



# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



УДК 35.073.5  
DOI 10.5281/zenodo.18400114

**Авраменко Л. О.**

*Авраменко Лада Олеговна, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, д. 49/2, пр-кт Ленинградский, Москва, Россия, 125167. E-mail: lada.avramenko@gmail.com.*

## **Инструменты государственного управления цифровой трансформацией экономики и социальной сферы в рамках проекта «Цифровая экономика»**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу инструментов государственного управления, обеспечивающих цифровую трансформацию экономики и социальной сферы. В рамках исследования рассматривается роль основных участников — Правительства РФ, Минцифры России, региональных органов власти и институтов развития — в реализации национального проекта «Цифровая экономика». В исследовании обозначены основные трудности цифровизации — фрагментарность регулирования, нехватка ИТ-кадров, различия в развитии инфраструктуры и повышенные требования к обеспечению безопасности данных. Проведенный анализ позволил сформулировать предложения по совершенствованию государственной политики, касающиеся обновления нормативной базы, развития кадрового потенциала, модернизации инфраструктуры и усиления координации управленческих механизмов.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, государственное управление, цифровая экономика, нормативно-правовое регулирование, цифровые инструменты.

**Avramenko L. O.**

*Avramenko Lada Olegovna, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia. E-mail: lada.avramenko@gmail.com.*

## **Public administration tools for the digital transformation of the economy and social sphere within the framework of the Digital Economy project**

**Abstract.** The article examines the instruments of public administration that support the digital transformation of the economy and social sphere. The study analyzes the role of key actors —

the Government of the Russian Federation, the Ministry of Digital Development, regional authorities, and development institutions — in implementing the national project “Digital Economy.” The research identifies major challenges to digitalization, including fragmented regulation, shortages of IT specialists, disparities in infrastructure development, and increasing requirements for data security. The analysis made it possible to formulate recommendations for improving public policy, focusing on updating the regulatory framework, strengthening human capital, modernizing infrastructure, and enhancing coordination mechanisms.

**Key words:** digital transformation, public administration, digital economy, regulatory framework, digital instruments.

## **B**ведение.

Быстрое развитие цифровых технологий приводит к существенным изменениям в системе государственного управления и требует обновления её нормативных, организационных, инфраструктурных и кадровых механизмов. Переход к экономике данных меняет формы взаимодействия между государством, бизнесом и обществом, усиливая требования к качеству и скорости предоставления услуг, эффективному использованию данных и надёжности цифровой инфраструктуры. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» задаёт основные ориентиры модернизации экономики и социальной сферы, включая развитие цифровых платформ, повышение цифровых компетенций и обновление регуляторной среды [1].

Проблематика цифровой трансформации экономики и системы государственного управления в последние годы активно исследуется в трудах отечественных ученых. В научных публикациях рассматриваются как институциональные изменения, связанные с внедрением цифровых технологий, так и риски и ограничения, возникающие в процессе цифровизации.

Так, в работе А.А. Праченко и Ю.И. Трещевского [2] анализируются угрозы развитию цифровой экономики в России, включая технологическую зависимость, недостаточный уровень цифровых компетенций, а также институциональные и правовые ограничения. Авторы подчеркивают необходимость системного государственного участия в управлении цифровыми процессами и коорди-

нации цифровых инициатив на федеральном и региональном уровнях.

В статье Е.А. Кипервар, Е.В. Мамай и М.С. Мизя [3] рассматривается цифровое государственное управление с точки зрения возникающих рисков и новых возможностей. Исследователи отмечают потенциал цифровых технологий для повышения эффективности государственного управления, прозрачности и качества предоставления государственных услуг, одновременно указывая на угрозы кибербезопасности, цифрового неравенства и дефицитаправленческих компетенций.

Работа А.И. Левина и В.И. Шошиной [4] посвящена тенденциям развития государственного управления в условиях цифровизации экономики. Авторы выделяют трансформациюправленческих функций государства, переход к сервисной модели управления и усиление роли данных и цифровых платформ в принятииправленческих решений.

В исследовании Н.Г. Ивельской, Е.В. Султановой и З.А. Фардзиновой [5] анализируется опыт цифровой трансформации России, в том числе реализация государственных программ и национальных проектов. Авторы акцентируют внимание на роли государства как ключевого инициатора цифровых изменений и необходимости интеграции цифровых решений в социальную сферу и экономику.

В статье О.В. Бургонова и Д.В. Круглова [6] рассматривается цифровая среда предпринимательства, выявляются перспективы и вызовы цифровизации для развития экономических систем. Авторы подчеркивают значимость государственной поддержки цифровых инициатив

бизнеса и формирования благоприятной институциональной среды для цифровой трансформации.

Таким образом, в научных исследованиях достаточно подробно раскрыты вопросы цифровизации экономики, государственного управления и предпринимательской среды, а также обозначены основные риски и возможности цифровой трансформации. Вместе с тем, несмотря на значительную степень изученности данной проблематики, недостаточно систематизированы и комплексно проанализированы инструменты государственного управления цифровой трансформацией экономики и социальной сферы, применяемые в рамках проекта «Цифровая экономика». В научных работах в меньшей степени раскрывается взаимосвязь между стратегическими целями проекта, конкретными управленческими инструментами и результатами их применения, а также специфика их использования в социальной сфере.

Указанные обстоятельства обуславливают актуальность настоящего исследования и определяют необходимость более детального анализа инструментов государственного управления цифровой трансформацией экономики и социальной сферы в рамках проекта «Цифровая экономика».

Таким образом, цель исследования заключается в анализе инструментов государственного управления цифровой трансформацией экономики и социальной сферы и оценке их соответствия стратегическим приоритетам развития цифровой среды в Российской Федерации.

### **Основная часть.**

Государственная политика цифровой трансформации опирается на развернутую нормативно-правовую базу, которая определяет правила обращения данных, функционирования цифровых платформ, предоставления электронных услуг и защиты критически важной информационной инфраструктуры. Основные требования к обработке информации, обеспече-

нию кибербезопасности и цифровизации государственных процессов определены в федеральных законах № 149-ФЗ, № 152-ФЗ, № 210-ФЗ, № 44-ФЗ и № 187-ФЗ. Эту систему расширяют специальные регуляторные инструменты — экспериментальные правовые режимы и нормы, регулирующие использование искусственного интеллекта. Они создают условия для апробации новых цифровых решений [7].

Интеграция стратегии развития информационного общества с национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации» заметно укрепила её роль в качестве ориентировочного документа для цифровой политики [8]. Стратегия задаёт направления развития сквозных технологий, цифровизации отраслей и оценки цифровой зрелости государственных услуг, тем самым способствуя расширению цифровых сервисов и укреплению информационной безопасности. Координацию этих процессов осуществляют Минцифры России, обеспечивающее методическую поддержку органов власти, развитие цифровых платформ и подготовку кадров, формируя более устойчивую и согласованную цифровую экосистему в стране [9].

При этом стратегические приоритеты цифрового развития определяются Правительством Российской Федерации, которое направляет трансформацию и распределяет ресурсы через национальные программы. Регионы адаптируют эти ориентиры под собственные условия, создавая необходимые инфраструктурные и организационные механизмы для внедрения цифровых решений. Значимую роль играют институты развития, поддерживающие инновационные проекты и стимулирующие инвестиции в технологический сектор. Такая архитектура управления постепенно формирует многоуровневую систему, обеспечивающую условия для практического применения инструментов государственной цифровой политики [10]. Далее целесообразно перейти к рассмотрению основных групп таких ин-

струментов, как регуляторных, экономических, инфраструктурных, организационно-управленческих, кадровых и оценочных:

1. Регуляторные инструменты формируют правовые условия цифровой среды: обновляют законодательство с учётом технологических изменений, снижают избыточные барьеры и вводят специальные правовые режимы для испытания новых решений. Меры нацпроекта направлены на совершенствование регулирования электронных услуг и стандартов цифрового взаимодействия.

2. Экономические и финансовые инструменты обеспечивают ресурсы цифровой трансформации — финансируют федеральные проекты, поддерживают стартапы, стимулируют внедрение отечественных технологий и создают условия для инвестиций в цифровую инфраструктуру.

3. Инфраструктурные инструменты развиваются технологическую основу цифровой экономики: расширяют доступ к высокоскоростному интернету, модернизируют цифровые платформы и обеспечивают интеграцию государственных информационных систем, улучшая качество цифровых сервисов.

4. Организационно-управленческие инструменты обеспечивают согласованную реализацию цифровых инициатив через федеральные проекты, межведомственные механизмы, центры компетенций и системы проектного управления на разных уровнях власти.

5. Кадровые и образовательные инструменты направлены на подготовку специалистов и рост цифровых компетенций населения: включают образовательные программы, переподготовку, повышение квалификации и формирование новых профессиональных профилей.

6. Мониторинг и оценка эффективности позволяют отслеживать результаты цифровой трансформации с помощью системы показателей, оценивающих цифровую зрелость органов власти, доступность услуг и выполнение целей нацпроекта, что даёт возможность своевременно корректировать проводимые мероприятия.

В совокупности эти инструменты формируют многокомпонентный механизм управления цифровой трансформацией, где правовые, финансовые, инфраструктурные и кадровые меры дополняют друг друга и обеспечивают устойчивое развитие цифровой экономики и социальной сферы (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые инструменты государственного управления цифровой трансформацией

Группа инструментов	Ключевые моменты
Регуляторные инструменты	Адаптация законодательства к цифровой экономике (149-ФЗ, 152-ФЗ, 210-ФЗ, 187-ФЗ). Устранение нормативных барьеров. Экспериментальные правовые режимы («регуляторные песочницы»). Правовое обеспечение цифровых госуслуг и платформенных решений.
Экономические и финансовые инструменты	Государственное финансирование нацпроекта «Цифровая экономика». Гранты, субсидии, налоговые стимулы. Поддержка инноваций через институты развития (РФРИТ, ВЭБ.РФ, Сколково).
Инфраструктурные инструменты	Развитие широкополосного интернета и защищённых сетей. Создание государственных платформ (ГосТех, ЕГИССО, ЕПГУ). Развитие центров обработки данных и облачных решений.
Организационно-управленческие инструменты	Межведомственное цифровое взаимодействие. Внедрение проектного управления в цифровой трансформации. Региональные стратегии цифровой трансформации. Координация Минцифры и Правительства РФ.

Кадровые и образовательные инструменты	Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики». Повышение цифровых компетенций госслужащих. Программы ИТ-образования и переподготовки.
Мониторинг и оценка эффективности	Показатели цифровой зрелости госорганов и регионов. Мониторинг реализации федеральных проектов. Оценка охвата населения цифровыми услугами.

Для наглядного анализа динамики достижения ключевых показателей национального проекта важно сопоставить фактические результаты с установленными плановыми значениями в графическом формате. Такой способ представления данных позволяет увидеть, по каким направлениям достигнуты целевые ори-

ентиры, где наблюдается превышение планов, а также в целом оценить эффективность государственных мер в сфере цифровой трансформации экономики и социальной сферы. На рисунке 1 представлены результаты мониторинга по состоянию на 1 октября 2025 года [3].

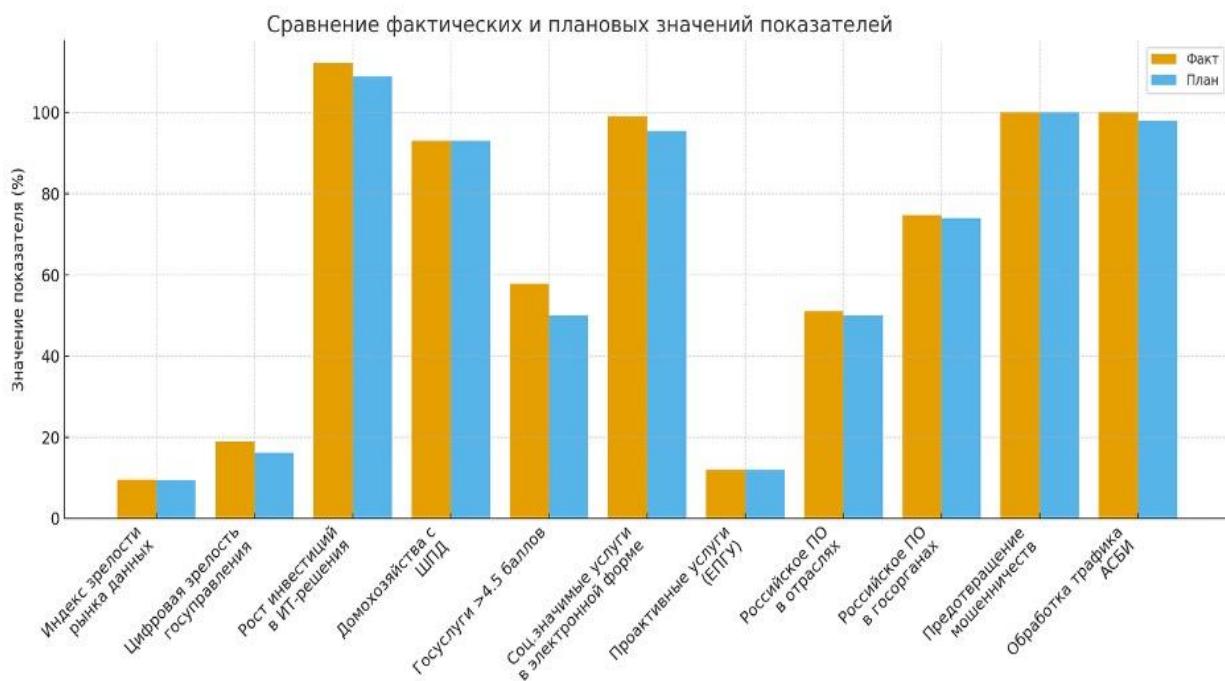


Рис. 1. Сравнение фактических и плановых значений показателей

Полученные данные показывают, что наряду с достигнутыми результатами остаются факторы, которые заметно замедляют продвижение цифровой трансформации. Среди них — разрозненность нормативно-правового регулирования, нехватка квалифицированных ИТ-специалистов в ряде регионов и различия в развитии цифровой инфраструктуры. Дополнительные трудности связаны с повышенными требованиями к защите данных и устойчивости информационных

систем, что требует постоянной технической и организационной адаптации. Замедляет процессы и то, что изменения в работе государственных структур происходят не так быстро: устоявшиеся управленческие процедуры и слабая координация между ведомствами осложняют реализацию цифровых инициатив.

Для решения этих вопросов важно обновлять нормативную базу, в том числе в части регулирования данных и цифровых технологий. Существенное значе-

ние имеет расширение подготовки ИТ-специалистов и повышение квалификации госслужащих, что поможет сократить кадровые различия между регионами. Требуется также последовательное развитие цифровой инфраструктуры и поддержка региональных проектов, которые могут повысить уровень цифровой зрелости субъектов. Усиление кибербезопасности и формирование устойчивых механизмов межведомственного взаимодействия, включая развитие проектного управления и работу центров компетенций, способны сделать внедрение цифровых решений более согласованным и результативным.

### **Заключение.**

Цифровая трансформация экономики и социальной сферы осуществляется на основе правовых, организационных и

инфраструктурных механизмов, определяющих условия внедрения цифровых технологий. Практика реализации национальной программы «Цифровая экономика» показывает, что при наличии устойчивого нормативного фундамента государство может успешно продвигаться в модернизации управления и расширении цифровых сервисов. Однако сохраняются ограничения, связанные с кадровым дефицитом, инфраструктурной неоднородностью и возрастающими требованиями к кибербезопасности, что требует корректировки подходов и более согласованных действий на разных уровнях власти. Их преодоление позволит обеспечить более равномерное развитие цифровой среды и повысит эффективность государственной политики в долгосрочной перспективе.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алексеева М. В., Подвойкина И. А. Современные инструменты трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики // Правовой порядок и правовые ценности. 2023. № 4. С. 9–15. DOI 10.23947/2949-1843-2023-1-4-9-15.
2. Бургонов О. В., Круглов Д. В. Цифровая среда предпринимательства: перспективы и вызовы для развития экономических систем // Экономика и управление. 2020. Т. 26, № 4(174). С. 407–414. DOI 10.35854/1998-1627-2020-4-407-414.
3. Ивельская Н. Г., Султанова Е. В., Фардзинова З. А. Опыт цифровой трансформации России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 4(37). С. 255–258. DOI 10.26140/anie-2021-1004-0060.
4. Кипервар Е. А., Мамай Е. В., Мизя М. С. Цифровое государственное управление: вероятные риски и новые возможности // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 10. С. 2223–2242.
5. Левин А. И., Шошина В. И. Тенденции развития государственного управления в условиях цифровизации экономики // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. 2019. № 2. С. 5–10.
6. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 11.12.2025).
7. Нормативное регулирование цифровой среды // Министерство экономического развития РФ. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/normativnoe\\_regulirovanie\\_cifrovoj\\_sredy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoj_sredy/) (дата обращения: 11.12.2025).
8. Праченко А. А., Трещевский Ю. И. Угрозы развитию цифровой экономики в России // Цифровая экономика и онлайн-обучение: Европейский опыт: сборник научных трудов. Ставрополь, 2020. С. 103–114.
9. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» № 149-ФЗ от 27.07.2006 // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (дата обращения: 11.12.2025).
10. Цифровая трансформация государственного управления // Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czifrovaya-transformacziya> (дата обращения: 11.12.2025).

## REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Alekseeva M. V., Podrojkina I. A. Sovremennye instrumenty transformacii gosudarstvennogo upravleniya v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Pravovoj poryadok i pravovye cennosti. 2023. № 4. S. 9–15. DOI 10.23947/2949-1843-2023-1-4-9-15.
2. Burgonov O. V., Kruglov D. V. Cifrovaya sreda predprinimatel'stva: perspektivy i vyzovy dlya razvitiya ekonomiceskikh sistem // Ekonomika i upravlenie. 2020. T. 26, № 4(174). S. 407–414. DOI 10.35854/1998-1627-2020-4-407-414.
3. Ivel'skaya N. G., Sultanova E. V., Fardzinova Z. A. Opyt cifrovoj transformacii Rossii // Azimut nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie. 2021. T. 10, № 4(37). S. 255–258. DOI 10.26140/anie-2021-1004-0060.
4. Kipervar E. A., Mamaj E. V., Mizya M. S. Cifrovoe gosudarstvennoe upravlenie: veroyatnye riski i novye vozmozhnosti // Kreativnaya ekonomika. 2020. T. 14, № 10. S. 2223–2242.
5. Levin A. I., SHoshina V. I. Tendencii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v usloviyah cifrovizacii ekonomiki // Gosudarstvo i obshchestvo: vchera, segodnya, zavtra. 2019. № 2. S. 5–10.
6. Nacional'nyj proekt «Ekonomika dannyh i cifrovaya transformaciya gosudarstva» // Mincifry Rossii. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformaciya-gosudarstva> (data obrashcheniya: 11.12.2025).
7. Normativnoe regulirovanie cifrovoj sredy // Ministerstvo ekonomiceskogo razvitiya RF. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/normativnoe\\_regulirovanie\\_cifrovoy\\_sredy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy/) (data obrashcheniya: 11.12.2025).
8. Prachenko A. A., Treshchevskij YU. I. Ugrozy razvitiyu cifrovoj ekonomiki v Rossii // Cifrovaya ekonomika i onlajn-obuchenie: Evropejskij opyt: sbornik nauchnyh trudov. Stavropol', 2020. S. 103–114.
9. Federal'nyj zakon «Ob informacii, informacionnyh tekhnologiyah i o zashchite informacii» № 149-FZ ot 27.07.2006 // SPS «Konsul'tantPlyus». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/) (data obrashcheniya: 11.12.2025).
10. Cifrovaya transformaciya gosudarstvennogo upravleniya // Mincifry Rossii. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czifrovaya-transformaciya> (data obrashcheniya: 11.12.2025).

*Поступила в редакцию: 15.12.2025.*

*Принята в печать: 30.01.2026.*