Текст: электронный. — Доступ из справ.-прав. системы. — URL:

- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 17.03.2026).
3. О системе управления государственными программами Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786 (с изм. и доп. по состоянию на 02.08.2025). — Текст: электронный. — Доступ из справ.-прав. системы. — URL: https://prg.kz/document/?doc_id=36036756 (дата обращения: 17.03.2026).
 4. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (в ред. от 02.08.2025). — Текст: электронный. — Доступ из справ.-прав. системы. — URL: <https://government.ru/docs/all/119004/> (дата обращения: 17.03.2026).
 5. О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшему хранению содержащейся в их базах данных информации: постановление Правительства Российской Федерации от 06.07.2015 № 676. — Текст: электронный. — URL: <https://government.ru/docs/all/102503/> (дата обращения: 17.03.2026).
 6. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество»: постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 313 (ред. от 19.12.2025). — Текст: электронный. — Доступ из справ.-прав. системы. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/ (дата обращения: 17.03.2026).
 7. Государственная программа «Информационное общество» (ГП-23): аналитические материалы. — М.: Счетная палата Российской Федерации, 2022. — 20 с. — Текст: электронный. — URL:

<https://ach.gov.ru/upload/iblock/fe9/x5gli6rjvovryanewcepl15pniqznt4q.pdf>
(дата обращения: 17.03.2026).

8. Паспорт национального проекта «Национальная программа “Цифровая экономика Российской Федерации”» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). — Текст: электронный. — Доступ из справ.-прав. системы. — URL: <https://spa.msu.ru/wp-content/uploads/4-1.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
9. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (срок реализации 01.01.2025–31.12.2030). — Текст: электронный. — URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Cifrovoe_gosudarstvennoe_upravlenie.pdf (дата обращения: 17.03.2026).
10. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 124 с. — Текст: электронный. — URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
11. Цифровая трансформация в государственном управлении: коллектива. монография / Н.Е. Дмитриева, А.Г. Санина, Е.М. Стырин и др.; под ред. Е.М. Стырина, Н.Е. Дмитриевой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 209 с. — Текст: электронный. — URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/828422767.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).

12. Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях / рук. авт. колл. П.Б. Рудник, Т.С. Зинина; под ред. И.Р. Агамирзяна, Л.М. Гохберга, Т.С. Зининой, П.Б. Рудника; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 156 с. — Текст: электронный. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/943961082.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
13. Абрамов В.И. Первый год реализации программ цифровой трансформации в регионах России: проблемы и результаты / В.И. Абрамов, В.Д. Андреев // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 2. — С. 110–128. — DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-110-128. — Текст: электронный. — URL: <https://vgmu.hse.ru/article/download/24925/20445/> (дата обращения: 17.03.2026).
14. Южаков В.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив / В.Н. Южаков, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская, А.Н. Старостина // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2023. — № 2. — С. 33–73. — DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73. — Текст: электронный. — URL: <https://vgmu.hse.ru/issue/download/1610/1445> (дата обращения: 17.03.2026).
15. Санина А.Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации / А.Г. Санина, В.А. Хомякова, А.Г. Атаева // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2025. — № 2. — С. 67–88. — DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88. — Текст: электронный. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1058955608.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
16. Ершова Т.В. Цифровая экономика: от теоретических концепций к российской практике / Т.В. Ершова, А.В. Хохлов // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2025. — № 2 (67). — С. 234–243. — Текст:

электронный. — URL: <https://www.econorus.org/repec/journal/2025-67-234-243r.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).

17. Калганов И.С. Цифровые услуги как фактор повышения качества государственного управления: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Специальность 5.2.7. Государственное и муниципальное управление. — М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2024. — 27 с. — Текст: электронный. — URL: <https://dissovet.msu.ru/file/dissovet-docs/4c2b1c46-8a3c-11ef-8f8b-005056b96f20> (дата обращения: 17.03.2026).

Literature

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 309 of May 7, 2024 “On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period until 2030 and for the Perspective until 2036”. Available at: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (accessed 17.03.2026).
2. Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014 “On Strategic Planning in the Russian Federation” as amended on July 13, 2024. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (accessed 17.03.2026).
3. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 786 of May 26, 2021 “On the Management System of State Programs of the Russian Federation” as amended and supplemented as of August 2, 2025. Available at: https://prg.kz/document/?doc_id=36036756 (accessed 17.03.2026).
4. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1288 of October 31, 2018 “On the Organization of Project Activities in the Government of the Russian Federation” as amended on August 2, 2025. Available at: <https://government.ru/docs/all/119004/> (accessed 17.03.2026).
5. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 676 of July 6, 2015 “On Requirements for the Procedure for the Creation, Development,

- Commissioning, Operation and Decommissioning of State Information Systems and Further Storage of Information Contained in Their Databases”. Available at: <https://government.ru/docs/all/102503/> (accessed 17.03.2026).
6. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 313 of April 15, 2014 “On Approval of the State Program of the Russian Federation ‘Information Society’” as amended on December 19, 2025. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/ (accessed 17.03.2026).
 7. Gosudarstvennaya programma “Informatsionnoe obshchestvo” (GP-23): analiticheskie materialy [State Program “Information Society” (GP-23): analytical materials]. Moscow, Accounts Chamber of the Russian Federation, 2022. 20 p. Available at: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/fe9/x5gl6rjvovryanewcepl15pniqznt4q.pdf> (accessed 17.03.2026).
 8. Passport of the national project “National Program ‘Digital Economy of the Russian Federation’” approved by the Presidium of the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects, Protocol No. 7 of June 4, 2019. Available at: <https://spa.msu.ru/wp-content/uploads/4-1.pdf> (accessed 17.03.2026).
 9. Passport of the federal project “Digital Public Administration” of the national project “Data Economy and Digital Transformation of the State” for the implementation period January 1, 2025 — December 31, 2030. Available at: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Cifrovoe_gosudarstvennoe_upravlenie.pdf (accessed 17.03.2026).
 10. Abashkin V. L., Abdrakhmanova G. I., Vishnevsky K. O., Gokhberg L. M. et al. Tsifrovaya ekonomika: 2024: kratkiy statisticheskiy sbornik [Digital Economy: 2024: brief statistical collection]. National Research University Higher School of Economics. Moscow, ISSEK HSE, 2024. 124 p. Available at: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (accessed 17.03.2026).

11. Dmitrieva N. E., Sanina A. G., Styrin E. M. et al. Tsifrovaya transformatsiya v gosudarstvennom upravlenii: kollektivnaya monografiya [Digital transformation in public administration: collective monograph]. Ed. by E. M. Styrin, N. E. Dmitrieva. National Research University Higher School of Economics. Moscow, HSE Publishing House, 2023. 209 p. Available at: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/828422767.pdf> (accessed 17.03.2026).
12. Rudnik P. B., Zinina T. S. et al. Tsifrovaya transformatsiya: efekty i riski v novykh usloviyakh [Digital transformation: effects and risks in new conditions]. Ed. by I. R. Agamirzyan, L. M. Gokhberg, T. S. Zinina, P. B. Rudnik. National Research University Higher School of Economics. Moscow, ISSEK HSE, 2024. 156 p. Available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/943961082.pdf> (accessed 17.03.2026).
13. Abramov V. I., Andreev V. D. Pervyy God realizatsii programm tsifrovoy transformatsii v regionakh Rossii: problemy i rezul'taty [The first year of implementing digital transformation programs in Russian regions: problems and results]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2024, no. 2, pp. 110–128. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-110-128. Available at: <https://vgmu.hse.ru/article/download/24925/20445/> (accessed 17.03.2026).
14. Yuzhakov V. N., Pokida A. N., Zybunovskaya N. V., Starostina A. N. Tsifrovizatsiya vzaimodeystviya grazhdan i gosudarstva: otsenka grazhdanami effektiv, riskov i perspektiv [Digitalization of interaction between citizens and the state: citizens' assessment of effects, risks and prospects]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2023, no. 2, pp. 33–73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73. Available at: <https://vgmu.hse.ru/issue/download/1610/1445> (accessed 17.03.2026).
15. Sanina A. G., Khomyakova V. A., Ataeva A. G. Tsifrovaya transformatsiya i ustoychivoe razvitie rossiyskikh regionov: otsenki sootnosheniya i upravlencheskie implikatsii [Digital transformation and sustainable development of Russian regions: assessment of the relationship and managerial implications]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2025,

- no. 2, pp. 67–88. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88. Available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1058955608.pdf> (accessed 17.03.2026).
16. Ershova T. V., Khokhlov A. V. Tsifrovaya ekonomika: ot teoreticheskikh kontseptsiy k rossiyskoy praktike [Digital economy: from theoretical concepts to Russian practice]. Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii, 2025, no. 2 (67), pp. 234–243. Available at: <https://www.econorus.org/repec/journal/2025-67-234-243r.pdf> (accessed 17.03.2026).
17. Kalganov I. S. Tsifrovye uslugi kak faktor povysheniya kachestva gosudarstvennogo upravleniya: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Spetsial'nost' 5.2.7. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie [Digital services as a factor in improving the quality of public administration: abstract of Cand. Sci. (Economics) dissertation. Specialty 5.2.7. State and municipal administration]. Moscow, Lomonosov Moscow State University, 2024. 27 p. Available at: <https://dissovet.msu.ru/file/dissovet-docs/4c2b1c46-8a3c-11ef-8f8b-005056b96f20> (accessed 17.03.2026).